

Unternehmensführung

Strategien der Gestaltung und
des Wachstums von Unternehmen

von

Prof. Dr. Wolfgang Burr
Universität Erfurt

Dr. Antje Musil
Universität Erfurt

Dr. Michael Stephan
Universität Hohenheim

und

Dr. Clemens Werkmeister
Universität Hohenheim

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsübersicht

Vorwort.....	V
Inhaltsübersicht.....	VII
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX
A. Grundbegriffe der Unternehmensführung.....	1
B. Theoretische Grundlagen der Unternehmensführung.....	5
I. Neue Institutionenökonomik.....	5
II. Ressourcenorientierte Unternehmensführung (Resource Based View of the Firm)....	16
III. Der Strategieansatz der Industrial Organization-Forschung.....	31
IV. Institutionen, Ressourcen und Industrien in dynamischer Sicht.....	34
V. Zusammenfassung.....	42
C. Instrumente der Unternehmensführung.....	43
I. Corporate Governance.....	43
II. Strategie.....	74
III. Planung und Budgetierung.....	94
IV. Prozessmanagement.....	148
V. Personalmanagement.....	178
VI. Finanzierung.....	208
D. Perspektiven der Unternehmensentwicklung.....	237
I. Diversifikation und Aufbau neuer Geschäftsfelder.....	237
II. Internationalisierung.....	270
III. Organisationswandel.....	329
IV. Innovationsorientierung.....	349
V. Dienstleistungsorientierung und Dienstleistungsmanagement.....	386
Literaturverzeichnis.....	425
Stichwortverzeichnis.....	457

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Inhaltsübersicht.....	VII
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX
A. Grundbegriffe der Unternehmensführung.....	1
B. Theoretische Grundlagen der Unternehmensführung.....	5
I. Neue Institutionenökonomik.....	5
1. Property Rights-Theorie.....	6
2. Transaktionskostenansatz.....	8
3. Agency-Theorie.....	13
II. Ressourcenorientierte Unternehmensführung (Resource Based View of the Firm).....	16
1. Grundannahmen und Elemente ressourcenorientierter Ansätze der Unternehmensführung.....	17
2. Betrachtungsebene: Das Unternehmen.....	17
3. Elementare Untersuchungseinheit: Die Ressourcen.....	17
a. Die Problematik des Ressourcenbegriffs.....	18
b. Ressourcen im engeren Sinn.....	19
c. Kompetenzen und Kernkompetenzen.....	20
d. Dynamic Capabilities.....	25
4. Ziel des unternehmerischen Handelns: Erzielung von Renten.....	28
5. Ziel unternehmerischen Handelns: Aufbau verteidigungsfähiger Wettbewerbsvorteile.....	29
6. Betrachteter Zeithorizont: mittel- bis langfristig.....	30
7. Kritik am Ansatz der ressourcenorientierten Unternehmensführung.....	30
III. Der Strategieansatz der Industrial Organization-Forschung.....	31
IV. Institutionen, Ressourcen und Industrien in dynamischer Sicht.....	34
1. Dynamische Elemente in der Neuen Institutionenökonomik.....	34
a. Dynamische Aspekte in der Transaktionskostentheorie.....	34
b. Dynamische Aspekte in der Agency-Theorie.....	37
c. Dynamische Elemente in der Property Rights-Theorie.....	38
2. Dynamische Elemente im Resource Based View of the Firm: Dynamic Capabilities.....	39
3. Wandel von Industriestrukturen: Der Industrielbenszyklus.....	39
V. Zusammenfassung.....	42

C. Instrumente der Unternehmensführung.....	43
I. Corporate Governance.....	43
1. Zum Begriff und den Bedeutungsinhalten von ‚Corporate Governance‘.....	43
a. Das ‚Corporate Governance‘-Konzept: Außen- und Binnenperspektive.....	43
b. Unternehmensverfassung als Teilgebiet der ‚Corporate Governance‘.....	44
c. ‚Corporate Governance‘-Konzepte und Fragen der Unternehmensverfassung in der öffentlichen Debatte.....	45
2. Zur Theorie der Corporate Governance.....	49
a. Corporate Governance und Neue Institutionenökonomik.....	49
b. Das klassische Agency-Modell: Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt.....	50
c. Erweiterte Sichtweise der Corporate Governance: Der Stakeholder-Ansatz... ..	51
d. Aufgaben der Corporate Governance aus Sicht der Neuen Institutionenökonomik.....	54
e. Corporate Governance und die ressourcenorientierte Theorie der Unternehmung.....	55
3. Gestaltungsmodalitäten der Corporate Governance.....	56
a. Gestaltungsprinzipien der Corporate Governance.....	56
b. Corporate Governance und externe vs. interne Kontrollmechanismen.....	58
c. Regelungsinstrumente.....	59
4. Corporate Governance-Systeme für börsennotierte Gesellschaften in Deutschland und den USA.....	60
a. Unterschiede zwischen dem deutschen und dem U. S.-amerikanischen Corporate Governance-System im Überblick.....	60
b. Das deutsche Modell der Corporate Governance in Aktiengesellschaften	61
c. Das U. S.-amerikanische Modell der Corporate Governance in Aktiengesellschaften (Stock Corporation).....	66
5. Unternehmensverfassung und Mitwirkung der Arbeitnehmer in Deutschland	67
a. Regelungen zur Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf Betriebs- und Unternehmensebene.....	67
b. Gesetzliche Regelungen zur unternehmerischen Mitbestimmung der Arbeitnehmer.....	68
6. Aktuelle Reformbestrebungen in den internationalen Corporate Governance-Systemen.....	69
a. Der deutsche Corporate Governance Kodex.....	70
aa. Hintergrund und Zielsetzung des deutschen Kodex.....	70
ab. Gegenstand des deutschen Kodex.....	71
b. Der Sarbanes-Oxley Act.....	72
ba. Hintergrund und institutionelle Verankerung.....	72
ab. Gegenstand des Gesetzes.....	73
II. Strategie.....	74
1. Phasen und Instrumente der Strategieentwicklung.....	74
a. Analyse der strategischen Ausgangssituation.....	75
b. Strategische Planung.....	75
2. Marktorientierte Strategien.....	77

a. Der klassische Strategieansatz nach <i>Porter</i> (1988).....	77
b. Die Weiterentwicklung des Strategieansatzes nach <i>Porter</i> (1997).....	79
3. Ressourcenorientierte Strategien.....	82
a. Exploitation versus Exploration von Ressourcen.....	82
b. Aufbau spezialisierter Kompetenzen zur Differenzierung von Wettbewerbern.....	85
c. Monopolisierung oder zumindest exklusive Kontrolle von knappen Ressourcen.....	85
d. Aufbau ressourcenbasierter verteidigungsfähiger Wettbewerbsvorteile.....	86
e. Strategische Empfehlungen nach Ablauf eines verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteils (Sustainable Competitive Advantage).....	86
f. Der Strategieprozess aus Sicht des Resource Based View of the Firm.....	87
4. Strategie aus Sicht der Neuen Institutionenökonomik.....	88
a. Property Rights-Theorie.....	88
b. Transaktionskostentheorie.....	89
aa. Oliver E. Williamson: Effizienzorientierung versus Strategieorientierung in der Managementlehre.....	89
bb. Strategieinhalt (Strategy Content) und Transaktionskostentheorie.....	90
cc. Strategieimplementierung aus Sicht der Transaktionskostentheorie.....	90
dd. Strategieprozess (Strategy Process) aus Sicht der Transaktionskostentheorie.....	90
c. Agency-Theorie.....	91
aa. Agency-Probleme mit Bezug zu Strategieinhalten (Strategy Content) bzw. Strategieimplementierung.....	91
bb. Agency-Probleme im Strategieprozess (Strategy Process).....	92
d. Die Neue Institutionenökonomik als Strategie- und Managementlehre?.....	92
5. Abgrenzung und Konfliktfelder zwischen einer ressourcen-, markt-, und institutionenorientierten Strategieerklärung.....	93
III. Planung und Budgetierung.....	94
1. Grundlagen der betrieblichen Planung.....	94
a. Kennzeichnung der Planung.....	94
b. Aufgaben im Planungs- und Kontrollprozess.....	97
c. Bildung von Planungssystemen.....	101
2. Koordination von Planungssystemen.....	102
a. Notwendigkeit der Plankoordination.....	102
b. Die Koordination sachlicher Planungsinterdependenzen.....	104
c. Die Koordination von Risikointerdependenzen mit der flexiblen Planung... ..	112
d. Die Koordination zeitlicher Interdependenzen in der rollenden Planung... ..	117
3. Informationsunterstützung der Planung.....	119
a. Merkmale des planungsorientierten Informationssystems.....	119
b. Die Informationsanalyse.....	120
c. Das Informationsanreizsystem.....	122
d. Das betriebliche Rechnungswesen.....	124
e. Die Gestaltung des Berichtswesens.....	128
f. Die Informationstechnik.....	130

4. Budgetierung.....	132
a. Kennzeichnung von Budgets.....	132
b. Kennzeichnung der Budgetierung.....	133
c. Gestaltung eines Budgetsystems.....	136
d. Anreizanforderungen bei der Budgetierung.....	136
e. Anreizmechanismen zur Budgetierung.....	139
IV. Prozessmanagement.....	148
1. Prozessorientierung als Problem der Unternehmenspraxis.....	148
2. Grundbegriffe und Definitionen.....	149
a. Begriffsdefinition Prozess.....	149
b. Begriffsdefinition Wertschöpfung.....	150
3. Prozessorientierung als neue Strömung in der Organisationslehre und theoretische Grundlagen der Prozessorganisation.....	152
4. Funktionsorientierung in Unternehmen.....	155
5. Gestaltung des Prozess-Designs.....	160
a. Zielkonflikte im magischen Dreieck.....	160
b. Beispiel für Geschäftsprozesse und ihre Optimierung.....	162
6. Ausgewählte Aktionsparameter zur Prozessverbesserung.....	165
a. Aufbau von Messsystemen und Erkennen typischer Prozessschwachstellen....	165
b. Wesentliche Ansatzpunkte zur Prozessumgestaltung.....	168
c. Prozessverantwortliche.....	170
7. Grundsätzliche Methoden des Prozessdesigns und der Prozess- implementierung.....	171
a. Process Improvement.....	171
b. Business Process Reengineering.....	172
8. Ein Gesamtkonzept zur integrierten Prozessgestaltung.....	174
a. Prozesse identifizieren.....	174
b. Prozesse strukturieren.....	174
c. Spezialisierung von Organisationseinheiten.....	175
d. Prozessrealisation und Verbesserung.....	177
V. Personalmanagement.....	178
1. Grundlagen.....	178
a. Begriff und Wesen des Personalmanagements.....	178
b. Entwicklung und Aktualität des Personalmanagements.....	182
c. Personalmanagement im Spiegel der Neuen Institutionenökonomik und des Resource Based View of the Firm.....	184
ca. Perspektive der Neuen Institutionenökonomik.....	184
cb. Perspektive des Resource Based View of the Firm.....	186
d. Funktionen des Personalmanagements.....	187
2. Ermittlung von Personalbedarf und Personalbestand.....	187
a. Personalbedarfsermittlung.....	187
aa. Begriff und Einordnung.....	187
ab. Bestimmungsgrößen des Personalbedarfs und der Personalbedarfs- ermittlung.....	188

ac.	Ebenen der Personalbedarfsermittlung.....	188
ad.	Methoden der Personalbedarfsermittlung.....	189
b.	Personalbestandsermittlung.....	189
ba.	Begriff und Einordnung.....	189
bb.	Quantitative Personalbestandsermittlung.....	190
bc.	Qualitative Personalbestandsanalyse.....	190
3.	Personalbeschaffung.....	191
a.	Begriff und Einordnung.....	191
b.	Beschaffungspotenzial und Methoden der Personalbeschaffung.....	192
ba.	Interne Personalbeschaffung.....	193
bb.	Externe Personalbeschaffung.....	193
bc.	Personalleasing.....	193
c.	Personalauswahl.....	194
ca.	Begriff und Einordnung.....	194
cb.	Phasen und Instrumente der Personalauswahl.....	195
d.	Personaleinführung.....	197
da.	Begriff, Einordnung und Bedeutung.....	197
db.	Phasen und Instrumente der Personaleinführung.....	197
4.	Personaleinsatz und Personalentwicklung.....	199
a.	Personaleinsatz.....	199
aa.	Begriff und Einordnung.....	199
ab.	Gestaltungsebenen und Instrumente des Personaleinsatzes.....	199
b.	Personalentwicklung.....	200
ba.	Begriff und Einordnung.....	200
bb.	Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung.....	200
5.	Personalführung.....	202
a.	Begriff und Einordnung.....	202
b.	Führungstheorien.....	202
ba.	Eigenschaftstheorien.....	202
bb.	Situationstheorien.....	202
bc.	Interaktionsansätze.....	203
c.	Führungsstiltheorien.....	203
d.	Führungstechniken.....	205
e.	Motivation und Anreizsetzung als Führungsaufgaben.....	205
6.	Personalfreisetzung.....	206
a.	Begriff und Einordnung.....	206
b.	Maßnahmen und Instrumente der Personalfreisetzung.....	207
ba.	Maßnahmen zur Vermeidung der Personalfreisetzung.....	207
bb.	Maßnahmen der Personalfreisetzung.....	207
VI.	Finanzierung.....	208
1.	Führungsaufgaben des betrieblichen Finanzbereichs.....	208
2.	Rahmenbedingungen der betrieblichen Finanzierung.....	210
a.	Ziele und Aufgaben^ef betrieblichen Finanzwirtschaft.....	210
b.	Die Situation der Kapitalgeber.....	210
c.	Der Finanzmarkt.....	211

d. Informationsasymmetrien bei Finanzbeziehungen.....	214
3. Alternativen der betrieblichen Finanzierung.....	221
a. Abgrenzung von Eigen- und Fremdfinanzierung.....	221
b. Formen der Eigenfinanzierung.....	224
c. Formen der Fremdfinanzierung.....	224
d. Mezzanine Finanzierungsformen.....	226
4. Gestaltung ausgewählter Finanzierungsfragen.....	228
a. Leasing als Finanzintermediation.....	228
b. Liquiditätssteuerung durch parameterorientierte Kassenhaltungsstrategien..	232
D. Perspektiven der Unternehmensentwicklung.....	237
I. Diversifikation und Aufbau neuer Geschäftsfelder.....	237
1. Definition und Formen der Unternehmensdiversifikation.....	237
a. Zu den Begriffen Unternehmensdiversifikation und Produktdiversifikation.	237
b. Arten der Unternehmens- und Produktdiversifikation.....	239
c. Diversifikation und Markteintrittsformen.....	240
2. Empirische Relevanz der Produktdiversifikation.....	241
3. Ziele der Diversifikation der Geschäftstätigkeit.....	245
a. Endogene Zielsetzungen der Diversifikation der Geschäftstätigkeit.....	245
b. Diversifikation und Rentabilität.....	246
c. Diversifikation, Risikosenkung und Steigerung des Unternehmenswertes....	248
d. Diversifikation und Managementinteressen.....	251
4. Diversifikation und Unternehmenserfolg: Theoretische Erklärungsansätze zur Rentabilitätswirkung.....	252
a. Traditionelle Verbundeffekte als Erklärungsansatz der Unternehmens- diversifikation.....	253
b. Transaktionskostenansatz und Diversifikation: Marktunvollkommenheiten und Verbundeffekte.....	256
c. Ressourcenbasierter Ansatz der Diversifikation: Dynamische Verbundvorteile.....	261
d. Zusammenfassung.....	266
5. Negative Diversifikationseffekte.....	266
6. Organisations- und Markteintrittsformen bei Diversifikationsstrategien.....	268
a. Diversifikationsstrategie und Markteintrittsformen.....	268
b. Organisatorische Verankerung von Diversifikationsstrategien.....	269
I II. Internationalisierung.....	270
1. Rahmenbedingungen und Faktoren der Globalisierung aus unter- nehmerischer Sicht.....	270
a. Technologische Dimension.....	271
aa. Technologische Entwicklungen als Globalisierungstreiber.....	271
ab. Globalisierung als Innovationstreiber.....	272
b. Die soziokulturelle Dimension der Globalisierung.....	273
c. Politisch-rechtliche Dimension der Globalisierung.....	274
d. Ökonomische Dimension der Globalisierung.....	274

X	2. Multinationale Unternehmen und ausländische Direktinvestitionen.....	277
	a. Zur Definition ausländischer Direktinvestitionen.....	277
	b. Formen des Markteintritts: Neugründungen und Akquisitionen.....	278
	c. Motive der Direktinvestitionstätigkeit.....	278
	ca. Zugang zu natürlichen Ressourcen.....	279
	cb. Absatzorientierte Motive.....	280
	cc. Effizienz- bzw. produktionsorientierte Motive.....	281
	cd. Strategische Motive.....	281
	d. Betrachtungsebenen und Finanzierungsmodalitäten ausländischer Direktinvestitionen.....	282
	e. Das Phänomen des multinationalen Unternehmens (MNU).....	283
	3. Empirische Bedeutung von MNU und ausländischen Direktinvestitionen.....	286
	4. Theoretische Grundlagen zur Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit	288
	a. Theoretische Grundfragestellungen.....	288
	b. Ursachen des internationalen Handels - Traditionelle Erklärungsansätze....	289
	ba. Der Verfügbarkeitsansatz.....	289
	bb. Die Ansätze zu Preis- bzw. Kostendifferenzen.....	290
	bc. Die Ansätze zur Produktdifferenzierung.....	290
	bd. Der Einfluss von Transportkosten auf den internationalen Handel.....	291
	be. Außenhandel und relative Kostenvorteile: Das Prinzip der komparativen Kosten.....	291
	bf. Beschränkungen traditioneller Außenhandelstheorien und ‚Neuere Handelstheorie‘.....	291
	c. Klassische Theorien zu multinationalen Unternehmen (MNU).....	293
	ca. Der klassische Ansatz von Stephen Hymer.....	293
	cb. Industrieökonomische Theorie des MNU nach Richard E. Caves.....	299
	cc. Theorie der internationalen Produktmarktzyklen nach Raymond Vernon .	302
	d. Transaktionskostentheorie und multinationale Unternehmen (MNU).....	304
	da. Das Modell von Seev Hirsch zur Erklärung ausländischer Direktinvestitionen.....	305
	db. Das Modell von Alan M. Rugman, Donald J. Lecraw und Laurence D. Booth zur Wahl von Markteintrittsstrategien.....	309
	de. Marktversagen und Marktmacht: Transaktionskostentheorie des multinationalen Unternehmens nach David Teece.....	313
	e. Ressourcen- und kompetenzbasierte Theorie des multinationalen Unternehmens.....	316
	ea. Edith Penrose und ihr Beitrag zur Theorie des multinationalen Unternehmens.....	316
	eb. Wissensbasierte Theorie der MNU nach Bruce Kogut und Ivo Zander..	317
	f. Neuere Entwicklungen: Theoriesynthesen und prozessorientierte Erklärungsansätze.....	320
	fa. Eklektisches Paradigma nach John H. Dunning.....	320
	fb. Theorie der Standortwahl bei ausländischen Direktinvestitionen nach William. H. Davidson: Erfahrungseffekte und Brückenkopfstrategie. . .	325
	fc. Theorie der Fo!geinvestfkipnen und operativen Flexibilität von MNU nach Kogut.....	327

III. Organisationswandel.....	329
1. Zum Begriff und den Bedeutungsinhalten des organisatorischen Wandels.....	329
a. Relevanz des Organisationswandels und des Management von Veränderungen. 329	
b. Zu den Begriffskonzepten ‚Organisationswandel‘ und ‚Management von Veränderung‘.....	332
2. Konzeptionelle Grundlagen des organisatorischen Wandels: Theorien des organisationalen Lernens.....	333
a. Organisatorischer Wandel als Veränderung der Wissensbasis des Unternehmens: Organisationales Lernen.....	334
b. Entscheidungsorientierte Ansätze des organisationalen Lernens.....	335
c. Kognitive Ansätze des organisationalen Lernens.....	336
c. Wissensorientierte Ansätze des organisationalen Lernens.....	337
3. Ansatzpunkte und Prinzipien des Veränderungsmanagements.....	338
a. Grundlegende Prinzipien des organisatorischen Wandels.....	338
b. Ansatzpunkte des organisatorischen Wandels.....	340
4. Ausgewählte Managementansätze des organisatorischen Wandels.....	342
a. Organisationsentwicklung.....	342
b. Business Process Reengineering.....	345
IV Innovationsorientierung.....	349
1. Innovationsorientierung als betriebswirtschaftlicher Erfolgsfaktor.....	349
a. Neue Wettbewerbsbedingungen für Unternehmen.....	349
b. Innovationen und unternehmerischer Erfolg - empirische Ergebnisse.....	350
c. Statistische Daten zum Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft.....	352
2. Begriffliche Grundlagen.....	353
a. Innovation.....	353
b. Innovationsprozess.....	354
c. Innovationsmanagement.....	357
3. Institutionelle Rahmenbedingungen von Innovationen.....	357
a. Institutionelle Rahmenbedingungen als ein Element im nationalen Innovationssystem.....	357
b. Staatliche Innovationspolitik.....	358
c. Das System der Intellectual Property Rights (IPR).....	359
ca. Patente.....	360
cb. Gebrauchsmuster.....	360
cc. Geschmacksmuster.....	360
cd. Urheberrechte (Copyrights).....	360
ce. Marken (Trademarks/Warenzeichen).....	361
cf. Geschäftsgeheimnisse (Trade Secrets).....	361
cg. Bedeutung von Intellectual Property Rights in der Unternehmenspraxis - empirische Befunde.....	362
4. Innovationsmanagement.....	363
a. Innovationsstrategien“.....	364
aa. Gegenstand und Perspektiven von Innovationsstrategien.....	364
ab. Entwicklung von Innovationsstrategien.....	365
ac. Typen von Innovationsstrategien.....	368

b. Initiativen zu Innovationen.....	370
c. Gewinnen, bewerten und auswählen von Ideen.....	371
ca. Ideengewinnung.....	371
cb. Ideenbewertung.....	374
cc. Ideenauswahl.....	374
d. Ideenumsetzung am Beispiel des Projektmanagements.....	375
da. Alternative Organisationsstrukturen zur Ideenumsetzung.....	375
db. Gegenstand und Phasen von Innovationsprojekten.....	376
de. Projektvorbereitung.....	377
dd. Projektplanung.....	377
de. Projektrealisation.....	378
df. Produktionseinführung.....	379
dg. Projektkontrolle.....	379
e. Markteinführung neuer Produkte.....	380
5. Make or Buy von Innovationen.....	381
a. Alternative Einbindungsformen für Innovationen.....	381
aa. Eigenerstellung innerhalb der Hierarchie (Make).....	381
ab. Fremdbezug über den Markt (Buy).....	382
ac. Hybride Koordinationsformen.....	383
b. Vorteilhaftigkeit alternativer Einbindungsformen aus der Sicht	
- ökonomischer Theorien.....	383
ba. Perspektive der Transaktionskostentheorie.....	383
bb. Perspektive der Principal-Agent-Theorie.....	384
bc. Perspektive der Property Rights-Theorie.....	385
bd. Perspektive des Resource Based View of the Firm.....	385
V. Dienstleistungsorientierung und Dienstleistungsmanagement.....	386
1. Begriffliche Grundlagen zum Dienstleistungsmanagement.....	386
a. Begriff und konstitutionelle Merkmale von Dienstleistungen.....	386
aa. Enumerative Aufzählung von Dienstleistungsbereichen.....	387
ab. Negativdefinition von Dienstleistungen.....	388
ac. Statistische Abgrenzung: Dienstleistungen als Leistungen des	
tertiären Sektors.....	388
ad. Abgrenzung von Dienstleistungen anhand gemeinsamer konstitutiver	
Eigenschaften.....	388
ae. Phasenbezogener Definitionsansatz.....	390
b. Dienstleistungsmanagement.....	391
2. Informationsökonomische Grundlagen: das Nachfragerverhalten bei	
Dienstleistungen.....	392
a. Nachfragerverhalten vor dem Konsum.....	392
aa. Informationsbeschaffung und -Verarbeitung.....	392
ab. Entscheidungsverhalten.....	397
b. Nachfragerverhalten während des Konsums.....	397
ba. Kaufverhalten.....	397
bb. Nutzungsverhalten ...^..^.....	398
c. Nachfragerverhalten nach dem Konsum.....	399
ca. Ergebnisbewertung.....	399
cb. Ergebnisreaktion.....	400

3. Möglichkeiten der strategischen Grundorientierung.....	402
a. Potenzialorientierte Strategien.....	402
b. Kundenorientierte Strategien.....	403
c. Wettbewerbsorientierte Strategien.....	403
ca. Kosten- bzw. Preisführerschaft.....	404
cb. Differenzierung durch Leistungsvorteile.....	405
cc. Kombinierte Strategien.....	405
4. Dienstleistungsproduktion.....	406
a. Dienstleistungsspezifische Produktionsfaktoren.....	406
aa. Interne Produktionsfaktoren.....	407
ab. Externe Produktionsfaktoren.....	407
b. Besonderheiten der Dienstleistungsproduktion.....	407
ba. Absatz und Verwertung der Dienstleistung.....	407
bb. Faktorkombination im Dienstleistungsprozess.....	408
bc. Schwierigkeiten der Outputerfassung.....	409
bd. Leerkostenproblematik/Kapazitätsmanagement.....	411
5. Instrumente im Dienstleistungsmarketing.....	412
a. Generelle Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings.....	412
aa. Marketingrelevanz der Leistungsfähigkeit.....	412
ab. Marketingrelevanz der Integration des externen Faktors.....	413
ac. Immaterialität des Dienstleistungsergebnisses.....	413
b. Marketingmix-Instrumente für Dienstleistungen.....	414
c. Produkt- und Leistungspolitik.....	415
ca. Leistungsumfang und Leistungsqualität.....	416
cb. Markierung.....	416
cc. Leistungsprogrammpolitik.....	417
d. Kontrahierungspolitik.....	418
da. Preispolitik.....	418
db. Konditionenpolitik.....	419
e. Distributionspolitik.....	419
ea. Gestaltung des Absatzkanalsystems.....	420
eb. Gestaltung des logistischen Systems.....	420
f. Kommunikationspolitik.....	421
g. Personalpolitik.....	423
Literaturverzeichnis.....	425
Stichwortverzeichnis.....	457