

Inhaltsverzeichnis

A Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

1 Grundlagen	33
1.1 <u>Wirtschaft als Teil des gesellschaftlichen Lebens</u>	33
1.1.1 Bedürfnisse und Bedarf	33
1.1.2 Wirtschaftsgüter	33
1.1.3 Ökonomisches Prinzip	34
1.2 <u>Betriebswirtschaftslehre als Teil der Wirtschaftswissenschaften</u>	35
1.3 <u>Basiskonzepte der Betriebswirtschaftslehre</u>	35
2 Typologie der Unternehmung	37
2.1 <u>Eigentum</u>	37
2.2 <u>Gewinnorientierung</u>	40
2.3 <u>Branche</u>	41
2.4 <u>Grösse</u>	42
2.5 <u>Standort</u>	44
2.5.1 Standortfaktoren	44
2.5.2 Grad der geografischen Ausbreitung	45
2.6 <u>Rechtsform</u>	46
2.6.1 Einzelunternehmung und Gesellschaft	46
2.6.2 Die Gesellschaftsformen nach schweizerischem Recht und ihre wirtschaftliche Bedeutung	47
2.6.3 Einfache Gesellschaft	48
2.6.4 Kurzporträts der wichtigsten Gesellschaftsformen	49
2.6.5 Kriterien für die Wahl einer Gesellschaftsform	55
2.7 <u>Unternehmungskooperationen</u>	61
2.7.1 Ziele von Unternehmungskooperationen	61
2.7.2 Arten von Unternehmungskooperationen	63
2.7.3 Formen (Inhalte) von Unternehmungskooperationen	64
3 Unternehmungsziele	68
3.1 <u>Zielbildung und -gliederung</u>	68
3.2 <u>Kernziele einer Unternehmung</u>	68
3.3 <u>Zieldimensionen</u>	70
3.3.1 Ausmass der Zielerreichung	70
3.3.2 Messung der Zielerreichung	70
3.3.3 Zeithorizont der Zielerreichung	71

3.4 Zielbeziehungen	71
3.4.1 Komplementäre Zielbeziehungen	71
3.4.2 Konkurrierende Zielbeziehungen	72
3.4.3 Indifferente Zielbeziehungen	72
4 Zusammenfassung	73
5 Kurzfragen	75
6 Literaturverzeichnis	76

B Integrales Management

1 Einleitendes	79
2 Modelle	82
2.1 Modellbegriff	82
2.2 Verwendungszweck von Modellen	82
2.3 Managementmodelle und -prinzipien	83
3 Die Teilmodelle des integralen Managements	85
4 Die Unternehmungsumwelt	86
4.1 Wertschöpfungskette und Märkte	86
4.2 Umweltsphären	88
4.3 Anspruchsträger	89
4.4 Die Ziele der Unternehmung	90
4.5 Zusammenfassung	91
5 Die Unternehmung	92
5.1 Der Begriff «Unternehmung»	92
5.2 Der Begriff «System»	93
5.3 Gestaltungssphären	94
5.4 Aufgabenarten	95
5.5 Umwelt- und Unternehmungsanalyse	96
5.6 Zusammenfassung	97
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	104
6.3.2 Funktionsbereich Organisation	107
6.3.3 Funktionsbereich Personalführung	111
6.4 Managementstufen	112
6.4.1 Unternehmungspolitik	114
6.4.2 Strategische Planung	116
6.4.3 Operative Planung	117
6.4.4 Operative Führung	118
6.5 Das Managementsystem der Unternehmung	118
6.6 Wertschöpfungsprozesse	120
6.7 Zusammenfassung	121
7 Kurzfragen	123
8 Literaturverzeichnis	125

C1 Marketing

1 Grundlagen des Marketing	131
1.1 Marketing und das Primat des Marketing	131
1.2 Orientierungen im Marketing	131
1.3 Teildisziplinen des Marketing	134
1.4 Abgrenzung von Marketing und strategischer Planung	135
1.5 Die vier P – eine umfassende Systematik	136
1.6 Branchensegmentierung	138
1.7 Analysen im Marketing	140
1.7.1 Qualitative Umweltanalyse	140
1.7.2 Quantitative Umweltanalyse	146
1.7.3 Unternehmensinterne Analyse	150
1.8 Erarbeitung des Marketing-Mix	152
2 Produkt-Mix	153
2.1 Die drei Produktebenen	153
2.1.1 Differenzierung mittels Produktebenen	154
2.1.2 Markenpolitik als Differenzierungsmöglichkeit	155
2.1.3 Begriffe aus der Markenpolitik	156
2.2 Die Sortimentsgestaltung	158
2.3 Die Neuentwicklung von Produkten	159
2.3.1 Die Bedeutung des Innovationspotentials	159
2.3.2 Der Produktentwicklungsprozess	161

2.3.3	Kreativitätstechniken	161
2.3.4	Die Stufen des Produktentwicklungsprozesses	162
2.4	Der Produktlebenszyklus	163
3	Preis-Mix	166
3.1	Einflussfaktoren der Preisbildung	166
3.2	Preiselastizität der Nachfrage	167
3.3	Besonderheiten der Preispolitik	168
3.3.1	Möglichkeiten der Preisdifferenzierung	169
3.3.2	Emotionalität in der Preispolitik	170
3.3.3	Preispsychologie	170
3.4	Ansätze für die Preisbildung	171
3.5	Elemente des Power-Pricing	171
3.6	Sonderangebotspolitik	173
3.6.1	Dauerniedrigpreispolitik	173
3.6.2	Konditionenpolitik	174
3.7	Neue Instrumente des Preismanagements	175
4	Distributions-Mix	177
4.1	Die Wirkung der Markteinflüsse beim Vertriebsaufbau	177
4.2	Der indirekte Vertrieb	178
4.2.1	Erscheinungsformen	178
4.2.2	Intensitätsstufen beim indirekten Vertrieb	180
4.3	Der direkte Vertrieb	181
4.4	Vor- und Nachteile von direktem und indirektem Vertrieb	183
4.5	Neue Strömungen im Vertrieb	183
4.5.1	Verändertes Kundenverhalten	184
4.5.2	Zunehmender Wettbewerb und Absatzdruck der Hersteller	185
4.5.3	Neue Informations- und Kommunikationstechnologien	186
4.6	Neue Angebotsformen	187
4.7	Vertriebsstrategien mit Zukunftspotential	188
4.7.1	Franchising	188
4.7.2	Strukturvertrieb	190
5	Kommunikations-Mix	191
5.1	Der Kommunikationsfluss	192
5.2	Die Werbung	192
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
5.3 Die Verkaufsförderung	202
5.3.1 Anspruchsgruppen der Verkaufsförderung	202
5.3.2 Sonderformen der Verkaufsförderung	203
5.4 Die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)	204
5.5 Der persönliche Verkauf	204
6 Zusammenfassung	205
7 Kurzfragen	206
8 Literaturverzeichnis	207

C2 Beschaffung, Marktleistungserstellung und Distribution

1 Beschaffung, Marktleistungserstellung und Distribution im Überblick	211
1.1 Einleitung	211
1.2 Überblick	211
1.3 Das Transformationsmodell	214
1.4 Elementare Gestaltungsmerkmale der Leistungserstellung	216
1.5 Ziele der Leistungserstellung	218
1.6 Einfluss der Produktstruktur auf die Leistungserstellung	220
1.7 Netzwerke der Leistungserstellung	222
1.8 Planung und Steuerung von Netzwerken	223
1.9 Nachfrageverhalten und Prognoseverfahren	225
1.10 Zusammenfassung	227
2 Beschaffung	229
2.1 Einleitung	229
2.2 Beschaffungspolitik und -strategie	230
2.3 Die Bedarfsanalyse	233
2.3.1 Beschaffung und Marktleistungsentwicklung	236
2.3.2 Beschaffung und Marketing	237
2.3.3 Beschaffung und Produktion	237
2.4 Die Marktanalyse	238
2.5 Die Bestellung	242
2.6 Die Lieferantenentwicklung	245
2.6.1 Beschaffungscontrolling als Voraussetzung für effizientes Lieferantenmanagement	245

2.6.2 Methoden der Lieferantenentwicklung	246
2.7 Zusammenfassung	247
3 Produktion	248
3.1 Einleitung	248
3.2 Das Produktprogramm als Ausgangspunkt der Produktionsplanung	251
3.3 Die Prozesse	254
3.3.1 Fertigungsprozesse	254
3.3.2 Auftragsabwicklungsprozesse	254
3.4 Die Organisation der Fertigung	256
3.5 Die Betriebsmittel	261
3.6 Materialfluss und Produktionslayout	262
3.7 Produktionsplanung und -steuerung (PPS)	264
3.8 Produktionscontrolling	267
3.9 Glossar	267
3.10 Zusammenfassung	269
4 Lager und Distribution	270
4.1 Einleitung	270
4.2 Leitbild der Logistik	270
4.3 Das Lager: Aufgaben und Anforderungen	272
4.4 Lager und Verteilstrukturen	274
4.5 Standortwahl	276
4.6 Lagersysteme	277
4.6.1 Statische Auslegung	277
4.6.2 Dynamische Auslegung	278
4.7 Physische Distribution	284
4.8 Zusammenfassung	288
5 Kurzfragen	289
6 Literaturverzeichnis	291

C3 Marktleistungsentwicklung

1 Einleitung	295
2 Innovation: Begriff und Stellenwert	296
2.1 Was ist eine Innovation?	296
2.2 Die Bedeutung von Innovationen: Anspruch und Realität	297

3	Wirksames Innovationsmanagement	299
3.1	Die Aufgaben des Innovationsmanagements	299
3.2	Die Notwendigkeit unternehmensspezifischer Abgrenzungen	299
3.3	Varianten für den Umgang mit Innovationen	300
4	Der nahtlose Innovationsprozess	304
4.1	Kennzeichen des nahtlosen Innovationsprozesses	304
4.2	Das Modell des nahtlosen Innovationsprozesses	309
5	Die Konzeptionsphase	312
5.1	Den Innovationsprozess anstossen	312
5.2	Innovationspotential ermitteln	313
5.2.1	Perspektive «Markt und Bedürfnisse»	314
5.2.2	Perspektive «Technologie und Kompetenzen»	317
5.3	Auf (Lösungs-)Ideen kommen	318
5.3.1	Ideen generieren	318
5.3.2	Ideen screenen	321
5.3.3	Voranalysen durchführen	322
5.4	Innovationsprojekte definieren	323
5.5	Steuerung und Controlling der Konzeptionsphase	325
6	Die Realisierungsphase	327
6.1	Ziele und Aufgaben	327
6.2	Instrumente zur Unterstützung der Effizienz	331
6.3	Steuerung und Controlling in der Realisierungsphase	335
6.3.1	Qualitätscontrolling	336
6.3.2	Zeitcontrolling	336
6.3.3	Kostencontrolling	337
7	Zusammenfassung	338
8	Kurzfragen	340
9	Literaturverzeichnis	341

D1 Finanzmanagement

1	Rechnungswesen und Controlling	346
1.1	Begriff und Aufgaben des Rechnungswesens	346
1.2	Finanzielles Rechnungswesen	347
1.2.1	Einführung	347

1.2.2 Die Bilanz	348
1.2.3 Die Erfolgsrechnung	353
1.2.4 Buchführung	359
1.2.5 Die Mittelflussrechnung	368
1.2.6 Der Geschäftsbericht	375
1.3 Betriebliches Rechnungswesen	376
1.3.1 Einführung	376
1.3.2 Die Kostenartenrechnung	376
1.3.3 Die Kostenstellenrechnung	377
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	408
2.1 Kapital und finanzielle Mittel	408
2.2 Finanzbedarf und Finanzplanung	409
2.2.1 Der finanzwirtschaftliche Umsatzprozess (Cash-Cycle)	409
2.2.2 Finanzplanung	410
2.3 Innenfinanzierung	416
2.3.1 Selbstfinanzierung	417
2.3.2 Finanzierung aus Rückstellungen	422
2.3.3 Finanzierung aus Abschreibungen	423
2.4 Aussenfinanzierung	425
2.4.1 Kreditfinanzierung	426
2.4.2 Beteiligungsfinanzierung	437
2.4.3 Vermögensverflüssigung	447
2.4.4 Leasing	448
2.4.5 Finanzierung im Lebenszyklus der Unternehmung	449
2.5 Optimale Finanzierung	456
2.5.1 Rentabilität	456
2.5.2 Liquidität	461
2.5.3 Risiko	462

2.5.4 Flexibilität	463
2.5.5 Unabhängigkeit	464
2.5.6 Finanzimage	465
2.6 Zusammenfassung	465
3 Investition	468
3.1 Grundlagen	468
3.1.1 Begriffe	468
3.1.2 Der Investitionsentscheid	469
3.1.3 Der Investitionsprozess	470
3.1.4 Investitionspolitik und -strategie	471
3.2 Methoden der Investitionsrechnung	471
3.2.1 Überblick	471
3.2.2 Statische Verfahren der Investitionsrechnung	473
3.2.3 Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	479
3.3 Zusammenfassung und Beurteilung der Verfahren der Investitionsrechnung	490
3.4 Sonderprobleme bei Investitionsrechnungen	491
3.4.1 Imponderabilien (nicht quantifizierbare Grössen)	491
3.4.2 Inflation	492
3.4.3 Steuern	493
3.4.4 Nicht relevante Kosten und Daten	494
3.4.5 Unsicherheit	495
4 Unternehmensbewertung	502
4.1 Einleitung	502
4.2 Begriffe	503
4.2.1 Substanz (Substanzwert)	503
4.2.2 Zukünftige Erträge (Ertragswert)	503
4.2.3 Goodwill	504
4.2.4 Kapitalkosten	505
4.3 Methoden der Unternehmensbewertung in der Praxis	506
4.3.1 Substanzwertmethode	508
4.3.2 Ertragswertmethode	509
4.3.3 Mittelwertverfahren	511
4.3.4 Einfluss der Steuern auf den Unternehmenswert	513
4.3.5 Discounted-Cashflow-(DCF)-Methode	515
4.3.6 Übergewinnverfahren	518
4.3.7 Economic Value Added (EVA)	521
4.3.8 Multiplikatoren	526
4.4 Zusammenfassung	529

5 Kapitalmarkt und Derivate	532
5.1 Überblick	532
5.2 Die Rendite von Kapitalanlagen	532
5.2.1 Die Rendite von Obligationen	533
5.2.2 Die Rendite von Aktien	534
5.3 Das Risiko von Kapitalanlagen	535
5.3.1 Begriff und Arten von Risiken	535
5.3.2 Das Risiko von Obligationen und Aktien	537
5.4. Zusammenhänge zwischen Rendite und Risiko	539
5.4.1 Das Capital Asset Pricing Model (CAPM)	539
5.4.2 Die risikogerechte Eigenkapitalrendite von KMU	540
5.5 Derivate	541
5.5.1 Begriff und Funktionen von Derivaten	541
5.5.2 Die zwei Grundformen von Derivaten	542
5.6 Fest verpflichtende Termingeschäfte	542
5.6.1 Merkmale und Arten von Termingeschäften	542
5.6.2 Das Rendite-/Risikoprofil von Termingeschäften	544
5.6.3 Devisen- und Zinssatz-Swaps	545
5.7. Optionen	546
5.7.1. Die zwei Grundformen von Optionen	546
5.7.2 Die Call-Option	547
5.7.3 Die Put-Option	548
5.7.4 Wichtige Merkmale von Optionen	550
5.8 Der Derivatehandel und das Hedging mit Derivaten	553
5.8.1 Die zwei Handelsverfahren	553
5.8.2 Der Einsatz von Derivaten zur Absicherung (Hedging)	555
5.9 Zusammenfassung	556
6 Kurzfragen	557
7 Literaturverzeichnis	559

D2 Personalmanagement

1 Von der Personalwirtschaft zum Personalmanagement	563
1.1 Einfache Personalwirtschaft	563
1.2 Besonderheiten des Produktionsfaktors Arbeit	564
1.3 Modernes Personalmanagement	566
1.4 Teilfunktionen des Personalmanagements	568

2	Bedarfsermittlung als Teil der Personalplanung	570
2.1	<u>Qualitative Planung</u>	570
2.2	<u>Quantitative Planung</u>	572
3	Personalgewinnung	574
3.1	<u>Personalgewinnung als Prozess</u>	574
3.2	<u>Qualitätskriterien für die Personalgewinnung</u>	576
3.2.1	Die klassischen Qualitätskriterien	576
3.2.2	Erweiterte Qualitätskriterien	577
4	Personaleinsatz	579
4.1	<u>Aufgaben des Personaleinsatzes</u>	579
4.2	<u>Flexibilisierung der Organisationsstrukturen</u>	579
4.3	<u>Flexibilisierung der Arbeitszeit</u>	581
4.4	<u>Gestaltung der Arbeitsumgebung</u>	582
5	Personalbeurteilung	584
5.1	<u>Ziele der Personalbeurteilung</u>	584
5.2	<u>Leistungs- und Kompetenzbeurteilung im Prozess</u>	584
5.3	<u>Formen der Leistungs- und Kompetenzbeurteilung</u>	585
5.4	<u>Die Potentialeinschätzung</u>	586
6	Personalentlohnung	588
6.1	<u>Definition</u>	588
6.2	<u>Bestimmungsfaktoren des Lohnes</u>	588
6.3	<u>Elemente von Lohnsystemen und Lohnstruktur</u>	590
6.3.1	Grundstruktur des Lohns	590
6.3.2	Verfahren zur Bestimmung des Funktionslohns	591
6.3.3	Verfahren zur Bestimmung des variablen Lohnanteils	592
6.4	<u>Lohngerechtigkeit</u>	594
7	Personalentwicklung	596
7.1	<u>Begriff und Ziele</u>	596
7.2	<u>Elemente der Personalentwicklung</u>	597
7.2.1	Arbeitsplatzbezogene und laufbahnbezogene Personalentwicklung	598
7.2.2	Teamentwicklung	598
7.2.3	Organisationsentwicklung	599
7.3	<u>Instrumente und Massnahmen der Personalentwicklung</u>	599

8 Personalfreisetzung	601
8.1 Aufgaben und Ursachen	601
8.2 Vorgehensstrategien der Personalfreisetzung	602
9 Zusammenfassung	605
10 Kurzfragen	606
11 Literaturverzeichnis	607

D3 Informations- und Wissensmanagement

1 Einleitendes	611
1.1 Zweck des Informations- und Wissensmanagements	611
1.2 Operative Informationssysteme und Managementinformationssysteme	612
2 Wissensmanagement	616
2.1 Wissen	616
2.2 Aufgaben im Wissensmanagement	617
2.3 MTO-Ansatz für Wissensmanagement	618
2.4 Prozessorientiertes Wissensmanagement	620
3 Informationsmanagement	623
3.1 Aktuelle Themenstellungen	623
3.2 Zielbildung im Überblick	624
3.3 Informationspolitik	626
3.4 Informationsstrategie	628
3.4.1 Funktion der Informationsstrategie	628
3.4.2 Vorgaben der strategischen Planungseinheiten	629
4 Anwendungssysteme	635
4.1 Grundlagen	635
4.1.1 Begriffe	635
4.1.2 Beispiel Online-Shop	635
4.1.3 Ziele des Einsatzes von Anwendungssystemen	637
4.2 Aufbau und Integration von Anwendungssystemen	638
4.3 Arten von Anwendungssystemen	640
4.3.1 Querschnittssysteme	641
4.3.2 Operative Systeme	642
4.3.3 Managementinformationssysteme	644
4.3.4 Unternehmensübergreifende Systeme	646
4.4 Management von Anwendungssystemen	648

4.4.1 Grundsatzentscheidungen	648
4.4.2 Einführung von Anwendungssystemen	650
4.4.3 Betrieb von Anwendungssystemen	651
5 Zusammenfassung	654
6 Kurzfragen	656
7 Literaturverzeichnis	658

D4 Energiemanagement

1 Einführung	663
2 Begriffe und Definitionen	665
3 Grundlagen und Aufbau des Energiemanagementsystems	669
3.1 Energieaudit	669
3.2 Integration ins bestehende Managementsystem	670
3.3 Aufbau des Energiemanagementsystems (EMS)	672
4 Praktische Aspekte der Einführung eines Energiemanagements	675
5 Nutzen und Aufwand des Energiemanagements	676
6 Zusammenfassung	678
7 Kurzfragen	679
8 Literaturverzeichnis	680

E1 Ökologiemanagement

1 Einführung	683
2 Ökologie «managen»	685
3 Die Norm ISO 14001	686
3.1 Grundprinzipien	686
3.2 Anforderungen	686
3.3 ISO-Zertifizierung	687
4 Umweltmanagementsystem und kontinuierliche Verbesserung	688
5 Aufbau des Ökologiemanagements	690
5.1 Umweltanalyse als Vorgabe für das Ökologiemanagement	690

5.2	Unternehmensanalyse als Vorgabe für das Ökologiemanagement	691
5.3	Ökologiepolitik	694
5.4	Umsetzung des Umweltmanagementsystems	695
5.5	Öko-Controlling	698
6	Nutzen des Ökologiemanagements	701
6.1	Interne Nutzenpotentiale	701
6.2	Externe Nutzenpotentiale	702
7	Kosten des Ökologiemanagements	704
8	Zusammenfassung	705
9	Kurzfragen	707
10	Literaturverzeichnis	708

E2 Risikomanagement

1	Einführung	711
2	Grundlagen, Begriffe, Definitionen	712
3	Risikomanagement als Prozess	719
4	Instrumente zur Risikoerkennung, -einschätzung und -bewertung	722
4.1	Gefahrenlisten	722
4.2	Die Ausfalleffektanalyse (FMEA)	722
4.3	Die Fehlerbaum- und die Ereignisablaufanalyse (FTA)	725
4.4	Risikolandschaften mit Soll/Ist-Vergleich	725
4.5	Der Value-at-Risk-Ansatz zur Bemessung des Eigenkapitals	728
4.6	Die Monte-Carlo-Simulation als Instrument zur Risikoaggregation und Risikodarstellung	729
4.7	Einfluss der Risiken in der Unternehmenswertanalyse	731
5	Risikomanagement in der Strategieentwicklung	734
6	Zusammenfassung	738
7	Kurzfragen	739
8	Literaturverzeichnis	740

E3 Qualitätsmanagement

1 Einführung	743
2 Qualitätsmanagement als Querschnittfunktion	744
3 Historische Entwicklungen im Management	745
4 Sechs Modellvorstellungen zum Qualitätsmanagement	747
5 Die Bedeutung W.E. Demings für das Qualitätsmanagement	749
6 Grundlagen, Begriffe, Definitionen und Abgrenzungen	752
6.1 Produkt	754
6.2 Umwelt	755
6.3 Organisation	755
6.4 Zum Qualitätsbegriff	758
6.5 Der RCPA-Zyklus zur Operationalisierung von Qualität	760
7 Modelle des Qualitätsmanagements	763
7.1 Die ISO-9000er-Reihe und das Modell der ISO 9001:2000-12	763
7.2 Das EFQM-Modell	766
8 QM-Modelle in der organisatorischen Praxis	770
9 Zusammenfassung	772
10 Kurzfragen	773
11 Literaturverzeichnis	774

E4 Technologiemanagement

1 Der omnipräsente technologische Wandel	779
2 Was sind Technologien?	782
2.1 Technologie und Technik	782
2.2 Produkt- und Prozesstechnologien	783
2.3 Schrittmacher-, Schlüssel- und Basistechnologien	784
2.4 Querschnittstechnologien und anwendungsspezifische Technologien	785
2.5 Technologie-Plattformen	785
2.6 Technologische Entwicklung	786
2.7 Aktuelle Fragen und neue Entwicklungen	790
3 Integriertes Konzept des Technologiemanagements	792
4 Technologiemanagement und Innovationsmanagement	794

5 Aufgaben und Methoden	796
5.1 Normative Ebene	796
5.2 Strategische Ebene	798
5.2.1 Technologiestrategie	798
5.2.2 Technologie-Marketing als neue Aufgabe	798
5.2.3 Technology Intelligence als neue Aufgabe	799
5.3 Operative Ebene	801
5.3.1 Einordnung und Führung von Technologieprojekten	801
5.3.2 Das «Gatekeeper-Konzept»	801
6 Zusammenfassung	804
7 Kurzfragen	805
8 Literaturverzeichnis	806

F1 Management – normativ und strategisch

1 Management – ein schillernder Begriff	811
2 Unternehmungspolitik	813
2.1 Begriffsdefinition	813
2.2 Ausgangspunkte für die Formulierung der Unternehmungspolitik	814
2.2.1 Umweltanalyse	814
2.2.2 Unternehmungsanalyse	815
2.2.3 Wertvorstellungen des Topmanagements	817
2.2.4 Schlussfolgerungen: Chancen und Gefahren	819
2.3 Inhalte der Unternehmungspolitik	820
2.3.1 Vision	820
2.3.2 Unternehmungsleitbild	823
2.3.3 Funktionale Politiken	826
2.4 Zusammenfassung	829
3 Strategische Planung	830
3.1 Grundlegendes	830
3.2 Segmentierung	832
3.2.1 Branchen, strategische Geschäftsfelder und strategische Planungseinheiten	832
3.2.2 Kundenbedürfnisse, Kernkompetenzen und strategische Kompetenzeinheiten	834
3.3 Strategische Analysen	838

3.3.1 Lebenszyklus	838
3.3.2 Erfahrungskurve	842
3.3.3 Branchenattraktivität und Wettbewerbsvorteile	845
3.3.4 Portfolioanalyse	851
3.4 Ziele der strategischen Planungseinheiten	853
3.4.1 Wettbewerbsstrategie und Normstrategie	853
3.4.2 Grundstrategie	858
3.4.3 Integration der Ziele strategischer Planungseinheiten	860
3.5 Wertschöpfungsstrategie	861
3.6 Kritische Erfolgsfaktoren	863
3.7 Funktionale Strategien	865
3.8 Zusammenfassung	866
4 Operatives Management	868
5 Kurzfragen	871
6 Literaturverzeichnis	872

F2 Organisation

1 Aufbauorganisation – Einführung	879
2 Grundfragen	880
2.1 Der Organisationsbegriff	880
2.2 Die Funktionen der Organisation	881
2.3 Ziele organisatorischer Gestaltung	882
3 Die Gestaltung von Organisationsstrukturen	884
3.1 Formale Elemente von Organisationen	884
3.1.1 Aufgaben	884
3.1.2 Kompetenzen und Verantwortung	885
3.1.3 Stellen	885
3.2 Die Gestaltung der Primärstruktur	887
3.2.1 Aufgabengliederung	888
3.2.2 Modelle der Kompetenzzuteilung (Strukturtypen)	892
3.3 Die Gestaltung der Sekundärstruktur	899
3.3.1 Projektstrukturen	899
3.3.2 Weitere Formen von Sekundärstrukturen	903
3.4 Die Frage nach der optimalen Organisationsstruktur	904

4	Veränderung von Organisationsstrukturen	906
4.1	Notwendigkeit der Anpassung von Organisationsstrukturen	906
4.2	Probleme bei Reorganisationen	906
4.3	Vorgehensweise bei Reorganisationsprojekten	910
4.3.1	Problemerkennung und Auslösung des Reorganisationsprojektes	910
4.3.2	Informieren und Involvieren der Betroffenen	911
4.3.3	Organisationsanalyse	912
4.3.4	Organisationsgestaltung	912
4.3.5	Implementieren der neuen Organisationsstruktur	913
4.3.6	Anlaufphase	913
4.3.7	Erfolgskontrolle	914
4.3.8	Von der Reorganisation zum Change-Management	914
5	Neue Konzepte der Organisationsgestaltung	915
5.1	Notwendigkeit neuer Organisationskonzepte	915
5.2	Neue Organisationskonzepte	916
5.2.1	Teamorganisation	916
5.2.2	Clusterorganisation	917
5.2.3	Netzwerkorganisation ²	918
5.2.4	Virtuelle Organisation	919
5.2.5	Modulare Organisation	919
5.2.6	Stundenglasorganisation	920
5.3	Beurteilung neuer Organisationskonzepte	921
6	Prozessorganisation – Einführung	924
7	Prozesse und Prozessstrukturen	925
7.1	Prozessbegriff	925
7.2	Bestimmung des Organisationsgrades	926
7.3	Standardisierung von Prozesselementen	927
7.4	Pflege von Prozessen	928
7.5	Hierarchie und Typologie von Prozessen	929
7.6	Prozessorientierte Sichtweise	931
7.7	Das Beispiel einer Prozesslandschaft	933
7.8	Detaillierte Darstellung von Prozessen	934
8	Prozesse aus der Sicht des Gesamtunternehmens	936
8.1	Kernprozesse und Kernkompetenzen	936
8.2	Führungs- und Supportprozesse	937
8.3	Permanente Prozessverbesserung	938

8.4	Business Reengineering	938
8.5	Gefahren von Schnittstellen	939
8.6	Qualitätsmanagement-Systeme	940
8.7	Einbezug der Mitarbeitenden	942
9	Zusammenfassung	944
10	Kurzfragen	945
11	Literaturverzeichnis	947

F3 Personalführung

1	Übersicht – Zielsetzung und Aufbau	951
2	Grundlagen der Führung	952
2.1	Führung	952
2.2	Führung und Macht	953
3	Führungsperson	955
3.1	Führungseigenschaften	955
3.1.1	Führungseigenschaften und Erfolg	955
3.1.2	Gelernte Motive	956
3.1.3	Big Five der Persönlichkeit	957
3.1.4	Anwendung und Beurteilung	959
3.2	Führungskompetenzen	959
3.2.1	3-K-Modell	959
3.2.2	Führungsstufen und Kompetenzen	961
3.2.3	Anwendung und Beurteilung	962
4	Führungsverhalten	964
4.1	Eindimensionale Führungsstile	964
4.2	Zweidimensionale Führungsstile	965
4.2.1	Vier-Felder-Matrix	965
4.2.2	Verhaltensgitter	966
4.2.3	Anwendung und Beurteilung	968
5	Situative Führung	970
5.1	Normatives Entscheidungsmodell	970
5.1.1	Führungsstile	970
5.1.2	Situative Faktoren	971

5.1.3 Entscheidungsmodelle	972
5.1.4 Beurteilung und Anwendung	975
5.2 Zielorientierte Führung	976
5.2.1 Ziele und Leistung	977
5.2.2 Zielbindung und Führungsverhalten	978
5.2.3 Management by Objectives	979
5.2.4 Anwendung und Beurteilung	980
6 Entwicklungstrends	981
7 Zusammenfassung	983
8 Kurzfragen	984
9 Literaturverzeichnis	985
Anhang	
1 Funktionale Konzepte	1023
2 Stichwortverzeichnis	1035
3 Autorenverzeichnis	1045