

# Handbuch Betriebswirtschaft

Das moderne BWL-Wissen für Management  
und Studium

Teilband II

IV. Unternehmensmanagement

V. Unternehmensevolution

Von

Werner Pepels

2., komplett überarbeitete Auflage



Duncker & Humblot · Berlin

# Inhaltsverzeichnis

## Teilband II

<b>IV. Unternehmensmanagement</b> .....	861
22. Personal .....	861
22.1 Mitarbeitende als Erfolgsfaktor .....	861
22.2 Personalbeschaffung .....	863
22.2.1 Personalbedarf .....	863
22.2.2 Beschaffungswege .....	865
22.2.3 Bearbeitung eingehender Bewerbungen .....	869
22.3 Bewerberauswahlverfahren .....	872
22.4 Personalbeurteilung .....	876
22.5 Personaleinsatz .....	878
22.5.1 Arbeitszeitgestaltung .....	878
22.5.2 Arbeitsortgestaltung .....	881
22.5.3 Personalservice .....	882
22.6 Personalentlohnung .....	884
22.6.1 Monetäres Entgelt .....	884
22.6.2 Materielles und ideelles Entgelt .....	887
22.7 Entgeltbasis .....	888
22.7.1 Zeitlohn .....	888
22.7.2 Leistungslohn .....	890
22.7.2.1 Ausprägungen .....	890
22.7.2.2 Arbeitsbewertung .....	892
22.7.3 Erfolgslohn .....	893
22.7.4 Entgeltsystem .....	895
22.8 Personalentwicklung .....	897
22.8.1 Schlüsselqualifikationen .....	897
22.8.2 Arbeitsfeldveränderungen .....	899
22.8.3 Mitarbeiterförderung .....	902
22.8.4 Auslandsentsendung .....	904
22.9 Personalfreisetzung .....	906

22.9.1	Optionen	906
22.9.2	Kündigungsformen	908
22.9.3	Vertragsaufhebung und Outplacement	909
22.10	Arbeitsrechtsrahmen	911
22.10.1	Individuelles Arbeitsrecht	911
22.10.2	Kollektives Arbeitsrecht	913
22.10.2.1	Tarifpolitik	913
22.10.2.2	Tarifvertrag	915
22.10.2.3	Tarifverhandlung	917
22.10.2.4	Arbeitsmarktpolitik	919
22.10.2.5	Beteiligungsrechte	921
	Literaturhinweise	924
23.	Führung	925
23.1	Wahl des Führungsstils	925
23.1.1	Eigenschaftsorientierte Ansätze	925
23.1.2	Verhaltensorientierte Ansätze	927
23.1.2.1	Eindimensionale Ansätze	927
23.1.2.2	Zweidimensionale Ansätze	929
23.1.3	Situationsorientierte Ansätze	934
23.1.3.1	Dreidimensionale Ansätze	934
23.1.3.2	Mehrdimensionale Ansätze	937
23.2	Praktische Führungsprinzipien	938
23.3	Organisationale Menschenbilder	941
23.4	Mitarbeiterverhalten in Unternehmen	946
23.4.1	Intrapersonale Determinanten	947
23.4.2	Interpersonale Determinanten	950
23.5	Motivationstheorien	953
23.5.1	Inhaltstheorien	953
23.5.2	Prozesstheorien	956
23.6	Leadership	958
	Literaturhinweise	960
24.	Organisation	961
24.1	Begriff und Abgrenzung	961
24.2	Aufabengestaltung	962
24.3	Stellenbildung	964

24.4	Aufbauorganisation .....	967
24.4.1	Ordnungskriterien .....	967
24.4.2	Spezialisierung der Struktur .....	968
24.4.2.1	Funktionsorganisation .....	969
24.4.2.2	Objektorganisation .....	970
24.4.3	Konfiguration der Struktur .....	974
24.4.3.1	Einlinienorganisation .....	975
24.4.3.2	Mehrlinienorganisation .....	976
24.4.3.3	Stablinienorganisation .....	977
24.4.3.4	Zwei- und dreidimensionale Formen .....	979
24.4.4	Koordination der Struktur .....	980
24.4.4.1	Centerorganisation .....	981
24.4.4.2	Teamorganisation .....	983
24.4.4.3	Gremienorganisation .....	985
24.4.4.4	Zentralbereichsorganisation .....	987
24.4.5	Hybride Formen der Organisation .....	988
24.5	Arbeits erledigung .....	990
24.5.1	Arbeitsanalyse und -synthese .....	990
24.5.2	Projektorganisation .....	991
24.5.2.1	Anlage .....	991
24.5.2.2	Projektmanagement .....	992
24.6	Ablauforganisation .....	994
24.7	Organisationaler Wandel .....	996
24.7.1	Unternehmenskultur .....	996
24.7.2	Organisationsentwicklung .....	998
24.7.2.1	Ungeplanter Wandel .....	999
24.7.2.2	Geplanter Wandel .....	1001
	Literaturhinweise .....	1003
25.	Betriebswirtschaft der Industrie .....	1005
25.1	Allgemeine Marktkennzeichen .....	1005
25.2	Anlagengeschäft .....	1007
25.3	Systemgeschäft .....	1011
25.4	Produkt- und Rohstoffgeschäft .....	1013
25.5	Zuliefer- und Dienstleistungsgeschäft .....	1018
25.6	Produktionsprogramm .....	1020
25.6.1	Programmbreite .....	1020

25.6.1.1	Proliferierung .....	1021
25.6.1.2	Unifizierung .....	1022
25.6.1.2.1	Statische Größeneffekte .....	1023
25.6.1.2.2	Dynamische Größeneffekte .....	1025
25.6.1.2.3	Vorteilsquellen .....	1028
25.6.1.3	Komplexität .....	1029
25.6.2	Programmtiefe .....	1032
25.7	Gewerbliches Beschaffungsverhalten .....	1034
	Literaturhinweise .....	1039
26.	Betriebswirtschaft des Handels .....	1040
26.1	Elementare Bedeutung des Handels für die BWL .....	1040
26.2	Handelsfunktionen .....	1041
26.3	Betriebsformen des Einzelhandels .....	1045
26.3.1	Kriterien .....	1045
26.3.2	Ausprägungen .....	1046
26.4	Betriebsformen des Großhandels .....	1048
26.5	Dynamik der Handelsbetriebsformen .....	1052
26.6	Vertikale Kooperationen im Absatzkanal .....	1055
26.7	Warenwirtschaftssystem .....	1058
26.8	Online-Absatz .....	1064
26.8.1	Markterfassung .....	1064
26.8.2	Zugangsmöglichkeit .....	1067
26.8.3	Tiefe des Online-Marktzugriffs .....	1069
26.8.3.1	Nullstufiger Direktabsatz .....	1069
26.8.3.2	Affiliation .....	1072
26.8.3.3	Online-Marktplatz .....	1077
26.8.3.4	Online-Börse .....	1079
26.9	Online-Zahlverfahren .....	1081
26.9.1	Anforderungen .....	1081
26.9.2	Kaufabsicherung .....	1082
	Literaturhinweise .....	1083
27.	Internationale Betriebswirtschaft .....	1084
27.1	Theoretische Begründung .....	1084
27.2	Eckpunkte der Internationalisierung .....	1086
27.2.1	Marktwahl und Marktrisiken .....	1086

27.2.2	Zeit- und Raumdimension der Markterschließung .....	1091
27.2.3	Determinante Landeskultur .....	1093
27.2.4	Marktführung .....	1097
27.3	Markteintrittsformen .....	1099
27.3.1	Grenzüberschreitender Handel .....	1099
27.3.1.1	Exportgeschäft .....	1099
27.3.1.2	Sonderformen des Exportgeschäfts .....	1101
27.3.1.3	Veredelung .....	1102
27.3.1.4	Kompensationsgeschäft .....	1104
27.3.2	Aktivität auf Dauervertragsbasis .....	1106
27.3.2.1	Lizenzierung .....	1106
27.3.2.2	Managementvertrag und Kooperationsprojekt ....	1110
27.3.2.3	Strategische Allianz .....	1111
27.3.3	Direktes Auslandsengagement .....	1112
27.3.3.1	Akquisition .....	1113
27.3.3.2	Neugründung .....	1114
	Literaturhinweise .....	1117
28.	Ökologische Betriebswirtschaft .....	1118
28.1	Darstellung und Bedeutung .....	1118
28.1.1	Postulat des Umweltschutzes .....	1118
28.1.2	Nachhaltigkeit in der Geschäftstätigkeit .....	1120
28.1.3	Erfolgsprinzipien der Ökologie .....	1122
28.1.4	Verhaltensanpassung privater Nachfrager .....	1125
28.2	Maßnahmenrahmen .....	1127
28.2.1	Inhalte .....	1127
28.2.2	Kreislaufwirtschaft .....	1130
28.2.3	Redistribution .....	1134
28.2.4	Retourenlogistik .....	1138
28.3	Hoheitliches Umweltmanagement .....	1139
28.3.1	Marktbesonderheiten .....	1139
28.3.2	Institutioneller Rahmen .....	1140
28.3.3	Instrumentarium .....	1143
28.4	Unternehmerisches Umweltmanagement .....	1146
28.4.1	Grundordnung .....	1146
28.4.2	Ergebnisdarlegung .....	1149
	Literaturhinweise .....	1152

<b>V. Unternehmensevolution</b> .....	1155
29. Existenzgründung .....	1155
29.1 Geschäftsidee .....	1155
29.1.1 Stufen .....	1155
29.1.2 Informationsquellen .....	1157
29.2 Business-Plan .....	1158
29.2.1 Strukturierung .....	1158
29.2.2 Formatierung .....	1160
29.3 Ideenpräsentation .....	1162
29.4 Finanzplanung .....	1164
29.4.1 Finanzmittelherkunft .....	1164
29.4.1.1 Private Quellen .....	1165
29.4.1.2 Öffentliche Quellen .....	1168
29.4.2 Finanzierungsrunden .....	1171
29.4.3 Wagniskapitalgeber .....	1176
29.4.4 Investitionsrahmen .....	1180
29.5 Start-up-Projektierung .....	1183
29.6 Konstituierung der jungen Unternehmung .....	1185
Literaturhinweise .....	1189
30. Geschäftsmodellentwurf .....	1190
30.1 Rahmen .....	1190
30.2 Business Model Canvas .....	1193
30.3 Module des Geschäftsmodells .....	1196
30.3.1 Konzeptbasis .....	1196
30.3.1.1 Bezugsrahmen .....	1196
30.3.1.2 Ressourcen .....	1197
30.3.1.3 Beschaffung .....	1198
30.3.1.4 Humanfaktor .....	1199
30.3.2 Wertkettenarchitektur .....	1201
30.3.2.1 Güterwirtschaft .....	1201
30.3.2.2 Produktionswirtschaft .....	1202
30.3.2.3 Geldwirtschaft .....	1202
30.3.2.4 Informationswirtschaft .....	1203
30.3.3 Leistungskapitalisierung .....	1204
30.3.3.1 Zielmarkt .....	1204
30.3.3.2 Positionierung .....	1205

30.3.3.3	Marktpartner .....	1206
30.3.3.4	Monetarisierung .....	1208
30.4	Erstmalige Umsetzung .....	1209
30.4.1	Modernes Projektmanagement .....	1209
30.4.2	Scrum-Konzept .....	1212
30.5	Kapitalmarktpflege .....	1215
30.5.1	Marktteilnehmer .....	1215
30.5.2	Instrumente .....	1218
	Literaturhinweise .....	1221
31.	Innovationsmanagement .....	1222
31.1	Innovationsarten .....	1222
31.2	Innovationsneigung .....	1224
31.2.1	Pionier-Position .....	1224
31.2.2	Follower-Positionen .....	1226
31.3	Ideenfindung .....	1229
31.3.1	Ideenquellen .....	1229
31.3.2	Ideengenerierung .....	1231
31.3.2.1	Kreativität .....	1231
31.3.2.2	Logisch-diskursive Verfahren .....	1232
31.3.2.3	Intuitiv-laterale Verfahren .....	1234
31.3.2.4	Systematisch-adaptive Verfahren .....	1237
31.3.3	Ideenauswertung .....	1241
31.4	Neuheitsimplementierung .....	1242
31.4.1	Forschung und Entwicklung .....	1242
31.4.2	Elemente des FuE-Managements .....	1245
31.4.3	Technologieentwicklung .....	1249
31.4.4	Vorentwicklung .....	1251
31.4.5	Technologielebenszyklus .....	1251
31.4.6	Technologiebewertung .....	1253
31.4.7	FuE-Portfolio-Analysen .....	1255
31.4.8	Technologieführerschaft .....	1257
31.5	Testsituationen .....	1259
31.6	Konzepttestverfahren .....	1261
31.6.1	Exploration .....	1261
31.6.2	Projektion/Assoziation .....	1262
31.7	Produkttestverfahren .....	1264

31.7.1	Aktualgenese .....	1264
31.7.2	Psychomotorik .....	1266
31.7.3	Mechanik .....	1268
31.8	Markttestverfahren .....	1269
	Literaturhinweise .....	1271
32.	Unternehmenswachstum .....	1272
32.1	Begriff und Abgrenzung .....	1272
32.2	Formen der Unternehmenskollusion .....	1275
32.3	Formen der Unternehmenskooperation .....	1276
32.3.1	Wesen der Kooperation .....	1276
32.3.2	Temporäre Auslegungsformen .....	1278
32.3.2.1	Formen ohne eigene Rechtspersönlichkeit .....	1278
32.3.2.2	Formen mit eigener Rechtspersönlichkeit .....	1279
32.3.3	Dauerhafte Auslegungsformen .....	1282
32.3.3.1	Branchenweite Formen .....	1282
32.3.3.2	Selektive Formen .....	1283
32.4	Formen des Kartells .....	1283
32.4.1	Genehmigungsfähige Kartelle .....	1285
32.4.2	Nicht-genehmigungsfähige Kartelle .....	1287
32.5	Formen der Unternehmenskonzentration .....	1289
32.5.1	Beteiligung .....	1290
32.5.2	Konzernbildung .....	1291
32.5.2.1	Faktischer Konzern .....	1291
32.5.2.2	Vertraglicher Konzern .....	1293
32.5.2.3	Fiktiver Konzern .....	1294
32.5.3	Vorliegen einer marktbeherrschenden Stellung .....	1295
32.6	Formen der Unternehmensfusion .....	1297
32.6.1	Verschmelzung .....	1297
32.6.2	Übernahmeverhalten .....	1298
32.6.3	Entstehen einer marktbeherrschenden Stellung .....	1300
32.7	Diversifikation .....	1301
	Literaturhinweise .....	1304
33.	Krisenbewältigung .....	1305
33.1	Begriff und Abgrenzung .....	1305
33.2	Vorsorgemanagement .....	1306

33.2.1	Risikosteuerung	1306
33.2.2	Vorhersagesysteme	1308
33.2.3	Prognoseverfahren	1310
33.2.3.1	Einfache Prognosen	1311
33.2.3.2	Qualitative Prognosen	1311
33.2.3.3	Quantitativ-kurzfristige Prognosen	1313
33.2.3.4	Quantitativ-langfristige Prognosen	1314
33.3	Sanierungsmanagement	1316
33.4	Turnaround-Management	1319
33.5	Insolvenzmanagement	1325
33.5.1	Regelinsolvenz-Verfahren	1326
33.5.2	Verfahrensablauf	1330
33.5.3	Insolvenzplan-Verfahren	1333
33.5.4	Vergleich und Liquidation	1334
33.5.5	Insolvenz in Eigenverwaltung	1335
33.5.6	Restschuldbefreiung	1336
	Literaturhinweise	1338
34.	Digitalisierung	1339
34.1	Geschäftscharakteristika	1339
34.2	Wissen als vierter Produktionsfaktor	1341
34.2.1	Wissensarten	1341
34.2.2	Wissensaneignung	1343
34.3	IT-Infrastruktur	1346
34.3.1	Datenverarbeitung	1346
34.3.1.1	IT-Basics (1)	1346
34.3.1.2	Systemumgebung	1348
34.3.2	Computeraufbau	1351
34.3.2.1	IT-Basics (2)	1351
34.3.2.2	Herzkammer des Computers	1353
34.3.3	Eingabegeräte	1354
34.3.4	Ausgabegeräte	1355
34.3.5	Speichermedien	1356
34.3.6	Software	1357
34.3.7	Netze	1360
34.4	Internet als Netz der Netze	1362
34.4.1	Aufbau und Teilnehmer	1362

34.4.2	Strukturen und Prozesse .....	1364
34.4.3	Sprachen und Sicherheit .....	1366
	Literaturhinweise .....	1369
35.	Online-Medien .....	1370
35.1	Web 1.0 .....	1371
35.1.1	Corporate Website .....	1371
35.1.1.1	Charakteristika .....	1371
35.1.1.2	Logfiles .....	1374
35.1.1.3	Funktionalitäten .....	1376
35.1.1.4	Nutzerführung .....	1378
35.1.2	Suchmaschinen .....	1380
35.1.2.1	SE-Typen .....	1380
35.1.2.2	SE-Marketing .....	1384
35.1.2.3	Eigene Informationsrecherche .....	1386
35.1.3	Electronic Mail .....	1387
35.1.3.1	Applikation .....	1387
35.1.3.2	Darbietung .....	1389
35.1.4	Communitys .....	1391
35.1.5	Web-Audio .....	1392
35.2	Web 2.0 .....	1394
35.2.1	Soziales Netzwerk .....	1396
35.2.2	Weblog .....	1398
35.2.3	Mediasharing .....	1401
35.2.4	Inhaltsaggregation .....	1402
35.3	Mobilkommunikation .....	1404
35.3.1	Generische Medienvorteile .....	1404
35.3.2	Verbreitete Anwendungen .....	1407
35.3.2.1	App .....	1407
35.3.2.2	Weitere Dienste .....	1409
	Literaturhinweise .....	1411
	<b>Sachverzeichnis</b> .....	<b>1412</b>