

# 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

|                              |   |           |
|------------------------------|---|-----------|
| <b>Teil 1</b>                | <b>Unternehmen und Umwelt</b>   |           |
| <b>Kapitel 1: Grundlagen</b> |   | <b>35</b> |
| 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        |
| <b>Kapitel 2:</b> | <b>Typologie des Unternehmens</b>                             | <b>69</b> |
| 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 Unternehmens-  
verbindungen ..... 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 Ziel-  
beziehungen ..... 120
    - 3.4.2 Haupt- und Nebenziele ..... 121
    - 3.4.3 Ober-, Zwischen- und Unterziele ..... 122

|               |                  |
|---------------|------------------|
| <b>Teil 2</b> | <b>Marketing</b> |
|---------------|------------------|

- 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        |
| <b>Kapitel 2: Marktforschung .....</b>  | <b>151</b> |
| 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        |
| <b>Kapitel 3: Produktpolitik .....</b>  | <b>173</b> |
| 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        |
| <b>Kapitel 4: Distributionspolitik</b> |   | <b>197</b> |
| 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        |
| <b>Kapitel 5: Konditionenpolitik</b>   |   | <b>221</b> |
| 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<br>(Wertprinzip) .....    | 243        |
| 5.2.3.4                                       | Konkurrenz- und branchenorientierte Preis-<br>bestimmung ..... | 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        |
| <b>Kapitel 6: Kommunikationspolitik .....</b> |  | <b>257</b> |
| 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                                       | Werbebotschaft .....   | 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        |
| <b>Kapitel 7: Marketing-Mix .....</b>         |  | <b>285</b> |
| 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        |
| <b>Literaturhinweise .....</b>                |  | <b>291</b> |

|  |  |            |
|--|--|------------|
| <b>Teil 3</b>                                    | <b>Materialwirtschaft</b>                        |            |
| <b>Kapitel 1: Grundlagen</b>                     |  | <b>295</b> |
| 1.1  | Abgrenzung der Materialwirtschaft                | 295        |
| 1.2  | Problemlösungsprozess der Materialwirtschaft     | 297        |
| 1.3  | Ziele der Materialwirtschaft                     | 301        |
| 1.4  | Materialwirtschaftliche Entscheidungstatbestände | 303        |
| <b>Kapitel 2: Beschaffungsmarketing</b>          |  | <b>305</b> |
| 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        |
| <b>Kapitel 3: Beschaffungs- und Lagerplanung</b> |  | <b>315</b> |
| 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        |
| <b>Literaturhinweise</b>                         |  | <b>339</b> |

|   |   |            |
|---|---|------------|
| <b>Teil 4</b>   | <b>Produktion</b>   |            |
| <b>Kapitel 1: Grundlagen</b>                              |   | <b>343</b> |
| 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        |
| <b>Kapitel 2: Gestaltung der Produktionsprozesse</b>      |   | <b>361</b> |
| 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        |
| <b>Kapitel 3: Produktionsplanung und -steuerung (PPS)</b> |   | <b>377</b> |
| 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   | Netzplantechnik   | 384        |
| 3.3.2.1   | Einleitung  | 384        |
| 3.3.2.2   | Strukturplanung: Aufbau und Darstellung von<br>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        |
| <b>Kapitel 4: Produktions- und Kostentheorie .....</b> |  | <b>401</b> |
| 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<br>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<br>(Betriebsgrößenvariation) ..... | 411        |
| <b>Literaturhinweise .....</b>                         |  | <b>415</b> |

|               |                       |
|---------------|-----------------------|
| <b>Teil 5</b> | <b>Rechnungswesen</b> |
|---------------|-----------------------|

|  |   |            |
|--|---|------------|
| <b>Kapitel 1: Grundlagen des betrieblichen Rechnungswesens .....</b> |   | <b>419</b> |
| 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        |
| <b>Kapitel 2: Rechnungslegung nach HGB .....</b>                     |   | <b>429</b> |
| 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        |
| <b>Kapitel 3:</b> | <b>Rechnungslegung nach IFRS</b>  | <b>463</b> |
| 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<br>(Goodwill) .....      | 511        |
| 3.6   | Künftige Entwicklung der IRFS-Rechnungslegung .....                     | 513        |
| <b>Kapitel 4: Internes Rechnungswesen .....</b> |   | <b>515</b> |
| 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<br>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        |
| <b>Literaturhinweise .....</b>                  |   | <b>547</b> |

|               |                     |
|---------------|---------------------|
| <b>Teil 6</b> | <b>Finanzierung</b> |
|---------------|---------------------|

|   |   |            |
|---|---|------------|
| <b>Kapitel 1: Grundlagen .....</b>                        |   | <b>551</b> |
| 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        |
| <b>Kapitel 2: Finanzplanung und Finanzkontrolle .....</b> |   | <b>561</b> |
| 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        |
| <b>Kapitel 3:</b> | <b>Beteiligungsfinanzierung</b>                | <b>579</b> |
| 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        |
| <b>Kapitel 4:</b> | <b>Innenfinanzierung</b>                       | <b>599</b> |
| 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        |
| <b>Kapitel 5:</b> | <b>Fremdfinanzierung</b>                       | <b>613</b> |
| 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  | Hypothekendarlehen  | 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<br>Leasinggegenständen | 634        |
| 5.4.3  | Betriebswirtschaftliche Beurteilung des Leasing                       | 635        |
| <b>Kapitel 6: Optimierung der Unternehmensfinanzierung</b> |   | <b>637</b> |
| 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        |
| <b>Literaturhinweise</b>                                   |   | <b>651</b> |



|   |   |            |
|---|---|------------|
| <b>Teil 7</b>                           | <b>Investition und Unternehmensbewertung</b>                      |            |
| <b>Kapitel 1: Grundlagen</b>            |   | <b>655</b> |
| 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        |
| <b>Kapitel 2: Investitionsrechnung</b>  |   | <b>667</b> |
| 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        |
| <b>Kapitel 3: Unternehmensbewertung</b> |   | <b>691</b> |
| 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        |
| <b>Literaturhinweise</b>                |   | <b>711</b> |

|   |   |            |
|---|---|------------|
| <b>Teil 8</b>   | <b>Personal</b>   |            |
| <b>Kapitel 1: Grundlagen</b>                          |   | <b>715</b> |
| 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        |
| <b>Kapitel 2: Personalbedarfsermittlung</b>           |   | <b>731</b> |
| 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        |
| <b>Kapitel 3: Personalbeschaffung</b>                 |   | <b>743</b> |
| 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        |
| <b>Kapitel 4: Personaleinsatz</b>                     |   | <b>753</b> |
| 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        |
| <b>Kapitel 5: Personalmotivation und -honorierung</b> |   | <b>763</b> |
| 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        |
| <b>Kapitel 6: Personalentwicklung</b>  |   | <b>803</b> |
| 6.1                                    | Einleitung  | 803        |
| 6.2                                    | Laufbahnplanung (Karriereplanung)                 | 804        |
| 6.3                                    | Personalaus- und weiterbildung                    | 806        |
| 6.4                                    | Coaching  | 808        |
| <b>Kapitel 7: Personalfreistellung</b> |   | <b>811</b> |
| 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        |
| <b>Literaturhinweise</b>               |   | <b>817</b> |

|               |                     |
|---------------|---------------------|
| <b>Teil 9</b> | <b>Organisation</b> |
|---------------|---------------------|

|   |            |
|---|------------|
| <b>Kapitel 1: Grundlagen</b>  | <b>821</b> |
| 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<br>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        |
| <b>Kapitel 2: Organisationstheoretische Ansätze</b>                       | <b>845</b> |
| 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<br>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        |
| <b>Kapitel 3: Organisationsformen . . . . .</b>                                 |   | <b>865</b> |
| 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        |
| <b>Kapitel 4: Organisation als geplanter organisatorischer Wandel . . . . .</b> |   | <b>897</b> |
| 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        |
|       | <b>Literaturhinweise</b>   | <b>911</b> |

|                |   |            |
|----------------|---|------------|
| <b>Teil 10</b> | <b>Management</b>   |            |
|                | <b>Kapitel 1: Grundlagen</b>                                | <b>915</b> |
| 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        |
|                | <b>Kapitel 2: Managementfunktionen</b>                      | <b>929</b> |
| 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        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Kapitel 3: Unternehmenskultur und Führungsstil</b>     | <b>953</b> |
| 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 Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake/Mouton | 967        |
| <b>Kapitel 4: Strategisches Management</b>                | <b>971</b> |
| 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 Unternehmens-         |            |
| leitbildern   | 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        |
| <b>Kapitel 5: Wissensmanagement</b> | .....   | <b>1025</b> |
| 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 Wissenskaptals ... | 1038        |
| 5.6.1                               | Wissenskapital .....  | 1039        |
| 5.6.2                               | Ansatz von Skandia .....                                      | 1040        |
| 5.6.3                               | Weitere Ansätze zum Management des Wissenskaptals .....       | 1040        |
| <b>Kapitel 6: Unternehmensethik</b> | .....   | <b>1043</b> |
| 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        |
| <b>Abkürzungsverzeichnis</b>        | .....   | <b>1061</b> |
| <b>Literaturverzeichnis</b>         | .....   | <b>1063</b> |
| <b>Stichwortverzeichnis</b>         | .....   | <b>1075</b> |