

Inhaltsübersicht

Teil 1 Unternehmen und Umwelt

Kapitel 1: Grundlagen	35
Kapitel 2: Typologie des Unternehmens	69
Kapitel 3: Unternehmensziele	109

Teil 2 Marketing

Kapitel 1: Grundlagen	125
Kapitel 2: Marktforschung	151
Kapitel 3: Produktpolitik	173
Kapitel 4: Distributionspolitik	197
Kapitel 5: Konditionenpolitik	221
Kapitel 6: Kommunikationspolitik	257
Kapitel 7: Marketing-Mix	285

Teil 3 Materialwirtschaft

Kapitel 1: Grundlagen	295
Kapitel 2: Beschaffungsmarketing	305
Kapitel 3: Beschaffungs- und Lagerplanung	315

Teil 4 Produktion

Kapitel 1: Grundlagen	343
Kapitel 2: Gestaltung der Produktionsprozesse	361
Kapitel 3: Produktionsplanung und -steuerung (PPS)	377
Kapitel 4: Produktions- und Kostentheorie	401

Teil 5 Rechnungswesen

Kapitel 1: Grundlagen des betrieblichen Rechnungswesens	419
Kapitel 2: Rechnungslegung nach HGB	429
Kapitel 3: Rechnungslegung nach IFRS	463
Kapitel 4: Internes Rechnungswesen	515

Teil 6 Finanzierung

Kapitel 1: Grundlagen	551
Kapitel 2: Finanzplanung und Finanzkontrolle	561
Kapitel 3: Beteiligungsfinanzierung	579
Kapitel 4: Innenfinanzierung	599
Kapitel 5: Fremdfinanzierung	613
Kapitel 6: Optimierung der Unternehmensfinanzierung	637

Teil 7 Investition und Unternehmensbewertung

Kapitel 1: Grundlagen	655
Kapitel 2: Investitionsrechnung	667
Kapitel 3: Unternehmensbewertung	691

Teil 8 Personal

Kapitel 1: Grundlagen	715
Kapitel 2: Personalbedarfsermittlung	731
Kapitel 3: Personalbeschaffung	743
Kapitel 4: Personaleinsatz	753
Kapitel 5: Personalmotivation und -honorierung	763
Kapitel 6: Personalentwicklung	803
Kapitel 7: Personalfreistellung	811

Teil 9 Organisation

Kapitel 1: Grundlagen	821
Kapitel 2: Organisationstheoretische Ansätze	845
Kapitel 3: Organisationsformen	865
Kapitel 4: Organisation als geplanter organisatorischer Wandel	897

Teil 10 Management

Kapitel 1: Grundlagen	915
Kapitel 2: Managementfunktionen	929
Kapitel 3: Unternehmenskultur und Führungsstil	953
Kapitel 4: Strategisches Management	971
Kapitel 5: Wissensmanagement	1025
Kapitel 6: Unternehmensethik	1043

Inhaltsverzeichnis

Teil 1	Unternehmen und Umwelt
---------------	-------------------------------

Kapitel 1: Grundlagen	35
1.1 Wirtschaft und ihre Elemente	35
1.1.1 Bedürfnisse, Bedarf, Wirtschaft	35
1.1.2 Wirtschaftsgüter	37
1.1.3 Wirtschaftseinheiten	40
1.1.3.1 Haushalte	40
1.1.3.2 Private und öffentliche Unternehmen, Verwaltung	40
1.1.3.3 Zusammenfassung	42
1.2 Unternehmen als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	43
1.2.1 Managementorientierte Merkmale des Unternehmens	43
1.2.2 Betrieblicher Umsatzprozess	46
1.2.3 Steuerung der Problemlösungsprozesse	46
1.2.3.1 Phasen des Problemlösungsprozesses	46
1.2.3.2 Steuerungsfunktionen	50
1.2.3.3 Zusammenfassung	51
1.2.4 Erfassung, Darstellung und Auswertung des betrieblichen Umsatzprozesses	52
1.2.5 Umwelt des Unternehmens	53
1.2.5.1 Märkte	54
1.2.5.2 Umweltsphären	54
1.2.5.3 Stakeholder	56

1.2.5.4 Issue Management	58
1.2.5.5 Zusammenfassung	61
1.2.6 Integrierte Betrachtung des Unternehmens und seiner Umwelt ..	61
1.3 Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft	62
1.3.1 Wissenschaftsverständnis: Angewandte Betriebswirtschaftslehre ..	62
1.3.2 Einteilung der Betriebswirtschaftslehre	65
1.3.2.1 Funktionelle Gliederung	65
1.3.2.2 Institutionelle Gliederung	66
1.3.2.3 Genetische Gliederung	67
1.3.2.4 Zusammenfassung	67
Kapitel 2: Typologie des Unternehmens	69
2.1 Gewinnorientierung	69
2.2 Branche	70
2.3 Größe	71
2.4 Technisch-ökonomische Struktur	73
2.5 Rechtsform	75
2.5.1 Bedeutung der Rechtsform	75
2.5.2 Einzelunternehmen	76
2.5.3 Gesellschaftsformen	77
2.5.3.1 Personengesellschaften	77
2.5.3.1.1 Gesellschaft des bürgerlichen Rechts	77
2.5.3.1.2 Partnergesellschaft	78
2.5.3.1.3 Offene Handelsgesellschaft	79
2.5.3.1.4 Kommanditgesellschaft	79
2.5.3.2 Kapitalgesellschaften	80
2.5.3.2.1 Aktiengesellschaft	80
2.5.3.2.2 Gesellschaft mit beschränkter Haftung	81
2.5.3.3 Mischformen	82
2.5.3.4 Genossenschaften	82
2.5.3.5 Societas Europae (Europa-AG)	83
2.5.3.6 Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung	86
2.5.3.7 Zusammenfassung	87
2.5.4 Mitbestimmung und Rechtsform	87
2.5.4.1 Betriebsverfassungsgesetz	87
2.5.4.2 Montan-Mitbestimmungsgesetz	88
2.5.4.3 Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer	89
2.6 Unternehmensverbindungen	89
2.6.1 Ziele von Unternehmensverbindungen	89
2.6.2 Merkmale von Unternehmensverbindungen	91
2.6.2.1 Produktionsstufe	91
2.6.2.2 Dauer der Kooperation	92
2.6.2.3 Kooperationsgrad	92
2.6.3 Formen von Unternehmensverbindungen	93
2.6.3.1 Konsortium	94
2.6.3.2 Kartell	95

2.6.3.3 Strategische Allianz	95
2.6.3.4 Joint Venture	97
2.6.3.5 Konzern	98
2.6.4 Wettbewerbsrechtliche Behandlung von Unternehmensverbindungen	99
2.7 Etablierungsgrad	100
2.8 Standort des Unternehmens	101
2.8.1 Grad der geografischen Ausbreitung	102
2.8.2 Standortanalyse	104
2.8.2.1 Standortfaktoren	104
2.8.2.2 Standortwahl	106
2.9 Zusammenfassung	108
Kapitel 3: Unternehmensziele	109
3.1 Zielbildung	109
3.2 Zielinhalt	110
3.2.1 Sachziele	111
3.2.1.1 Leistungsziele	111
3.2.1.2 Finanzziele	111
3.2.1.3 Führungs- und Organisationsziele	112
3.2.1.4 Soziale und ökologische Ziele	112
3.2.2 Formalziele (Erfolgsziele)	114
3.2.2.1 Ökonomisches Prinzip	114
3.2.2.2 Produktivität	115
3.2.2.3 Wirtschaftlichkeit	116
3.2.2.4 Rentabilität und Gewinn	116
3.2.3 Zusammenfassung	116
3.3 Dimensionen der Ziele	117
3.3.1 Zielausmaß und Zielmaßstab	118
3.3.2 Zeitlicher Bezug der Ziele	118
3.3.3 Organisatorischer Bezug der Ziele	119
3.4 Zielbeziehungen	120
3.4.1 Komplementäre, konkurrierende und indifferente Zielbeziehungen	120
3.4.2 Haupt- und Nebenziele	121
3.4.3 Ober-, Zwischen- und Unterziele	122

Teil 2	Marketing
---------------	------------------

Kapitel 1: Grundlagen	125
1.1 Marketing als Denkhaltung	125
1.2 Marketing als unternehmerische Aufgabe	127
1.2.1 Problemlösungsprozess des Marketings	127
1.2.2 Marketing-Management	131

1.3 Vom Relationship Marketing zum Customer Relationship Management (CRM)	131
1.4 Markt	133
1.4.1 Merkmale des Marktes	133
1.4.2 Marktpartner	135
1.4.3 Konsumentenverhalten	136
1.4.3.1 Typen von Kaufentscheidungen	136
1.4.3.2 Modelle des Konsumentenverhaltens	137
1.4.4 Marktsegmentierung	140
1.4.5 Marktgrößen	143
1.4.5.1 Überblick	143
1.4.5.2 Marktvolumen und Marktpotenzial	144
1.4.5.3 Marktanteil	147
1.5 Anwendungsbereiche des Marketings	149
Kapitel 2: Marktforschung	151
2.1 Einleitung	151
2.2 Methoden der Marktforschung	154
2.2.1 Datenquellen	154
2.2.2 Erhebungstechniken	157
2.2.2.1 Befragung	157
2.2.2.2 Beobachtung	161
2.2.2.3 Test	163
2.2.3 Auswahlverfahren der Untersuchungseinheiten	165
2.2.4 Anforderungen an Marktforschungsmethoden	166
2.3 Absatzprognosen	168
2.3.1 Überblick	168
2.3.2 Absatzprognosemethoden	169
2.4 Ablauf und Steuerung der Marktforschung	170
Kapitel 3: Produktpolitik	173
3.1 Produktpolitisches Entscheidungsfeld	173
3.1.1 Gestaltung des Absatzprogrammes	175
3.1.2 Produktgestaltung	177
3.1.2.1 Produktnutzen	177
3.1.2.2 Kundendienst	179
3.2 Produktpolitische Möglichkeiten	180
3.3 Produktlebenszyklus	182
3.3.1 Modell des Produktlebenszyklus	182
3.3.2 Beurteilung des Produktlebenszyklus-Modells	184
3.4 Produktentwicklung	185
3.4.1 Überblick über die Produktentwicklung	185
3.4.2 Produktideen	187
3.4.2.1 Ideenquellen	187
3.4.2.2 Ideensuche	188
3.4.2.3 Auswahl von Ideen	189

3.4.3	Entwicklung	190
3.4.3.1	Produkt- und Projektdefinition	190
3.4.3.2	Konstruktionstechnische Entwicklung	192
3.4.3.3	Prototyp	194
3.4.3.4	Produktionsvorbereitung	194
3.4.4	Produkteinführung	195
3.5	Bilanzierung ausgewählter Posten	480
Kapitel 4: Distributionspolitik		197
4.1	Distributionspolitisches Entscheidungsfeld	197
4.2	Absatzweg	200
4.2.1	Direkter und indirekter Absatz	200
4.2.2	Franchising	202
4.2.3	Weitere Charakterisierung des Absatzweges	204
4.3	Absatzorgane	204
4.3.1	Übersicht	204
4.3.2	Absatzorgane des Handels	207
4.3.2.1	Funktionen des Handels	207
4.3.2.2	Einzelhandel	207
4.3.2.3	Großhandel	211
4.3.2.4	Konzentrations- und Kooperationsformen des Groß- und Einzelhandels	212
4.3.3	Zusammenfassung	214
4.4	Logistische Distribution	214
4.4.1	Logistische Distribution als Teil der Logistik	214
4.4.2	Ziel der logistischen Distribution	215
4.4.3	Komponenten der logistischen Distribution	217
4.4.3.1	Auftragsabwicklung	217
4.4.3.2	Lagerwesen	218
4.4.3.3	Transportwesen	218
Kapitel 5: Konditionenpolitik		221
5.1	Konditionenpolitisches Entscheidungsfeld	221
5.2	Preispolitik	222
5.2.1	Preispolitisches Entscheidungsfeld	222
5.2.2	Preistheorie	223
5.2.2.1	Grundlagen	223
5.2.2.2	Preispolitik bei monopolistischer Angebotsstruktur	230
5.2.2.3	Preispolitik bei atomistischer Konkurrenz (Polypol auf vollkommenen Märkten)	233
5.2.2.4	Preispolitik bei polypolistischer Konkurrenz (Polypol auf unvollkommenen Märkten)	235
5.2.2.5	Beurteilung der Preistheorie	238
5.2.3	Praxisorientierte Preisbestimmung	239
5.2.3.1	Kostenorientierte Preisbestimmung	239
5.2.3.2	Gewinnorientierte Preisbestimmung	241

5.2.3.3 Nachfrageorientierte Preisbestimmung (Wertprinzip)	243
5.2.3.4 Konkurrenz- und branchenorientierte Preisbestimmung	244
5.2.4 Preispolitische Strategien	245
5.2.4.1 Überblick über preispolitische Strategien	245
5.2.4.2 Formen der Preisdifferenzierung	246
5.2.5 Auswirkungen von Preisveränderungen	249
5.2.5.1 Preissenkungen	250
5.2.5.2 Preiserhöhungen	251
5.2.6 Preisgestaltung im Produkt-Mix	251
5.3 Rabattpolitik	253
5.4 Transportbedingungen	255
Kapitel 6: Kommunikationspolitik	257
6.1 Kommunikationspolitisches Entscheidungsfeld	257
6.2 Public Relations	258
6.3 Werbung	260
6.3.1 Funktionen der Werbung	260
6.3.2 Arten der Werbung	261
6.3.3 Werbekonzept	262
6.3.3.1 Zielgruppe	263
6.3.3.2 Werbeziele	265
6.3.3.3 Werbemotschaft	266
6.3.3.4 Werbemedien	267
6.3.3.5 Werbeperiode	269
6.3.3.6 Werbebudget	270
6.3.4 Werbeerfolgskontrolle	274
6.4 Verkaufsförderung	276
6.5 Persönlicher Verkauf	277
6.6 Sponsoring, Product Placement und Testimonial	281
6.6.1 Sponsoring	281
6.6.2 Product Placement	282
6.6.3 Testimonial	283
Kapitel 7: Marketing-Mix	285
7.1 Bedeutung und Probleme des Marketing-Mix	285
7.2 Bestimmung des optimalen Marketing-Mix	287
7.2.1 Heuristische Problemlösung	287
7.2.2 Analytische Problemlösung	288
Literaturhinweise	291

Teil 3	Materialwirtschaft	
Kapitel 1: Grundlagen		295
1.1	Abgrenzung der Materialwirtschaft	295
1.2	Problemlösungsprozess der Materialwirtschaft	297
1.3	Ziele der Materialwirtschaft	301
1.4	Materialwirtschaftliche Entscheidungstatbestände	303
Kapitel 2: Beschaffungsmarketing		305
2.1	Überblick	305
2.2	Beschaffungsmarktforschung	306
2.2.1	Inhalt der Beschaffungsmarktforschung	306
2.2.2	Methoden der Beschaffungsmarktforschung	308
2.3	Beschaffungspolitische Instrumente	309
2.3.1	Beschaffungsproduktpolitik	309
2.3.2	Beschaffungsmethodenpolitik	310
2.3.2.1	Beschaffungsweg	310
2.3.2.2	Beschaffungsorgane	311
2.3.2.3	Lieferantenstruktur	312
2.3.3	Beschaffungskonditionenpolitik	312
2.3.4	Beschaffungskommunikationspolitik	313
Kapitel 3: Beschaffungs- und Lagerplanung		315
3.1	Beschaffungsarten	315
3.1.1	Prinzip der fallweisen Beschaffung	315
3.1.2	Prinzip der fertigungssynchronen Beschaffung	316
3.1.3	Prinzip der Vorratsbeschaffung	318
3.1.4	Zusammenfassung	319
3.2	Planungs- und Entscheidungsinstrumente	319
3.2.1	ABC-Analyse	319
3.2.2	XYZ-Analyse	323
3.2.3	Kombination der ABC-Analyse und der XYZ-Analyse	325
3.3	Ermittlung des Materialbedarfs	326
3.4	Bestellplanung	329
3.4.1	Entscheidungstatbestände	329
3.4.2	Ermittlung der optimalen Bestellmenge	332
3.4.3	Ermittlung des Bestellzeitpunktes	334
3.5	Beschaffungsablauf und Supply Chain Management	336
Literaturhinweise		339

Teil 4	Produktion	
Kapitel 1: Grundlagen		343
1.1	Einleitung	343
1.2	Problemlösungsprozess der Produktion	344
1.3	Ziele der Produktion	346
1.3.1	Ziele für die Bereitstellung	346
1.3.2	Ziele bezüglich der Zeit (Time-based Management)	347
1.3.3	Ökologische Ziele	348
1.4	Festlegung des Produktionsprogramms	350
1.4.1	Produktions- und Absatzprogramm	350
1.4.2	Forschung und Entwicklung (F&E)	351
1.4.3	Make-or-buy-Entscheid	352
1.5	Festlegung der Produktionsmenge	353
1.5.1	Festlegung der Periodenmenge	354
1.5.2	Zeitliche Verteilung der Produktionsmenge	357
Kapitel 2: Gestaltung der Produktionsprozesse		361
2.1	Festlegung des Fertigungstyps	361
2.1.1	Fertigungstypen	361
2.1.2	Ermittlung der optimalen Losgröße	364
2.2	Festlegung des Fertigungsverfahrens	366
2.2.1	Werkstattprinzip	366
2.2.2	Fließprinzip	368
2.2.3	Gruppenfertigung (Teilautonome Arbeitsgruppen)	371
2.2.4	Zusammenfassung	374
2.3	Just-in-Time-Produktion	374
Kapitel 3: Produktionsplanung und -steuerung (PPS)		377
3.1	Aufgaben der Produktionsplanung und -steuerung (PPS)	377
3.2	Stücklisten und Stücklistenauflösung	380
3.3	Terminierung des Fertigungsablaufs	382
3.3.1	Aufgaben und Informationsgrundlagen	382
3.3.2	Netzplantchnik	384
3.3.2.1	Einleitung	384
3.3.2.2	Strukturplanung: Aufbau und Darstellung von Netzplänen	385
3.3.2.3	Zeitplanung mit Netzplan	389
3.4	Kapazitäts- und Kostenplanung	391
3.4.1	Kapazitätsplanung	391
3.4.2	Kostenplanung	392
3.5	Fertigung	393
3.5.1	Ablaufplan	393
3.5.2	Ablaufkarte	394
3.5.3	Werkstattpapier	396

3.6 Kontrolle	397
3.7 Computerunterstützte Steuerung des Produktionsablaufs (CIM)	397
Kapitel 4: Produktions- und Kostentheorie	401
4.1 Produktions- und Kostenfunktionen	401
4.1.1 Einleitung	401
4.1.2 Kostengrößen	402
4.1.3 Produktions- und Kostenfunktion vom Typ A	403
4.1.3.1 Grundstruktur der Produktionsfunktion vom Typ A ..	403
4.1.3.2 Kostenfunktion der Produktionsfunktion vom	
Typ A	405
4.1.3.3 Beurteilung	408
4.2 Kostenverläufe bei Beschäftigungsschwankungen	409
4.2.1 Kostenverläufe bei unverändertem Potenzialfaktorbestand ..	409
4.2.2 Kostenverläufe bei verändertem Potenzialfaktorbestand	
(Betriebsgrößenvariation)	411
Literaturhinweise	415

Teil 5**Rechnungswesen**

Kapitel 1: Grundlagen des betrieblichen Rechnungswesens	419
1.1 Begriff und Zweck des betrieblichen Rechnungswesens	419
1.2 Struktur des betrieblichen Rechnungswesens	421
1.3 Grundzüge der Finanzbuchhaltung	423
1.4 Größen des betrieblichen Rechnungswesens	425
Kapitel 2: Rechnungslegung nach HGB	429
2.1 Jahresabschluss	429
2.1.1 Grundlagen und Zweck des Jahresabschlusses	429
2.1.2 Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung	432
2.1.3 Bilanz	436
2.1.3.1 Aufbau der Bilanz	436
2.1.3.2 Aktiva	438
2.1.3.2.1 Struktur der Aktiva	438
2.1.3.2.2 Bewertung von Aktiva	440
2.1.3.2.3 Abschreibungen	449
2.1.3.3 Passiva	447
2.1.3.3.1 Struktur der Passiva	447
2.1.3.3.2 Bewertung von Passiva	449
2.1.4 Gewinn- und Verlustrechnung	450
2.1.5 Anhang und Lagebericht	452
2.2 Konzernabschluss	456
2.2.1 Grundlagen des Konzernabschlusses	456
2.2.2 Aufgaben des Konzernabschlusses	457

2.2.3	Konsolidierungsmethoden und -maßnahmen	457
2.2.3.1	Überblick über Konsolidierungsmethoden	457
2.2.3.2	Vollkonsolidierung	458
2.2.3.3	Quotenkonsolidierung und Equity-Methode	459
2.2.4	Instrumente des Konzernabschlusses	460
Kapitel 3: Rechnungslegung nach IFRS		463
3.1	Internationalisierung der Rechnungslegung in Deutschland	463
3.2	Zielsetzungen und Grundsätze der International Financial Reporting Standards (IFRS)	466
3.2.1	Aufbau der IFRS-Rechnungslegung	466
3.2.2	IFRS-Rahmenkonzept	469
3.3	Aufbau und Inhalt der Rechenwerke nach IFRS	471
3.4	Allgemeine Ansatz- und Bewertungsregeln	474
3.4.1	Ansatz von Vermögenswerten	474
3.4.2	Ansatz von Schulden	476
3.4.3	Allgemeine Bewertungsmaßstäbe der IFRS	477
3.5	Bilanzierung ausgewählter Posten	480
3.5.1	Sachanlagevermögen	480
3.5.1.1	Definition und Ansatz	480
3.5.1.2	Bewertung	481
3.5.2	Vorräte	486
3.5.2.1	Definition und Ansatz	486
3.5.2.2	Bewertung	486
3.5.3	Fertigungsaufträge	489
3.5.3.1	Definition und Abgrenzung	489
3.5.3.2	Ertragsrealisation nach der Percentage-of-Completion-Methode	490
3.5.4	Finanzinstrumente	492
3.5.4.1	Definition und Ansatz	492
3.5.4.2	Bewertung	493
3.5.5	Immaterielle Vermögenswerte	496
3.5.5.1	Definition und Ansatz	496
3.5.5.2	Bewertung	498
3.5.6	Rückstellungen	500
3.5.6.1	Definition und Ansatz	500
3.5.6.2	Bewertung	502
3.5.7	Leistungen an Arbeitnehmer	503
3.5.7.1	Überblick zu Leistungen an Arbeitnehmer	503
3.5.7.2	Exkurs: Bilanzierung von Pensionsverpflichtungen	504
3.5.7.2.1	Abgrenzung von beitragsorientierten und leistungsorientierten Plänen	504
3.5.7.2.2	Bewertung von leistungsorientierten Plänen	506

3.5.8 Unternehmenszusammenschlüsse	509
3.5.8.1 Definition und Abgrenzung	509
3.5.8.2 Exkurs: Derivativer Geschäfts- oder Firmenwert (Goodwill)	511
3.6 Künftige Entwicklung der IFRS-Rechnungslegung	513
Kapitel 4: Internes Rechnungswesen	515
4.1 Kosten- und Leistungsrechnung	515
4.1.1 Aufgaben und Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung	515
4.1.2 Kosteneinflussfaktoren	518
4.1.3 Gliederung der Kosten- und Leistungsrechnung	520
4.1.3.1 Kostenartenrechnung	521
4.1.3.1.1 Verhalten bei Beschäftigungsänderung	521
4.1.3.1.2 Verrechnung	524
4.1.3.2 Kostenstellenrechnung	525
4.1.3.3 Kostenträgerrechnung	529
4.1.4 Kostenrechnungssysteme	532
4.1.4.1 Kostenrechnungssysteme nach Sachumfang der verrechneten Kosten	532
4.1.4.1.1 Vollkostenrechnungssystem	533
4.1.4.1.2 Teilkostenrechnungssystem	534
4.1.4.2 Kostenrechnungssystem nach Zeitbezug	540
4.2 Controlling	542
4.2.1 Controlling-Konzeptionen	542
4.2.2 Aufgaben des Controlling	543
Literaturhinweise	547

Teil 6**Finanzierung**

Kapitel 1: Grundlagen	551
1.1 Finanzwirtschaftliche Grundbegriffe	551
1.1.1 Finanzwirtschaftlicher Umsatzprozess als Ausgangspunkt	551
1.1.2 Kapital und Vermögen	552
1.1.3 Finanzierung und Investition	553
1.1.4 Zusammenhänge	554
1.2 Systematisierung der Finanzierung	554
1.3 Problemlösungsprozess der Finanzierung	557
1.4 Corporate Governance	559
Kapitel 2: Finanzplanung und Finanzkontrolle	561
2.1 Finanzplanung	561
2.1.1 Überblick über die Aufgaben der Finanzplanung	561
2.1.2 Kapitalbedarfsrechnung	562

2.1.3 Finanzpläne	564
2.1.3.1 Langfristige Finanzpläne	564
2.1.3.2 Kurzfristige Finanzpläne	565
2.2 Finanzkontrolle	567
2.2.1 Aufgaben der Finanzkontrolle	567
2.2.2 Statische Finanzkontrolle	567
2.2.2.1 Liquidität	567
2.2.2.2 Vermögensstruktur	568
2.2.2.3 Kapitalstruktur	569
2.2.2.4 Deckung der Anlagen	569
2.2.2.5 Rentabilität	570
2.2.2.6 Finanzkennzahlen	572
2.2.3 Dynamische Finanzkontrolle	573
2.3 Budgetierung	575
Kapitel 3: Beteiligungsfinanzierung	579
3.1 Einleitung	579
3.2 Aktienkapital	581
3.2.1 Gezeichnetes Kapital der Aktiengesellschaft	581
3.2.2 Ausgestaltung der Aktien	582
3.3 Going Public	583
3.3.1 Begriff und Gründe	583
3.3.2 Voraussetzungen für ein Going Public	584
3.3.3 Planung und Durchführung eines Going Public	585
3.3.4 Probleme und Gefahren eines Going Public	586
3.3.5 Going Private	588
3.4 Kapitalerhöhung	589
3.4.1 Gründe für eine Kapitalerhöhung	589
3.4.2 Arten der Kapitalerhöhung	590
3.4.3 Emissionsparameter	591
3.4.4 Bezugsrechte	592
3.4.5 Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln	594
3.4.6 Kapitalerhöhung infolge Mitarbeiterbeteiligung	596
3.5 Emission von Genussscheinen	597
Kapitel 4: Innenfinanzierung	599
4.1 Selbstfinanzierung	599
4.1.1 Motive der Selbstfinanzierung	600
4.1.2 Formen der Selbstfinanzierung	601
4.1.3 Dividendenpolitik	601
4.2 Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten	602
4.3 Finanzierung aus Rückstellungswerten	606
4.4 Finanzierung aus Vermögensumschichtungen	610
Kapitel 5: Fremdfinanzierung	613
5.1 Einleitung	613
5.2 Kurzfristiges Fremdkapital	614

5.2.1	Lieferantenkredit	614
5.2.2	Kundenkredit	615
5.2.3	Bankkredit	615
5.2.3.1	Kontokorrentkredit	616
5.2.3.2	Diskont- und Akzeptkredit	616
5.2.4	Factoring	618
5.2.5	Forfaitierung	620
5.3	Langfristiges Fremdkapital	623
5.3.1	Langfristige Kredite	623
5.3.2	Hypothekardarlehen	624
5.3.3	Schuldscheindarlehen	624
5.3.4	Schuldverschreibungen (Anleihen, Obligationen)	625
5.3.4.1	Merkmale der Schuldverschreibung	625
5.3.4.2	Wandelschuldverschreibungen (Wandelanleihen)	627
5.3.4.3	Optionsschuldverschreibungen	628
5.4	Leasing	631
5.4.1	Begriff und Arten des Leasing	631
5.4.2	Leasingverträge und steuerliche Behandlung von Leasinggegenständen	634
5.4.3	Betriebswirtschaftliche Beurteilung des Leasing	635
Kapitel 6: Optimierung der Unternehmensfinanzierung		637
6.1	Einleitung	637
6.2	Ausrichtung auf die Rentabilität	639
6.2.1	Optimierung der Kapitalstruktur	639
6.2.2	Modelle zur Minimierung der Kapitalkosten	641
6.2.2.1	Voraussetzungen	641
6.2.2.2	Traditionelles Modell	643
6.2.2.3	Modigliani/Miller-Modell	644
6.2.2.4	Beurteilung der theoretischen Modelle	645
6.3	Ausrichtung auf die Liquidität	646
6.3.1	Liquidität und Solvenz	646
6.3.2	Finanzierungsregeln	647
6.3.2.1	Vertikale Kapitalstrukturregel	647
6.3.2.2	Horizontale Kapital- und Vermögensstrukturregel	648
6.4	Weitere Finanzierungskriterien	649
6.4.1	Flexibilitätsorientierte Finanzierung	649
6.4.2	Unabhängigkeit	649
6.4.3	Zusammenfassung	650
Literaturhinweise		651

Teil 7**Investition und Unternehmensbewertung**

Kapitel 1: Grundlagen	655
1.1 Einleitung	655
1.1.1 Begriff	655
1.1.2 Arten von Investitionen	656
1.1.3 Hauptprobleme bei Investitionen	657
1.2 Problemlösungsprozess der Investition	658
1.3 Ablauf des Investitionsentscheidungsprozesses	660
1.3.1 Investitionsplanung	661
1.3.2 Investitionsentscheidung	663
1.3.3 Realisierung von Investitionen	664
1.3.4 Investitionskontrolle	664
Kapitel 2: Investitionsrechnung	667
2.1 Überblick über die Verfahren	667
2.2 Statische Verfahren	669
2.2.1 Kostenvergleichsrechnung	669
2.2.2 Gewinnvergleichsrechnung	672
2.2.3 Rentabilitätsrechnung	675
2.2.4 Amortisationsrechnung	676
2.2.5 Beurteilung der statischen Verfahren	679
2.3 Dynamische Verfahren	680
2.3.1 Einleitung	680
2.3.2 Kapitalwertmethode (Net-Present-Value-Methode)	683
2.3.3 Methode des internen Zinssatzes (Internal-Rate-of-Return-Methode)	685
2.3.4 Annuitätenmethode	687
2.3.5 Beurteilung der dynamischen Investitionsrechenverfahren	688
2.3.6 Praktische Anwendung von Investitionsrechenverfahren	689
Kapitel 3: Unternehmensbewertung	691
3.1 Einleitung	691
3.2 Einzelbewertungsverfahren	695
3.2.1 Liquidationswertermittlung	695
3.2.2 Substanzwertmethode	696
3.3 Gesamtbewertungsverfahren	697
3.3.1 Ertragswert	697
3.3.2 Discounted-Cashflow-Methode	699
3.3.3 Economic Value Added	704
3.3.4 Cashflow Return On Investment	706
3.3.5 Marktorientierte Unternehmensbewertung	707
3.4 Anwendung der Verfahren zur Unternehmensbewertung	708
Literaturhinweise	711

Teil 8 | Personal

Kapitel 1: Grundlagen	715
1.1 Der Mensch als Mitglied des Unternehmens	715
1.2 Menschenbilder	717
1.2.1 Einleitung	717
1.2.2 Scientific Management	720
1.2.3 Human-Relations-Bewegung	721
1.2.4 Anreiz-Beitrags-Theorie (Koalitionstheorie)	724
1.3 Entwicklung des Personalbereichs	725
1.4 Problemlösungsprozess im Personalbereich	727
1.5 Entwicklung des Personalmanagements	729
Kapitel 2: Personalbedarfsermittlung	731
2.1 Einleitung	731
2.2 Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs	733
2.2.1 Probleme der quantitativen Personalbedarfsermittlung	733
2.2.2 Methoden der quantitativen Personalbedarfsermittlung	736
2.3 Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs	738
2.3.1 Arbeitsanalyse	738
2.3.2 Stellenbeschreibung	739
2.3.3 Anforderungsprofile	741
Kapitel 3: Personalbeschaffung	743
3.1 Einleitung	743
3.2 Personalwerbung	745
3.3 Personalauswahl	746
3.3.1 Beurteilungsverfahren	746
3.3.2 Auswahlmethoden	748
3.3.2.1 Bewerbungsunterlagen	748
3.3.2.2 Interview	749
3.3.2.3 Testverfahren	750
3.3.2.4 Assessment Center	752
Kapitel 4: Personaleinsatz	753
4.1 Einleitung	753
4.2 Personaleinführung und Personaleinarbeitung	754
4.3 Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen	755
4.4 Anpassung der Arbeit und Arbeitsbedingungen an den Menschen	756
4.4.1 Arbeitsteilung	756
4.4.2 Arbeitsplatzgestaltung	760
4.4.3 Arbeitszeitgestaltung und Pausenregelung	761
Kapitel 5: Personalmotivation und -honorierung	763
5.1 Einleitung	763

5.2 Motivationstheorien	765
5.2.1 Einleitung	765
5.2.2 Inhaltstheorien	767
5.2.2.1 Theorie von Maslow	767
5.2.2.2 Theorie von Herzberg	770
5.2.3 Prozesstheorien	772
5.2.3.1 Theorie von Porter/Lawler	772
5.2.3.2 Theorie von Adams	774
5.3 Monetäre Anreize	777
5.3.1 Lohn und Lohngerechtigkeit	777
5.3.2 Arbeitsbewertung	779
5.3.2.1 Begriff und Arten der Arbeitsbewertung	779
5.3.2.2 Summarische Methoden	781
5.3.2.3 Analytische Verfahren	782
5.3.2.4 Lohnsatzdifferenzierung	785
5.3.3 Leistungsbewertung	786
5.3.4 Traditionelle Lohnformen	787
5.3.4.1 Zeitlohn	788
5.3.4.2 Akkordlohn	789
5.3.4.3 Prämienlohn	791
5.3.5 Moderne Formen leistungsabhängiger Vergütung	792
5.3.5.1 Varianten der Leistungsvergütung	792
5.3.5.2 Erfolgsbeteiligung	794
5.3.5.3 Kapitalbeteiligung	795
5.3.6 Betriebliche Sozialleistungen	796
5.3.7 Betriebliches Vorschlagswesen	797
5.4 Nichtmonetäre Anreize	800
5.4.1 Überblick	800
5.4.2 Gruppenmitgliedschaft	801
Kapitel 6: Personalentwicklung	803
6.1 Einleitung	803
6.2 Laufbahnplanung (Karriereplanung)	804
6.3 Personalaus- und weiterbildung	806
6.4 Coaching	808
Kapitel 7: Personalfreistellung	811
7.1 Funktion und Ursachen der Personalfreistellung	811
7.2 Personalfreistellungsmaßnahmen	813
7.2.1 Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse	814
7.2.2 Beendigung eines bestehenden Arbeitsverhältnisses	814
Literaturhinweise	817

Teil 9	Organisation	
Kapitel 1: Grundlagen 821		
1.1	Einleitung	821
1.1.1	Organisation als Managementaufgabe	821
1.1.2	Begriff Organisation	822
1.1.3	Formale und informale Organisation	823
1.1.4	Problemlösungsprozess der Organisation	824
1.2	Formale Elemente der Organisation	826
1.2.1	Aufgabe	826
1.2.2	Stelle	827
1.2.2.1	Begriffe	827
1.2.2.2	Stellenbildung	828
1.2.2.3	Stelle und Arbeitsplatz	829
1.2.2.4	Stelle und Abteilung	829
1.2.3	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung	830
1.2.4	Verbindungswege zwischen den Stellen	831
1.3	Aufbau- und Ablauforganisation	832
1.3.1	Aufbauorganisation	832
1.3.2	Ablauforganisation	834
1.3.2.1	Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese	834
1.3.2.2	Ziele der Ablauforganisation und das Dilemma der Ablaufplanung	837
1.3.3	Zusammenfassung	837
1.4	Organisatorische Regelungen	839
1.4.1	Organisationsinstrumente	839
1.4.1.1	Organigramm	839
1.4.1.2	Stellenbeschreibung	841
1.4.1.3	Funktionendiagramm	841
1.4.2	Organisationsgrad	842
Kapitel 2: Organisationstheoretische Ansätze 845		
2.1	Scientific Management	845
2.2	Administrative Ansätze	847
2.3	Human-Relations-Ansatz	848
2.4	Situativer Ansatz (Contingency Approach)	849
2.4.1	Ausgangspunkt situativer Ansätze	849
2.4.2	Umweltveränderung als Situationsvariable	852
2.4.2.1	Ansatz von Burns/Stalker	852
2.4.2.2	Ansatz von Lawrence/Lorsch	852
2.4.3	Technologie als Situationsvariable	857
2.4.3.1	Ansatz von Woodward	857
2.4.3.2	Ansatz von Perrow	859
2.5	Institutionenökonomische Ansätze	859
2.5.1	Entwicklung und Annahmen der Institutionenökonomischen Ansätze	859

2.5.2	Zentrale Aussagen der Institutionenökonomischen Ansätze	860
2.5.3	Kritische Würdigung der Institutionenökonomischen Ansätze	862
2.5.4	Bedeutung der Institutionenökonomischen Ansätze für die Organisationstheorie	863
Kapitel 3: Organisationsformen		865
3.1	Strukturierungsprinzipien	865
3.1.1	Prinzipien der Stellenbildung	866
3.1.2	Leitungsprinzipien	870
3.1.2.1	Einliniensystem	870
3.1.2.2	Mehrliniensystem	871
3.1.3	Aufteilung der Entscheidungskompetenzen	871
3.2	Organisationsformen in der Praxis	872
3.2.1	Funktionale Organisation	872
3.2.1.1	Rein funktionale Organisation	872
3.2.1.2	Stablinienorganisation	873
3.2.2	Spartenorganisation	875
3.2.3	Management-Holding	877
3.2.3.1	Charakterisierung und Abgrenzung	877
3.2.3.2	Strukturen der Management-Holding	878
3.2.3.3	Beurteilung	881
3.2.4	Matrixorganisation	881
3.2.5	Netzwerkorganisation und virtuelle Organisationen	883
3.2.6	Projektorganisation	886
3.2.6.1	Projektmerkmale	886
3.2.6.2	Formen der Projektorganisation	887
3.2.6.3	Beurteilung	889
3.2.7	Team-Organisation	889
3.2.7.1	Teams als Ergänzung bestehender Strukturen	889
3.2.7.2	Teamkonzeption von Likert	892
3.3	Zusammenfassung	893
Kapitel 4: Organisation als geplanter organisatorischer Wandel		897
4.1	Einführung	897
4.2	Grundmodell der organisatorischen Gestaltung	898
4.2.1	Überblick	898
4.2.2	Erkennen des Organisationsproblems	899
4.2.3	Initiierung und Förderung der Reorganisation	899
4.2.4	Planung der Reorganisation	899
4.2.5	Einführung der gewählten Organisationslösung	901
4.2.6	Kontrolle und Weiterentwicklung der neuen Organisationslösung	901
4.3	Business Reengineering als fundamentaler und radikaler organisatorischer Wandel	902

4.4 Organisationsentwicklung	904
4.4.1 Organisationsentwicklung als evolutionärer organisatorischer Wandel	904
4.4.2 Prozess der Organisationsänderung	905
4.5 Vergleich der Veränderungskonzepte des Business Reengineering und der Organisationsentwicklung	908
Literaturhinweise	911

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

Kapitel 1: Grundlagen	915
1.1 Was heißt Management?	915
1.1.1 Unternehmens- und Führungsgrundsätze	916
1.1.2 Managementtechniken	916
1.1.3 Integrierte Management-Modelle	919
1.2 Zürcher Management-Ansatz	919
1.2.1 Begriff Führung	919
1.2.2 Inhalt der Führung	922
1.2.3 Zusammenfassung	923
1.3 Neues St. Galler Management-Modell	923
1.4 Lean Management	925
1.5 Total Quality Management (TQM)	927
Kapitel 2: Managementfunktionen	929
2.1 Planung	929
2.1.1 Merkmale der Planung	929
2.1.2 Planungskonzept	933
2.1.2.1 Planungssystem	933
2.1.2.2 Planungsprozess	934
2.1.2.3 Planungsorganisation	935
2.2 Entscheidung	936
2.2.1 Merkmale der Entscheidung	936
2.2.2 Arten von Entscheidungen	937
2.2.3 Elemente einer Entscheidung	938
2.2.4 Entscheidungsregeln bei Unsicherheit und Risiko-Situationen	940
2.3 Aufgabenübertragung	943
2.3.1 Merkmale der Aufgabenübertragung	943
2.3.2 Autorität und Macht	946
2.4 Kontrolle	947
2.4.1 Merkmale der Kontrolle	947
2.4.2 Controlling	951

Kapitel 3: Unternehmenskultur und Führungsstil	953
3.1 Unternehmenskultur	953
3.1.1 Merkmale der Unternehmenskultur	953
3.1.2 Kulturtypen	955
3.1.3 Wirkungen von Unternehmenskulturen	956
3.1.4 Analyse und Gestaltung der Unternehmenskultur	958
3.1.5 Interkulturelles Management	959
3.1.5.1 Bedeutung des interkulturellen Managements	959
3.1.5.2 Gestaltungsebenen der Kultur	960
3.1.5.3 Internationalisierungsstrategien und Kultur	961
3.2 Führungsstil	963
3.2.1 Klassifikation von Führungsstilen	963
3.2.2 Verhaltengitter (Managerial Grid) von Blake/Mouton	967
Kapitel 4: Strategisches Management	971
4.1 Ziele und Aufgaben des strategischen Managements	971
4.1.1 Strategisches Management und Unternehmenspolitik	971
4.1.2 Strategischer Problemlösungsprozess	974
4.2 Analyse der Ausgangslage	978
4.2.1 Umweltanalyse	979
4.2.2 Unternehmensanalyse	982
4.2.3 Analyse der Wertvorstellungen	987
4.2.4 Analyse-Instrumente	990
4.2.4.1 Wettbewerbsanalyse (Branchenanalyse)	990
4.2.4.2 PIMS-Modell	993
4.2.4.3 Konzept der Erfahrungskurve	994
4.2.4.4 Portfolio-Analyse	997
4.2.4.5 Gap-Analyse	1001
4.2.4.6 Benchmarking	1003
4.3 Unternehmensleitbild und Corporate Governance	1003
4.3.1 Unternehmensleitbild	1003
4.3.1.1 Merkmale und Funktionen von Unternehmensleitbildern	1003
4.3.1.2 Inhalt eines Unternehmensleitbildes	1004
4.3.2 Corporate Governance	1006
4.4 Unternehmensstrategien	1009
4.4.1 Strategieentwicklung	1009
4.4.1.1 Produkt/Markt-Strategien	1010
4.4.1.2 Wettbewerbsstrategien nach Porter	1011
4.4.1.3 Normstrategien der Marktwachstums-/Marktanteils-Matrix	1014
4.4.1.4 Konzept der Kernkompetenzen	1015
4.4.1.5 Weitere strategische Ausrichtungen	1017

4.4.2 Strategieimplementierung und Strategieevaluation	1018
4.4.2.1 Strategieimplementierung	1018
4.4.2.2 Strategieevaluation	1020
4.4.3 Balanced Scorecard	1021
4.5 Strategische Erfolgsfaktoren	1023
Kapitel 5: Wissensmanagement	1025
5.1 Wissen und Wissensmanagement	1025
5.2 Wissensmerkmale	1026
5.2.1 Wissensqualität	1026
5.2.2 Implizites vs. explizites Wissen	1028
5.2.3 Individuelles vs. kollektives Wissen	1029
5.3 Wissensmanagement und organisationales Lernen	1030
5.4 Wissensziele und -strategien	1033
5.4.1 Wissensziele	1033
5.4.2 Wissensstrategien	1034
5.5 Konzepte zum Wissensmanagement	1034
5.5.1 Ansatz von Nonaka	1034
5.5.2 Ansatz von Probst/Raub/Romhardt	1037
5.6 Ansätze zur Messung und zum Management des Wissenskapitals	1038
5.6.1 Wissenskapital	1039
5.6.2 Ansatz von Skandia	1040
5.6.3 Weitere Ansätze zum Management des Wissenskapitals	1040
Kapitel 6: Unternehmensethik	1043
6.1 Aufgabe einer Unternehmensethik	1043
6.2 Ethische Verhaltenstypen im Management	1045
6.3 Ethische Problemstellungen	1046
6.4 Ethische Grundsätze	1048
6.5 Glaubwürdigkeitskonzept	1049
6.5.1 Glaubwürdigkeit als Leitmotiv	1049
6.5.2 Kommunikatives Handeln	1051
6.5.3 Verantwortliches Handeln	1052
6.5.4 Innovatives Handeln	1053
5.6 Zusammenfassung	1055
Abkürzungsverzeichnis	1061
Literaturverzeichnis	1063
Stichwortverzeichnis	1075