

# Inhaltsübersicht

<b>Teil I</b>	<b>Unternehmerisches Denken und Handeln</b> .....	<b>19</b>
	Kapitel 1 Kundenorientierung und Wertschöpfungsprozesse .....	21
	Kapitel 2 Unternehmung und Umwelt .....	45
<b>Teil II</b>	<b>Geschäftsprozesse</b> .....	<b>75</b>
	Kapitel 3 Marketingprozesse .....	77
	Kapitel 4 Innovationsprozesse .....	129
	Kapitel 5 Leistungserstellungsprozesse .....	137
<b>Teil III</b>	<b>Unterstützungsprozesse</b> .....	<b>171</b>
	Kapitel 6 Personalmanagement .....	173
	Kapitel 7 Finanzmanagement .....	209
	Kapitel 8 Investitionen .....	231
<b>Teil IV</b>	<b>Managementprozesse</b> .....	<b>261</b>
	Kapitel 9 Organisation .....	263
	Kapitel 10 Wertschöpfungsorientierte Führung .....	303
	Kapitel 11 Visionen, Normen und Kultur .....	321
	Kapitel 12 Strategisches Management .....	339
<b>Teil V</b>	<b>Spezielle Betriebswirtschaftslehre</b> .....	<b>367</b>
	Kapitel 13 Bankbetriebslehre .....	369
	Kapitel 14 Versicherungslehre .....	409
<b>Teil VI</b>	<b>Aufgaben</b> .....	<b>439</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>483</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>487</b>

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I: Unternehmerisches Denken und Handeln

<b>Kapitel 1: Kundenorientierung und Wertschöpfungs- prozesse</b>	1.1	Kundennutzen steht im Zentrum	24
	1.2	Anforderungen an die Management-Kompetenz	26
	1.3	Wertschöpfungsprozesse	28
	1.3.1	Wertschöpfungsbegriff	28
	1.3.1.1	Volkswirtschaftliche Wertschöpfung	28
	1.3.1.2	Betriebswirtschaftliche Wertschöpfung	29
	1.3.2	Wertschöpfungskette	30
	1.3.3	Erkenntnisse aus dem Wertschöpfungsmanagement	33
	1.4	Entscheidungsmethodik	35
	1.4.1	Problembegriff und -kategorien	35
	1.4.2	Komplexität und vernetztes Denken	36
	1.4.3	Phasen des Problemlösungsprozesses	39
	1.4.3.1	Problemerkfassung	40
	1.4.3.2	Problembearbeitung	42
1.4.3.3	Entscheidungsfindung	42	
1.4.3.4	Realisierungsphase	43	
1.4.3.5	Evaluation der Resultate	43	
1.4.4	Zusammenfassung	44	
<b>Kapitel 2: Unternehmung und Umwelt</b>	2.1	Unternehmung als System	48
	2.1.1	Das neue St. Galler Management-Modell	49
	2.1.2	Anspruchsgruppen	51
	2.1.3	Umweltsphären	51

2.1.4	Austauschbeziehungen	54
2.1.4.1	Austausch der Ressourcen	54
2.1.4.2	Austausch von Werten und Anliegen	57
2.1.5	Ordnungsformen	58
2.1.6	Unternehmung als System von Prozessen	58
2.1.7	Stabilität und Wandel	60
2.1.8	Nutzen von Unternehmungsmodellen	61
2.2	Kennzeichen einer Unternehmung	62
2.2.1	Gewinnorientierung	62
2.2.2	Branche oder Wirtschaftssektor	63
2.2.3	Grösse	65
2.2.4	Unternehmungswachstum	66
2.2.5	Grad der geografischen Ausbreitung	66
2.2.6	Rechtsform	67
2.3	Ziele der Unternehmung	69
2.3.1	Zielinhalte	69
2.3.2	Zielformulierungen	72
2.3.3	Zielbeziehungen	73

## Teil II: Geschäftsprozesse

<b>Kapitel 3: Marketingprozesse</b>	3.1	Marketingprozesse im Zentrum der Wertschöpfung	80
	3.2	Marketingkonzept	81
	3.3	Umschreibung des Marktes	83
	3.3.1	Absatzmarkt	83
	3.3.2	Eigenheiten der Güter	83
	3.3.3	Kundennutzen	85
	3.3.4	Kunden- und Kauffestlegung	85
	3.3.5	Konsumentenverhalten und Kundenbeziehungen	86
	3.3.6	Marktsegmentierung	87
	3.3.7	Marktgrössen	88
	3.4	Marktforschung	89
	3.4.1	Zweck	89
	3.4.2	Methoden der Marktforschung	89
	3.4.2.1	Primär- und Sekundärmarktforschung	90
	3.4.2.2	Methoden der Primärmarktforschung	91
	3.4.2.3	Auswahlverfahren der Informationsträger	92
	3.5	Überblick über die Marketinginstrumente	93
3.6	Produktpolitik	94	
3.6.1	Produktpolitisches Entscheidungsfeld	94	
3.6.2	Gestaltung des Absatzprogrammes	94	
3.6.3	Produktpositionierung und -gestaltung	96	

3.6.4	Produktpolitische Möglichkeiten	98
3.6.5	Produktlebenszyklus	99
3.6.5.1	Modell des Produktlebenszyklus	99
3.6.5.2	Nutzen des Produktlebenszyklus-Modells	101
3.7	Distributionspolitik	103
3.7.1	Distributionspolitisches Entscheidungsfeld	103
3.7.2	Absatzmethode	103
3.7.2.1	Absatzweg	103
3.7.2.2	Absatzorgane des Handels	106
3.7.2.3	Einzelhandel	106
3.7.2.4	Grosshandel	108
3.7.3	Physische Distribution oder Distributions-Logistik	109
3.8	Konditionenpolitik	110
3.8.1	Konditionenpolitisches Entscheidungsfeld	110
3.8.2	Preispolitisches Entscheidungsfeld	110
3.8.3	Preisbildung und Marktformen	111
3.8.3.1	Theoretische Grundlagen der Preisbildung	111
3.8.3.2	Marktformen	115
3.8.4	Praxisorientierte Preisbestimmung	116
3.8.5	Preisdifferenzierung	117
3.8.6	Preisgestaltung im Produkt-Mix	118
3.8.7	Rabattpolitik	119
3.9	Kommunikationspolitik	120
3.9.1	Kommunikationspolitisches Entscheidungsfeld	120
3.9.2	Public Relations	120
3.9.3	Werbung	121
3.9.3.1	Werbekonzept	121
3.9.3.2	Zielgruppenbestimmung	124
3.9.3.3	Werbeerfolgskontrolle	125
3.9.4	Verkaufsförderung	126
3.9.5	Persönlicher Verkauf	127
3.10	Marketing-Mix	128

**Kapitel 4:**  
**Innovationsprozesse**

4.1	Innovationsprozesse im Rahmen der Wertschöpfung	132
4.2	Forschungs- und Entwicklungsstrategien	133
4.2.1	Marketingorientiertes Vorgehen	134
4.2.2	Technologieorientiertes Vorgehen	135
4.3	Gründe für die rasante Produktentwicklung	136

**Kapitel 5:**  
**Leistungserstellungs-  
prozesse**

5.1	Beschaffungsprozesse	140
5.1.1	Supply Chain Management	140
5.1.2	Wertschöpfung in Lieferketten	140
5.1.3	Aufgaben der Materialwirtschaft	144

5.1.4	Beschaffungsarten	145
5.1.5	ABC-Analyse	146
5.1.6	Optimales Beschaffungs- und Lagerprogramm	148
5.1.7	Optimale Bestellmenge	149
5.2	Produktionsprozesse	150
5.2.1	Höhe und Ausmass der Fertigungstiefe	150
5.2.2	Fertigungstyp und Fertigungsverfahren	152
5.2.3	Planungs- und Kontrollsysteme	154
5.2.3.1	Netzplantechnik	154
5.2.3.2	Computerunterstützte Steuerung des Produktionsablaufs (CIM)	156
5.2.4	Just-in-Time-Produktion	158
5.3	Produktions- und Kostentheorie	159
5.3.1	Kosten als Entscheidungsgrundlagen	159
5.3.1.1	Fixe und variable Kosten	161
5.3.1.2	Gesamtkosten, Durchschnittskosten, Grenzkosten	163
5.3.2	Produktions- und Kostenfunktion	165
5.3.2.1	Kombination der Produktionsfaktoren	165
5.3.2.2	Produktions- und Kostenfunktion vom Typ A	165

### Teil III: Unterstützungsprozesse

<b>Kapitel 6: Personal- management</b>	6.1	Ausrichtung auf Wertschöpfungsprozesse	176
	6.2	Personalbedarfsermittlung	178
	6.2.1	Quantitativer Personalbedarf	178
	6.2.2	Qualitativer Personalbedarf	178
	6.3	Personalbeschaffung	180
	6.3.1	Personalwerbung	180
	6.3.2	Personalauswahl	181
	6.3.3	Auswahlverfahren	182
	6.3.3.1	Bewerbungsunterlagen	183
	6.3.3.2	Interview	184
	6.3.3.3	Testverfahren	184
	6.3.3.4	Assessment Center	184
	6.4	Personaleinsatz	185
	6.5	Personalmotivation und -honorierung	188
	6.5.1	Anreizarten und Bedürfnisstruktur der Arbeitnehmer	188
6.5.2	Lohnpolitik	190	
6.5.2.1	Lohn und Lohngerechtigkeit	190	
6.5.2.2	Arbeitsbewertung	192	

	6.5.2.3	Traditionelle Lohnformen	197
	6.5.2.4	Moderne Lohnformen	199
	6.5.2.5	Betriebliche Sozialleistungen	201
	6.5.3	Nichtmonetäre Anreize	203
6.6		Personalentwicklung	203
	6.6.1	Formen der Personalentwicklung	203
	6.6.2	E-Learning	204
	6.6.3	Coaching	205
6.7		Personalfreistellung	206
<b>Kapitel 7:</b>	7.1	Kostenwahrheit in den Wertschöpfungsprozessen	212
<b>Finanzmanagement</b>	7.2	Rechnungswesen	213
	7.2.1	Finanzbuchhaltung	214
	7.2.2	Betriebsbuchhaltung	214
	7.2.3	Ergänzende Bereiche des Rechnungswesens	215
	7.3	Finanzierung	216
	7.3.1	Kapital und Vermögen	216
	7.3.2	Hauptformen der Finanzierung	217
	7.3.3	Aufgaben des Finanzmanagements	219
	7.4	Finanzplanung und -kontrolle	219
	7.4.1	Finanzplanung	219
	7.4.2	Finanzkontrolle	222
	7.5	Optimale Finanzierung	223
	7.5.1	Optimierungsprobleme bei der Finanzierung	223
	7.5.2	Rentabilität	224
	7.5.3	Liquidität	226
	7.5.4	Sicherheit	227
	7.5.5	Unabhängigkeit	227
	7.5.6	Finanzimage	228
	7.5.7	Zusammenfassung	229
<b>Kapitel 8:</b>	8.1	Investitionsarten und -planung	234
<b>Investitionen</b>	8.1.1	Wertschöpfung durch Investitionen	234
	8.1.2	Arten von Investitionen	235
	8.1.3	Investitionsentscheidungsprozess	235
	8.2	Investitionsrechenverfahren	238
	8.2.1	Überblick	238
	8.2.2	Statische Verfahren	240
	8.2.2.1	Kostenvergleichsrechnung	240
	8.2.2.2	Gewinnvergleichsrechnung	243
	8.2.2.3	Rentabilitätsrechnung	245
	8.2.2.4	Amortisationsrechnung	246
	8.2.2.5	Beurteilung der statischen Verfahren	248

8.2.3	Dynamische Verfahren	249
8.2.3.1	Kapitalwertmethode (Net Present Value Method)	252
8.2.3.2	Methode des internen Zinssatzes (Internal Rate of Return Method)	254
8.2.3.3	Annuitätenmethode	255
8.2.3.4	Beurteilung der dynamischen Verfahren	256
8.2.4	Praxisbezug von Investitionsrechenverfahren	257

## Teil IV: Managementprozesse

<b>Kapitel 9:</b>	9.1	Organisation als Managementaufgabe	266
<b>Organisation</b>	9.2	Formale und informale Organisation	267
	9.3	Organisationsbausteine	267
	9.3.1	Arten von Stellen	267
	9.3.2	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung	269
	9.4	Organisationsinstrumente	269
	9.4.1	Organigramm	270
	9.4.2	Stellenbeschreibung	271
	9.4.3	Funktionendiagramm	272
	9.5	Organisationsprinzipien	272
	9.5.1	Stellenbildung	273
	9.5.2	Leitungsprinzipien	277
	9.5.2.1	Einliniensystem	278
	9.5.2.2	Mehrliniensystem	279
	9.5.3	Entscheidungskompetenzen	280
	9.6	Aufbau- und Ablauforganisation	280
	9.6.1	Aufbauorganisation	280
	9.6.2	Ablauforganisation	282
	9.6.2.1	Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese	282
	9.6.2.2	Ziele der Ablauforganisation	284
	9.6.3	Zusammenhang zwischen Aufbau- und Ablauforganisation	284
	9.7	Organisationsformen in der Praxis	286
	9.7.1	Funktionale Organisation	286
	9.7.1.1	Rein funktionale Organisation	286
	9.7.1.2	Stablinienorganisation	287
	9.7.2	Spartenorganisation	288
	9.7.3	Matrixorganisation	291
	9.7.4	Produktmanagement	292
	9.7.5	Netzwerk-Organisation und virtuelle Organisation	293

	9.7.6	Projektorganisation .....	295
	9.7.7	Team-Organisation .....	297
	9.7.8	Zusammenfassung .....	298
	9.8	Prozessorientierung und Arbeitsteilung .....	299
	9.9	Organisationsentwicklung .....	300
<b>Kapitel 10:</b>	10.1	Kundenbezogene Wertschöpfung als Führungsaufgabe ....	306
<b>Wertschöpfungs-</b>	10.2	Führungsstil .....	306
<b>orientierte Führung</b>	10.2.1	Klassifikation von Führungsstilen .....	306
	10.2.2	Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake/Mouton .....	309
	10.3	Management-by-Techniken .....	311
	10.4	Management-Ansätze .....	313
	10.4.1	Lean Management .....	313
	10.4.2	Total Quality Management (TQM) .....	314
	10.4.3	Das europäische EFQM-Excellence-Modell .....	315
	10.5	Projektmanagement .....	316
	10.5.1	Begriff .....	316
	10.5.2	Projektmerkmale und -arten .....	317
	10.5.3	Projektphasen .....	318
<b>Kapitel 11:</b>	11.1	Vision .....	324
<b>Visionen, Normen</b>	11.2	Leitbild .....	324
<b>und Kultur</b>	11.3	Corporate Governance .....	328
	11.4	Unternehmenskultur .....	331
	11.4.1	Merkmale der Unternehmenskultur .....	331
	11.4.2	Wirkungen von Unternehmenskulturen .....	333
	11.4.3	Analyse und Gestaltung der Unternehmenskultur ..	334
	11.5	Interkulturelles Management .....	335
<b>Kapitel 12:</b>	12.1	Ziele und Aufgaben des strategischen Managements .....	342
<b>Strategisches</b>	12.2	Informationsanalyse .....	343
<b>Management</b>	12.2.1	Umweltanalyse .....	344
	12.2.2	Unternehmensanalyse .....	346
	12.2.3	Analyse der Wertvorstellungen .....	346
	12.3	Analyse-Instrumente .....	348
	12.3.1	Wettbewerbsanalyse (Branchenanalyse) .....	348
	12.3.2	PIMS-Modell .....	350
	12.3.3	Konzept der Erfahrungskurve .....	351
	12.3.4	Portfolio-Analyse .....	352
	12.3.5	Gap-Analyse .....	354
	12.3.6	Benchmarking .....	355

12.4	Unternehmensstrategien	356
12.4.1	Strategieentwicklung	356
12.4.1.1	Allgemeine strategische Grundsätze	356
12.4.1.2	Produkt-Markt-Strategien	357
12.4.1.3	Wettbewerbsstrategien nach Porter	359
12.4.1.4	Normstrategien der Marktwachstums- Marktanteils-Matrix	360
12.4.1.5	Strategie der Kernkompetenzen	362
12.4.2	Strategieumsetzung	363
12.4.3	Strategieevaluation	364
12.5	Strategische Erfolgsfaktoren	364

## Teil V: Spezielle Betriebswirtschaftslehre

<b>Kapitel 13:</b>	13.1	Grundlagen	372
<b>Bankbetriebslehre</b>	13.1.1	Grundfunktionen einer Geschäftsbank	372
	13.1.2	Einteilungskriterien für die Bankgeschäfte	372
	13.2	Bankgeschäfte	375
	13.2.1	Passivgeschäft	375
	13.2.1.1	Verhalten des Anlegers	375
	13.2.1.2	Einlage- und Anlagemöglichkeiten	375
	13.2.2	Aktivgeschäft	377
	13.2.2.1	Kriterien der Kreditwürdigkeit	377
	13.2.2.2	Kreditarten	378
	13.2.3	Indifferente Bankgeschäfte	381
	13.3	Bankengesetzgebung in der Schweiz	385
	13.3.1	Zweck der Regulierungen	385
	13.3.2	Wichtige Bestimmungen des Gläubigerschutzes	385
	13.3.2.1	Liquiditätsvorschriften	385
	13.3.2.2	Eigenmittelvorschriften und Einlegerschutz	386
	13.3.2.3	Bankgeheimnis zwischen Persönlichkeits- schutz und Kampf gegen Geldwäscherei	387
	13.4	Struktur und bisherige Entwicklung der Geschäftsbanken	390
	13.4.1	Merkmale der einzelnen Geschäftsbanken	390
	13.4.2	Entwicklung der Geschäftsbanken von 1945 bis 2000	392
	13.5	Strukturwandel im Bankenwesen	395
	13.5.1	Ursachen für den rasanten Strukturwandel	395
	13.5.1.1	Die «kritische Grösse» nimmt zu	396
	13.5.1.2	Das Universalbankkonzept muss überdacht werden	397

	13.5.1.3	Kunden- statt Produktorientierung . . . . .	399
	13.5.1.4	Ausrichtung auf wertschöpfungsintensive Bankgeschäfte . . . . .	401
	13.5.1.5	Zunehmende Bedeutung von personen- und standortunabhängigen Verkaufskanälen . . .	403
	13.5.1.6	Allfinanzgeschäft: Die Euphorie ist verflogen . . . . .	404
	13.5.2	Auswirkungen des Strukturwandels . . . . .	404
<b>Kapitel 14:</b>	14.1	Grundlagen . . . . .	412
<b>Versicherungslehre</b>	14.1.1	Schutz vor Risiken – ein langgehegter Wunsch der Menschheit . . . . .	412
	14.1.2	Welche Sicherheit erbringen Versicherungen? . . . .	412
	14.1.3	Ziel der äusseren Sicherheit ist die Risikobewältigung . . . . .	413
	14.2	Merkmale der Versicherung . . . . .	415
	14.2.1	Grundprinzipien der Versicherung . . . . .	415
	14.2.2	Versicherungsarten und Versicherungsträger . . . . .	416
	14.2.2.1	Personenversicherungen . . . . .	416
	14.2.2.2	Sach- und Vermögensversicherungen . . . .	421
	14.3	Probleme ausgewählter Sozialversicherungen . . . . .	423
	14.3.1	AHV . . . . .	423
	14.3.2	Krankenversicherung . . . . .	429
	14.3.3	Arbeitslosenversicherung . . . . .	434
	14.3.4	Umbau des Sozialstaates – die Herausforderung des 21. Jahrhunderts? . . . . .	437
	<b>Teil VI: Aufgaben<sup>1</sup></b>	. . . . .	<b>439</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	. . . . .	<b>483</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	. . . . .	<b>487</b>

---

1 Lösungen zu den Aufgaben sind in einem separaten Lösungsband veröffentlicht:  
Krummenacher, Alfred: Einführung in die Betriebswirtschaft – Aufgaben und Lösun-  
gen.