

**A Einführung in die Betriebswirtschaftslehre**

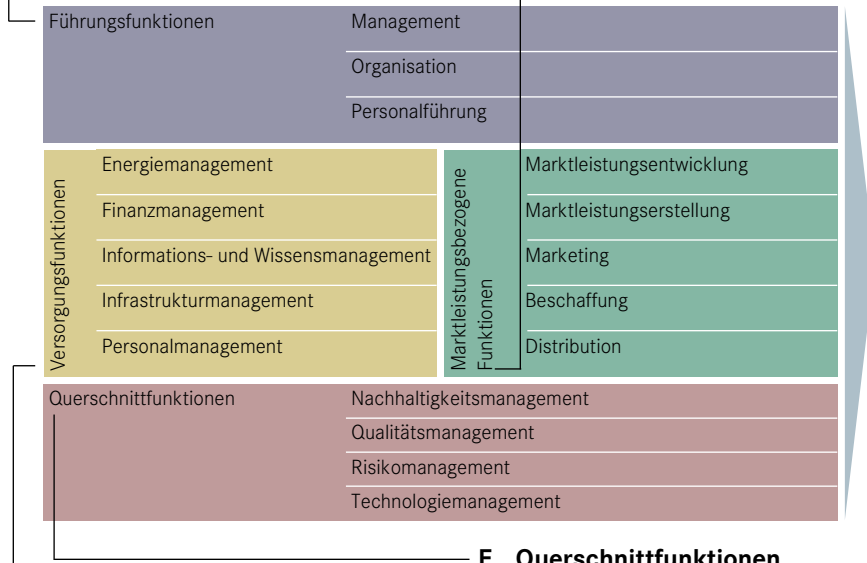
**B Integrales Management**

**F Führungsfunktionen**

- F1 Management - normativ und strategisch
- F2 Organisation
- F3 Personalführung

**C Marktleistungsbezogene Funktionen**

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



**D Versorgungsfunktionen**

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

**E Querschnittsfunktionen**

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

**Anhang**

- 1 Funktionale Konzepte
- 2 Stichwortverzeichnis
- 3 Autorenverzeichnis

**Webplattform**

www.bwl-online.ch

# Inhaltsverzeichnis

## A Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

<b>1 Grundlagen</b>	<b>35</b>
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
<b>2 Typologie der Unternehmung</b>	<b>39</b>
2.1 Eigentum	39
2.2 Gewinnorientierung	42
2.3 Branche	43
2.4 Grösse	45
2.5 Standort	49
2.5.1 Standortfaktoren	49
2.5.2 Grad der geografischen Ausbreitung	51
2.6 Rechtsform	51
2.6.1 Einzelunternehmung und Gesellschaft	52
2.6.2 Die Gesellschaftsformen nach schweizerischem Recht und ihre wirtschaftliche Bedeutung	52
2.6.3 Einfache Gesellschaft	54
2.6.4 Kurzporträts der wichtigsten Gesellschaftsformen	55
2.6.5 Kriterien für die Wahl einer Gesellschaftsform	60
2.7 Unternehmungskooperationen	66
2.7.1 Ziele von Unternehmungskooperationen	66
2.7.2 Arten von Unternehmungskooperationen	70
2.7.3 Formen (Inhalte) von Unternehmungskooperationen	71
<b>3 Unternehmungsziele</b>	<b>75</b>
3.1 Zielbildung und -gliederung	75
3.2 Kernziele einer Unternehmung	75
3.3 Zieldimensionen	77
3.3.1 Ausmass der Zielerreichung	77
3.3.2 Messung der Zielerreichung	77
3.3.3 Zeithorizont der Zielerreichung	78

3.4 Zielbeziehungen	78
3.4.1 Komplementäre Zielbeziehungen	78
3.4.2 Konkurrierende Zielbeziehungen	79
3.4.3 Indifferente Zielbeziehungen	79
<b>4 Zusammenfassung</b>	<b>80</b>
<b>5 Kurzfragen</b>	<b>82</b>
<b>6 Literaturverzeichnis</b>	<b>83</b>
<b>B Integrales Management</b>	
<b>1 Einleitendes</b>	<b>87</b>
<b>2 Modelle</b>	<b>88</b>
<b>3 Die Teilmodelle des Integralen Managements</b>	<b>91</b>
<b>4 Die Unternehmungsumwelt</b>	<b>92</b>
4.1 Wertschöpfungskette und Märkte	92
4.2 Umweltsphären	94
4.3 Anspruchsträger	95
4.4 Die Ziele der Unternehmung	96
4.5 Zusammenfassung	97
<b>5 Die Unternehmung</b>	<b>98</b>
5.1 Der Begriff «Unternehmung»	98
5.2 Der Begriff «System»	99
5.3 Gestaltungssphären	100
5.4 Aufgabenarten	101
5.5 Umwelt- und Unternehmungsanalyse	102
5.6 Zusammenfassung	103
<b>6 Unternehmungsführung</b>	<b>105</b>
6.1 Das Spannungsfeld des Managements	105
6.2 Metafunktionen, Funktionsbereiche, Funktionen und Teilfunktionen	106

6.3	Metafunktion Führung	110
6.3.1	Funktionsbereich Management	110
6.3.2	Funktionsbereich Organisation	113
6.3.3	Funktionsbereich Personalführung	117
6.4	Managementstufen	118
6.4.1	Unternehmungspolitik	119
6.4.2	Strategische Planung	121
6.4.3	Operative Planung	122
6.4.4	Operative Führung	123
6.5	Managementsystem der Unternehmung	123
6.6	Wertschöpfungssystem	126
6.7	Zusammenfassung	128
<b>7</b>	<b>Kurzfragen</b>	<b>129</b>
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>131</b>

## C1 Marketing

<b>1</b>	<b>Grundlagen des Marketing</b>	<b>137</b>
1.1	Marketing und das Primat des Marketing	137
1.2	Orientierungen im Marketing	137
1.3	Teildisziplinen des Marketing	140
1.4	Abgrenzung von Marketing und strategischer Planung	141
1.5	Die vier P – eine umfassende Systematik	142
1.6	Branchensegmentierung	144
1.7	Analysen im Marketing	146
1.7.1	Qualitative Umweltanalyse	146
1.7.2	Quantitative Umweltanalyse	152
1.7.3	Neuromarketing	157
1.7.4	Unternehmensinterne Analyse	158
1.8	Erarbeitung des Marketing-Mix	159
<b>2</b>	<b>Produkt-Mix</b>	<b>161</b>
2.1	Die drei Produktebenen	161
2.1.1	Differenzierung mittels Produktebenen	162
2.1.2	Markierung als Differenzierungsmöglichkeit	163
2.1.3	Begriffe zu Marken	164

2.2 Die Sortimentsgestaltung	166
2.3 Die Neuentwicklung von Produkten	167
2.3.1 Die Bedeutung des Innovationspotenzials	167
2.3.2 Der Produktentwicklungsprozess	169
2.3.3 Kreativitätstechniken	169
2.3.4 Die Stufen des Produktentwicklungsprozesses	170
2.4 Der Produktlebenszyklus	171
<b>3 Preis-Mix</b>	<b>174</b>
3.1 Einflussfaktoren der Preisbildung	175
3.2 Preiselastizität der Nachfrage	176
3.3 Besonderheiten der Preisbildung	177
3.3.1 Möglichkeiten der Preisdifferenzierung	177
3.3.2 Emotionalität in der Preisbildung	178
3.3.3 Preispsychologie	178
3.4 Ansätze für die Preisbildung	179
3.5 Elemente des Power-Pricing	180
3.6 Sonderangebote	181
3.6.1 Dauerniedrigpreise	182
3.6.2 Konditionen	183
3.7 Neue Instrumente des Preismanagements	184
<b>4 Distributions-Mix</b>	<b>185</b>
4.1 Die Wirkung der Markteinflüsse auf den Vertriebsaufbau	185
4.2 Der indirekte Vertrieb	187
4.2.1 Erscheinungsformen	187
4.2.2 Intensitätsstufen beim indirekten Vertrieb	188
4.3 Der direkte Vertrieb	189
4.4 Vor- und Nachteile von direktem und indirektem Vertrieb	191
4.5 Neue Strömungen im Vertrieb	192
4.5.1 Verändertes Kundenverhalten	192
4.5.2 Zunehmender Wettbewerb und Absatzdruck der Hersteller	193
4.5.3 Neue Informations- und Kommunikationstechnologien	194
4.6 Neue Angebotsformen	195
4.7 Franchising	196

<b>5 Kommunikations-Mix</b>	<b>200</b>
5.1 Der Kommunikationsfluss	201
5.2 Die Werbung	201
5.2.1 Aufgaben der Werbung	203
5.2.2 Werbeplanung und -kontrolle	204
5.2.3 Formulierung der Werbestrategie	205
5.2.4 Realisierung des Werbekonzeptes	206
5.2.5 Wirkungen der Werbung	207
5.2.6 Werbeerfolgsmessung	207
5.2.7 Gestaltungsmuster in der Werbung	208
5.2.8 Social Media Marketing	212
5.3 Die Verkaufsförderung	212
5.3.1 Anspruchsgruppen der Verkaufsförderung	213
5.3.2 Sonderformen der Verkaufsförderung	213
5.4 Die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)	214
5.5 Der persönliche Verkauf	214
<b>6 Zusammenfassung</b>	<b>216</b>
<b>7 Kurzfragen</b>	<b>217</b>
<b>8 Literaturverzeichnis</b>	<b>218</b>

## C2 Beschaffung, Marktleistungserstellung und Distribution

<b>1 Beschaffung, Marktleistungserstellung und Distribution im Überblick</b>	<b>225</b>
1.1 Einleitung	225
1.2 Überblick	226
1.3 Das Transformationsmodell	229
1.4 Elementare Gestaltungsmerkmale der Leistungserstellung	231
1.5 Ziele der Leistungserstellung	233
1.6 Einfluss der Produktstruktur auf die Leistungserstellung	235
1.7 Netzwerke der Leistungserstellung	237
1.8 Planung und Steuerung von Netzwerken	238
1.9 Nachfrageverhalten und Prognoseverfahren	240
1.10 Zusammenfassung	242

<b>2 Beschaffung</b>	<b>244</b>
2.1 Einleitung	244
2.2 Beschaffungspolitik und -strategie	245
2.3 Die Bedarfsanalyse	248
2.3.1 Beschaffung und Marktleistungsentwicklung	251
2.3.2 Beschaffung und Marketing	252
2.3.3 Beschaffung und Produktion	252
2.4 Die Marktanalyse	253
2.5 Die Bestellung	257
2.6 Die Lieferantenentwicklung	260
2.6.1 Beschaffungscontrolling als Voraussetzung für effizientes Lieferantenmanagement	260
2.6.2 Methoden der Lieferantenentwicklung	261
2.7 Zusammenfassung	262
<b>3 Produktion</b>	<b>263</b>
3.1 Einleitung	263
3.2 Das Produktprogramm als Ausgangspunkt der Produktionsplanung	266
3.3 Die Prozesse	269
3.3.1 Fertigungsprozesse	269
3.3.2 Auftragsabwicklungsprozesse	269
3.4 Die Organisation der Fertigung	271
3.5 Die Betriebsmittel	276
3.6 Materialfluss und Produktionslayout	277
3.7 Produktionsplanung und -steuerung (PPS)	279
3.8 Produktionscontrolling	282
3.9 Glossar	282
3.10 Zusammenfassung	284
<b>4 Lager und Distribution</b>	<b>285</b>
4.1 Einleitung	285
4.2 Leitbild der Logistik	285
4.3 Das Lager: Aufgaben und Anforderungen	287
4.4 Lager und Verteilstrukturen	289
4.5 Standortwahl	291
4.6 Lagersysteme	292
4.6.1 Statische Auslegung	292
4.6.2 Dynamische Auslegung	293
4.7 Physische Distribution	299
4.8 Zusammenfassung	303

<b>5</b>	<b>Kurzfragen</b>	<b>304</b>
----------	-------------------	------------

<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>306</b>
----------	-----------------------------	------------

## **C3 Marktleistungsentwicklung**

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>309</b>
----------	-------------------	------------

<b>2</b>	<b>Innovation: Begriff und Stellenwert</b>	<b>310</b>
----------	--	------------

2.1	Was ist eine Innovation?	310
-----	--------------------------	-----

2.2	Die Bedeutung von Innovationen: Anspruch und Realität	312
-----	---	-----

<b>3</b>	<b>Wirksames Innovationsmanagement</b>	<b>313</b>
----------	--	------------

3.1	Die Aufgaben des Innovationsmanagements	313
-----	---	-----

3.2	Die Stellschrauben zum Innovationserfolg	313
-----	--	-----

<b>4</b>	<b>Der nahtlose Innovationsprozess</b>	<b>317</b>
----------	--	------------

4.1	Kennzeichen des nahtlosen Innovationsprozesses	317
-----	--	-----

4.2	Das Modell des nahtlosen Innovationsprozesses	323
-----	---	-----

<b>5</b>	<b>Die Konzeptionsphase</b>	<b>325</b>
----------	-----------------------------	------------

5.1	Den Innovationsprozess anstossen	325
-----	----------------------------------	-----

5.2	Innovationspotenzial ermitteln	326
-----	--------------------------------	-----

5.2.1	Perspektive «Markt und Bedürfnisse»	327
-------	-------------------------------------	-----

5.2.2	Perspektive «Technologie und Kompetenzen»	330
-------	---	-----

5.3	Auf (Lösungs-)Ideen kommen	331
-----	----------------------------	-----

5.3.1	Ideen generieren	331
-------	------------------	-----

5.3.2	Ideen screenen	334
-------	----------------	-----

5.3.3	Voranalysen durchführen	335
-------	-------------------------	-----

5.4	Innovationsprojekte definieren	336
-----	--------------------------------	-----

5.5	Steuerung und Controlling der Konzeptionsphase	338
-----	--	-----

<b>6</b>	<b>Die Realisierungsphase</b>	<b>340</b>
----------	-------------------------------	------------

6.1	Ziele und Aufgaben	340
-----	--------------------	-----

6.2	Instrumente zur Unterstützung der Effizienz	344
-----	---	-----

6.3	Steuerung und Controlling in der Realisierungsphase	348
-----	---	-----

6.3.1	Qualitätscontrolling	349
-------	----------------------	-----

6.3.2	Zeitcontrolling	349
-------	-----------------	-----

6.3.3	Kostencontrolling	350
-------	-------------------	-----



<b>7 Zusammenfassung</b>	<b>351</b>
<b>8 Kurzfragen</b>	<b>353</b>
<b>9 Literaturverzeichnis</b>	<b>354</b>

## **D1 Finanzmanagement**

<b>1 Rechnungswesen und Controlling</b>	<b>360</b>
1.1 Begriff und Aufgaben des Rechnungswesens	360
1.2 Finanzielles Rechnungswesen	361
1.2.1 Einführung	361
1.2.2 Die Bilanz	362
1.2.3 Die Erfolgsrechnung	367
1.2.4 Buchführung	373
1.2.5 Die Mittelflussrechnung	382
1.2.6 Der Geschäftsbericht	388
1.3 Betriebliches Rechnungswesen	389
1.3.1 Einführung	389
1.3.2 Die Kostenartenrechnung	389
1.3.3 Die Kostenstellenrechnung	391
1.3.4 Die Kostenträgerrechnung	393
1.3.5 Die Betriebsabrechnung	394
1.3.6 Die Kostenrechnung als Grundlage strategischer Entscheidungen	395
1.4 Bilanz- und Erfolgsanalyse	397
1.4.1 Zweck der Bilanz- und Erfolgsanalyse	397
1.4.2 Vorgehen und Probleme	398
1.4.3 Kennzahlen und Kennzahlensysteme	400
1.5 Controlling	408
1.5.1 Entstehung des Controllings	408
1.5.2 Aufgaben und Hilfsmittel des Controllers	409
1.5.3 Zukunft des Controllings	416
1.6 Zusammenfassung	417

---

<b>2 Finanzierung</b>	<b>420</b>
2.1 Kapital und finanzielle Mittel	420
2.2 Finanzbedarf und Finanzplanung	421
2.2.1 Der finanzwirtschaftliche Umsatzprozess (Cash-Cycle)	421
2.2.2 Finanzplanung	422
2.3 Innenfinanzierung	428
2.3.1 Selbstfinanzierung	429
2.3.2 Finanzierung aus Rückstellungen	434
2.3.3 Finanzierung aus Abschreibungen	434
2.4 Aussenfinanzierung	437
2.4.1 Kreditfinanzierung	438
2.4.2 Beteiligungsfinanzierung	448
2.4.3 Vermögensverflüssigung	458
2.4.4 Leasing	459
2.4.5 Finanzierung im Lebenszyklus der Unternehmung	460
2.5 Optimale Finanzierung	467
2.5.1 Rentabilität	467
2.5.2 Liquidität	473
2.5.3 Sicherheit	474
2.5.4 Flexibilität	475
2.5.5 Unabhängigkeit	476
2.5.6 Finanzimage	477
2.6 Zusammenfassung	477
<b>3 Investition</b>	<b>480</b>
3.1 Grundlagen	480
3.1.1 Begriffe	480
3.1.2 Der Investitionsentscheid	481
3.1.3 Der Investitionsprozess	482
3.1.4 Investitionspolitik und -strategie	482
3.2 Methoden der Investitionsrechnung	482
3.2.1 Überblick	482
3.2.2 Statische Verfahren der Investitionsrechnung	486
3.2.3 Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	491
3.3 Zusammenfassung und Beurteilung der dynamischen Verfahren der Investitionsrechnung	503

---

3.4	Sonderprobleme bei Investitionsrechnungen	504
3.4.1	Beschränkte Budgets	504
3.4.2	Imponderabilien (nicht quantifizierbare Grössen)	505
3.4.3	Inflation	506
3.4.4	Steuern	507
3.4.5	Nicht relevante Kosten und Daten	508
3.4.6	Unsicherheit	510
3.5	Zusammenfassung	514
<b>4</b>	<b>Unternehmensbewertung</b>	<b>518</b>
4.1	Einleitung	518
4.2	Begriffe	519
4.2.1	Substanz (Substanzwert)	519
4.2.2	Zukünftige Erträge (Ertragswert)	519
4.2.3	Goodwill	520
4.2.4	Kapitalkosten	521
4.3	Methoden der Unternehmensbewertung in der Praxis	522
4.3.1	Substanzwertmethode	524
4.3.2	Ertragswertmethode	525
4.3.3	Mittelwertverfahren	527
4.3.4	Einfluss der Steuern auf den Unternehmenswert	529
4.3.5	Discounted-Cashflow-(DCF)-Methode	531
4.3.6	Übergewinnmethode	542
4.3.7	Economic Value Added (EVA-Methode)	545
4.3.8	Multiplikatoren	550
4.4	Zusammenfassung	553
<b>5</b>	<b>Kapitalmarkt und Derivate</b>	<b>556</b>
5.1	Überblick	556
5.2	Die Rendite von Kapitalanlagen	556
5.2.1	Die Rendite von Obligationen	557
5.2.2	Die Rendite von Aktien	558
5.3	Das Risiko von Kapitalanlagen	559
5.3.1	Begriff und Arten von Risiken	559
5.3.2	Das Risiko von Obligationen und Aktien	561
5.4	Das Capital Asset Pricing-Modell (CAPM)	563
5.5	Derivate	564
5.5.1	Begriff und Funktionen von Derivaten	564
5.5.2	Die zwei Grundformen von Derivaten	564

5.6 Fest verpflichtende Termingeschäfte	565
5.6.1 Merkmale und Arten von Termingeschäften	565
5.6.2 Das Rendite-/Risikoprofil von Termingeschäften	566
5.6.3 Devisen- und Zinssatz-Swaps	568
5.7 Optionen	569
5.7.1. Die zwei Grundformen von Optionen	569
5.7.2 Die Call-Option	570
5.7.3 Die Put-Option	571
5.7.4 Wichtige Merkmale von Optionen	573
5.8 Der Derivatehandel und das Hedging mit Derivaten	577
5.8.1 Die zwei Handelsverfahren	577
5.8.2 Der Einsatz von Derivaten zur Absicherung (Hedging)	578
5.9 Zusammenfassung	579
<b>6 Kurzfragen</b>	<b>581</b>
<b>7 Literaturverzeichnis</b>	<b>584</b>

## **D2 Personalmanagement**

<b>1 Management von Personalressourcen</b>	<b>589</b>
1.1 Personalpolitik	590
1.2 Personalstrategie	591
1.3 Personalplanung	594
1.4 Organisation des Personalmanagements	596
<b>2 Personalgewinnung</b>	<b>600</b>
2.1 Stellenwert der Personalgewinnung	600
2.2 Prozess der Personalgewinnung	601
2.3 Personalmarketing und Personalsuche	602
2.4 Anforderungsanalyse	604
2.5 Prozess der Personalauswahl	606
2.6 Instrumente der Personalauswahl	606
2.7 Einarbeitung neuer Mitarbeitender	608
<b>3 Personaleinsatz</b>	<b>610</b>
3.1 Aufgaben des Personaleinsatzes	610
3.2 Flexibilisierung der Organisationsstrukturen	610
3.3 Flexibilisierung der Arbeitszeit	612

3.4 Betriebliches Gesundheitsmanagement	614
3.5 Mitarbeitendenbindung	616
<b>4 Personalentwicklung</b>	<b>618</b>
4.1 Begriff und Ziele der Personalentwicklung	618
4.2 Elemente der Personalentwicklung	620
4.3 Stellenbezogene und laufbahnbezogene Personalentwicklung	620
4.4 Teamentwicklung	621
4.5 Organisationsentwicklung	622
4.6 Personalentwicklungsmassnahmen	622
4.7 Selbstverantwortung für die eigene Entwicklung	624
<b>5 Personalbeurteilung</b>	<b>625</b>
5.1 Begriff und Funktionen der Personalbeurteilung	625
5.2 Leistungsbeurteilung	626
5.3 Kompetenzbeurteilung	628
5.4 Formen der Leistungs- und Kompetenzbeurteilung	629
5.5 Potenzialbeurteilung	630
5.6 Mögliche Beobachtungs- und Beurteilungsfehler	631
<b>6 Personalentlohnung</b>	<b>633</b>
6.1 Lohnpolitik	634
6.2 Modularer Aufbau des Lohnsystems	635
6.2.1 Fixe Vergütung	635
6.2.2 Variabler Vergütungsanteil	637
6.2.3 Zusatz- und Nebenleistungen	640
<b>7 Personalfreisetzung</b>	<b>642</b>
7.1 Gründe und Strategien der betriebsbedingten Personalfreisetzung	642
7.2 Massnahmen zur Vermeidung und Milderung von Personalabbau	644
<b>8 Internationales Personalmanagement</b>	<b>647</b>
<b>9 Kurzfragen</b>	<b>652</b>
<b>10 Literaturverzeichnis</b>	<b>655</b>

## D3 Informations- und Wissensmanagement

<b>1</b>	<b>Einleitendes</b>	<b>659</b>
1.1	Zweck des Informations- und Wissensmanagements	659
1.2	Operative Informationssysteme und Managementinformationssysteme	660
<b>2</b>	<b>Wissensmanagement</b>	<b>664</b>
2.1	Wissen	664
2.2	Aufgaben im Wissensmanagement	666
2.3	MTO-Ansatz für Wissensmanagement	667
2.4	Prozessorientiertes Wissensmanagement	670
<b>3</b>	<b>Informationsmanagement</b>	<b>672</b>
3.1	Aktuelle Themenstellungen	672
3.2	Zielbildung im Überblick	673
3.3	Informationspolitik	675
3.4	Informationsstrategie	677
3.4.1	Funktion der Informationsstrategie	677
3.4.2	Vorgaben der strategischen Planungseinheiten	678
<b>4</b>	<b>Anwendungssysteme</b>	<b>684</b>
4.1	Grundlagen	684
4.1.1	Begriffe	684
4.1.2	Beispiel Online-Shop	684
4.1.3	Ziele des Einsatzes von Anwendungssystemen	686
4.2	Aufbau und Integration von Anwendungssystemen	687
4.3	Arten von Anwendungssystemen	689
4.3.1	Querschnittssysteme	690
4.3.2	Operative Systeme	691
4.3.3	Managementinformationssysteme	693
4.3.4	Unternehmensübergreifende Systeme	695
4.4	Management von Anwendungssystemen	697
4.4.1	Grundsatzentscheidungen	697
4.4.2	Einführung von Anwendungssystemen	699
4.4.3	Betrieb von Anwendungssystemen	700
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>703</b>
<b>6</b>	<b>Kurzfragen</b>	<b>705</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>707</b>

## D4 Energiemanagement

<b>1 Einführung</b>	<b>713</b>
<b>2 Begriffe und Definitionen</b>	<b>715</b>
<b>3 Grundlagen und Aufbau des Energiemanagementsystems</b>	<b>719</b>
3.1 Energieaudit	719
3.2 Integration ins bestehende Managementsystem	720
3.3 Aufbau des Energiemanagementsystems (EMS)	721
<b>4 Praktische Aspekte der Einführung eines Energiemanagements</b>	<b>724</b>
<b>5 Nutzen und Aufwand des Energiemanagements</b>	<b>725</b>
<b>6 Zusammenfassung</b>	<b>727</b>
<b>7 Kurzfragen</b>	<b>728</b>
<b>8 Literaturverzeichnis</b>	<b>729</b>

## D5 Infrastrukturmanagement

<b>1 Einleitung</b>	<b>733</b>
1.1 Grundlegendes	733
1.2 Begriffliches	735
<b>2 Infrastrukturlebenszyklus</b>	<b>737</b>
2.1 Die Phasen des Infrastrukturlebenszyklus	737
2.2 Kapitalbindung im Infrastrukturlebenszyklus	738
2.3 Instandhaltungsphase	739
2.3.1 Ziele der Instandhaltung	740
2.3.2 Instandhaltungsprozesse	740
2.3.3 TPM – Total Productive Maintenance	741
<b>3 Zielbildung im Infrastrukturmanagement</b>	<b>743</b>
3.1 Infrastrukturpolitik	743
3.2 Infrastrukturstrategie	744
3.3 Infrastrukturplanung	745

<b>4 Zusammenfassung</b>	<b>746</b>
<b>5 Kurzfragen</b>	<b>747</b>
<b>6 Literaturverzeichnis</b>	<b>748</b>

## **E1 Nachhaltigkeitsmanagement**

<b>1 Einleitung</b>	<b>753</b>
1.1 Einführung ins Nachhaltigkeitsmanagement	753
1.2 Definitionen	754
<b>2 Aspekte der Nachhaltigkeit managen</b>	<b>757</b>
2.1 Ökonomie managen	757
2.2 Ökologie managen	757
2.3 Sozial verantwortungsvoll managen	758
2.4 Technologisch verantwortungsvoll managen	759
<b>3 Systemansatz eines Nachhaltigkeitsmanagements</b>	<b>761</b>
<b>4 Business Models und Nachhaltigkeitsmanagement</b>	<b>765</b>
<b>5 Nachhaltigkeitsmanagement in der Praxis</b>	<b>767</b>
5.1 Aufbau und Positionierung eines Nachhaltigkeitsmanagements	767
5.2 Nutzen und Kosten eines Nachhaltigkeitsmanagements	769
<b>6 Zukünftige Herausforderungen im Nachhaltigkeitsmanagement</b>	<b>772</b>
<b>7 Zusammenfassung</b>	<b>773</b>
<b>8 Kurzfragen</b>	<b>775</b>
<b>9 Literaturverzeichnis</b>	<b>776</b>



## **E2 Risikomanagement**

<b>1 Einführung</b>	<b>779</b>
<b>2 Grundlagen, Begriffe, Definitionen</b>	<b>780</b>
<b>3 Risikomanagement als Prozess</b>	<b>787</b>
<b>4 Instrumente zur Risikoerkennung, -einschätzung und -bewertung</b>	<b>790</b>
4.1 Gefahrenlisten	790
4.2 Die Stakeholderanalyse	790
4.3 Die Ausfalleffektanalyse (FMEA)	792
4.4 Die Fehlerbaum- und die Ereignisablaufanalyse (FTA)	796
4.5 Risikolandschaften mit Soll/Ist-Vergleich	796
4.6 Der Value-at-Risk-Ansatz zur Bemessung des Eigenkapitals	797
4.7 Die Monte-Carlo-Simulation als Instrument zur Risikoaggregation und -darstellung	798
4.8 Einfluss der Risiken in der Unternehmenswertanalyse	800
<b>5 Risikomanagement in der Strategieentwicklung</b>	<b>803</b>
<b>6 Zusammenfassung</b>	<b>807</b>
<b>7 Kurzfragen</b>	<b>808</b>
<b>8 Literaturverzeichnis</b>	<b>809</b>

## **E3 Qualitätsmanagement**

<b>1 Einführung</b>	<b>813</b>
<b>2 Qualitätsmanagement als Querschnittfunktion</b>	<b>814</b>
<b>3 Historische Entwicklungen im Management</b>	<b>815</b>
<b>4 Sechs Modellvorstellungen zum Qualitätsmanagement</b>	<b>817</b>
<b>5 Die Bedeutung W. E. Demings für das Qualitätsmanagement</b>	<b>819</b>

<b>6 Grundlagen, Begriffe, Definitionen und Abgrenzungen</b>	<b>822</b>
6.1 Produkt	824
6.2 Umwelt	825
6.3 Organisation	825
6.4 Zum Qualitätsbegriff	828
6.5 Der RCQA-Zyklus zur Operationalisierung von Qualität	830
<b>7 Modelle des Qualitätsmanagements</b>	<b>833</b>
7.1 Die ISO-9000er-Reihe und das Modell der ISO 9001:2000-12	833
7.2 Das EFQM-Modell	836
<b>8 QM-Modelle in der organisatorischen Praxis</b>	<b>840</b>
<b>9 Zusammenfassung</b>	<b>842</b>
<b>10 Kurzfragen</b>	<b>843</b>
<b>11 Literaturverzeichnis</b>	<b>844</b>

## **E4 Technologiemanagement**

<b>1 Der omnipräsente technologische Wandel</b>	<b>849</b>
<b>2 Was sind Technologien?</b>	<b>852</b>
2.1 Technologie und Technik	852
2.2 Produkt- und Prozesstechnologien	853
2.3 Schrittmacher-, Schlüssel- und Basistechnologien	854
2.4 Querschnittstechnologien und anwendungsspezifische Technologien	855
2.5 Technologie-Plattformen	855
2.6 Technologische Entwicklung	856
2.7 Aktuelle Fragen und neue Entwicklungen	860
<b>3 Integriertes Konzept des Technologiemanagements</b>	<b>862</b>
<b>4 Technologie- und Innovationsmanagement</b>	<b>864</b>

<b>5 Aufgaben und Methoden</b>	<b>866</b>
5.1 Normative Ebene	866
5.2 Strategische Ebene	868
5.2.1 Technologiestrategie	868
5.2.2 Technologie-Marketing als neue Aufgabe	868
5.2.3 Technology Intelligence als neue Aufgabe	869
5.3 Operative Ebene	871
5.3.1 Einordnung und Führung von Technologieprojekten	871
5.3.2 Das «Gatekeeper-Konzept»	871
<b>6 Zusammenfassung</b>	<b>874</b>
<b>7 Kurzfragen</b>	<b>875</b>
<b>8 Literaturverzeichnis</b>	<b>876</b>

## F1 Management – normativ und strategisch

<b>1 Management – ein schillernder Begriff</b>	<b>881</b>
<b>2 Unternehmungspolitik</b>	<b>883</b>
2.1 Begriffsdefinition	883
2.2 Ausgangspunkte für die Formulierung der Unternehmungspolitik	884
2.2.1 Umweltanalyse	884
2.2.2 Unternehmungsanalyse	885
2.2.3 Wertvorstellungen des Topmanagements	887
2.2.4 Schlussfolgerungen: Chancen und Gefahren	889
2.3 Inhalte der Unternehmungspolitik	890
2.3.1 Vision	890
2.3.2 Unternehmungsleitbild	893
2.3.3 Funktionale Politiken	896
2.4 Zusammenfassung	899
<b>3 Strategische Planung</b>	<b>900</b>
3.1 Grundlegendes	900
3.2 Segmentierung	902
3.2.1 Branchen, strategische Geschäftsfelder und strategische Planungseinheiten	902

3.2.2 Kundenbedürfnisse, Kernkompetenzen und strategische Kompetenzeinheiten	905
3.3 Strategische Analysen	908
3.3.1 Lebenszyklus	909
3.3.2 Erfahrungskurve	913
3.3.3 Branchenattraktivität und Wettbewerbsvorteile	915
3.3.4 Portfolioanalyse	921
3.4 Ziele der strategischen Planungseinheiten	923
3.4.1 Wettbewerbsstrategie und Normstrategie	923
3.4.2 Grundstrategie	928
3.4.3 Integration der Ziele strategischer Planungseinheiten	931
3.5 Wertschöpfungsstrategie	931
3.6 Kritische Erfolgsfaktoren	933
3.7 Funktionale Strategien	935
3.8 Zusammenfassung	936
<b>4 Operatives Management</b>	<b>939</b>
<b>5 Kurzfragen</b>	<b>942</b>
<b>6 Literaturverzeichnis</b>	<b>943</b>

## F2 Organisation

<b>1 Aufbauorganisation – Einführung</b>	<b>951</b>
<b>2 Grundfragen</b>	<b>952</b>
2.1 Der Organisationsbegriff	952
2.2 Die Funktionen der Organisation	953
2.3 Ziele organisatorischer Gestaltung	954
<b>3 Die Gestaltung von Organisationsstrukturen</b>	<b>956</b>
3.1 Formale Elemente von Organisationen	956
3.1.1 Aufgaben	956
3.1.2 Kompetenzen und Verantwortung	957
3.1.3 Stellen	957
3.2 Die Gestaltung der Primärstruktur	959
3.2.1 Aufgabengliederung	960
3.2.2 Modelle der Kompetenzteilung (Strukturtypen)	964

3.3 Die Gestaltung der Sekundärstruktur	971
3.3.1 Projektstrukturen	971
3.3.2 Weitere Formen von Sekundärstrukturen	976
3.4 Die Frage nach der optimalen Organisationsstruktur	977
<b>4 Veränderung von Organisationsstrukturen</b>	<b>979</b>
4.1 Notwendigkeit der Anpassung von Organisationsstrukturen	979
4.2 Probleme bei Reorganisationen	980
4.3 Vorgehensweise bei Reorganisationsprojekten	983
4.3.1 Problemerkennung und Auslösung des Reorganisationsprojektes	983
4.3.2 Informieren und Involvieren der Betroffenen	984
4.3.3 Organisationsanalyse	985
4.3.4 Organisationsgestaltung	985
4.3.5 Implementieren der neuen Organisationsstruktur	986
4.3.6 Anlaufphase	986
4.3.7 Erfolgskontrolle	987
4.3.8 Von der Reorganisation zum Change-Management	987
<b>5 Neue Konzepte der Organisationsgestaltung</b>	<b>989</b>
5.1 Notwendigkeit neuer Organisationskonzepte	989
5.2 Neue Organisationskonzepte	990
5.2.1 Teamorganisation	990
5.2.2 Clusterorganisation	991
5.2.3 Netzwerkorganisation	992
5.2.4 Virtuelle Organisation	993
5.2.5 Modulare Organisation	993
5.2.6 Stundenglasorganisation	994
5.3 Beurteilung neuer Organisationskonzepte	995
<b>6 Prozessorganisation – Einführung</b>	<b>998</b>
<b>7 Prozesse und Prozessstrukturen</b>	<b>999</b>
7.1 Prozessbegriff	999
7.2 Bestimmung des Organisationsgrades	1000
7.3 Standardisierung von Prozesselementen	1001
7.4 Pflege von Prozessen	1002
7.5 Hierarchie und Typologie von Prozessen	1003
7.6 Prozessorientierte Sichtweise	1005
7.7 Das Beispiel einer Prozesslandschaft	1007
7.8 Detaillierte Darstellung von Prozessen	1008

<b>8 Prozesse aus der Sicht des Gesamtunternehmens</b>	<b>1010</b>
8.1 Kernprozesse und Kernkompetenzen	1010
8.2 Führungs- und Supportprozesse	1011
8.3 Permanente Prozessverbesserung	1012
8.4 Business Reengineering	1012
8.5 Gefahren von Schnittstellen	1013
8.6 Qualitätsmanagement-Systeme	1014
8.7 Einbezug der Mitarbeitenden	1016
<b>9 Zusammenfassung</b>	<b>1018</b>
<b>10 Kurzfragen</b>	<b>1019</b>
<b>11 Literaturverzeichnis</b>	<b>1021</b>
<b>F3 Personalführung</b>	
<b>1 Übersicht – Zielsetzung und Aufbau</b>	<b>1025</b>
<b>2 Grundlagen der Führung</b>	<b>1026</b>
2.1 Führung	1026
2.2 Führung und Macht	1027
<b>3 Führungsperson</b>	<b>1029</b>
3.1 Führungseigenschaften	1029
3.1.1 Führungseigenschaften und Erfolg	1029
3.1.2 Gelernte Motive	1030
3.1.3 Big Five der Persönlichkeit	1031
3.1.4 Anwendung und Beurteilung	1033
3.2 Führungskompetenzen	1033
3.2.1 3-K-Modell	1033
3.2.2 Führungsstufen und Kompetenzen	1035
3.2.3 Anwendung und Beurteilung	1036
<b>4 Führungsverhalten</b>	<b>1038</b>
4.1 Eindimensionale Führungsstile	1038
4.2 Zweidimensionale Führungsstile	1039
4.2.1 Vier-Felder-Matrix	1039
4.2.2 Verhaltensgitter	1040
4.2.3 Anwendung und Beurteilung	1042

<b>5</b>	<b>Situative Führung</b>	<b>1044</b>
5.1	Normatives Entscheidungsmodell	1044
5.1.1	Führungsstile	1044
5.1.2	Situative Faktoren	1045
5.1.3	Entscheidungsmodelle	1046
5.1.4	Beurteilung und Anwendung	1049
5.2	Zielorientierte Führung	1050
5.2.1	Ziele und Leistung	1051
5.2.2	Zielbindung und Führungsverhalten	1052
5.2.3	Management by Objectives	1053
5.2.4	Anwendung und Beurteilung	1054
<b>6</b>	<b>Entwicklungstrends</b>	<b>1055</b>
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>1057</b>
<b>8</b>	<b>Kurzfragen</b>	<b>1058</b>
<b>9</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>1059</b>
<b>Anhang</b>		
<b>1</b>	<b>Funktionale Konzepte</b>	<b>1063</b>
<b>2</b>	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>1077</b>
<b>3</b>	<b>Autorinnen und Autoren</b>	<b>1095</b>