



Betriebswirtschaft und Management

Eine managementorientierte Betriebswirtschaftslehre

Jean-Paul Thommen

11., vollständig überarbeitete Auflage

um cup n i etreng ägr.
o c ali l m aupai up m
firsel mupmu n sa q
aly of um cup ni ,ce
up ,bl zeico slo il e
ce cod ni ... firsel m
n sup ,e froddi te e d
cegi mulicico q äup ,b
n i ,etereg äq rre c of
al mas paup m sup ,ä
il m aup man segi m uk

» *Betriebswirtschaft und Management* ist das Standardwerk für Praxis und Ausbildung. Diese managementorientierte Betriebswirtschaftslehre zeigt, mit welchen Instrumenten

Jean-Paul Thommen die Strukturen und Prozesse eines **Betriebswirtschaft und Management** Unternehmens optimal gestaltet werden können, und gibt eine umfassende Einführung in sämtliche unternehmerischen Funktionen:

- Unternehmen und Umwelt
- Marketing
- Supply Management
- Produktionsmanagement
- Rechnungswesen
- Finanzierung
- Investition und Unternehmensbewertung
- Personalmanagement
- Organisation
- Management

Dieses Buch dient sowohl als *Lehrbuch* als auch als *Nachschlagewerk*. Besonders hilfreich sind dabei die klare Strukturierung des Inhalts, die vielen anschaulichen Graphiken sowie das umfangreiche Stichwortverzeichnis.»

n cup n i etreng ägr.
o ali l m aupai up
firsel mupmu n sa
aly of um cup ni
,bl zeico slo il e
ce cod ni ... firsel
n sup ,e froddi te e
cegi mulicico q äup
n i ,etereg äq rre c
al mas paup m sup
il m aup man segi m



**Der BWL-Klassiker
in der 11. Auflage!**

ISBN 978-3-03909-300-7



9 783039 093007



Betriebswirtschaft und Management

Eine managementorientierte Betriebswirtschaftslehre

Prof. Dr. Jean-Paul Thommen

11., vollständig überarbeitete Auflage

Versus · Zürich

Einzelne Texte in diesem Buch zu den Themen Marketing, Human Resource Management und Organisation sind teilweise folgenden Werken entnommen:

- Ergenzinger, R./Zenhäusern, R./Janoschka, A./Thommen, J.-P.: Marketing. Konzepte, Strategien, Instrumente, Controlling. Zürich 2020
- Gmür, M./Thommen, J.-P.: Human Resource Management. Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement in 14 Bausteinen. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Zürich 2019
- Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K./Gilbert, D.U./Hachmeister, D./Jarchow, S./Kaiser, G.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus management-orientierter Sicht. 9., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2020

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2022 Versus Verlag AG, Zürich

Weitere Informationen zu Büchern aus dem Versus Verlag unter www.versus.ch

Umschlagbild und Kapitelillustrationen: Thomas Woodtli · Witterswil

Satz und Herstellung: Versus Verlag · Zürich

Druck: Westermann Druck Zwickau GmbH · Zwickau

Printed in Germany

ISBN 978-3-03909-300-7 (Print)

ISBN 978-3-03909-800-2 (E-Book)

Vorwort

Dieses Standardwerk der Betriebswirtschaftslehre wurde für diese 11. Auflage an vielen Stellen stark überarbeitet und aktualisiert, um den grundlegenden Veränderungen in der Wirtschaft und im Management seit der letzten Auflage Rechnung zu tragen. Damit erfüllt es weiterhin den Anspruch einer modernen Betriebswirtschaftslehre. Umfangreiche Überarbeitungen und Ergänzungen haben insbesondere folgende Teile erfahren:

- Im Teil «Unternehmen und Umwelt» wird neu auf die beiden Konzepte Wertkette (Wertschöpfungsorientierung) und Geschäftsmodell eingegangen, die in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen haben. Denn gerade die Digitalisierung vieler Prozesse und Produkte hat die Unternehmen gezwungen, ihr herkömmliches Geschäftsmodell zu verändern.
- Der Teil «Marketing» wurde an mehreren Stellen grundlegend überarbeitet und ergänzt. Insbesondere werden die Auswirkungen der zunehmenden Digitalisierung auf alle Bereiche des Marketings dargestellt.
- Um der zunehmenden Komplexität und Dynamik der Umwelt zu begegnen, wurden neue Organisationskonzepte entwickelt, die mit dem Stichwort Selbstorganisation umschrieben werden können. Sie finden Ausdruck in Konzepten wie Agiles Management, Holokratie (Holacracy) oder Scrum, die im Teil «Organisation» neu aufgenommen wurden.
- Auch im Teil «Management» wurden an verschiedenen Stellen Ergänzungen vorgenommen. Dies betrifft insbesondere die Themen Management 1. und 2. Ordnung, Managementmodelle (Industrie 4.0), Führungsstil (transformatio-

nale Führung, direkte versus indirekte Führung) sowie Strategieentwicklung (Geschäftsmodell-Branchen-Matrix).

- Zudem wurde an verschiedenen Stellen das Thema Nachhaltigkeit aufgegriffen, das nicht nur gesellschaftlich in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat – Stichwort Klimawandel –, sondern auch in allen Bereichen der Unternehmen Eingang gefunden hat.

Ich bin überzeugt, dass mit der Berücksichtigung dieser Entwicklungen dieses Werk als Lehrbuch im Studium und als Nachschlagewerk im Beruf weiterhin ein wertvoller und zeitgemässer Begleiter sein wird.

Zudem werden vom Versus Verlag die einzelnen Teile des Buches als Einzelbände angeboten. Es sind dies:

- Wirtschaft – Unternehmen – Management (Teil 1) (auch englisch)
- Marketing (Teil 2)
- Material- und Produktionsmanagement (Teile 3 und 4)
- Unternehmensfinanzierung (Teil 6)
- Investitionsrechnung und Unternehmensbewertung (Teil 7)
- Personalmanagement (Teil 8)
- Organisation und organisatorischer Wandel (Teil 9) (auch englisch)
- Management (Teil 10)

Ebenso sind auch die dieses Buch begleitenden Publikationen erhältlich, die den Lesenden helfen, den Stoff zu repetieren, zu vertiefen und anzuwenden:

- Thommen, Jean-Paul: **Repetitorium Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre**. 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Zürich 2007
- Thommen, Jean-Paul/Peterhoff, Daniela: **Multiple-Choice-Aufgaben zur Managementorientierten Betriebswirtschaftslehre**. 2. Auflage, Zürich 2008
- Thommen, Jean-Paul: **Übungsbuch BWL. Aufgaben, Lösungen**. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Zürich 2013

Ein grosses Dankeschön geht wiederum an die Mitarbeiterinnen des Versus Verlags und ihr grosses Engagement für dieses umfangreiche Werk. Judith Henzmann begleitet dieses Buch seit rund 30 Jahren. Auch bei dieser Auflage hat sie mir viele wertvolle inhaltliche Anregungen gegeben und Aktualisierungen von Beispielen und Statistiken vorgenommen. Und Anja Lanz hat einmal mehr sehr professionell und kooperativ – vor allem auch mit grosser Geduld, wenn ich an meine Handschrift denke! – meine Änderungen und Ergänzungen eingearbeitet und das leserfreundliche Layout erstellt.

Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern viele neue Erkenntnisse, die zu Erfolg im Studium oder im Beruf führen!

Zürich, im April 2022

Jean-Paul Thommen

Inhaltsübersicht

Teil 1 Unternehmen und Umwelt	
Wirtschaft und Unternehmen	31
Typologie des Unternehmens	69
Unternehmensziele	107
Teil 2 Marketing	
Grundlagen	125
Marktforschung	147
Produktpolitik	163
Distributionspolitik	179
Konditionenpolitik	203
Kommunikationspolitik	223
Marketing-Mix	245
Teil 3 Supply Management	
Grundlagen	253
Beschaffungsplanung	263
Material- und Lagerplanung	283
Teil 4 Produktionsmanagement	
Grundlagen	303
Produktionsprogrammplanung	317
Gestaltung der Produktionsprozesse	325
Produktionsplanung und -steuerung (PPS)	339

Teil 5	Rechnungswesen	
	Grundlagen	361
	Finanzielles Rechnungswesen	369
	Betriebliches Rechnungswesen	423
Teil 6	Finanzierung	
	Grundlagen	445
	Finanzmanagement	455
	Beteiligungsfinanzierung	469
	Innenfinanzierung	487
	Kreditfinanzierung	495
	Optimale Finanzierung	517
Teil 7	Investition und Unternehmensbewertung	
	Grundlagen	533
	Investitionsrechenverfahren	545
	Unternehmensbewertung	565
Teil 8	Personalmanagement	
	Grundlagen	587
	Personalbedarfsermittlung	599
	Personalbeschaffung	609
	Personaleinsatz	621
	Personalmotivation und -honorierung	631
	Personalentwicklung	659
	Personalfreistellung	667
Teil 9	Organisation	
	Grundlagen	677
	Organisationsformen	699
	Organisatorischer Wandel	727
	Organisationstheorien	743
Teil 10	Management	
	Grundlagen	773
	Managementfunktionen	785
	Unternehmenskultur und Führungsstil	811
	Strategisches Management	833
Teil 11	Teilgebiete des Managements	
	Projektmanagement	885
	Risikomanagement	891
	Wissensmanagement	903
	Unternehmensethik	921

Inhaltsverzeichnis

Teil 1	Unternehmen und Umwelt	
	Kapitel 1: Wirtschaft und Unternehmen	31
1.1	Wirtschaft und ihre Elemente	31
1.1.1	Bedürfnisse, Bedarf, Wirtschaft	31
1.1.2	Wirtschaftsgüter	33
1.1.3	Wirtschaftseinheiten	35
1.1.3.1	Haushalte und Unternehmen	35
1.1.3.2	Private und öffentliche Unternehmen, Verwaltung	36
1.1.3.3	Zusammenfassung	38
1.2	Unternehmen als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	39
1.2.1	Managementorientierte Merkmale des Unternehmens	39
1.2.2	Geschäftsmodell	41
1.2.3	Betrieblicher Umsatzprozess	44
1.2.4	Steuerung des Problemlösungsprozesses	46
1.2.4.1	Phasen des Problemlösungsprozesses	46
1.2.4.2	Steuerungsfunktionen	48
1.2.4.3	Zusammenfassung	49
1.2.5	Erfassung und Auswertung des betrieblichen Umsatzprozesses	50
1.2.6	Umwelt des Unternehmens	52
1.2.6.1	Märkte	53
1.2.6.2	Umweltsphären	53
1.2.6.3	Stakeholder	56
1.2.6.4	Issue Management	58
1.2.6.5	Megatrends	60
1.2.6.6	Zusammenfassung	62
1.2.7	Integrierte Betrachtung des Unternehmens und seiner Umwelt	63

1.3 Einteilung der Betriebswirtschaftslehre	63
1.3.1 Funktionale Gliederung	64
1.3.2 Institutionelle Gliederung	66
1.3.3 Genetische Gliederung	66
1.3.4 Zusammenfassung	67
Kapitel 2: Typologie des Unternehmens	69
2.1 Gewinnorientierung	69
2.2 Branche	71
2.3 Grösse	72
2.4 Lebenszyklus des Unternehmens	75
2.5 Technisch-ökonomische Struktur	76
2.6 Rechtsform	77
2.6.1 Einzelunternehmen und Gesellschaft	77
2.6.2 Gesellschaftsformen nach schweizerischem Recht	79
2.6.3 Wirtschaftliche Bedeutung der Gesellschaftsformen	84
2.7 Unternehmenskooperationen	86
2.7.1 Ziele von Unternehmenskooperationen	86
2.7.2 Merkmale von Unternehmenskooperationen	88
2.7.2.1 Produktionsstufe	88
2.7.2.2 Dauer der Kooperation	89
2.7.2.3 Kooperationsgrad	89
2.7.3 Formen von Unternehmenskooperationen	90
2.7.3.1 Partizipation	91
2.7.3.2 Konsortium	91
2.7.3.3 Kartell	91
2.7.3.4 Interessengemeinschaft	93
2.7.3.5 Joint Venture	94
2.7.3.6 Strategische Allianz	94
2.7.3.7 Konzern	96
2.7.4 Zusammenfassung	96
2.8 Standort des Unternehmens	97
2.8.1 Grad der geographischen Ausbreitung	98
2.8.2 Standortanalyse	100
2.8.2.1 Standortfaktoren	100
2.8.2.2 Standortwahl	104
2.9 Zusammenfassung	106
Kapitel 3: Unternehmensziele	107
3.1 Zielbildung	107
3.2 Zielinhalt	108
3.2.1 Sachziele	109
3.2.1.1 Leistungsziele	109
3.2.1.2 Finanzziele	109
3.2.1.3 Führungs- und Organisationsziele	110
3.2.1.4 Soziale und ökologische Ziele	111
3.2.2 Formalziele (Erfolgsziele)	113
3.2.2.1 Ökonomisches Prinzip	113
3.2.2.2 Produktivität	114
3.2.2.3 Wirtschaftlichkeit	115
3.2.2.4 Gewinn und Rentabilität	115

3.2.3	Zusammenfassung	116
3.3	Dimensionen der Ziele	117
3.3.1	Zielausmass und Zielmasstab	117
3.3.2	Zeitlicher Bezug der Ziele	118
3.3.3	Organisatorischer Bezug der Ziele	118
3.4	Zielbeziehungen	119
3.4.1	Komplementäre, konkurrierende und indifferente Zielbeziehungen	120
3.4.2	Haupt- und Nebenziele	121
3.4.3	Ober-, Zwischen- und Unterziele	121

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

Kapitel 1: Grundlagen	125	
1.1	Marketing als Denkhaltung	125
1.2	Marketing als unternehmerische Aufgabe	128
1.2.1	Problemlösungsprozess des Marketings	128
1.2.2	Marketing-Management	131
1.3	Vom klassischen Marketing zum Customer Relationship Management (CRM)	132
1.4	Markt	134
1.4.1	Merkmale des Marktes und Marktformen	134
1.4.2	Absatzmarkt	136
1.4.3	Marktpartner und Konsumentenverhalten	137
1.4.4	Marktsegmentierung	139
1.4.5	Marktgrössen	142
1.5	Anwendungsbereiche des Marketings	144
Kapitel 2: Marktforschung	147	
2.1	Einleitung	147
2.2	Methoden der Marktforschung	149
2.2.1	Datenquellen	149
2.2.2	Sekundärmarktforschung	150
2.2.3	Primärmarktforschung	150
2.3	Befragung	152
2.3.1	Bestimmung des Erhebungsumfangs	152
2.3.2	Quantitative und qualitative Befragung	153
2.4	Persönliche Befragung	153
2.4.1	Schriftliche Befragung	154
2.4.2	Telefonische Befragung (Interview)	155
2.4.3	Online-Befragungen	155
2.5	Beobachtung	155
2.6	Test/Experimente	156
2.7	Spezielle Erhebungsinstrumente und Analyseverfahren	157
2.7.1	Omnibusumfrage	157
2.7.2	Panel	158
2.7.3	Mystery Research	159
2.8	Ablauf und Steuerung der Marktforschung	159
2.9	Einfluss der Digitalisierung auf die Marktforschung	161

Kapitel 6: Kommunikationspolitik	223
6.1 Kommunikationspolitisches Entscheidungsfeld	223
6.2 Public Relations	224
6.3 Werbung	226
6.3.1 Funktionen der Werbung	226
6.3.2 Werbekonzept	226
6.3.2.1 Elemente eines Werbekonzepts	226
6.3.2.2 Zielgruppe (Werbesubjekt)	227
6.3.2.3 Werbeziele	229
6.3.2.4 Werbebotschaft	229
6.3.2.5 Werbemedien	230
6.3.2.6 Werbeperiode	232
6.3.2.7 Werbebudget	233
6.3.3 Werbeerfolgskontrolle	234
6.4 Verkaufsförderung	236
6.5 Persönlicher Verkauf	238
6.6 Social Media	238
6.7 Sponsoring, Product Placement und Testimonial	239
6.7.1 Sponsoring	239
6.7.2 Product Placement	241
6.7.3 Testimonial	242
6.7.4 Influencer	242
6.8 Messen und Ausstellungen	243
6.9 Einfluss der Digitalisierung auf die Kommunikationspolitik	243
Kapitel 7: Marketing-Mix	245
7.1 Bedeutung und Probleme des Marketing-Mix	245
7.2 Bestimmung des optimalen Marketing-Mix	247
Weiterführende Literatur zu Teil 2	248

Teil 3	Supply Management
---------------	--------------------------

Kapitel 1: Grundlagen	253
1.1 Abgrenzung des Supply Managements	253
1.2 Problemlösungsprozess des Supply Managements	255
1.3 Ziele des Supply Managements	259
Kapitel 2: Beschaffungsplanung	263
2.1 Aufgaben der Beschaffungsplanung	263
2.2 Strategisches Einkaufsportfolio	264
2.3 Beschaffungsstrategien	265
2.3.1 Beschaffungsmarktforschung	266
2.3.2 Beschaffungsweg und Beschaffungsorgane	268
2.3.3 Lieferantenstruktur	269
2.3.3.1 Anzahl der Lieferanten	269
2.3.3.2 Räumliche Verteilung der Lieferanten	270
2.3.4 Beschaffungskonditionen	271

2.3.5 Beschaffungsprinzipien	272
2.3.5.1 Prinzip der fallweisen Beschaffung	272
2.3.5.2 Prinzip der fertigungssynchronen Beschaffung	272
2.3.5.3 Prinzip der Vorratsbeschaffung	274
2.4 Ermittlung des Materialbedarfs	276
2.4.1 Netto- und Brutto-Bedarfsermittlung	276
2.4.2 Verbrauchsgebundene Bedarfsermittlung	277
2.4.3 Programmgebundene Bedarfsermittlung	278
2.4.4 Zeitliche Verteilung der Materialbedarfe	280
Kapitel 3: Material- und Lagerplanung	283
3.1 Materialbedarfsplanung	283
3.1.1 ABC-Analyse	284
3.1.2 XYZ-Analyse	287
3.1.3 Kombination der ABC-Analyse und XYZ-Analyse	289
3.2 Bestellmengenplanung	290
3.2.1 Entscheidungstatbestände	290
3.2.2 Ermittlung der optimalen Bestellmenge	292
3.3 Lagerplanung	294
3.4 Supply Chain Management	296
Weiterführende Literatur zu Teil 3	299

Teil 4	Produktionsmanagement
---------------	------------------------------

Kapitel 1: Grundlagen	303
1.1 Einleitung	303
1.2 Problemlösungsprozess des Produktionsmanagements	304
1.3 Ziele der Produktion	306
1.3.1 Ziele für die Bereitstellung	306
1.3.2 Ziele bezüglich der Zeit (Time-based Management)	307
1.3.3 Ökologische Ziele	308
1.4 Aufgaben der Produktion	310
1.4.1 Make-or-Buy-Entscheid (Outsourcing)	310
1.4.2 Produktentwicklung und Konstruktion (Product Engineering)	312
1.4.3 Produktionsplanung und -steuerung	313
1.4.4 Qualitätssicherung	314
1.4.5 Manufacturing Engineering (Arbeitsvorbereitung)	314
1.4.6 Instandhaltung	315
Kapitel 2: Produktionsprogrammplanung	317
2.1 Produktions- und Absatzprogramm	317
2.2 Festlegung der Periodenmenge	318
2.3 Ermittlung der optimalen Losgrösse	321

Kapitel 3: Gestaltung der Produktionsprozesse	325
3.1 Festlegung des Fertigungstyps	325
3.2 Organisationstypen der Fertigung	328
3.2.1 Werkstattprinzip	329
3.2.2 Fließprinzip	331
3.2.3 Gruppenfertigung (Teilautonome Arbeitsgruppen)	335
3.2.4 Zusammenfassung	337
Kapitel 4: Produktionsplanung und -steuerung (PPS)	339
4.1 Aufgaben der Produktionsplanung und -steuerung (PPS)	339
4.1.1 Aufbau und Ablauf	339
4.1.2 Computer Integrated Manufacturing (CIM)	342
4.2 Produktionssteuerungskonzepte	343
4.2.1 Manufacturing Resource Planning (MRP II)	343
4.2.2 Weitere Produktionssteuerungskonzepte	347
4.3 Terminierung des Fertigungsablaufs mit Hilfe von Netzplänen	348
4.3.1 Netzplantechnik	349
4.3.2 Strukturplanung: Aufbau und Darstellung von Netzplänen	350
4.3.3 Zeitplanung mit Netzplan	354
Weiterführende Literatur zu Teil 4	356

Teil 5	Rechnungswesen
---------------	-----------------------

Kapitel 1: Grundlagen	361
1.1 Funktionen des Rechnungswesens	361
1.2 Bereiche des Rechnungswesens	363
1.2.1 Überblick finanzielles Rechnungswesen	364
1.2.2 Überblick betriebliches Rechnungswesen	366
1.2.3 Ergänzende Bereiche des Rechnungswesens	367
1.2.4 Zusammenfassung	368
Kapitel 2: Finanzielles Rechnungswesen	369
2.1 Einleitung	369
2.2 Grundsätze ordnungsmässiger Buchführung und Rechnungslegung	370
2.3 Bilanz	375
2.3.1 Aktiven und Passiven	375
2.3.2 Bewertung von Aktiven und Passiven	376
2.3.2.1 Handelsbilanz	377
2.3.2.2 Steuerbilanz	377
2.3.2.3 Interne Bilanz	378
2.3.3 Darstellung der Bilanz	378
2.3.3.1 Umlauf- und Anlagevermögen	378
2.3.3.2 Fremd- und Eigenkapital	380
2.3.3.3 Gliederung der Bilanz	381
2.3.4 Buchungsregeln für Bilanzkonten	382

2.4	Erfolgsrechnung	384
2.4.1	Aufwand und Ertrag	384
2.4.2	Interpretation der Erfolgsrechnung	385
2.4.3	Gliederung der Erfolgsrechnung	387
2.4.4	Buchungsregeln für Erfolgskonten	389
2.5	Buchführung und Jahresabschluss	390
2.5.1	Zusammenhänge zwischen Bilanz und Erfolgsrechnung	390
2.5.2	Kontenplan und Kontenrahmen	392
2.5.3	Abgrenzungsproblematik im Jahresabschluss	394
2.5.3.1	Transitorische Aktiven	394
2.5.3.2	Transitorische Passiven	396
2.6	Bewertungsproblematik im Rechnungsabschluss	397
2.6.1	Ausgangslage	397
2.6.2	Wertberichtigungen	399
2.6.2.1	Abschreibungen	399
2.6.2.2	Delkredere	403
2.6.3	Rückstellungen	404
2.6.4	Stille Reserven	405
2.6.4.1	Bildung stiller Reserven	406
2.6.4.2	Auflösung stiller Reserven	406
2.7	Mittelflussrechnung	408
2.7.1	Ziele und Bedeutung	408
2.7.2	Fondsrechnung	409
2.7.3	Mittelflussrechnung zum Fonds Nettoumlaufvermögen (NUV)	410
2.7.3.1	Liquiditätsnachweis	410
2.7.3.2	Ursachen für Veränderungen des Fonds NUV	411
2.7.4	Darstellung der Mittelflussrechnung	413
2.7.4.1	Gliederung nach Mittelherkunft und Mittelverwendung	413
2.7.4.2	Gliederung nach Betriebs-, Investitions- und Finanzierungsbereich	415
2.7.4.3	Operativer Cash-flow	416
2.8	Budgetierung	419
	Kapitel 3: Betriebliches Rechnungswesen	423
3.1	Aufgabe des betrieblichen Rechnungswesens	423
3.2	Gliederung des betrieblichen Rechnungswesens	425
3.3	Kostenrechnungssysteme	429
3.4	Kalkulation	431
3.5	Kosten als Entscheidungsgrundlagen	431
3.5.1	Bedeutung der Kosten	431
3.5.2	Kosteneinflussfaktoren	432
3.5.3	Kostenkategorien	434
3.5.4	Kostendimensionen	437
3.5.5	Kritische Kostenpunkte	439
	Weiterführende Literatur zu Teil 5	441

Teil 6	Finanzierung	
	Kapitel 1: Grundlagen	445
1.1	Finanzwirtschaftliche Grundbegriffe	445
1.1.1	Finanzwirtschaftlicher Umsatzprozess als Ausgangspunkt	445
1.1.2	Kapital und Vermögen	446
1.1.3	Finanzierung und Investierung	448
1.2	Hauptformen der Finanzierung	449
1.3	Problemlösungsprozess der Finanzierung	452
	Kapitel 2: Finanzmanagement	455
2.1	Aufgaben des Finanzmanagements	455
2.2	Finanzplanung	456
2.2.1	Kapitalbedarfsrechnung	456
2.2.2	Finanzpläne	459
2.3	Finanzkontrolle	462
2.4	Kennzahlen des Finanzmanagements	462
2.4.1	Liquidität	463
2.4.2	Vermögensstruktur	464
2.4.3	Kapitalstruktur	464
2.4.4	Deckung der Anlagen	465
2.4.5	Rentabilität	465
2.4.6	Externe Finanzkennzahlen	467
2.4.7	Beurteilung der Finanzkennzahlen	467
	Kapitel 3: Beteiligungsfinanzierung	469
3.1	Einleitung	469
3.2	Aktienkapital und Partizipationskapital	471
3.2.1	Aktienkapital	471
3.2.2	Partizipationskapital	473
3.3	Kapitalerhöhung	474
3.3.1	Gründe für eine Kapitalerhöhung	474
3.3.2	Formen der Kapitalerhöhung	474
3.3.3	Emissionsbedingungen	475
3.3.4	Bezugsrechte	477
3.3.5	Kapitalerhöhung aus Eigenkapital	479
3.4	Emission von Genussscheinen	481
3.5	Going Public	482
3.5.1	Begriff	482
3.5.2	Gründe für ein Going Public	484
3.5.3	Voraussetzungen für ein Going Public	485
	Kapitel 4: Innenfinanzierung	487
4.1	Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten	487
4.2	Selbstfinanzierung	490
4.2.1	Motive der Selbstfinanzierung	491
4.2.2	Formen der Selbstfinanzierung	492
4.2.3	Dividendenpolitik	493

Kapitel 5: Kreditfinanzierung	495
5.1 Einleitung	495
5.2 Kurzfristiges Fremdkapital	496
5.2.1 Lieferantenkredit	496
5.2.2 Kundenkredit	497
5.2.3 Bankkredit	498
5.2.3.1 Kontokorrentkredit	498
5.2.3.2 Diskontkredit und Akzeptkredit	499
5.2.4 Forfaitierung	501
5.2.5 Factoring	502
5.3 Mittelfristiges Fremdkapital	505
5.3.1 Darlehen	505
5.3.2 Kassascheine (Kassaobligationen)	506
5.4 Langfristiges Fremdkapital	506
5.4.1 Hypothekendarlehen	506
5.4.2 Obligationenanleihen	507
5.4.2.1 Gewöhnliche Anleihen	507
5.4.2.2 Wandelanleihen	509
5.4.2.3 Optionsanleihen	510
5.5 Leasing	512
Kapitel 6: Optimale Finanzierung	517
6.1 Einleitung	517
6.2 Ausrichtung auf die Rentabilität	519
6.3 Ausrichtung auf die Liquidität	522
6.3.1 Liquidität und Illiquidität	522
6.3.2 Finanzierungsregeln	523
6.3.2.1 Verhältnis Fremdkapital zu Eigenkapital	524
6.3.2.2 Verhältnis Vermögen zu Kapital	524
6.4 Weitere Finanzierungskriterien	525
6.4.1 Risikogerechte Finanzierung	525
6.4.2 Flexibilitätsorientierte Finanzierung	525
6.4.3 Bewahrung der Verfügungsmacht	526
6.4.4 Finanzimage	527
6.5 Zusammenfassung	527
Weiterführende Literatur zu Teil 6	529

Teil 7	Investition und Unternehmensbewertung	
	Kapitel 1: Grundlagen	533
1.1	Einleitung	533
1.1.1	Begriff	533
1.1.2	Arten von Investitionen	534
1.1.3	Hauptprobleme bei Investitionen	536
1.2	Problemlösungsprozess der Investition	537
1.3	Ablauf des Investitionsentscheidungsprozesses	539
1.3.1	Investitionsplanung	539
1.3.2	Investitionsentscheidung	542
1.3.3	Realisierung von Investitionen	542
1.3.4	Investitionskontrolle	543
	Kapitel 2: Investitionsrechenverfahren	545
2.1	Überblick über die Verfahren der Investitionsrechnung	545
2.2	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	546
2.2.1	Kostenvergleichsrechnung	546
2.2.2	Gewinnvergleichsrechnung	550
2.2.3	Rentabilitätsrechnung	552
2.2.4	Amortisationsrechnung	553
2.2.5	Beurteilung der statischen Verfahren	555
2.3	Dynamische Methoden der Investitionsrechnung	556
2.3.1	Einleitung	556
2.3.2	Kapitalwertmethode (Net Present Value Method)	559
2.3.3	Methode des internen Zinssatzes (Internal Rate of Return Method)	562
2.3.4	Annuitätenmethode	563
2.3.5	Beurteilung der dynamischen Investitionsrechenverfahren	563
	Kapitel 3: Unternehmensbewertung	565
3.1	Einleitung	565
3.2	Grundlagen der Bewertungsmethoden	568
3.2.1	Substanzwert	568
3.2.2	Ertragswert	569
3.2.3	Goodwill	571
3.3	Unternehmensbewertungsverfahren der Praxis	572
3.3.1	Substanzwertmethode	572
3.3.2	Ertragswertmethode	573
3.3.3	Mittelwertverfahren	574
3.3.4	Übergewinnverfahren	575
3.3.5	Discounted-Cash-flow-Methode	576
3.3.6	Economic Value Added	577
3.3.7	Cash-flow Return On Investment	578
3.3.8	Multiplikatormodelle	579
3.4	Anwendung der Verfahren zur Unternehmensbewertung	581
	Weiterführende Literatur zu Teil 7	582

Teil 8	Personalmanagement	
Kapitel 1: Grundlagen		587
1.1	Der Mensch als Mitglied des Unternehmens	587
1.2	Menschenbilder	589
1.2.1	Theorie X und Y	589
1.2.2	Scientific Management	591
1.2.3	Human-Relations-Bewegung	592
1.3	Personalmanagement	594
1.3.1	Aufgaben des Personalmanagements	594
1.3.2	Entwicklung des Personalmanagements	597
Kapitel 2: Personalbedarfsermittlung		599
2.1	Einleitung	599
2.2	Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs	601
2.2.1	Probleme der quantitativen Personalbedarfsermittlung	601
2.2.2	Methoden der quantitativen Personalbedarfsermittlung	603
2.3	Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs	604
2.3.1	Arbeitsanalyse	604
2.3.2	Stellenbeschreibung	605
2.3.3	Anforderungsprofile	607
Kapitel 3: Personalbeschaffung		609
3.1	Einleitung	609
3.2	Personalwerbung	611
3.2.1	Mittelbare und unmittelbare Personalwerbung	611
3.2.2	Die Bedeutung des Internets bei der Rekrutierung	612
3.3	Personalauswahl	613
3.3.1	Beurteilungsverfahren	613
3.3.2	Auswahlmethoden	615
3.3.2.1	Bewerbungsunterlagen	615
3.3.2.2	Interview	616
3.3.2.3	Testverfahren	616
3.3.2.4	Assessment Center	618
3.3.2.5	Computergestützte Auswahlverfahren	618
Kapitel 4: Personaleinsatz		621
4.1	Einleitung	621
4.2	Personaleinführung und Personaleinarbeitung	622
4.3	Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen	623
4.4	Anpassung der Arbeit und Arbeitsbedingungen an den Menschen	623
4.4.1	Arbeitsteilung	624
4.4.2	Arbeitsplatzgestaltung	627
4.4.3	Arbeitszeitgestaltung und Pausenregelung	628
Kapitel 5: Personalmotivation und -honorierung		631
5.1	Einleitung	631
5.2	Motivationstheorien	633
5.2.1	Motivationstheorie von Maslow	633
5.2.2	Motivationstheorie von Herzberg	634

5.3	Monetäre Anreize	636
5.3.1	Lohn und Lohngerechtigkeit	636
5.3.2	Arbeitsbewertung	638
5.3.2.1	Begriff und Arten der Arbeitsbewertung	638
5.3.2.2	Lohnsatzdifferenzierung	643
5.3.3	Leistungsbewertung	644
5.3.4	Traditionelle Lohnformen	644
5.3.4.1	Zeitlohn	645
5.3.4.2	Akkordlohn	646
5.3.4.3	Prämienlohn	648
5.3.5	Moderne Formen leistungsabhängiger Vergütung	649
5.3.5.1	Varianten der Leistungsvergütung	649
5.3.5.2	Erfolgsbeteiligung	651
5.3.5.3	Kapitalbeteiligung	652
5.3.6	Betriebliche Sozialleistungen	653
5.3.7	Betriebliches Vorschlagswesen	654
5.4	Nichtmonetäre Anreize	656
5.4.1	Überblick	656
5.4.2	Gruppenmitgliedschaft	657
Kapitel 6: Personalentwicklung		659
6.1	Einleitung	659
6.2	Laufbahnplanung (Karriereplanung)	660
6.3	Aus- und Weiterbildung	662
6.4	Coaching	664
Kapitel 7: Personalfreistellung		667
7.1	Funktion und Ursachen der Personalfreistellung	667
7.2	Personalfreistellungsmassnahmen	669
7.2.1	Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse	670
7.2.2	Beendigung eines bestehenden Arbeitsverhältnisses	671
Weiterführende Literatur zu Teil 8		672

Teil 9	Organisation
---------------	---------------------

Kapitel 1: Grundlagen		677
1.1	Einleitung	677
1.1.1	Organisation als Managementaufgabe	677
1.1.2	Begriff Organisation	678
1.1.3	Formale und informale Organisation	679
1.1.4	Problemlösungsprozess der Organisation	680
1.2	Formale Elemente der Organisation	681
1.2.1	Aufgabe	681
1.2.2	Stelle	682
1.2.2.1	Begriffe	682
1.2.2.2	Stellenbildung	684
1.2.2.3	Stelle und Arbeitsplatz	684
1.2.2.4	Stelle und Abteilung	685

1.2.3	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung	685
1.2.4	Verbindungswege zwischen den Stellen	686
1.3	Aufbau- und Ablauforganisation	687
1.3.1	Aufbauorganisation	687
1.3.2	Ablauforganisation	690
1.3.2.1	Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese	690
1.3.2.2	Ziele der Ablauforganisation und das Dilemma der Ablaufplanung	691
1.3.3	Zusammenfassung	691
1.4	Organisatorische Regelungen	693
1.4.1	Organisationsinstrumente	693
1.4.1.1	Organigramm	693
1.4.1.2	Stellenbeschreibung	695
1.4.1.3	Funktionendiagramm	695
1.4.2	Organisationsgrad	697
	Kapitel 2: Organisationsformen	699
2.1	Strukturierungsprinzipien	699
2.1.1	Prinzipien der Stellenbildung	700
2.1.2	Leitungsprinzipien	704
2.1.2.1	Einliniensystem	704
2.1.2.2	Mehrliniensystem	705
2.1.3	Aufteilung der Entscheidungskompetenzen	706
2.2	Organisationsformen in der Praxis	707
2.2.1	Funktionale Organisation	707
2.2.1.1	Rein funktionale Organisation	707
2.2.1.2	Stablinienorganisation	709
2.2.2	Spartenorganisation	710
2.2.3	Management-Holding	712
2.2.3.1	Charakterisierung und Abgrenzung	712
2.2.3.2	Strukturen der Management-Holding	713
2.2.4	Matrixorganisation	716
2.2.5	Netzwerkorganisation und virtuelle Organisationen	717
2.2.6	Projektorganisation	721
2.2.7	Team-Organisation	723
2.2.8	Zusammenfassung	725
	Kapitel 3: Organisatorischer Wandel	727
3.1	Einführung	727
3.2	Grundmodell des organisatorischen Wandels	728
3.3	Organisationsentwicklung	729
3.3.1	Organisationsentwicklung als evolutionärer organisatorischer Wandel ...	729
3.3.2	Organisationales Lernen	731
3.4	Business Reengineering als fundamentaler und radikaler organisatorischer Wandel	733
3.5	Wandel durch Selbstorganisation	736
3.5.1	Konzept und Ziele der Selbstorganisation	736
3.5.2	Scrum	738
3.5.3	Agiles Management	739
3.5.4	Holokratie	740

Kapitel 4: Organisationstheorien	743
4.1 Einleitung	743
4.2 Bürokratie-Ansatz	744
4.2.1 Entwicklung und Annahmen	744
4.2.2 Zentrale Aussagen	745
4.2.3 Kritische Würdigung	745
4.2.4 Bedeutung für die Organisationstheorie	746
4.3 Scientific Management	747
4.3.1 Entwicklung und Annahmen	747
4.3.2 Zentrale Aussagen	747
4.3.3 Kritische Würdigung	748
4.3.4 Bedeutung für die Organisationstheorie	749
4.4 Human-Relations-Ansatz	750
4.4.1 Entwicklung und Annahmen	750
4.4.2 Zentrale Aussagen	751
4.4.3 Kritische Würdigung	752
4.4.4 Bedeutung für die Organisationstheorie	753
4.5 Situative Ansätze	753
4.5.1 Entwicklung und Annahmen	753
4.5.2 Zentrale Aussagen	756
4.5.2.1 Ansatz von Burns/Stalker	756
4.5.2.2 Ansatz von Lawrence/Lorsch	758
4.5.2.3 Ansatz von Woodward	760
4.5.2.4 Ansatz von Perrow	762
4.5.3 Kritische Würdigung	763
4.5.4 Bedeutung für die Organisationstheorie	763
4.6 Institutionenökonomische Ansätze	764
4.6.1 Entwicklung und Annahmen	764
4.6.2 Zentrale Aussagen	765
4.6.3 Kritische Würdigung	766
4.6.4 Bedeutung für die Organisationstheorie	767
Weiterführende Literatur zu Teil 9	768

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

Kapitel 1: Grundlagen	773
1.1 Was heisst Management?	773
1.2 Managementtechniken	775
1.3 St. Galler Management-Modell	777
1.4 Lean Management	779
1.5 Total Quality Management (TQM)	780
1.6 Industrie 4.0	782

Kapitel 2: Managementfunktionen	785
2.1 Planung	785
2.1.1 Merkmale der Planung	785
2.1.2 Planungskonzept	789
2.1.2.1 Planungssystem	789
2.1.2.2 Planungsprozess	790
2.1.2.3 Planungsorganisation	791
2.2 Entscheidung	792
2.2.1 Merkmale der Entscheidung	792
2.2.2 Arten von Entscheidungen	794
2.3 Aufgabenübertragung	795
2.3.1 Merkmale der Aufgabenübertragung	795
2.3.2 Autorität und Macht	797
2.4 Kontrolle	799
2.4.1 Merkmale der Kontrolle	799
2.4.2 Prüfung, Revision, Kontrolle und Aufsicht	803
2.4.3 Interne Kontrolle	805
2.4.4 Interne Revision	805
2.4.5 Controlling	808
Kapitel 3: Unternehmenskultur und Führungsstil	811
3.1 Unternehmenskultur	811
3.1.1 Merkmale der Unternehmenskultur	811
3.1.2 Kulturtypen	813
3.1.3 Wirkungen von Unternehmenskulturen	815
3.1.4 Analyse und Gestaltung der Unternehmenskultur	816
3.1.5 Interkulturelles Management	817
3.1.5.1 Bedeutung des interkulturellen Managements	817
3.1.5.2 Gestaltungsebenen der Kultur	818
3.1.5.3 Internationalisierungsstrategien und Kultur	820
3.2 Führungsstil	821
3.2.1 Was ist ein Führungsstil?	821
3.2.2 Kontinuum-Theorie von Tannenbaum/Schmidt	822
3.2.3 Situativer Führungsstil	825
3.2.4 Das Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake/Mouton	826
3.2.5 Transformationale (charismatische) Führung	828
3.2.6 Indirekte versus direkte Führung	830
Kapitel 4: Strategisches Management	833
4.1 Ziele und Aufgaben des strategischen Managements	833
4.1.1 Strategisches Management und Unternehmenspolitik	833
4.1.2 Strategischer Problemlösungsprozess	835
4.2 Analyse der Ausgangslage	839
4.2.1 Umweltanalyse	840
4.2.2 Unternehmensanalyse	842
4.2.3 Analyse der Wertvorstellungen	846

4.2.4	Analyse-Instrumente	847
4.2.4.1	Wettbewerbsanalyse (Branchenanalyse)	847
4.2.4.2	PIMS-Modell	850
4.2.4.3	Konzept der Erfahrungskurve	851
4.2.4.4	Portfolio-Analyse	854
4.2.4.5	Gap-Analyse	856
4.2.4.6	Benchmarking	857
4.3	Unternehmensleitbild und Corporate Governance	858
4.3.1	Unternehmensleitbild	858
4.3.2	Corporate Governance	861
4.4	Unternehmensstrategien	863
4.4.1	Strategieentwicklung	863
4.4.1.1	Produkt-Markt-Strategien	863
4.4.1.2	Wettbewerbsstrategien nach Porter	865
4.4.1.3	Geschäftsmodell-B Branchen-Matrix	867
4.4.1.4	Normstrategien der Marktwachstums-Marktanteils-Matrix	868
4.4.1.5	Konzept der Kernkompetenzen	870
4.4.1.6	Weitere strategische Ausrichtungen	871
4.4.2	Strategieimplementierung und Strategieevaluation	872
4.4.2.1	Strategieimplementierung	872
4.4.2.2	Strategieevaluation	875
4.4.3	Balanced Scorecard	876
4.5	Strategische Erfolgsfaktoren	878
	Weiterführende Literatur zu Teil 10	880

Teil 11	Teilgebiete des Managements
----------------	------------------------------------

Kapitel 1: Projektmanagement	885
1.1 Einleitung	885
1.2 Projektmerkmale	886
1.3 Projektarten	887
1.4 Projektphasen	888
1.5 Einführung des Projektmanagements	889
Weiterführende Literatur zu Kapitel 1	890
Kapitel 2: Risikomanagement	891
2.1 Risiko und Risikomanagement	891
2.2 Prozess des Risikomanagements	893
2.3 Gestaltung des Risikomanagementsystems	897
Weiterführende Literatur zu Kapitel 2	901

Kapitel 3: Wissensmanagement	903
3.1 Wissen und Wissensmanagement	903
3.2 Wissensmerkmale	904
3.2.1 Wissensqualität	904
3.2.2 Implizites vs. explizites Wissen	906
3.2.3 Individuelles vs. kollektives Wissen	907
3.3 Wissensmanagement und organisationales Lernen	908
3.4 Wissensziele und -strategien	910
3.4.1 Wissensziele	910
3.4.2 Wissensstrategien	911
3.5 Konzepte zum Wissensmanagement	911
3.5.1 Ansatz von Nonaka	911
3.5.2 Ansatz von Probst/Raub/Romhardt	914
3.6 Management des Wissenskapitals	916
3.6.1 Wissenskapital	916
3.6.2 Ansätze zum Management des Wissenskapitals	917
Weiterführende Literatur zu Kapitel 3	919
Kapitel 4: Unternehmensethik	921
4.1 Aufgabe einer Unternehmensethik	921
4.2 Ethische Verhaltenstypen im Management	924
4.3 Ethische Problemstellungen	925
4.4 Ethische Grundsätze	929
4.5 Glaubwürdigkeitskonzept	930
4.5.1 Glaubwürdigkeit als Leitmotiv	930
4.5.2 Kommunikatives Handeln	932
4.5.3 Verantwortliches Handeln	933
4.5.4 Innovatives Handeln	934
4.6 Rationales Handeln und Unternehmensethik	935
Weiterführende Literatur zu Kapitel 4	938
Literaturverzeichnis	939
Stichwortverzeichnis	949
Der Autor	981

Teil 1

Unternehmen und Umwelt

	Inhalt
	Kapitel 1: Wirtschaft und Unternehmen 31
	Kapitel 2: Typologie des Unternehmens 69
	Kapitel 3: Unternehmensziele 107