

Inhaltsverzeichnis

A Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

1 Grundlagen

1.1	Wirtschaft als Teil des gesellschaftlichen Lebens	33
1.1.1	Bedürfnisse und Bedarf	33
1.1.2	Wirtschaftsgüter	33
1.1.3	Ökonomisches Prinzip	34
1.2	Betriebswirtschaftslehre als Teil der Wirtschaftswissenschaften	35
1.3	Basiskonzepte der Betriebswirtschaftslehre	35

2 Typologie der Unternehmung

2.1	Eigentum	37
2.2	Gewinnorientierung	39
2.3	Branche	40
2.4	Größe	41
2.5	Standort	42
2.5.1	Standortfaktoren	43
2.5.2	Grad der geografischen Ausbreitung	44
2.6	Rechtsform	45
2.6.1	Einzelunternehmung und Gesellschaft	45
2.6.2	Die Gesellschaftsformen nach deutschem Recht und ihre wirtschaftliche Bedeutung	46
2.6.3	Gesellschaft bürgerlichen Rechts	47
2.6.4	Kurzporträts der wichtigsten Gesellschaftsformen	48
2.6.5	Kriterien für die Wahl einer Gesellschaftsform	52
2.7	Unternehmungskooperationen	58
2.7.1	Ziele von Unternehmungskooperationen	58
2.7.2	Arten von Unternehmungskooperationen	60
2.7.3	Formen (Inhalte) von Unternehmungskooperationen	61

3 Unternehmungsziele

3.1	Zielbildung und -gliederung	65
3.2	Kernziele einer Unternehmung	65
3.3	Zieldimensionen	67
3.3.1	Ausmaß der Zielerreichung	67
3.3.2	Messung der Zielerreichung	67
3.3.3	Zeithorizont der Zielerreichung	68

3.4 Zielbeziehungen	68
3.4.1 Komplementäre Zielbeziehungen	68
3.4.2 Konkurrierende Zielbeziehungen	69
3.4.3 Indifferente Zielbeziehungen	69
4 Zusammenfassung	70
5 Kurzfragen	72
6 Literaturverzeichnis	73

B Integrales Management

1 Einleitendes	77
2 Modelle	
2.1 Modellbegriff	80
2.2 Verwendungszweck von Modellen	80
2.3 Managementmodelle und -prinzipien	81
3 Die Teilmodelle des integralen Managements	83
4 Die Unternehmungsumwelt	
4.1 Wertschöpfungskette und Märkte	84
4.2 Umweltsphären	86
4.3 Anspruchsträger	87
4.4 Die Ziele der Unternehmung	88
4.5 Zusammenfassung	89
5 Die Unternehmung	
5.1 Der Begriff »Unternehmung«	90
5.2 Der Begriff »System«	91
5.3 Gestaltungssphären	92
5.4 Aufgabenarten	93
5.5 Umwelt- und Unternehmungsanalyse	94
5.6 Zusammenfassung	95
6 Unternehmungsführung	
6.1 Das Spannungsfeld des Managements	97
6.2 Metafunktionen, Funktionsbereiche, Funktionen und Teilfunktionen	98
6.3 Metafunktion Führung	102

6.3.1 Funktionsbereich Management	102
6.3.2 Funktionsbereich Organisation	105
6.3.3 Funktionsbereich Personalführung	109
6.4 Managementstufen	110
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 Das Managementsystem der Unternehmung	116
6.6 Wertschöpfungsprozesse	118
6.7 Zusammenfassung	119
7 Kurzfragen	121
8 Literaturverzeichnis	123

C1 Marketing

1 Grundlagen des Marketing

1.1 Marketing und das Primat des Marketing	129
1.2 Orientierungen im Marketing	129
1.3 Teildisziplinen des Marketing	132
1.4 Abgrenzung von Marketing und strategischer Planung	133
1.5 Die vier P – eine umfassende Systematik	134
1.6 Branchensegmentierung	136
1.7 Analysen im Marketing	138
1.7.1 Qualitative Umweltanalyse	138
1.7.2 Quantitative Umweltanalyse	144
1.7.3 Unternehmensinterne Analyse	148
1.8 Erarbeitung des Marketing-Mix	150

2 Produkt-Mix

2.1 Die drei Produktebenen	151
2.1.1 Differenzierung mittels Produktebenen	152
2.1.2 Markenpolitik als Differenzierungsmöglichkeit	153
2.1.3 Begriffe aus der Markenpolitik	154
2.2 Die Sortimentsgestaltung	156
2.3 Die Neuentwicklung von Produkten	157
2.3.1 Die Bedeutung des Innovationspotentials	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

3.1 Einflussfaktoren der Preisbildung	164
3.2 Preiselastizität der Nachfrage	165
3.3 Besonderheiten der Preispolitik	166
3.3.1 Möglichkeiten der Preisdifferenzierung	167
3.3.2 Emotionalität in der Preispolitik	168
3.3.3 Preispsychologie	168
3.4 Ansätze für die Preisbildung	168
3.5 Elemente des Power-Pricing	169
3.6 Sonderangebotspolitik	170
3.6.1 Dauerniedrigpreispolitik	171
3.6.2 Konditionenpolitik	172
3.7 Neue Instrumente des Preismanagements	173

4 Distributions-Mix

4.1 Die Wirkung der Markteinflüsse beim Vertriebsaufbau	175
4.2 Der indirekte Vertrieb	176
4.2.1 Erscheinungsformen	176
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	181
4.5.1 Verändertes Kundenverhalten	182
4.5.2 Zunehmender Wettbewerb und Absatzdruck der Hersteller	183
4.5.3 Neue Informations- und Kommunikationstechnologien	184
4.6 Neue Angebotsformen	185
4.7 Vertriebsstrategien mit Zukunftspotential	186
4.7.1 Franchising	186
4.7.2 Strukturvertrieb	188

5 Kommunikations-Mix

5.1 Der Kommunikationsfluss	190
5.2 Die Werbung	190
5.2.1 Aufgaben der Werbung	191
5.2.2 Werbeplanung und -kontrolle	192
5.2.3 Formulierung der Werbestrategie	193

5.2.4 Realisierung des Werbekonzeptes	194
5.2.5 Wirkungen der Werbung	195
5.2.6 Werbeerfolgsmessung	195
5.2.7 Gestaltungsmuster in der Werbung	196
5.3 Die Verkaufsförderung	200
5.3.1 Anspruchsgruppen der Verkaufsförderung	200
5.3.2 Sonderformen der Verkaufsförderung	201
5.4 Die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)	202
5.5 Der persönliche Verkauf	202
6 Zusammenfassung	203
7 Kurzfragen	204
8 Literaturverzeichnis	205

C2 Beschaffung, Marktleistungserstellung und Distribution

1 Beschaffung, Marktleistungserstellung und Distribution im Überblick

1.1 Einleitung	209
1.2 Überblick	209
1.3 Das Transformationsmodell	212
1.4 Elementare Gestaltungsmerkmale der Leistungserstellung	214
1.5 Ziele der Leistungserstellung	216
1.6 Einfluss der Produktstruktur auf die Leistungserstellung	218
1.7 Netzwerke der Leistungserstellung	220
1.8 Planung und Steuerung von Netzwerken	221
1.9 Nachfrageverhalten und Prognoseverfahren	223
1.10 Zusammenfassung	225

2 Beschaffung

2.1 Einleitung	227
2.2 Beschaffungspolitik und -strategie	228
2.3 Die Spezifikation	231
2.3.1 Beschaffung und Marktleistungsentwicklung	234
2.3.2 Beschaffung und Marketing	235
2.3.3 Beschaffung und Produktion	235
2.4 Das Angebot	236
2.5 Die Bestellung	240
2.6 Die Lieferantenentwicklung	243

2.6.1 Beschaffungscontrolling als Voraussetzung für effizientes Lieferantenmanagement	243
2.6.2 Methoden der Lieferantenentwicklung	244
2.7 Zusammenfassung	245

3 Produktion

3.1 Einleitung	246
3.2 Das Produktprogramm als Ausgangspunkt der Produktionsplanung	249
3.3 Die Prozesse	252
3.3.1 Fertigungsprozesse	252
3.3.2 Auftragsabwicklungsprozesse	252
3.4 Die Organisation der Fertigung	254
3.5 Die Betriebsmittel	259
3.6 Materialfluss und Produktionslayout	260
3.7 Produktionsplanung und -steuerung (PPS)	262
3.8 Produktionscontrolling	265
3.9 Glossar	265
3.10 Zusammenfassung	267

4 Lager und Distribution

4.1 Einleitung	268
4.2 Leitbild der Logistik	268
4.3 Das Lager: Aufgaben und Anforderungen	270
4.4 Lager und Verteilstrukturen	272
4.5 Standortwahl	274
4.6 Lagersysteme	275
4.6.1 Statische Auslegung	275
4.6.2 Dynamische Auslegung	276
4.7 Physische Distribution	282
4.8 Zusammenfassung	286

5 Kurzfragen	287
--------------	-----

6 Literaturverzeichnis	289
------------------------	-----

C3 Marktleistungsentwicklung

1 Einleitung	293
--------------	-----

2 Innovation: Begriff und Stellenwert

2.1 Was ist eine Innovation?	294
------------------------------	-----

2.2	Die Bedeutung von Innovationen: Anspruch und Realität	295
-----	---	-----

3 Wirksames Innovationsmanagement

3.1	Die Aufgaben des Innovationsmanagements	298
3.2	Die Notwendigkeit unternehmensspezifischer Abgrenzungen	298
3.3	Varianten für den Umgang mit Innovationen	299

4 Der nahtlose Innovationsprozess

4.1	Kennzeichen des nahtlosen Innovationsprozesses	303
4.2	Das Modell des nahtlosen Innovationsprozesses	308

5 Die Konzeptionsphase

5.1	Den Innovationsprozess anstossen	311
5.2	Innovationspotential ermitteln	312
5.2.1	Perspektive »Markt und Bedürfnisse«	313
5.2.2	Perspektive »Technologie und Kompetenzen«	316
5.3	Auf (Lösungs-)Ideen kommen	317
5.3.1	Ideen generieren	317
5.3.2	Ideen screenen	320
5.3.3	Voranalysen durchführen	321
5.4	Innovationsprojekte definieren	322
5.5	Steuerung und Controlling der Konzeptionsphase	324

6 Die Realisierungsphase

6.1	Ziele und Aufgaben	326
6.2	Instrumente zur Unterstützung der Effizienz	330
6.3	Steuerung und Controlling in der Realisierungsphase	334
6.3.1	Qualitätscontrolling	335
6.3.2	Zeitcontrolling	335
6.3.3	Kostencontrolling	336

7 Zusammenfassung

8 Kurzfragen

9 Literaturverzeichnis

337

339

340

D1 Finanzmanagement

1 Rechnungswesen und Controlling

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 Gewinn- und Verlustrechnung	352
1.2.4 Buchführung	356
1.2.5 Die Mittelflussrechnung	366
1.2.6 Der Anhang	372
1.3 Betriebliches Rechnungswesen	373
1.3.1 Einführung	373
1.3.2 Die Kostenartenrechnung	373
1.3.3 Die Kostenstellenrechnung	376
1.3.4 Die Kostenträgerrechnung	377
1.3.5 Die Betriebsabrechnung	378
1.3.6 Die Kostenrechnung als Grundlage strategischer Entscheidungen	379
1.4 Bilanz- und Erfolgsanalyse	382
1.4.1 Zweck der Bilanz- und Erfolgsanalyse	382
1.4.2 Vorgehen und Probleme	383
1.4.3 Kennzahlen und Kennzahlensysteme	384
1.5 Controlling	392
1.5.1 Entstehung des Controllings	392
1.5.2 Aufgaben und Hilfsmittel des Controllers	393
1.5.3 Zukunft des Controllings	400
1.6 Zusammenfassung	400

2 Finanzierung

2.1 Kapital und finanzielle Mittel	404
2.2 Finanzbedarf und Finanzplanung	405
2.2.1 Der finanzwirtschaftliche Umsatzprozess (Cash-Cycle)	405
2.2.2 Finanzplanung	406
2.3 Innenfinanzierung	412
2.3.1 Selbstfinanzierung	413
2.3.2 Finanzierung aus Rückstellungen	418
2.3.3 Finanzierung aus Abschreibungen	419
2.4 Aussenfinanzierung	421
2.4.1 Kreditfinanzierung	422
2.4.2 Beteiligungsfinanzierung	433
2.4.3 Vermögensverflüssigung	444
2.4.4 Leasing als Finanzierungsersatz	444
2.4.5 Finanzierung im Lebenszyklus der Unternehmung	445
2.5 Optimale Finanzierung	452
2.5.1 Rentabilität	452

2.5.2 Liquidität	457
2.5.3 Risiko	458
2.5.4 Flexibilität	460
2.5.5 Unabhängigkeit	460
2.5.6 Finanzimage	461
2.6 Zusammenfassung	462

3 Investition

3.1 Grundlagen	464
3.1.1 Begriffe	464
3.1.2 Der Investitionsentscheid	464
3.1.3 Der Investitionsprozess	465
3.1.4 Investitionspolitik und -strategie	466
3.2 Methoden der Investitionsrechnung	466
3.2.1 Überblick	466
3.2.2 Statische Verfahren der Investitionsrechnung	468
3.2.3 Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	474
3.3 Zusammenfassung und Beurteilung der Verfahren der Investitionsrechnung	482
3.4 Sonderprobleme bei Investitionsrechnungen	484
3.4.1 Imponderabilien (nichtquantifizierbare Größen)	484
3.4.2 Inflation	485
3.4.3 Steuern	486
3.4.4 Nicht relevante Kosten und Daten	487
3.4.5 Unsicherheit	488

4 Unternehmensbewertung

4.1 Einleitung	494
4.2 Begriffe	495
4.2.1 Substanz (Substanzwert)	495
4.2.2 Zukünftige Erträge (Ertragswert)	495
4.2.3 Goodwill	496
4.2.4 Kapitalkosten	497
4.3 Methoden der Unternehmensbewertung in der Praxis	499
4.3.1 Substanzwertmethode	499
4.3.2 Ertragswertmethode	500
4.3.3 Mittelwertverfahren	500
4.3.4 Discounted-Cashflow-(DCF)-Methode	502
4.3.5 Übergewinnverfahren	505
4.3.6 Economic Value Added (EVA)	507
4.3.7 Multiplikatoren	508
4.4 Zusammenfassung	510

5 Kurzfragen	512
6 Literaturverzeichnis	514

D2 Personalmanagement

1 Von der Personalwirtschaft zum Personalmanagement

1.1 Einfache Personalwirtschaft	519
1.2 Besonderheiten des Produktionsfaktors Arbeit	520
1.3 Modernes Personalmanagement	522
1.4 Teilfunktionen des Personalmanagements	524

2 Bedarfsermittlung als Teil der Personalplanung

2.1 Qualitative Planung	526
2.2 Quantitative Planung	528

3 Personalgewinnung

3.1 Personalgewinnung als Prozess	530
3.2 Qualitätskriterien für die Personalgewinnung	530
3.2.1 Die klassischen Qualitätskriterien	532
3.2.2 Erweiterte Qualitätskriterien	533

4. Personaleinsatz

4.1 Aufgaben des Personaleinsatzes	535
4.2 Flexibilisierung der Organisationsstrukturen	535
4.3 Flexibilisierung der Arbeitszeit	537
4.4 Gestaltung der Arbeitsumgebung	538

5 Personalbeurteilung

5.1 Ziele der Personalbeurteilung	540
5.2 Leistungs- und Kompetenzbeurteilung im Prozess	540
5.3 Formen der Leistungs- und Kompetenzbeurteilung	541
5.4 Die Potentialeinschätzung	542

6 Personalentlöhnung

6.1 Definition	544
6.2 Bestimmungsfaktoren des Lohnes	544
6.3 Elemente von Lohnsystemen und Lohnstruktur	546
6.3.1 Grundstruktur des Lohnes	546
6.3.2 Verfahren zur Bestimmung des Funktionslohns	547
6.3.3 Verfahren zur Bestimmung des variablen Lohnanteils	548

6.4	Lohngerechtigkeit	550
7	Personalentwicklung	
7.1	Begriff und Ziele	552
7.2	Elemente der Personalentwicklung	553
7.2.1	Arbeitsplatzbezogene und laufbahnbezogene Personalentwicklung	554
7.2.2	Teamentwicklung	554
7.2.3	Organisationsentwicklung	555
7.3	Instrumente und Maßnahmen der Personalentwicklung	555
8	Personalfreisetzung	
8.1	Aufgaben und Ursachen	557
8.2	Vorgehensstrategien der Personalfreisetzung	558
9	Zusammenfassung	561
10	Kurzfragen	562
11	Literaturverzeichnis	563

D3 Informations- und Wissensmanagement

Einleitendes

1.1	Zweck des Informations- und Wissensmanagements	567
1.2	Operative Informationssysteme und Managementinformationssysteme	568

2 Wissensmanagement

2.1	Wissen	572
2.2	Aufgaben im Wissensmanagement	573
2.3	MTO-Ansatz für Wissensmanagement	574
2.4	Prozessorientiertes Wissensmanagement	576

3 Informationsmanagement

3.1	Aktuelle Themenstellungen	579
3.2	Zielbildung im Überblick	580
3.3	Informationspolitik	582
3.4	Informationsstrategie	584
3.4.1	Funktion der Informationsstrategie	584
3.4.2	Vorgaben der strategischen Planungseinheiten	585

4 Anwendungssysteme

4.1	Grundlagen	591
-----	------------	-----

4.1.1	Begriffe	591
4.1.2	Beispiel Online-Shop	591
4.1.3	Ziele des Einsatzes von Anwendungssystemen	593
4.2	Aufbau und Integration von Anwendungssystemen	594
4.3	Arten von Anwendungssystemen	596
4.3.1	Querschnittssysteme	597
4.3.2	Operative Systeme	598
4.3.3	Managementinformationssysteme	598
4.3.4	Unternehmensübergreifende Systeme	602
4.4	Management von Anwendungssystemen	604
4.4.1	Grundsatzentscheidungen	604
4.4.2	Einführung von Anwendungssystemen	606
4.4.3	Betrieb von Anwendungssystemen	607
5	Zusammenfassung	610
6	Kurzfragen	612
7	Literaturverzeichnis	614

E1 Ökologiemanagement

1	Einführung	
2	Ökologie »managen«	619
		621
3	Die Norm ISO 14001:2004	
3.1	Grundprinzipien	622
3.2	Anforderungen	622
3.3	ISO-Zertifizierung	623
4	Umweltmanagementsystem und kontinuierliche Verbesserung	624
5	Aufbau des Ökologiemanagements	
5.1	Umweltanalyse als Vorgabe für das Ökologiemanagement	626
5.2	Unternehmungsanalyse als Vorgabe für das Ökologiemanagement	627
5.3	Ökologiepolitik	630
5.4	Umsetzung des Umweltmanagementsystems	631
5.5	Öko-Controlling	632
6	Nutzen des Ökologiemanagements	
6.1	Interne Nutzenpotentiale	637
6.2	Externe Nutzenpotentiale	638

7 Kosten des Ökologiemanagements	638
8 Zusammenfassung	641
9 Kurzfragen	643
10 Literaturverzeichnis	644

E2 Risikomanagement

1 Einführung	647
2 Grundlagen, Begriffe, Definitionen	648
3 Risikomanagement als Prozess	655
4 Instrumente zur Risikoerkennung-einschätzung und -bewertung	
4.1 Gefahrenlisten	658
4.2 Die Ausfalleffektanalyse (FMEA)	658
4.3 Die Fehlerbaum- und die Ereignisablaufanalyse (FTA)	661
4.4 Risikolandschaften mit Soll/Ist-Vergleich	661
4.5 Der Value-at-Risk-Ansatz zur Bemessung des Eigenkapitals	664
4.6 Die Monte-Carlo-Simulation als Instrument zur Risikoaggregation und Risikodarstellung	665
4.7 Einfluss der Risiken in der Unternehmenswertanalyse	667
5 Risikomanagement in der Strategieentwicklung	670
6 Zusammenfassung	674
7 Kurzfragen	675
8 Literaturverzeichnis	676

E3 Qualitätsmanagement

1 Einführung	679
2 Qualitätsmanagement als Querschnittsfunktion	680
3 Historische Entwicklungen im Management	681
4 Sechs Modellvorstellungen zum Qualitätsmanagement	683
5 Die Bedeutung W.E. Demings für das Qualitätsmanagement	685
6 Grundlagen, Begriffe, Definitionen und Abgrenzungen	688
6.1 Produkt	690
6.2 Umwelt	691
6.3 Organisation	691
6.4 Zum Qualitätsbegriff	695
6.5 Der RCPA-Zyklus zur Operationalisierung von Qualität	696

7 Modelle des Qualitätsmanagements	
7.1 Die ISO-9000er-Reihe und das Modell der ISO 9001:2000-12	699
7.2 Das EFQM-Modell	702
8 QM-Modelle in der organisatorischen Praxis	706
9 Zusammenfassung	708
10 Kurzfragen	709
11 Literaturverzeichnis	710

E4 Technologiemanagement

1 Der omnipräsente technologische Wandel	715
2 Was sind Technologien?	
2.1 Technologie und Technik	718
2.2 Produkt- und Prozesstechnologien	719
2.3 Schrittmacher-, Schlüssel- und Basistechnologien	720
2.4 Querschnittstechnologien und anwendungsspezifische Technologien	721
2.5 Technologie-Plattformen	721
2.6 Technologische Entwicklung	722
2.7 Aktuelle Fragen und neue Entwicklungen	726
3 Integriertes Konzept des Technologiemanagements	728
4 Technologiemanagement und Innovationsmanagement	730
5 Aufgaben und Methoden	
5.1 Normative Ebene	732
5.2 Strategische Ebene	734
5.2.1 Technologiestrategie	734
5.2.2 Technologie-Marketing als neue Aufgabe	734
5.2.3 Technology Intelligence als neue Aufgabe	735
5.3 Operative Ebene	737
5.3.1 Einordnung und Führung von Technologieprojekten	737
5.3.2 Das »Gatekeeper-Konzept«	737
6 Zusammenfassung	740
7 Kurzfragen	741
8 Literaturverzeichnis	742

F1 Management – normativ und strategisch

1 Management – ein schillernder Begriff	747
2 Unternehmungspolitik	749
2.1 Begriffsdefinition	749
2.2 Ausgangspunkte für die Formulierung der Unternehmungspolitik	750
2.2.1 Umweltanalyse	750
2.2.2 Unternehmungsanalyse	751
2.2.3 Wertvorstellungen des Topmanagements	753
2.2.4 Schlussfolgerungen: Chancen und Gefahren	755
2.3 Inhalte der Unternehmungspolitik	756
2.3.1 Vision	756
2.3.2 Unternehmungsleitbild	759
2.3.3 Funktionale Politiken	762
2.4 Zusammenfassung	765
3 Strategische Planung	
3.1 Grundlegendes	766
3.2 Segmentierung	768
3.2.1 Branchen, strategische Geschäftsfelder und strategische Planungseinheiten	768
3.2.2 Kundenbedürfnisse, Kernkompetenzen und strategische Kompetenzeinheiten	770
3.3 Strategische Analysen	774
3.3.1 Lebenszyklus	774
3.3.2 Erfahrungskurve	778
3.3.3 Branchenattraktivität und Wettbewerbsvorteile	781
3.3.4 Portfolioanalyse	787
3.4 Ziele der strategischen Planungseinheiten	789
3.4.1 Wettbewerbsstrategie und Normstrategie	789
3.4.2 Grundstrategie	794
3.4.3 Integration der Ziele strategischer Planungseinheiten	796
3.5 Wertschöpfungsstrategie	797
3.6 Kritische Erfolgsfaktoren	799
3.7 Funktionale Strategien	801
3.8 Zusammenfassung	802
4 Operatives Management	804
5 Kurzfragen	807
6 Literaturverzeichnis	808

F2 Organisation

1 Aufbauorganisation – Einführung	813
2 Grundfragen	
2.1 <u>Der Organisationsbegriff</u>	814
2.2 <u>Die Funktionen der Organisation</u>	815
2.3 <u>Ziele organisatorischer Gestaltung</u>	816
3 Die Gestaltung von Organisationsstrukturen	
3.1 <u>Formale Elemente von Organisationen</u>	818
3.1.1 <u>Aufgaben</u>	818
3.1.2 <u>Kompetenzen und Verantwortung</u>	819
3.1.3 <u>Stellen</u>	819
3.2 <u>Die Gestaltung der Primärstruktur</u>	821
3.2.1 <u>Aufgabengliederung</u>	822
3.2.2 <u>Modelle der Kompetenzzuteilung (Strukturtypen)</u>	826
3.3 <u>Die Gestaltung der Sekundärstruktur</u>	833
3.3.1 <u>Projektstrukturen</u>	833
3.3.2 <u>Weitere Formen von Sekundärstrukturen</u>	837
3.4 <u>Die Frage nach der optimalen Organisationsstruktur</u>	838
4 Veränderung von Organisationsstrukturen	
4.1 <u>Notwendigkeit der Anpassung von Organisationsstrukturen</u>	844
4.2 <u>Probleme bei Reorganisationen</u>	844
4.3 <u>Vorgehensweise bei Reorganisationsprojekten</u>	844
4.3.1 <u>Problemerkennung und Auslösung des Reorganisationsprojektes</u>	844
4.3.2 <u>Informieren und Involvieren der Betroffenen</u>	845
4.3.3 <u>Organisationsanalyse</u>	846
4.3.4 <u>Organisationsgestaltung</u>	846
4.3.5 <u>Implementieren der neuen Organisationsstruktur</u>	847
4.3.6 <u>Anlaufphase</u>	847
4.3.7 <u>Erfolgskontrolle</u>	848
5 Neue Konzepte der Organisationsgestaltung	
5.1 <u>Notwendigkeit neuer Organisationskonzepte</u>	849
5.2 <u>Neue Organisationskonzepte</u>	850
5.2.1 <u>Teamorganisation</u>	850
5.2.2 <u>Clusterorganisation</u>	851

5.2.3 Netzwerkorganisation	852
5.2.4 Virtuelle Organisation	853
5.2.5 Modulare Organisation	853
5.2.6 Stundenglasorganisation	854
5.3 Beurteilung neuer Organisationskonzepte	855
6 Prozessorganisation – Einführung	858
7 Prozesse und Prozessstrukturen	859
7.1 Prozessbegriff	859
7.2 Bestimmung des Organisationsgrades	860
7.3 Standardisierung von Prozesselementen	861
7.4 Pflege von Prozessen	862
7.5 Hierarchie und Typologie von Prozessen	863
7.6 Prozessorientierte Sichtweise	865
7.7 Das Beispiel einer Prozesslandschaft	867
7.8 Detaillierte Darstellung von Prozessen	868
8 Prozesse aus der Sicht des Gesamtunternehmens	
8.1 Kernprozesse und Kernkompetenzen	870
8.2 Führungs- und Supportprozesse	871
8.3 Permanente Prozessverbesserung	872
8.4 Business Reengineering	872
8.5 Gefahren von Schnittstellen	873
8.6 Qualitätsmanagement-Systeme	874
8.7 Einbezug der Mitarbeitenden	874
9 Zusammenfassung	878
10 Kurzfragen	879
11 Literaturverzeichnis	881
F3 Personalführung	
1 Übersicht – Zielsetzung und Aufbau	885
2 Grundlagen der Führung	886
2.1 Führung	886
2.2 Führung und Macht	887

3 Führungsperson	
3.1 Führungseigenschaften	889
3.1.1 Führungseigenschaften und Erfolg	889
3.1.2 Gelernte Motive	891
3.1.3 Big Five der Persönlichkeit	892
3.1.4 Anwendung und Beurteilung	893
3.2 Führungskompetenzen	893
3.2.1 3-K-Modell	893
3.2.2 Führungsstufen und Kompetenzen	895
3.2.3 Anwendung und Beurteilung	896
4 Führungsverhalten	
4.1 Eindimensionale Führungsstile	898
4.2 Zweidimensionale Führungsstile	899
4.2.1 Vier-Felder-Matrix	899
4.2.2 Verhaltensgitter	900
4.2.3 Anwendung und Beurteilung	902
5 Situative Führung	
5.1 Normatives Entscheidungsmodell	904
5.1.1 Führungsstile	904
5.1.2 Situative Faktoren	905
5.1.3 Entscheidungsmodelle	906
5.1.4 Beurteilung und Anwendung	907
5.2 Zielorientierte Führung	910
5.2.1 Ziele und Leistung	911
5.2.2 Zielbindung und Führungsverhalten	912
5.2.3 Management by Objectives	913
5.2.4 Anwendung und Beurteilung	914
6 Entwicklungstrends	915
7 Zusammenfassung	916
8 Kurzfragen	918
9 Literaturverzeichnis	919

Anhang

1	Antworten zu den Kurzfragen	923
2	Funktionale Konzepte	955
3	Stichwortverzeichnis	967
4	Autorenverzeichnis	977