

Integrale Betriebswirtschaftslehre

Herausgeber

Karl Schaufelbühl
Walter Hugentobler
Matthias Blattner

Integrale Betriebswirtschaftslehre

Lehrbuch zur Webplattform www.bwl-online.ch

Mitautorinnen und Mitautoren

Marc Aeschbacher, Nathalie Amstutz, Urs Baldegger,
Veronika Bellone, Beat Birkenmeier, Matthias Blattner,
Harald Brodbeck, Christian Buser, Anita Graf,
Dieter Hartfelder, Knut Hinkelmann, Walter Hugentobler,
Daniel Jakobi, Georg Kassowitz, Ivan Köhle, Valeria Legena,
Jürg Liechti, Erhard Lüthi, Andreas Mühlhäuser,
Guy Ochsenbein, Ivan Raffainer, Herbert Ruile,
Karl Schaufelbühl, Fabian Schmid, Andreas Stettin,
Hugo Tschirky, Martina Zölch

7. überarbeitete und erweiterte Auflage

orell füssli
verlag

Herausgeber: Karl Schaufelbühl, Walter Hugentobler, Matthias Blattner

7. überarbeitete und erweiterte Auflage 2020
ISBN 978-3-280-09237-8

Orell Füssli Verlag, www.ofv.ch
© 2020 Orell Füssli AG, Zürich
Alle Rechte vorbehalten

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Dadurch begründete Rechte, insbesondere der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Vervielfältigungen des Werkes oder von Teilen des Werkes sind auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie sind grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen werden straf- und zivilrechtlich verfolgt.

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter www.dnb.de abrufbar.

Weiterführende Texte, Übungsaufgaben und Lernkontrollen stehen unter www.bwl-online.ch zur Verfügung.

Orell Füssli Verlag Lernmedien
lernmedien@orellfuessli.com
www.ofv.ch/lernmedien

Vorwort

Dieses Lehrbuch, besonders für die Stufe der Fachhochschulen, war längst fällig. Ein solides Verständnis für Management ist eine notwendige Bedingung für die Konkurrenzfähigkeit der Wirtschaft, aber auch für den Erfolg des Einzelnen in der Gesellschaft.

Das Buch steht in der Tradition der St. Galler Systemorientierten Managementlehre, wie sie Ende der 60er-Jahre von Prof. Dr. Hans Ulrich initiiert und von ihm und seinen damaligen Dozentenkollegen, besonders unter Mitwirkung von Prof. Dr. Walter Krieg, an der Universität St. Gallen und später am Management Zentrum St. Gallen geschaffen und bis heute weiterentwickelt wurde. Es war das erste und ist seither das einzige Managementmodell, das den grösstmöglichen und umfassendsten Ansatz zugrunde legte, nämlich die Unternehmung in ihrer Umwelt zu sehen und sie den Erkenntnissen der Allgemeinen Systemtheorie entsprechend als komplexes interaktives, dynamisches System zu verstehen. Gleichzeitig wurde auch für die Funktion des Managements die umfassendste Sicht gewählt, wie sie sich aus der Kybernetik ergibt, nämlich als die Gestaltung, Entwicklung und Lenkung eines komplexen Systems.

Die konzeptionellen Grundlagen mussten, wie in vielen Publikationen seither gezeigt wurde und wie auch das vorliegende Buch beweist, bis heute nicht verändert werden. Dieses Lehrbuch ist ein weiteres Zeugnis für die Richtigkeit des damaligen Denkens und der Entscheidungen, die zur St. Galler Systemorientierten Managementlehre führten. Es ist ein grosses Verdienst der Autorinnen und Autoren, dass sie auf diesen Grundlagen aufbauen, sie für ihre Zielgruppe sichtbar machen und es dieser damit ermöglichen, Kontinuität und Entwicklung zu erkennen.

Die heutige Managementliteratur ist ein Labyrinth. Sie zeigt, mit wenigen Ausnahmen, alle Attribute einer unterentwickelten Disziplin. Die vorherrschende Konzept-, Begriffs- und Methodenvielfalt ist nicht, wie manche meinen, eine Stärke eines Wissensgebietes, die es dem Studierenden ermöglicht, sich seine eigene Meinung zu bilden. Wir finden das in keinem hoch entwickelten Fach. Es ist in Wahrheit eine Schwäche, die Konfusion schafft und in massgeblicher Weise zu schlechtem Management und zu den heute überall zu beobachtenden Kommunikationsschwierigkeiten beiträgt.

Dieses Lehrbuch schafft Klarheit, Ordnung und Systematik. Es ist am Nutzen für den Studierenden orientiert und gleichzeitig an der Leitidee richtigen und guten Managements.

St. Gallen, im Juni 2020

Prof. em. Dr. oec. Fredmund Malik

Integrales Management: Leitideen wertbetonter, wirksamer und verantwortungsbewusster Führung

Das Modell des Integralen Managements hat seine Wurzeln im St. Galler Systemansatz und seinen konzeptionellen Grundlagen. Es ist Basis für Ausbildung, Weiterbildung und Befähigung in Betriebswirtschafts- und Managementlehre. Als umfassender, mehrdimensionaler Bezugsrahmen, der bewusst offen konzipiert ist, erweist das Modell seine Integrationskraft für theoretische Weiterentwicklungen und eigene Erfahrungen insbesondere auch in der Managementpraxis.

In diesem Sinne möchte ich im Folgenden einige Leitideen für die Führungspraxis von heute und morgen formulieren. Sie gründen im Systemdenken, haben sich dank langjähriger Erfahrungen in Praxis und Lehre geformt und sind gerade im gegenwärtigen Umfeld von Wirtschaft und Gesellschaft von hoher Relevanz.

Wir sind immer mehr zu einer Gesellschaft von Organisationen, von «managed institutions» (Peter Drucker) geworden. Umso wichtiger ist es, sich bewusst zu machen, was richtiges, gutes und glaubwürdiges Management ist, nicht nur von Wirtschaftsunternehmen, sondern von sozialen Organisationen und Institutionen. Wegleitend dafür ist ein wirklich ganzheitliches Managementverständnis, wie es auch dem Integralen Management zugrunde liegt. Es verbindet

- die institutionelle Dimension der Gesamtführung solcher sozialen Systeme und
- die personale Dimension der Führungskräfte, die in diesen und für diese Systeme tätig sind.

Thesenartig seien zunächst einige Kernaussagen formuliert, die sich auf die institutionelle Dimension von Management beziehen:

1. Zweckorientierte, kompetent und verantwortungsvoll geführte und dadurch wirksame soziale Institutionen – Wirtschaftsunternehmen sind eine Teilmenge davon – sind die wichtigsten Kraftzentren der modernen Wirtschaft und Gesellschaft geworden. Sie sind für deren Funktionieren konstitutiv.
2. Management ist das spezifische «Wirkorgan» jeder Institution. Es hat Zweckerfüllung, Funktionsfähigkeit und letztlich auch Sinnhaftigkeit sicherzustellen, indem es
 - Ressourcen mit Hilfe von Wissen in Nutzen für Dritte transformiert (customer value),
 - für zweckerfüllende und zielkonforme Ergebnisse sorgt und damit auch
 - einen gesellschaftlichen Beitrag leistet (public value).
3. Die Lebensfähigkeit und Funktionsfähigkeit sozialer Institutionen hängt davon ab, ob und wie dem «Regulativ der Entsprechung», dem Varietätsgesetz, nachgelebt wird. Grundbedingungen sind:

- Art, Geschwindigkeit und Differenziertheit der Verhaltensweisen der Institution müssen übereinstimmen mit den kritischen Ereignissen, der Diversität und der Dynamik in der relevanten Umwelt («äussere Entsprechung»).
 - Daraus resultierende normative, strategische und operative Konzepte, Massnahmen und Verhaltensweisen sind ständig aufeinander abzustimmen und zu balancieren, damit sie effektiv und effizient sind («innere Entsprechung»).
4. In diesem Sinne ist Management dann wirksam, wenn folgende Verhaltensgrundsätze wegleitend sind:
- Bewusste Legitimation des «Warum» und «Wozu» durch Zwecksetzung und Grundwerte, erfasst in einem Purpose, der Mission, Vision und Werte mit einem Gemeinwohlbezug verbindet und dadurch auch sinnstiftend wirkt.
 - Strategische Ausrichtung mit Fokus auf den Kundennutzen (customer value) und Gemeinwohlnutzen (public value) mit differenzierter Bildung von Geschäftsmodellen und Konzentration der Kräfte auf die kybernetisch wirksamsten Punkte.
 - Strukturgestaltung nach dem «Zellteilungsprinzip» (Rekursivität): strategiegerecht, prozessorientiert, anpassungsfähig und flexibel.
 - Befähigung der Mitarbeitenden durch aktive Massnahmen, aber insbesondere auch durch das Schaffen bestmöglicher Voraussetzungen für Produktivität, für einen stärkenkonformen Einsatz, für die Nutzung von Wissen und Können sowie für Sinnfindung durch bewusste Orientierung am Purpose.
 - Nachhaltige Umsetzung, indem kontinuierliche Entwicklung und ständige Ergebnisverbesserung durch ganzheitliche Rahmenkonzepte und kompetentes Vorgehen gesteuert werden.
5. Normativ betrachtet, besteht die umfassende Verantwortung des Managements sozialer Institutionen darin:
- Zwecke, Leistungen, wirtschaftliche und gesellschaftliche Beiträge normativ zu legitimieren und in einem Purpose-Statement transparent zu machen.
 - Funktionsfähigkeit, Zweckerfüllung und Lebensdienlichkeit zu gewährleisten.

Richten wir das Augenmerk auf die personale Dimension des Managements, also auf die Führungskräfte, so ist immer deren duales Verhältnis zur Institution zu beachten: Sie sind einerseits Teil dieser Institution und sollen darin wirksam werden können. Andererseits sind die Aufgaben der Institution Gegenstand der Gestaltungs- und Vollzugshandlungen von Führungskräften, und zwar in operativer, strategischer und eben auch normativer Hinsicht. Das Selbstverständnis insbesondere der obersten Verantwortungsträger ist deshalb von zentraler Bedeutung.

Managerin und Manager ist zum wohl wichtigsten Beruf geworden. Er lässt sich durch vier Elemente kennzeichnen (Fredmund Malik):

- Aufgaben, die den Erwerb bestimmter Kenntnisse bedingen;
- Werkzeuge, deren Beherrschung vor allem Training voraussetzt;

- Grundsätze, welche als Verfahrensregeln die Wirkungsqualität bestimmen und ein hohes Mass an Einsicht und Disziplin erfordern;
- Verantwortung, die mit einer entsprechenden Werthaltung verbunden ist und die persönliche Verpflichtung umfasst, für sein Tun und Lassen gerade zu stehen.

Die beiden ersten Elemente betreffen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die lernbar und lehrbar sind. Das gilt sicher zum Teil auch für die Grundsätze im Sinne von Verhaltensmustern. Sie machen die Professionalität einer Person aus. Verantwortung hingegen kann man nicht lernen, allenfalls entwickeln und fördern. Letztlich ist es eine Frage der persönlichen Haltung und des Charakters, mithin Ausfluss dessen, was wir Persönlichkeit nennen. Ein ganzheitliches Berufsverständnis kann und darf indessen weiter reichen. Dabei geht es um Fragen wie Lebensaufgabe, Lebenssinn und Selbstwerdung. Eine eingehende Auseinandersetzung damit bedarf der Selbstführung, denn echte Antworten kann man nur selber finden, und sie erschliessen sich oft erst im Rückblick. Für Peter Drucker ist übrigens «managing oneself» eine der ganz grossen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts.

Management ist, wie oben dargelegt, eine gesellschaftliche Funktion, deren Kern die Verantwortung bildet und die sich vor allem über Glaubwürdigkeit legitimiert. Darum ist es – gerade in jüngerer Zeit – nicht immer zum Besten bestellt. Sie wird zwar oft durch die Masslosigkeit einzelner Führungskräfte beschädigt, überträgt sich aber sofort auch auf die Institution selbst und kann diese stark erschüttern. Dank des zunehmenden Hinterfragens des reinen Shareholder-Value-Ansatzes zeichnet sich indessen ein eigentlicher Paradigmenwechsel ab, hin zu einer starken Purpose-Orientierung durch «Reimagining Capitalism» (Rebecca Henderson).

Diese Neubesinnung müsste vermehrt zu einem Selbstverständnis im Management führen, insbesondere bei den obersten Führungskräften, das sich wie folgt artikuliert:

- «Ich diene der Institution», statt: «Ich bin die Institution».
- «Meine Aufgabe zuerst», statt: «Meine Bedürfnisse zuerst».
- «Was ist richtig für die Institution?», statt: «Wer hat recht?».
- «Was ist zu tun?», statt: «Was will ich haben?».
- «Ich gebe mein Bestes», statt: «Ich bin der Beste».
- «Wir können Ziele nur gemeinsam erreichen», statt: «Ohne mich geht gar nichts».
- «Ich konzentriere mich auf das Wesentliche», statt: «Ich suche stets neue Herausforderungen».

Ein solches Selbstverständnis geht einher mit der Grundhaltung der Dienenden Führung (Servant Leadership), die immer bedeutsamer wird, insbesondere für mittelständische Unternehmer und Unternehmungen. Sie ist verbunden mit der fundamentalen Einsicht, dass Sinn immer etwas mit richtig verstandenem Dienen zu tun hat, mit Dienst an Menschen oder an einer Sache. So versteht Viktor Frankl den Menschen als Wesen auf der Suche nach

Sinn. Sinnsuche ist für ihn die letztlich bewegende Kraft, denn Sinn kann nicht gegeben, sondern nur selber gefunden werden.

Hier schliesst sich der Kreis zu Selbstführung und Purpose. Selbstführung gründet in der Kernaussage:

- Was ist meine persönliche Mission, mein Purpose?
- Was soll mein eigentlicher, signifikanter und sinnvoller Beitrag sein – im Beruf, in der Familie, im Leben?

Der Purpose einer Organisation gibt dem «Warum» und «Wozu» Gestalt und verleiht dem Organisationszweck Sinn und emotionale Energie. Und nur eine Führungskraft, die sich selber führen kann und sich selber den existenziellen Fragen nach Lebenssinn und Beitrag zum Grösseren stellt, kann andere wirksam und glaubwürdig führen und ihre Mitverantwortung im Management wahrnehmen.

Zusammenfassend ergibt sich, dass wirksames und verantwortungsvolles Management in der institutionellen Dimension drei Merkmale und Eigenschaften aufweist. Es ist

- richtiges, effektives Management (strategisch),
- gutes, effizientes Management (operativ),
- glaubwürdiges, wertbetontes Management (normativ).

Diese Eigenschaften sind letztlich Ausfluss von Haltung und Verhalten der mit Gestaltungsaufgaben betrauten Führungskräfte. Umso wichtiger ist es, dass möglichst viele von ihnen durch Selbstführung ihr Potenzial nutzen und einen massgeblichen Beitrag zum grösseren Ganzen leisten können. Sie entfalten drei sich kumulierende Eigenschaften, die drei Ps der Führung:

- *Professionalität* im Umgang mit Aufgaben und Werkzeugen;
- *Persönlichkeit* beim Befolgen von Grundsätzen und bei der Wahrnehmung von Verantwortung;
- *Passion* bei der Erfüllung der beruflichen und ausserberuflichen Aufgaben, in der Hingabe an den Dienst, orientiert am jeweiligen Purpose.

Die ersten beiden Ps sind ein «Muss» für die Wirksamkeit jeder Führungskraft, das dritte P ein «Sollte» für diejenigen, die grosse Verantwortung übernehmen. Ihnen sei eine Regel ans Herz gelegt, die Paulus einem seiner Gemeindeleiter, Timotheus, mitgegeben hat:

«Du aber sei nüchtern in allem, dulde Ungemach, tue deine Arbeit, vollbringe deinen Dienst» (2. Tim. 4,5).

Cham, im Juni 2020

Prof.em. Dr.oec. Walter Krieg

A Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

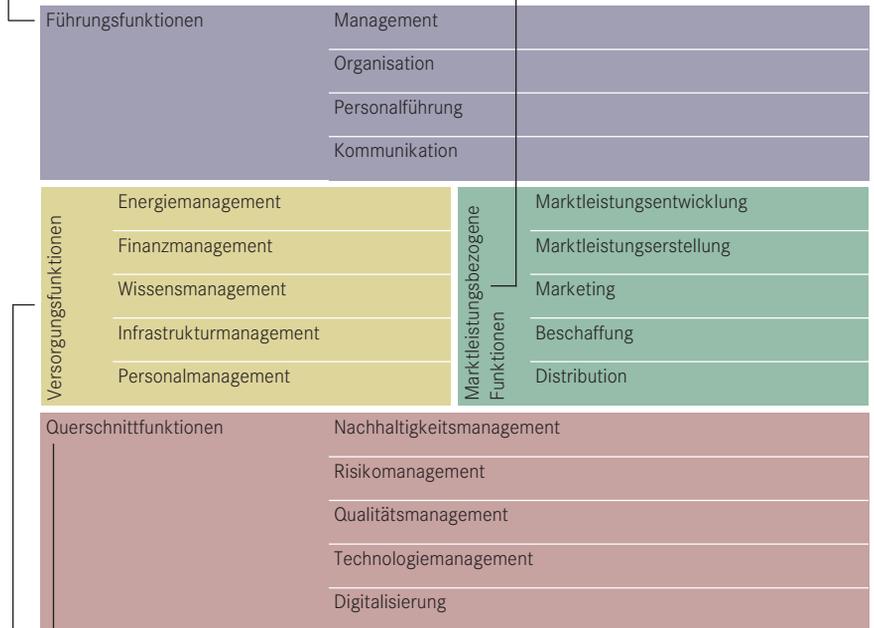
B Integrales Management

F Führungsfunktionen

- F1 Management
- F2 Organisation
- F3 Personalführung
- F4 Kommunikation

C Marktleistungsbezogene Funktionen

- C1 Marketing
- C2 Beschaffung, Marktleistungserstellung und Distribution
- C3 Marktleistungsentwicklung



D Versorgungsfunktionen

- D1 Finanzmanagement
- D2 Personalmanagement
- D3 Wissensmanagement
- D4 Energiemanagement
- D5 Infrastrukturmanagement

E Querschnittsfunktionen

- E1 Nachhaltigkeitsmanagement
- E2 Risikomanagement
- E3 Qualitätsmanagement
- E4 Technologiemanagement
- E5 Digitalisierung

Anhang

- 1 Stichwortverzeichnis
- 2 Autorenverzeichnis

Webplattform

www.bwl-online.ch

Inhaltsverzeichnis

A Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

1 Grundlagen	35
1.1 Wirtschaft als Teil des gesellschaftlichen Lebens	35
1.1.1 Bedürfnisse und Bedarf	35
1.1.2 Wirtschaftsgüter	35
1.1.3 Ökonomisches Prinzip	36
1.2 Betriebswirtschaftslehre als Teil der Wirtschaftswissenschaften	37
1.3 Basiskonzepte der Betriebswirtschaftslehre	37
2 Typologie der Unternehmung	39
2.1 Eigentum	39
2.2 Gewinnorientierung	42
2.3 Branche	44
2.4 Grösse	45
2.5 Standort	49
2.5.1 Standortfaktoren	49
2.5.2 Grad der geografischen Ausbreitung	50
2.6 Rechtsform	51
2.6.1 Einzelunternehmung und Gesellschaft	51
2.6.2 Die Gesellschaftsformen nach schweizerischem Recht und ihre wirtschaftliche Bedeutung	52
2.6.3 Einfache Gesellschaft	53
2.6.4 Kurzporträts der wichtigsten Gesellschaftsformen	54
2.6.5 Kriterien für die Wahl einer Gesellschaftsform	59
2.7 Unternehmungskooperationen	65
2.7.1 Ziele von Unternehmungskooperationen	65
2.7.2 Arten von Unternehmungskooperationen	67
2.7.3 Formen (Inhalte) von Unternehmungskooperationen	69
3 Unternehmungsziele	73
3.1 Zielbildung und -gliederung	73
3.2 Kernziele einer Unternehmung	73
3.3 Zieldimensionen	75
3.3.1 Ausmass der Zielerreichung	75
3.3.2 Messung der Zielerreichung	75
3.3.3 Zeithorizont der Zielerreichung	76

3.4 Zielbeziehungen	76
3.4.1 Komplementäre Zielbeziehungen	76
3.4.2 Konkurrierende Zielbeziehungen	77
3.4.3 Indifferente Zielbeziehungen	77
4 Zusammenfassung	78
5 Literaturverzeichnis	79

B Integrales Management

1 Einleitendes	83
2 Modelle	84
3 Die Teilmodelle des Integralen Managements	86
4 Die Unternehmungsumwelt	87
4.1 Wertschöpfungskette und Märkte	87
4.2 Umweltsphären	89
4.3 Anspruchsträger	90
4.4 Die Ziele der Unternehmung	91
4.5 Zusammenfassung	92
5 Die Unternehmung	93
5.1 Der Begriff «Unternehmung»	93
5.2 Der Begriff «System»	94
5.3 Gestaltungssphären	95
5.4 Aufgabenarten	96
5.5 Umwelt- und Unternehmungsanalyse	97
5.6 Zusammenfassung	98
6 Unternehmungsführung	99
6.1 Das Spannungsfeld des Managements	99
6.2 Metafunktionen, Funktionsbereiche, Funktionen und Teilfunktionen	100
6.3 Metafunktion Führung	104
6.3.1 Funktionsbereich Management	105
6.3.2 Funktionsbereich Organisation	107
6.4 Managementstufen	111
6.4.1 Unternehmungspolitik	112
6.4.2 Strategische Planung	114
6.4.3 Operative Planung	115

6.4.4 Operative Führung	116
6.5 Managementsystem der Unternehmung	116
6.6 Wertschöpfungssystem	119
6.7 Zusammenfassung	121
7 Literaturverzeichnis	122

C1 Marketing

1 Grundlagen des Marketing	127
1.1 Marketing und das Primat des Marketing	127
1.2 Orientierungen im Marketing	127
1.3 Teildisziplinen des Marketing	130
1.4 Abgrenzung von Marketing und strategischer Planung	131
1.5 Die vier P – eine umfassende Systematik	132
1.6 Branchensegmentierung	134
1.7 Analysen im Marketing	136
1.7.1 Qualitative Umweltanalyse	136
1.7.2 Quantitative Umweltanalyse	142
1.7.3 Neuromarketing	147
1.7.4 Unternehmensinterne Analyse	148
1.8 Erarbeitung des Marketing-Mix	149
2 Produkt-Mix	151
2.1 Die drei Produktebenen	151
2.1.1 Differenzierung mittels Produktebenen	152
2.1.2 Markierung als Differenzierungsmöglichkeit	153
2.1.3 Begriffe zu Marken	154
2.2 Die Sortimentsgestaltung	156
2.3 Die Neuentwicklung von Produkten	157
2.3.1 Die Bedeutung des Innovationspotenzials	157
2.3.2 Der Produktentwicklungsprozess	159
2.3.3 Kreativitätstechniken	159
2.3.4 Die Stufen des Produktentwicklungsprozesses	160
2.4 Der Produktlebenszyklus	161
3 Preis-Mix	164
3.1 Einflussfaktoren der Preisbildung	165
3.2 Preiselastizität der Nachfrage	166

3.3 Besonderheiten der Preisbildung	167
3.3.1 Möglichkeiten der Preisdifferenzierung	167
3.3.2 Emotionalität in der Preisbildung	168
3.3.3 Preispsychologie	168
3.4 Ansätze für die Preisbildung	169
3.5 Elemente des Power-Pricing	170
3.6 Sonderangebote	171
3.6.1 Dauerniedrigpreise	172
3.6.2 Konditionen	173
3.7 Neue Instrumente des Preismanagements	174
4 Distributions-Mix	175
4.1 Die Wirkung der Markteinflüsse auf den Vertriebsaufbau	175
4.2 Der indirekte Vertrieb	177
4.2.1 Erscheinungsformen	177
4.2.2 Intensitätsstufen beim indirekten Vertrieb	178
4.3 Der direkte Vertrieb	179
4.4 Vor- und Nachteile von direktem und indirektem Vertrieb	181
4.5 Neue Strömungen im Vertrieb	182
4.5.1 Verändertes Kundenverhalten	182
4.5.2 Zunehmender Wettbewerb und Absatzdruck der Hersteller	183
4.5.3 Neue Informations- und Kommunikationstechnologien	183
4.6 Neue Angebotsformen	184
4.7 Franchising	186
5 Kommunikations-Mix	190
5.1 Der Kommunikationsfluss	191
5.2 Die Werbung	191
5.2.1 Aufgaben der Werbung	193
5.2.2 Werbeplanung und -kontrolle	194
5.2.3 Formulierung der Werbestrategie	195
5.2.4 Realisierung des Werbekonzeptes	196
5.2.5 Wirkungen der Werbung	197
5.2.6 Werbeerfolgsmessung	197
5.2.7 Gestaltungsmuster in der Werbung	198
5.2.8 Social Media Marketing	202
5.3 Die Verkaufsförderung	202
5.3.1 Anspruchsgruppen der Verkaufsförderung	203
5.3.2 Sonderformen der Verkaufsförderung	203
5.4 Die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)	204

5.5 Der persönliche Verkauf	204
6 Dienstleistungsmarketing	206
6.1 Angebotshybride	206
6.2 Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing	207
6.3 Das 7-P-Modell	208
6.3.1 People	208
6.3.2 Physical Evidence	208
6.3.3 Process	209
7 Zusammenfassung	210
8 Literaturverzeichnis	211

C2 Beschaffung, Marktleistungserstellung und Distribution

1 Beschaffung, Marktleistungserstellung und Distribution im Überblick	217
1.1 Einleitung	217
1.2 Überblick	218
1.3 Das Transformationsmodell	221
1.4 Elementare Gestaltungsmerkmale der Leistungserstellung	223
1.5 Ziele der Leistungserstellung	225
1.6 Einfluss der Produktstruktur auf die Leistungserstellung	227
1.7 Netzwerke der Leistungserstellung	229
1.8 Planung und Steuerung von Netzwerken	230
1.9 Nachfrageverhalten und Prognoseverfahren	232
1.10 Zusammenfassung	234
2 Beschaffung	236
2.1 Einleitung	236
2.2 Beschaffungspolitik und -strategie	237
2.3 Die Bedarfsanalyse	240
2.3.1 Beschaffung und Marktleistungsentwicklung	243
2.3.2 Beschaffung und Marketing	244
2.3.3 Beschaffung und Produktion	244
2.4 Die Marktanalyse	245
2.5 Die Bestellung	249
2.6 Die Lieferantenentwicklung	252
2.6.1 Beschaffungscontrolling als Voraussetzung für effizientes Lieferantenmanagement	252

2.6.2 Methoden der Lieferantenentwicklung	253
2.7 Zusammenfassung	254
3 Produktion	255
3.1 Einleitung	255
3.2 Das Produktprogramm als Ausgangspunkt der Produktionsplanung	258
3.3 Die Prozesse	261
3.3.1 Fertigungsprozesse	261
3.3.2 Auftragsabwicklungsprozesse	261
3.4 Die Organisation der Fertigung	263
3.5 Die Betriebsmittel	268
3.6 Materialfluss und Produktionslayout	269
3.7 Produktionsplanung und -steuerung (PPS)	271
3.8 Produktionscontrolling	274
3.9 Glossar	274
3.10 Zusammenfassung	276
4 Lager und Distribution	277
4.1 Einleitung	277
4.2 Leitbild der Logistik	277
4.3 Das Lager: Aufgaben und Anforderungen	279
4.4 Lager und Verteilstrukturen	281
4.5 Standortwahl	283
4.6 Lagersysteme	284
4.6.1 Statische Auslegung	284
4.6.2 Dynamische Auslegung	285
4.7 Physische Distribution	291
4.8 Zusammenfassung	295
5 Literaturverzeichnis	296
C3 Marktleistungsentwicklung	
1 Einleitung	299
2 Innovation: Begriff und Stellenwert	300
2.1 Was ist eine Innovation?	300
2.2 Die Bedeutung von Innovationen: Anspruch und Realität	302

3	Wirksames Innovationsmanagement	303
3.1	Die Aufgaben des Innovationsmanagements	303
3.2	Die Stellschrauben zum Innovationserfolg	303
4	Der nahtlose Innovationsprozess	307
4.1	Kennzeichen des nahtlosen Innovationsprozesses	307
4.2	Das Modell des nahtlosen Innovationsprozesses	313
5	Die Konzeptionsphase	315
5.1	Den Innovationsprozess anstossen	315
5.2	Innovationspotenzial ermitteln	316
5.2.1	Perspektive «Markt und Bedürfnisse»	317
5.2.2	Perspektive «Technologie und Kompetenzen»	320
5.3	Auf (Lösungs-)Ideen kommen	321
5.3.1	Ideen generieren	321
5.3.2	Ideen screenen	324
5.3.3	Voranalysen durchführen	325
5.4	Innovationsprojekte definieren	326
5.5	Steuerung und Controlling der Konzeptionsphase	328
6	Die Realisierungsphase	330
6.1	Ziele und Aufgaben	330
6.2	Instrumente zur Unterstützung der Effizienz	334
6.3	Steuerung und Controlling in der Realisierungsphase	338
6.3.1	Qualitätscontrolling	339
6.3.2	Zeitcontrolling	339
6.3.3	Kostencontrolling	340
7	Zusammenfassung	341
8	Literaturverzeichnis	343

D1 Finanzmanagement

1	Rechnungswesen und Controlling	347
1.1	Begriff und Aufgaben des Rechnungswesens	347
1.2	Finanzielles Rechnungswesen	348
1.2.1	Einführung	348
1.2.2	Die Bilanz	349
1.2.3	Die Erfolgsrechnung	354

1.2.4 Buchführung	359
1.2.5 Die Mittelflussrechnung	369
1.2.6 Der Geschäftsbericht	373
1.3 Betriebliches Rechnungswesen	376
1.3.1 Einführung	376
1.3.2 Die Kostenartenrechnung	376
1.3.3 Die Kostenstellenrechnung	378
1.3.4 Die Kostenträgerrechnung	380
1.3.5 Die Betriebsabrechnung	381
1.3.6 Die Kostenrechnung als Grundlage strategischer Entscheidungen	382
1.4 Bilanz- und Erfolgsanalyse	384
1.4.1 Zweck der Bilanz- und Erfolgsanalyse	384
1.4.2 Vorgehen und Probleme	385
1.4.3 Kennzahlen und Kennzahlensysteme	387
1.5 Controlling	395
1.5.1 Entstehung des Controllings	395
1.5.2 Aufgaben und Hilfsmittel des Controllers	396
1.5.3 Zukunft des Controllings	403
1.6 Zusammenfassung	404
2 Finanzierung	406
2.1 Kapital und finanzielle Mittel	406
2.2 Finanzbedarf und Finanzplanung	407
2.2.1 Der finanzwirtschaftliche Umsatzprozess (Cash-Cycle)	407
2.2.2 Finanzplanung	408
2.3 Innenfinanzierung	414
2.3.1 Selbstfinanzierung	415
2.3.2 Finanzierung aus Rückstellungen	420
2.3.3 Finanzierung aus Abschreibungen	420
2.4 Aussenfinanzierung	423
2.4.1 Kreditfinanzierung	423
2.4.2 Beteiligungsfinanzierung	434
2.4.3 Vermögensverflüssigung	444
2.4.4 Leasing	445
2.4.5 Finanzierung im Lebenszyklus der Unternehmung	446
2.5 Optimale Finanzierung	453
2.5.1 Rentabilität	453
2.5.2 Liquidität	458
2.5.3 Sicherheit	460
2.5.4 Flexibilität	461

2.5.5 Unabhängigkeit	462
2.5.6 Finanzimage	463
2.6 Zusammenfassung	463
3 Investition	465
3.1 Grundlagen	465
3.1.1 Begriffe	465
3.1.2 Der Investitionsentscheid	466
3.1.3 Der Investitionsprozess	467
3.1.4 Investitionspolitik und -strategie	467
3.2 Methoden der Investitionsrechnung	468
3.2.1 Überblick	468
3.2.2 Statische Verfahren der Investitionsrechnung	470
3.2.3 Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	476
3.3 Zusammenfassung und Beurteilung der dynamischen Verfahren der Investitionsrechnung	487
3.4 Sonderprobleme bei Investitionsrechnungen	489
3.4.1 Beschränkte Budgets	489
3.4.2 Auswahl von Projekten bei unterschiedlicher Nutzungsdauer	491
3.4.3 Auswahl von Projekten: NPV oder IRR als Entscheidungsgrundlage?	492
3.5 Zusammenfassung	498
4 Unternehmensbewertung	499
4.1 Einleitung	499
4.2 Begriffe	500
4.2.1 Substanz (Substanzwert)	500
4.2.2 Zukünftige Erträge (Ertragswert)	500
4.2.3 Goodwill	501
4.2.4 Kapitalkosten	502
4.3 Methoden der Unternehmensbewertung in der Praxis	503
4.3.1 Substanzwertmethode	505
4.3.2 Ertragswertmethode	506
4.3.3 Mittelwertverfahren	508
4.3.4 Berücksichtigung der Steuern bei der Unternehmensbewertung	510
4.3.5 Discounted Cashflow (DCF)-Methode	512
4.3.6 Übergewinnmethode	525
4.3.7 Economic Value Added (EVA)-Methode	528
4.3.8 Multiplikatoren	534
4.4 Zusammenfassung	537

5 Rendite, Risiko und Kapitalmarkt	539
5.1 Einführung und Überblick	539
5.2 Rendite von Kapitalanlagen	539
5.3 Risiko von Kapitalanlagen	542
5.3.1 Varianz	543
5.3.2 Standardabweichung	544
5.3.3 Normalverteilung	544
5.4 Portfoliotheorie	546
5.4.1 Portfolio aus zwei riskanten Anlagen	547
5.4.2 Diversifikationseffekt bei mehreren riskanten Anlagen	551
5.4.3 Portfolios mit risikoloser Anlage	552
5.5 Capital Asset Pricing Model (CAPM)	553
5.6 Zusammenfassung	556
6 Literaturverzeichnis	558

D2 Personalmanagement

1 Management von Personalressourcen	563
1.1 Personalpolitik	564
1.2 Personalstrategie	566
1.3 Personalplanung	569
1.4 Organisation des Personalmanagements	570
2 Personalgewinnung	574
2.1 Stellenwert der Personalgewinnung	574
2.2 Prozess der Personalgewinnung	575
2.3 Personalmarketing und Personalsuche	576
2.4 Anforderungsanalyse	578
2.5 Prozess der Personalauswahl	580
2.6 Instrumente der Personalauswahl	580
2.7 Einarbeitung neuer Mitarbeitender	582
3 Personaleinsatz	584
3.1 Aufgaben des Personaleinsatzes	584
3.2 Flexibilisierung der Organisationsstrukturen	584
3.3 Flexibilisierung der Arbeitszeit	586
3.4 Betriebliches Gesundheitsmanagement	588
3.5 Mitarbeitendenbindung	590

4 Personalentwicklung	592
4.1 Begriff und Ziele der Personalentwicklung	592
4.2 Elemente der Personalentwicklung	594
4.3 Stellenbezogene und laufbahnbezogene Personalentwicklung	594
4.4 Teamentwicklung	595
4.5 Organisationsentwicklung	596
4.6 Personalentwicklungsmassnahmen	596
4.7 Selbstverantwortung für die eigene Entwicklung	598
5 Personalbeurteilung	599
5.1 Begriff und Funktionen der Personalbeurteilung	599
5.2 Leistungsbeurteilung	600
5.3 Kompetenzbeurteilung	602
5.4 Formen der Leistungs- und Kompetenzbeurteilung	603
5.5 Potenzialbeurteilung	604
5.6 Mögliche Beobachtungs- und Beurteilungsfehler	605
6 Personalentlohnung	607
6.1 Lohnpolitik	608
6.2 Modularer Aufbau des Lohnsystems	609
6.2.1 Fixe Vergütung	609
6.2.2 Variabler Vergütungsanteil	611
6.2.3 Zusatz- und Nebenleistungen	614
7 Personalfreisetzung	616
7.1 Gründe und Strategien der betriebsbedingten Personalfreisetzung	616
7.2 Massnahmen zur Vermeidung und Milderung von Personalabbau	618
8 Internationales Personalmanagement	620
9 Literaturverzeichnis	625

D3 Wissensmanagement

1 Wissen	629
2 Aufgaben im Wissensmanagement	632
3 MTO-Ansatz für Wissensmanagement	634
4 Prozessorientiertes Wissensmanagement	637
5 Zusammenfassung	639
6 Literaturverzeichnis	640

D4 Energiemanagement

1 Einführung	643
2 Begriffe und Definitionen	645
3 Grundlagen und Aufbau des Energiemanagementsystems	649
3.1 Energieaudit	649
3.2 Integration ins bestehende Managementsystem	650
3.3 Aufbau des Energiemanagementsystems (EMS)	651
4 Praktische Aspekte der Einführung eines Energiemanagements	654
5 Nutzen und Aufwand des Energiemanagements	655
5.1 Nutzen	655
5.2 Aufwand	656
6 Zusammenfassung	657
7 Literaturverzeichnis	658

D5 Infrastrukturmanagement

1 Einleitung	661
1.1 Grundlegendes	661
1.2 Begriffliches	663
2 Infrastrukturlebenszyklus	665
2.1 Die Phasen des Infrastrukturlebenszyklus	665
2.2 Kapitalbindung im Infrastrukturlebenszyklus	666
2.3 Instandhaltungsphase	667
2.3.1 Ziele der Instandhaltung	667
2.3.2 Instandhaltungsprozesse	668
2.3.3 TPM – Total Productive Maintenance	669
3 Zielbildung im Infrastrukturmanagement	671
3.1 Infrastrukturpolitik	671
3.2 Infrastrukturstrategie	672
3.3 Infrastrukturplanung	673
4 Zusammenfassung	674
5 Literaturverzeichnis	675

E1 Nachhaltigkeitsmanagement

1 Einleitung	679
1.1 Einführung ins Nachhaltigkeitsmanagement	679
1.2 Definitionen	681
2 Aspekte der Nachhaltigkeit managen	683
2.1 Ökonomie managen	683
2.2 Ökologie managen	683
2.3 Sozial verantwortungsvoll managen	684
2.4 Technologisch verantwortungsvoll managen	685
3 Systemansatz eines Nachhaltigkeitsmanagements	687
4 Business Models und Nachhaltigkeitsmanagement	691
5 Nachhaltigkeitsmanagement in der Praxis	694
5.1 Aufbau und Positionierung eines Nachhaltigkeitsmanagements	694
5.2 Nutzen und Kosten eines Nachhaltigkeitsmanagements	696
6 Zukünftige Herausforderungen im Nachhaltigkeitsmanagement	699
7 Zusammenfassung	700
8 Literaturverzeichnis	702

E2 Risikomanagement

1 Einführung	705
2 Grundlagen, Begriffe, Definitionen	706
3 Risikomanagement als Prozess	713
4 Instrumente zur Risikoerkennung, -einschätzung und -bewertung	716
4.1 Gefahrenlisten	716
4.2 Die Stakeholderanalyse	716
4.3 Die Ausfalleffektanalyse (FMEA)	718
4.4 Die Fehlerbaum- und die Ereignisablaufanalyse (FTA)	722
4.5 Risikolandschaften mit Soll/Ist-Vergleich	722
4.6 Der Value-at-Risk-Ansatz zur Bemessung des Eigenkapitals	723
4.7 Die Monte-Carlo-Simulation als Instrument zur Risikoaggregation und -darstellung	724
4.8 Einfluss der Risiken in der Unternehmenswertanalyse	726

5 Risikomanagement in der Strategieentwicklung	729
6 Zusammenfassung	733
7 Literaturverzeichnis	734

E3 Qualitätsmanagement

1 Einführung	737
1.1 Qualität als ureigenstes Interesse der Leistungserbringer	738
1.2 Ansätze und Methoden des Qualitätsmanagements	739
1.3 Unterschiedliche Aspekte des Qualitätsmanagements	739
2 Qualitätsmanagement als Querschnittsfunktion	741
2.1 Grundlagen	741
2.1.1 Philosophie der Qualität	741
2.1.2 Managementstufen im Qualitätsmanagement	742
2.2 Qualitätscontrolling	742
2.3 Betrachtung der längerfristigen Entwicklung	743
2.3.1 Strategische Qualitätsausrichtung	743
2.3.2 Operatives Qualitätsmanagement	743
2.3.3 Externe Begutachtung als ein Mittel der Positionierung	744
2.3.4 Glaubwürdigkeit der externen Anerkennung	745
3 Qualitätsmanagementansätze im Zeitverlauf	747
3.1 Qualitätsmanagement der ersten Stunde	747
3.2 Qualitätsmanagement in der ISO-9000er-Familie	749
3.2.1 International Organization for Standardization (ISO)	749
3.2.2 Die Zulassungen und Zertifizierung nach ISO-Vorgaben	749
3.2.3 Norm ISO 9001 für Qualitätsmanagement-Systeme	750
3.2.4 ISO 9004 als Reifegradmodell	751
3.3 Reifegradmodell der EFQM (European Foundation for Quality Management)	753
3.3.1 Geschichte der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement	753
3.3.2 Das Reifegradmodell der EFQM	753
3.4 Potenzielle Schwachpunkte bisheriger Begutachtungen	755
3.5 Tendenzen zu neuen Beurteilungsformen	755
4 Bestimmung der Qualität von Marktleistungen und Prozessen	757
4.1 Grundlagen	757
4.2 Entwicklung der Qualität von Marktleistungen	757
4.2.1 Weiterentwicklung der Qualität dank Informationstechnologien	757

4.2.2 Weiterentwicklung der Qualität dank Wissen und Innovation	758
4.3 Optimierung der Prozessqualität	758
4.3.1 Qualitätsbezogene Kosten- und Nutzenermittlung	759
4.3.2 Prozessgestaltung	759
4.3.3 Prozessoptimierung	760
5 Zusammenfassung	762
6 Literaturverzeichnis	763

E4 Technologiemanagement

1 Der omnipräsente technologische Wandel	767
2 Was sind Technologien?	770
2.1 Technologie und Technik	770
2.2 Produkt- und Prozesstechnologien	771
2.3 Schrittmacher-, Schlüssel- und Basistechnologien	772
2.4 Querschnittstechnologien und anwendungsspezifische Technologien	773
2.5 Technologie-Plattformen	773
2.6 Technologische Entwicklung	774
2.7 Aktuelle Fragen und neue Entwicklungen	778
3 Integriertes Konzept des Technologiemanagements	780
4 Technologie- und Innovationsmanagement	782
5 Aufgaben und Methoden	784
5.1 Normative Ebene	784
5.2 Strategische Ebene	786
5.2.1 Technologiestrategie	786
5.2.2 Technologie-Marketing als neue Aufgabe	786
5.2.3 Technology Intelligence als neue Aufgabe	787
5.3 Operative Ebene	789
5.3.1 Einordnung und Führung von Technologieprojekten	789
5.3.2 Das «Gatekeeper-Konzept»	789
6 Zusammenfassung	792
7 Literaturverzeichnis	793

E5 Digitalisierung

1 Einführung	797
2 Grundlegendes	800
2.1 Zweck der Digitalisierung	800
2.2 Zeichen, Daten und Informationen	801
2.3 IT-Systeme	801
2.3.1 Bausteine von IT-Systemen	801
2.3.2 Operative Informationssysteme und Managementinformationssysteme	802
3 Digitalisierungsmanagement	805
3.1 Aktuelle Themenstellungen	805
3.2 Zielbildung im Funktionsbereich Digitalisierung	806
3.3 Digitalisierungspolitik	807
3.4 Digitalisierungsstrategie	809
3.4.1 Funktion der Informationsstrategie	809
3.4.2 Vorgaben der strategischen Planungseinheiten	811
3.5 Operatives Management der Digitalisierung	816
3.5.1 Digitalisierungsplanung	816
3.5.2 Digitalisierungsprojektplanung	817
3.6 Lenkungsgrößen der Digitalisierung	817
4 Digitale Transformation	819
4.1 Einführende Beispiele	819
4.2 Schlüsseltechnologien der Digitalisierung	820
4.2.1 Internet und Internet of Things	821
4.2.2 Big Data	822
4.2.3 Künstliche Intelligenz	824
4.2.4 Informationstechnologien	826
5 Konsequenzen für die Unternehmensführung	827
5.1 Geschäftsmodelle	828
5.2 Industrie 4.0	830
5.3 Künstliche Intelligenz	832
6 Zusammenfassung	835
7 Literaturverzeichnis	837

F1 Management – normativ und strategisch

1	Management – ein schillernder Begriff	843
2	Unternehmungspolitik	845
2.1	Begriffsdefinition	845
2.2	Ausgangspunkte für die Formulierung der Unternehmungspolitik	846
2.2.1	Umweltanalyse	846
2.2.2	Unternehmensanalyse	847
2.2.3	Wertvorstellungen des Topmanagements	849
2.2.4	Schlussfolgerungen: Chancen und Gefahren	850
2.3	Inhalte der Unternehmungspolitik	851
2.3.1	Vision	851
2.3.2	Unternehmensleitbild	854
2.3.3	Funktionale Politiken	857
2.4	Zusammenfassung	860
3	Strategische Planung	861
3.1	Grundlegendes	861
3.2	Segmentierung	863
3.2.1	Branchen, strategische Geschäftsfelder und strategische Planungseinheiten	863
3.2.2	Kundenbedürfnisse, Kernkompetenzen und strategische Kompetenzeinheiten	865
3.3	Strategische Analysen	869
3.3.1	Lebenszyklus	869
3.3.2	Erfahrungskurve	873
3.3.3	Branchenattraktivität und Wettbewerbsvorteile	876
3.3.4	Portfolioanalyse	882
3.4	Ziele der strategischen Planungseinheiten	884
3.4.1	Wettbewerbsstrategie und Normstrategie	884
3.4.2	Grundstrategie	888
3.4.3	Integration der Ziele strategischer Planungseinheiten	891
3.5	Wertschöpfungsstrategie	892
3.6	Kritische Erfolgsfaktoren	894
3.7	Funktionale Strategien	896
3.8	Blaue Ozeane	896
3.9	Zusammenfassung	898
4	Operatives Management	901

5	Literaturverzeichnis	904
	F2 Organisation	
1	Aufbauorganisation – Einführung	911
2	Grundfragen	912
2.1	Der Organisationsbegriff	912
2.2	Die Funktionen der Organisation	913
2.3	Ziele organisatorischer Gestaltung	914
3	Die Gestaltung von Organisationsstrukturen	916
3.1	Formale Elemente von Organisationen	916
3.1.1	Aufgaben	916
3.1.2	Kompetenzen und Verantwortung	917
3.1.3	Stellen	917
3.2	Die Gestaltung der Primärstruktur	919
3.2.1	Aufgabengliederung	920
3.2.2	Modelle der Kompetenzzuteilung (Strukturtypen)	924
3.3	Die Gestaltung der Sekundärstruktur	931
3.3.1	Projektstrukturen	931
3.3.2	Weitere Formen von Sekundärstrukturen	936
3.4	Die Frage nach der optimalen Organisationsstruktur	937
4	Veränderung von Organisationsstrukturen	939
4.1	Notwendigkeit der Anpassung von Organisationsstrukturen	939
4.2	Probleme bei Reorganisationen	939
4.3	Vorgehensweise bei Reorganisationsprojekten	943
4.3.1	Problemerkennung und Auslösung des Reorganisationsprojektes	943
4.3.2	Informieren und Involvieren der Betroffenen	944
4.3.3	Organisationsanalyse	945
4.3.4	Organisationsgestaltung	945
4.3.5	Implementieren der neuen Organisationsstruktur	946
4.3.6	Anlaufphase	946
4.3.7	Erfolgskontrolle	947
4.3.8	Von der Reorganisation zum Change-Management	947
5	Neue Konzepte der Organisationsgestaltung	949
5.1	Notwendigkeit neuer Organisationskonzepte	949

5.2 Neue Organisationskonzepte	950
5.2.1 Teamorganisation	950
5.2.2 Clusterorganisation	951
5.2.3 Netzwerkorganisation	952
5.2.4 Virtuelle Organisation	953
5.2.5 Modulare Organisation	953
5.2.6 Stundenglasorganisation	954
5.2.7 Agile Organisation	955
5.3 Beurteilung neuer Organisationskonzepte	960
6 Prozessorganisation – Einführung	963
7 Prozesse und Prozesstrukturen	964
7.1 Prozessbegriff	964
7.2 Bestimmung des Organisationsgrades	965
7.3 Standardisierung von Prozesselementen	966
7.4 Pflege von Prozessen	967
7.5 Hierarchie und Typologie von Prozessen	968
7.6 Prozessorientierte Sichtweise	970
7.7 Das Beispiel einer Prozesslandschaft	971
7.8 Detaillierte Darstellung von Prozessen	972
8 Prozesse aus der Sicht des Gesamtunternehmens	975
8.1 Kernprozesse und Kernkompetenzen	975
8.2 Führungs- und Supportprozesse	976
8.3 Permanente Prozessverbesserung	977
8.4 Business Reengineering	977
8.5 Gefahren von Schnittstellen	978
8.6 Qualitätsmanagement-Ansätze	979
8.7 Einbezug der Mitarbeitenden	980
9 Zusammenfassung	982
10 Literaturverzeichnis	983
F3 Personalführung	
1 Übersicht – Zielsetzung und Aufbau	987
2 Grundlagen der Führung	988
2.1 Führung	988

2.2 Führung und Macht	989
3 Führungsperson	991
3.1 Führungseigenschaften	991
3.1.1 Führungseigenschaften und Erfolg	991
3.1.2 Gelernte Motive	992
3.1.3 Big Five der Persönlichkeit	993
3.1.4 Anwendung und Beurteilung	995
3.2 Führungskompetenzen	995
3.2.1 3-K-Modell	995
3.2.2 Führungsstufen und Kompetenzen	997
3.2.3 Anwendung und Beurteilung	998
4 Führungsverhalten	999
4.1 Eindimensionale Führungsstile	999
4.2 Zweidimensionale Führungsstile	1000
4.2.1 Vier-Felder-Matrix	1000
4.2.2 Verhaltensgitter	1001
4.2.3 Anwendung und Beurteilung	1003
5 Situative Führung	1005
5.1 Normatives Entscheidungsmodell	1005
5.1.1 Führungsstile	1005
5.1.2 Situative Faktoren	1006
5.1.3 Entscheidungsmodelle	1007
5.1.4 Beurteilung und Anwendung	1010
5.2 Zielorientierte Führung	1011
5.2.1 Ziele und Leistung	1012
5.2.2 Zielbindung und Führungsverhalten	1013
5.2.3 Management by Objectives	1014
5.2.4 Anwendung und Beurteilung	1015
6 Entwicklungstrends	1016
7 Zusammenfassung	1018
8 Literaturverzeichnis	1019