

Inhalte
MBA Business Management
60ECTS

Aufbau des Lehrgangs MBA Business Management

Modul- bezeichnung	ECTS	Präsenzblöcke in UE			Prüfung
		1	2	3	
Academic Research & Leadership	6	25			40% Exit Test 60 % HA Leadership
Financial Accounting	6		15		40% Entry Test, 60% HA Bilanzanalyse Case
Economics	6		10		40% Entry Test, 60% HA Kostenstellen- rechnung
Financial Management	6		15		40% Entry Test, 60% HA Businessplanning plus Sensitivitätsanalyse
Controlling & Businessplanning	6		15		40% Entry Test, 60% HA Investition, Finanz- ierung & Corporate Finance
Marketing & Sales	6			10	40% Entry Test, 60% HA Marketing und Sales
Strategic Management	6			10	40% Entry Test, 60% HA Strategie und BSC
HR Management & Organisational Management	6			10	40% Entry Test, 60% HA HR Management und Org. Management
Projektarbeit (statt MT)	12				Strategie, BSC, Businessplan, KST-Konzept, Bilanzanalyse, Unternehmensbewertung
Summe	60	25	55	30	110
Prüfungen (Entry Tests)			5	5	10
Summe		25	60	35	120

HA = Hausarbeit

Modulbezeichnung	Vermittelte Fähigkeiten und Fertigkeiten
Academic Research & Leadership	Die TeilnehmerInnen verstehen und beherrschen die grundsätzlichen Anforderungen an wissenschaftliche Arbeit, verstehen die unterschiedlichen Aufgabenstellungen der Finanzbereiche und ihre Wirkungszusammenhänge untereinander und mit anderen Unternehmensbereichen und verstehen das Instrumentarium der Mitarbeiterführung und können es anwenden.
Financial Accounting	Die TeilnehmerInnen verstehen das System der doppelten Buchhaltung und können Bilanzierungsstrategien entwickeln und umsetzen. Sie können Bilanzen analysieren und interpretieren und folgerichtige Maßnahmen ergreifen.
Economics	Die TeilnehmerInnen kennen und verstehen die grundsätzlichen volkswirtschaftlichen Modelle und aktuellen volkswirtschaftlichen Themen. Sie können Wirkungen der nationalen und globalen Entwicklungen auf ihre Unternehmenstätigkeit ermessen.
Financial Management	Die TeilnehmerInnen können finanzielle Erfordernisse von Unternehmen ermitteln, Finanzierungsmodelle entwerfen, evaluieren und für das Unternehmen das erforderliche Kapital optimierend vom Finanzmarkt beschaffen.
Controlling & Businessplanning	Die TeilnehmerInnen sind in der Lage, das Instrumentarium der operativen Unternehmenssteuerung einzusetzen und den Planungsprozess zu konzipieren, zu koordinieren, durchzuführen und deren Umsetzung steuernd zu überwachen.
Marketing & Sales	Die TeilnehmerInnen können Märkte definieren und abgrenzen, Marktbedürfnisse erfassen und in Produkt- / Leistungsspezifikationen umsetzen. Sie können die Kommunikationsmittel angemessen einsetzen, Verkaufsorganisationen strukturieren und Verkaufsargumentationen entwickeln.
Strategic Management	Die TeilnehmerInnen sind in der Lage, systematisch eine Unternehmensstrategie zu entwickeln und basierend auf einem strategiespezifischen Kennzahlensystem die Umsetzung der Strategie zu steuern.
HR Management & Organisational Management	Die TeilnehmerInnen verstehen und beherrschen das Instrumentarium der Personalbedarfsermittlung, der Personalbeschaffung, - Beurteilung und des Personalabbaues, sie wissen, wie MitarbeiterInnen als „wertvollste Ressource des Unternehmens“ zu effizienter und effektiver Zusammenarbeit verholfen werden kann.

1. Syllabi

MODUL ACADEMIC RESEARCH & LEADERSHIP

Das Modul setzt sich aus folgenden Lehrveranstaltungen zusammen:

- Grundsätze wissenschaftlicher Arbeit, Forschung und Dokumentation
- Führung und Kommunikation
- Financial Management Basics

Learning Outcomes

Die TeilnehmerInnen verstehen und beherrschen die grundsätzlichen Anforderungen an wissenschaftliches Arbeiten, verstehen die unterschiedlichen Aufgabenstellungen der Finanzbereiche und ihre Wirkungszusammenhänge, untereinander und mit anderen Unternehmensbereichen, verstehen das Instrumentarium der Mitarbeiterführung und können es anwenden.

1. Grundsätze wissenschaftlicher Arbeit, Forschung und Dokumentation

Kenntnisse (Wissen)

- ✓ Wesentliche Grundsätze des wissenschaftlichen Arbeitens benennen
- ✓ Qualitative und quantitative Methoden der empirischen Sozialforschung beschreiben und differenzieren

Fertigkeiten (Können)

- ✓ Eine wissenschaftliche Abschlussarbeit eigenständig verfassen können
- ✓ Eine Problemstellung und Lösungsziele formulieren können
- ✓ Eine geeignete Forschungsmethode auswählen, beurteilen und einsetzen können
- ✓ In wissenschaftlichen Datenbanken eigenständig recherchieren können

Lehrinhalte

- ✓ Formalismen des wissenschaftlichen Arbeitens
- ✓ Theorie des wissenschaftlichen Arbeitens (Begriffsbestimmungen)
- ✓ Formulierung der Forschungsfrage
- ✓ Idealtypischer Weg der Forschung (Unterscheidung Deduktion und Induktion)
- ✓ Qualitative vs. quantitative Forschungsmethoden
- ✓ Qualitative Inhaltsanalyse
- ✓ Kategorienschema
- ✓ Quantitative und qualitative Befragung
- ✓ Fragebogendesign

Pflichtliteratur deutsch (wurde bereits in die e-learning Contents eingebaut)

C. Hienerth, B. Huber, D. Süßenbacher (Hrsg.): Wissenschaftliches Arbeiten kompakt, Wien, 2009.

Pflichtliteratur englisch (die englische Literatur gilt nur für englisch-sprachige MBAs und wurde bereits in die e-learning Contents eingebaut)

Research Methods for Business Students; Mark N. K. Saunders, Philip Lewis; Financial Times Press 2012

Academic Writing for Graduate Students: Essential Tasks and Skills (Michigan Series in English for Academic & Professional Purposes) John M. Swales, Christine B. Feak; University of Michigan Press 2004

Literaturempfehlung

J. Bortz, N. Döring: Forschungsmethoden und Evaluation, 4. Auflage, 2006.

2. Führung und Kommunikation

Learning Outcomes

Für diese Lehrveranstaltung gilt das Lernziel, mit grundlegenden und modernsten Konzepten der Kommunikation, Gesprächs- und Verhandlungsführung vertraut zu werden, um diese unmittelbar und zielgerichtet in der beruflichen Praxis einsetzen zu können.

Kenntnisse (Wissen)

- ✓ Die wichtigsten Kommunikationsmodelle beschreiben und erklären können
- ✓ Den Stellenwert des kooperativen Ansatzes in der Kommunikation erläutern können
- ✓ Konzepte der Verhandlungsführung beschreiben können
- ✓ Die Wirkungsmittel der Rhetorik beschreiben können
- ✓ Die Theorie zu Informations- und Überzeugungspräsentationen beschreiben und differenzieren können
- ✓ Die Grundsätze der Visualisierung erklären können

Fertigkeiten (Können)

- ✓ Die eigenen erweiterten Kommunikationsfähigkeiten situativ in der Controlling-Praxis einsetzen können
- ✓ Konzepte der Verhandlungsführung im eigenen beruflichen Umfeld ergebnisorientiert einsetzen können
- ✓ Die Grundlagen der kooperativen Verhandlungsführung in konkreten Gesprächssituationen einsetzen können und damit die Wahrscheinlichkeit des Erreichens einer Win / Win-Situation deutlich erhöhen
- ✓ Die Wirkungsmittel der Rhetorik anwenden können
- ✓ Die Grundsätze der Visualisierung in den eigenen Präsentationen umsetzen können
- ✓ Das eigene Präsentationsverhalten analysieren können und bewusst die eigene Rhetorik im Kontext von Präsentationen verbessern können
- ✓ Präsentationen (3-Minuten-Präsentation, Informations- bzw. Überzeugungspräsentation) professionell durchführen können
- ✓ Konstruktives Feedback zu Präsentationen geben können

Lehrinhalte

- ✓ Die Kommunikationsmodelle von Schulz von Thun, Paul Watzlawick und Eric Berne
- ✓ Fragetechnik, Zuhörtechnik, Ich- und Du-Botschaften, Feedback geben und nehmen
- ✓ Nonverbale Kommunikation – Kommunikationsmittel Körpersprache
- ✓ Weitergehende Kommunikationsphänomene und -hilfen
- ✓ Verhandlungsstrategische Modelle und gesprächstaktisches Verhalten
- ✓ Grundsätze der kooperativen Gesprächsführung in Verhandlungen
- ✓ Das 6-Phasen-Modell der Verhandlungsführung
- ✓ Verhandlungsbezogenes Fallbeispiel
- ✓ Verbale, paraverbale und nonverbale Aspekte der Rhetorik
- ✓ Struktur und Ausprägung einer Präsentation
- ✓ Theorie und Praxis der Informationspräsentation
- ✓ Theorie und Praxis der Überzeugungspräsentation
- ✓ Grundsätze der Visualisierung, gezielter Einsatz von Medien

- ✓ Mini-Informations- bzw. Überzeugungspräsentation vorbereiten und durchführen
- ✓ Umgang mit herausfordernden Teilnehmer und Situationen

Pflichtliteratur deutsch (wurde bereits in die e-learning Contents eingebaut)

- ✓ F. Schulz von Thun/J. Ruppel/R. Stratmann: Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, 14. Auflage, Hamburg, 2013.
- ✓ F. Malik: Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit. Campus Verlag, o.O. 2006.

Pflichtliteratur englisch (die englische Literatur gilt nur für englisch-sprachige MBAs und wurde bereits in die e-learning Contents eingebaut)

F. Malik: Managing Performing Living: Effective Management for a New Era. Campus Verlag, o.O. 2006.

Literaturempfehlung

- ✓ M. Heinrich/ A. Schmidt: Konfliktgestaltung und Kommunikation, in: Kasper/Mayrhofer: Personalmanagement, Führung, Organisation, 4. Auflage, Linde, Wien, 2009.
- ✓ J.W. Seifert: Visualisieren, Präsentieren, Moderieren, 20. Aufl., Offenbach: Gabal Verlag 2003.
- ✓ R. Fisher/W.L. Ury/B. Patton: Das Harvard-Konzept - Sachgerecht verhandeln, erfolgreich verhandeln. 22. Auflage, Campus (Taschenbuch), Frankfurt a.M. (Original: Getting To Yes, Penguin Books (Paperback), New York 2004.
- ✓ J. Bauer: Warum ich fühle, was Du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone. 8. Auflage, Hoffmann und Campe, Hamburg 2006.
- ✓ J. Bauer: Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren. 4. Auflage, Hoffmann und Campe, Hamburg 2007.
- ✓ R. Fisher/D. Shapiro: Erfolgreicher Verhandeln mit Gefühl und Verstand. Campus, Frankfurt am Main 2007 (Original: Beyond Reason – Using Emotions as You Negotiate, Penguin Books (Paperback), New York 2005.
- ✓ F. Schulz von Thun: Miteinander reden 1-3. Rowohlt, Reinbeck bei Hamburg 1998 (Sonderausgabe).
- ✓ P. Watzlawick/B. H. Beavin B. H./D. D. Jackson: Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. 8. Auflage, Hans Huber Verlag, Genf 2011.

3. Financial Management Basics

Learning Outcomes

Die TeilnehmerInnen verstehen den Aufbau und die grundsätzliche Struktur von Unternehmen. Sie sind in der Lage Aufgaben und Verantwortungen in den jeweiligen funktionalen Bereichen zuzuordnen und sie verstehen die Wirkungszusammenhänge.

Kenntnisse (Wissen)

- ✓ Controlling and Finance Themen in einem Gesamtkontext verstehen
- ✓ Die Bedeutung, Aufgabenstellungen und Ziele der unterschiedlichen Finanzbereiche kennen
- ✓ Den Wirkungszusammenhang innerhalb der Finanzbereiche verstehen

- ✓ Das Zusammenspiel der Finanzbereiche mit anderen Unternehmensbereichen verstehen
- ✓ Das Spannungsverhältnis „Shareholder-“ vs „Stakeholder“-Ansatz analysieren und verstehen
- ✓ Die Gegensätzlichkeit „Shareholder Value“ vs „Customer Value“ analysieren und verstehen

Fertigkeiten (Können)

- ✓ Die TeilnehmerInnen können die kommenden Lerninhalte des strategischen und operativen Finanzmanagements in den gesamtheitlichen Wirkungszusammenhang eines Unternehmens/ einer Organisation einordnen.
- ✓ Die TeilnehmerInnen können Aufgabenstellungen der Finanzierung den betroffenen Finanzierungsbereichen zuordnen und wissen wie und welche Unternehmensbereiche außerhalb des Finanzbereiches jeweils betroffen, bzw. einzubinden sind.

Lehrinhalte

- ✓ Grundlagen der Aufbau und Ablauforganisationen
- ✓ Definition und Beschreibung der Aufgaben und Zielsetzung der funktionalen Unternehmensbereiche: Schwerpunkt Finanzfunktionen
- ✓ Zusammenwirken der funktionalen Unternehmensbereiche
- ✓ Planungs- und Leitungsabläufe in Unternehmen
- ✓ Unternehmenstypen & -rechtsformen und Konsequenzen für die Finanzfunktionen
- ✓ Determinierende Faktoren unterschiedlicher Wirtschaftssegmente und Branchen und Konsequenzen für die Finanzfunktionen

Pflichtliteratur deutsch (wurde bereits in die e-learning Contents eingebaut)

M. P. Schermann/K. Volcic: Controlling & Finance kompakt, 2. Auflage, Linde Verlag, Wien 2010.

Pflichtliteratur englisch (die englische Literatur gilt nur für englisch-sprachige MBAs und wurde bereits in die e-learning Contents eingebaut)

The Business Book (Big Ideas Simply Explained); Sam Atkinson (Editor); DK Publishing 2014
HBR Guide to Finance Basics for Managers; Harvard Business Review; 2012

Beurteilung des Moduls

40% Exit Test 60 % Hausarbeit im Bereich Leadership

Hinweis: Beide Beurteilungsformen müssen positiv sein

Anwendung wissenschaftlicher Methoden in den Hausarbeiten & der Projektarbeit werden jeweils als eigenes Beurteilungskriterium herangezogen.

Learning Outcomes

Die TeilnehmerInnen verstehen das System der doppelten Buchhaltung und können Bilanzierungsstrategien entwickeln und umsetzen. Sie können Bilanzen analysieren und interpretieren und folgerichtige Maßnahmen ergreifen.

Kenntnisse (Wissen)

- ✓ Die Grundzüge des externen Rechnungswesens darlegen können
- ✓ Bilanzpositionen beschreiben und interpretieren können
- ✓ Gewinn- und Verlustrechnung beschreiben und interpretieren können
- ✓ Jahresabschlusspolitische Zielsetzungen erklären können
- ✓ Auswirkungen von Buchungssätzen verstehen können
- ✓ Einen beliebigen Jahresabschluss hinsichtlich der Vermögens-, Kapital-, Liquiditäts- und Rentabilitätssicht analysieren und interpretieren können
- ✓ Zusammenhänge in der Jahresabschlussanalyse darlegen können

Fertigkeiten (Können)

- ✓ Buchhalterische Techniken anwenden können
- ✓ Zusammenhänge in der Buchhaltung verstehen können
- ✓ Periodenabgrenzungen mittels Rechnungsabgrenzungsposten verstehen und vornehmen können
- ✓ Rückstellungen und Rücklagen berechnen und bilanzieren können
- ✓ Steuerliche Aspekte der Bilanzierung und Jahresabschlusspolitische Zielsetzungen im Sinne der Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung anwenden können
- ✓ Jahresabschlüsse erstellen können und den Informationsgehalt sowie die Aussagekraft eines Abschlusses beurteilen können
- ✓ Die Ertrags- Finanz- und Vermögenslage des Unternehmens beurteilen können
- ✓ Nachfolgende Analysen anwenden können:
 - Intensitätskennzahlen: Anlagenintensität, Lagerintensität, Forderungsintensität, Umlaufintensität, Sachanlagenintensität
 - Vermögensanalyse: Kennzahlen des Warenumschlags – Lagerumschlags, Kennzahlen der Debitorenbewegung, Kennzahlen der Kreditorenbewegung, Umschlagshäufigkeit des Gesamtkapitals
 - Kapitalanalyse: Eigenkapitalquote, Fremdkapitalquote, Verschuldenskoeffizient, Gearing, Net Debt, Schuldentilgungsdauer, Effektivverschuldung
 - Liquiditätsanalyse: Net Working Capital, Liquidität 1. Grades, Liquidität 2. Grades, Liquidität 3. Grades
 - Rentabilitätsanalyse: ROI, ROE, ROS, ROCE
- ✓ Wichtige Kennzahlen des externen Rechnungswesens berechnen und interpretieren können
- ✓ Jahresabschlüsse innerhalb der gleichen Branche benchmarken können
- ✓ Die Lage eines Unternehmens auf Basis des Jahresabschlusses einstufen können
- ✓ Die für die Unternehmenssteuerung relevantesten Kennzahlen auswählen können
- ✓ Wesentliche Schlüsse aus der Jahresabschlussanalyse zur Steuerung des Unternehmens ziehen können
- ✓ Das Unternehmen auf Basis der operativen Kennzahlen zielgerichtet steuern können
- ✓ Die Grenzen der Jahresabschlussanalyse aus externer Sicht beurteilen können

Lehrinhalte

- ✓ Einführung in das kaufmännische Rechnungswesen; Grundbegriffe und Klassifizierung des Rechnungswesens
- ✓ Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung und Funktionen der Buchhaltung
- ✓ Vorbereitung auf die Bilanzanalyse: Buchungstypen und deren Auswirkung auf den Jahresabschluss
- ✓ Wichtige Faktoren für den Jahresabschluss
- ✓ Vorbereitung auf die Bilanzanalyse: Erstellung eines komplexen Jahresabschlusses
- ✓ Detaillierter Aufbau eines Jahresabschlusses
- ✓ Grundzüge Bilanzpolitik
- ✓ Gliederung der Bilanz: Bilanzpositionen verstehen und interpretieren können
- ✓ Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung, Erfolgspositionen verstehen und interpretieren können
- ✓ Rechtliche Bilanzierungsgrundlagen aus UGB und Steuerrecht
- ✓ Gliederungsgrundsätze für Bilanz und GuV
- ✓ Aktiva: Ermittlung/Bewertung Anlagevermögen, Ermittlung/Bewertung Vorräte und Forderungen, Inventur, Ermittlung aktive und passive Rechnungsabgrenzungsposten, Wertberichtigungen (inkl. Grundlegende Unterschiede zwischen UGB und Steuerrecht)
- ✓ Passiva: Abschluss Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistungen gegenüber Banken sowie Sonstige, Erstellung/Verwendung/Auflösung von Rückstellungen mit Hilfe des Rückstellungsspiegels, Veränderungen im Sozialkapital, Veränderungen im Eigenkapital, Rücklagenbewegungen
- ✓ Erstellung des Anlagenspiegels
- ✓ Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung, Abstimmung GuV mit Bilanz und Anlagenspiegel/Rückstellungsspiegel
- ✓ Steuerliche Mehr-/Weniger-Rechnung
- ✓ Inhalte des Anhangs, des Lageberichts und der Geldflussrechnung
- ✓ Einfachste Formen der Bilanzinterpretation und Bilanzanalyse
- ✓ Einführung in die Theorie der Bilanzanalyse: Ablauf und Grenzen der Bilanzanalyse
- ✓ Einführung in die praktische Anwendung klassischer und moderner Formen der Bilanzanalyse
- ✓ Vorbereitung auf die Bilanzanalyse: Bereinigung der Bilanz
- ✓ Finanzwirtschaftliche und erfolgswirtschaftliche Jahresabschlussanalysen
- ✓ Investitions-, Finanz-, Liquiditäts- Ergebnis- und Rentabilitätsanalyse
- ✓ Einbindung des Anhangs in die Bilanzanalyse
- ✓ Einführung in die Case Study und Bilanzbeispiele aus der Praxis
- ✓ Fallbeispiel zur Bilanzanalyse (in MS Excel)
- ✓ Gesamturteilsbildung auf Basis traditioneller Kennzahlensysteme
- ✓ Kennzahlensysteme
- ✓ Unternehmenssteuerung anhand von Kennzahlen
- ✓ Formen der Bilanzinterpretation und Bilanzanalyse

Pfichtliteratur deutsch (wurde bereits in die e-learning Contents eingebaut)

M. Schermann/K. Volcic: Controlling und Finance kompakt. 2. Auflage, Linde Verlag, Wien 2010 (Seiten: 9 – 77).

Pfichtliteratur englisch (die englische Literatur gilt nur für englisch-sprachige MBAs und wurde bereits in die e-learning Contents eingebaut)

W. T. Harrison: Financial Accounting. 7th International edition, Prentice Hall International, 18. März 2008.

Literaturempfehlung

- ✓ A. Wagenhofer: Bilanzierung und Bilanzanalyse. 10. Auflage, Linde Verlag, Wien 2010.
- ✓ A. Egger/H. Samer/R. Bertl: Der Jahresabschluss nach dem Unternehmensgesetzbuch – Der Einzelabschluss. Erstellung und Analyse, 13. Auflage, Linde Verlag, Wien 2010.
- ✓ W. Frick: Bilanzierung nach dem Unternehmensgesetz. 8. Auflage, Redline Wirtschaftsverlag, o.O. 2007.
- ✓ K. Küting/C.-P. Weber: Die Bilanzanalyse: Beurteilung von Abschlüssen nach HGB und IFRS. 10. Auflage, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart 2012.

Beurteilung 40% Einstiegstest 60% Schriftliche Hausarbeit
Hinweis: Beide Beurteilungsformen müssen positiv sein

Learning Outcomes

Die TeilnehmerInnenInnen kennen und verstehen die grundsätzlichen volkswirtschaftlichen Modelle und aktuellen volkswirtschaftlichen Themen. Sie können Wirkungen der nationalen und globalen Entwicklungen auf ihre Unternehmenstätigkeit ermessen.

Kenntnisse (Wissen)

- ✓ Die grundsätzlichen volkswirtschaftlichen Prinzipien und die Schemen des volkswirtschaftlichen Denkens
- ✓ Die Ansätze der volkswirtschaftlichen Forschung
- ✓ Bedeutung und Grenzen der wesentlichen volkswirtschaftlichen Begriffe
- ✓ Die Marktgesetzmäßigkeiten von Angebot und Nachfrage, sowie dessen Ineffizienzen
- ✓ Die grundsätzlichen Mechanismen der Geld und Finanzwirtschaft
- ✓ Das Wirken und Gestalten der unternehmerischen MarktteilnehmerInnen
- ✓ Positionen und Gegenposition zu den aktuellen volkswirtschaftlichen Themen und Aufgabestellungen
- ✓ Die wesentlichen volkswirtschaftlichen Denker und deren Beiträge

Fertigkeiten (Können)

- ✓ Die wirtschaftlichen Ereignisse – national und global – wahrnehmen können und in ihrer Bedeutung für das eigene Unternehmen ermessen können
- ✓ Die Ergebnisse volkswirtschaftlicher Forschung nachvollziehen zu können
- ✓ Das Verständnis der Finanz - und Geldmärkte für das Unternehmen nutzen zu können
- ✓ Die Rolle der Unternehmen – auch des eigenen Unternehmens – im wirtschaftlichen Zusammenspiel mitzugestalten
- ✓ In volkswirtschaftlichen Fragen fundierte Stellung nehmen können

Lehrinhalte

- ✓ Volkswirtschaftliche Regeln und Denken
- ✓ Begriffsdefinitionen, ihre Bedeutung und Grenzen
- ✓ Marktmechanismen
- ✓ Marktdefizite
- ✓ Externalitäten
- ✓ Geldmengen/Geldmärkte
- ✓ Wesen der öffentlichen Güter
- ✓ Gesellschaftliche Ressourcen und deren Entwicklung
- ✓ Unternehmensverhalten und Industrieökonomik
- ✓ Monopole/Oligopole
- ✓ Ökonomie des Arbeitsmarktes
- ✓ Volkswirtschaftliche Grundsatzthemen: Vermögens & Einkommensverteilung; Besteuerung; Demographie; Pensionssystem; Mindestlohn; Grundsicherung; Gehälter / Managementgehälter; Sozialnetz / soziale Hängematte; Zuwanderung; Krisen

Pflichtliteratur deutsch (wurde bereits in die e-learning Contents eingebaut):

N. G. Mankiw/M. P. Taylor: Grundzüge der Volkswirtschaftslehre. 5. Überarbeitete und erweiterte Auflage, Schäffer Pöschl Verlag, o.O. 2012.

Pflichtliteratur englisch (die englische Literatur gilt nur für englisch-sprachige MBAs und wurde bereits in die e-learning Contents eingebaut):

N. G. Mankiw: Principles of Economics. 5th edition, South-western Cengage Learning, 2011.

Literaturempfehlung

- ✓ R. Wilkinson/K. Pickett: The Spirit Level: Why Equality is Better for Everyone, Pinguin, o.O. 2011.
- ✓ J. Shiller/G. A. Akerlof: Animal Spirits: Wie Wirtschaft wirklich funktioniert. 1. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt/New York 2009.
- ✓ G. A. Akerlof/R. E. Kranton: Identity Economics: Warum wir ganz anders ticken, als die meisten Ökonomen denken. Hanser Verlag, München 2011.
- ✓ J. Stiglitz: Im freien Fall: Vom Versagen der Märkte zur Neuordnung der Weltwirtschaft. 2. Auflage, Random House, Siedler Verlag, München 2010.

Beurteilung 40% Einstiegstest 60% Schriftliche Hausarbeit
Hinweis: Beide Beurteilungsformen müssen positiv sein

Learning Outcomes

Die TeilnehmerInnenInnen sind in der Lage das Instrumentarium der operativen Unternehmenssteuerung einzusetzen und den Planungsprozess zu konzipieren, zu koordinieren, durchzuführen und deren Umsetzung steuernd zu überwachen.

Kenntnisse (Wissen)

- ✓ Die operativen und strategischen Instrumente des Controlling im Überblick verstehen können
- ✓ Den Planungs- und Budgetierungsprozess beschreiben können
- ✓ Die Komponenten eines Businessplans aufzählen und erklären können
- ✓ Wesentliche Größen und Kennzahlen der Ergebnis-, Finanz- und Liquiditätsplanung darstellen können
- ✓ Zusammenhänge zwischen Plan GuV, CFS und Plan Bilanz erklären können
- ✓ Den Planungs- und Budgetierungsprozess im Unternehmen begleiten können
- ✓ Den Zahlenteil des Businessplans selbständig erstellen zu können

Fertigkeiten (Können)

- ✓ Den Planungs- und Budgetierungsprozess aktiv mitgestalten können
- ✓ Ein integriertes Unternehmensbudget, bestehend aus Leistungsbudget, Finanzplan und Planbilanz erstellen können
- ✓ Businesspläne konzipieren und beurteilen können
- ✓ Finanzpläne und Liquiditätspläne bewerten können
- ✓ Sensitivitätsanalysen durchführen und die Ergebnisse interpretieren können
- ✓ Handlungsempfehlungen zur Optimierung des Unternehmens ableiten können
- ✓ Ein Verständnis für die Beziehungen zwischen den Rechenwerken eines integrierten Unternehmensbudgets entwickeln
- ✓ Ein Verständnis für die methodische Verknüpfung von kurz- und langfristigen Zielgrößen in der Unternehmensrechnung entwickeln
- ✓ Die Möglichkeit instrumentell induzierte Fehlentscheidungen bei fehlender Abstimmung der Instrumente bzw. deren Ziel- und Rechengrößen in der lang- und kurzfristigen Unternehmensplanung evaluieren

Lehrinhalte

- ✓ Abgrenzung des Controlling
- ✓ Das internationale Controllingleitbild
- ✓ Schnittstelle zwischen Controlling und Management
- ✓ Organisatorische Einordnung des Controllings
- ✓ Strategische und operative Instrumente des Controllings
- ✓ Der Planungs- und Budgetierungsprozess
- ✓ Das Planungspanorama
- ✓ Budgetierung in der Praxis: Plan GuV bzw. Leistungsbudget
- ✓ Kapitalflussrechnung
- ✓ Planbilanz & Integrierte Planung und Businessplanerstellung
- ✓ Case Study (in Excel) zur Integrierten Planung und Budgetierung
- ✓ Umsatzplanung
- ✓ Planung von Erlösschmälerungen
- ✓ Gehalts- und Provisionsberechnungen
- ✓ Kostenplanung: variable und fixe Kosten
- ✓ Deckungsbeitragsschema
- ✓ Planung des Finanzergebnisses

- ✓ Berechnungen von Forderungen und Verbindlichkeiten
- ✓ Kreditberechnungen
- ✓ Kapitalflussrechnung bzw. Liquiditätsplanung: Cashflow Statement (CFS)
- ✓ Zusammenhänge zwischen Plan GuV, CFS und Plan Bilanz
- ✓ Die internationale Spitzenkennzahl: Return on Investment (ROI)
- ✓ Break-Even-Point (BEP)
- ✓ Sensitivitätsanalysen im Controlling auf Basis von Plan GuV, CFS, Plan Bilanz, ROI und BEP und weiteren Bilanzanalysekennzahlen
- ✓ Operatives Controlling – Denken in Zusammenhängen

Pflichtliteratur deutsch (wurde bereits in die e-learning Contents eingebaut):

- ✓ W. Mussnig/G. Giermaier/M. Bleyer/A. Rausch: Controlling für Führungskräfte: Analysieren – Bewerten – Entscheiden. 3. Überarbeitete Auflage, Linde Verlag, 2014.
- ✓ M. Schermann/K. Volcic/M. Heger: Businessplan professionell. Linde Verlag, Wien 2011.

Pflichtliteratur englisch (die englische Literatur gilt nur für englisch-sprachige MBAs und wurde bereits in die e-learning Contents eingebaut):

- ✓ N. Wyatt: The Financial Times Essential Guide to Budgeting and Forecasting: How to Deliver Accurate Numbers (The FT Guides). Financial Times Press, 2012.
- ✓ J. Weber/U. Schäffer: Introduction to Controlling. Schäffer-Poeschel, 2008.

Literaturempfehlung

- ✓ M. Schermann/H. Siller/K. Volcic: Strategische Managementpraxis. 2. Auflage, Linde Verlag, Wien 2013.
- ✓ P. Baier: Praxishandbuch Controlling. Redline Wirtschaftsverlag, Frankfurt 2000.
- ✓ R. Eschenbach: Controlling. 1. Auflage, Schäffer Poeschel, Stuttgart 1995.
- ✓ International Group of Controlling: Controller-Wörterbuch. 3. Auflage, Schäffer Poeschel, Stuttgart 2010.
- ✓ W. Mussnig/G. Giermaier/M. Bleyer/A. Rausch: Controlling für Führungskräfte: Analysieren – Bewerten – Entscheiden. 3. Überarbeitete Auflage, Linde Verlag, 2014.

Beurteilung 40% Einstiegstest 60% Schriftliche Hausarbeit
Hinweis: Beide Beurteilungsformen müssen positiv sein

Learning Outcomes

Die TeilnehmerInnenInnen können finanzielle Erfordernisse von Unternehmen ermitteln, Finanzierungsmodelle entwerfen, evaluieren und für das Unternehmen das erforderliche Kapital optimierend vom Finanzmarkt beschaffen.

Kenntnisse (Wissen)

- ✓ Die Verfahren der Investitionsrechnung erklären können
- ✓ Die Entscheidungskriterien der Investitions- und Finanzierungsrechnung erläutern können
- ✓ Die Sonderformen von Investitionskalkülen erläutern können
- ✓ Die zentralen Aufgaben und Ziele der Finanzierung in einem Unternehmen beschreiben können
- ✓ Die Finanzierungsformen und –möglichkeiten benennen und differenzieren können
- ✓ Unterschiedliche Finanzierungsinstrumente benennen und die speziellen Eigenschaften von Finanzierungsmärkten erklären können
- ✓ Die Notwendigkeit und Funktionen wichtiger Finanzinstitutionen erklären können
- ✓ Die gängigsten derivativen Instrumente und ihre Funktionsweise erklären können
- ✓ Die Methoden des Liquiditätsmanagements erklären können
- ✓ Das Konzept des Net Working Capital (NWC) erläutern können
- ✓ Die Prinzipien des Forderungs- und Verbindlichkeitsmanagements verstehen und erklären können
- ✓ Die grundlegenden Kapitalmarkttheorien verstehen und erklären können
- ✓ Grundlegende kapitalmarktorientierte Finanzierungsformen und –möglichkeiten benennen und differenzieren können
- ✓ Die unterschiedlichen Kapitalmarktinstrumente benennen und deren grundsätzliche Konzeption erläutern können
- ✓ Die Bedeutung des Kapitalmarktes für die Unternehmensfinanzierung erklären können
- ✓ Die gängigsten derivativen Instrumente und ihre Funktionsweise erklären können

Fertigkeiten (Können)

- ✓ Wichtige Formeln aus dem Bereich Finanzierung und Investition anwenden können
- ✓ Investitions- und Finanzierungsoptionen beurteilen können
- ✓ Investitions- und Finanzierungsentscheidungen auf Basis modernster Methoden treffen können
- ✓ Grundlegende Verfahren der Finanzmathematik anwenden können
- ✓ Mit finanzmathematischen Methoden Investitionsentscheidungen auf Basis dynamischer Modelle treffen
- ✓ Auswirkungen von Unsicherheit auf Entscheidungssituationen erkennen und einfache Lösungstechniken für Entscheidungen unter Unsicherheit anwenden können
- ✓ Den Einsatz derivativer Instrumente für verschiedene Ziele beurteilen können
- ✓ Investitions- und Finanzierungsentscheidungen im Hinblick auf eine wertorientierte Unternehmensführung treffen können
- ✓ Einen einfachen Finanzplan für ein Unternehmen aufstellen und daraus Finanzierungserfordernisse ableiten können
- ✓ Zahlungsströme der behandelten Finanzierungsinstrumente darstellen, analysieren und Bewertungen vornehmen können
- ✓ Die Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung eines Unternehmens beurteilen können
- ✓ Analysen im Bereich des Liquiditätsmanagements anwenden können
- ✓ Das Net Working Capital errechnen und interpretieren können
- ✓ Das Konzept des Net Working Capital Managements verstehen und praktisch anwenden können

- ✓ Die Unternehmensfinanzierung im Bereich des Forderungs- und Verbindlichkeiten Managements praktisch anwenden zu können
- ✓ Die wesentlichsten Kapitalmarkttheorien benennen und interpretieren können
- ✓ Den Begriff der Kapitalmarkteffizienz an Hand effizienter Finanzierungsmethoden erklären können
- ✓ Die Portfoliotheorie erklären und dessen praktische Anwendungsrelevanz beurteilen können
- ✓ Die wesentlichsten Kapitalmarktinstrumente erklären sowie deren Anwendungsmöglichkeiten für die Unternehmensfinanzierung darstellen können

Lehrinhalte

- ✓ Investition & Finanzierung: Allgemeines
- ✓ Zins- und Zinseszinsrechnung
- ✓ Statische & dynamische Investitionsrechnungsverfahren
- ✓ Stilllegungsentscheidungen
- ✓ Optimale Nutzungsdauer
- ✓ Kosten-Nutzen Analyse
- ✓ MAPI Verfahren
- ✓ Berücksichtigung von Änderungen des Geldwertes und der Preise auf Investitionsentscheidungen
- ✓ Berücksichtigung der Erfolgsbesteuerung auf Investitionsentscheidungen
- ✓ Ermittlung des Kalkulationszinssatzes
- ✓ Berücksichtigung von Ungewissheit und Risiko (Risikozuschlag und Risikoabschlag, Sicherheitsäquivalente, Rechnen mit Erwartungswerten, Entscheidungsregel nach Bayes und Bernoulli)
- ✓ Finanzierungsformen und –möglichkeiten
- ✓ Außenfinanzierung / Innenfinanzierung
- ✓ Formen der Buy Out-Finanzierungen
- ✓ Spezielle Formen der Finanzierung: Factoring, Leasing, Venture Capital, Mezzanine-Kapital, Asset Backed Securities
- ✓ Derivative Wertpapiere: Forwards, Futures, Optionen und Swaps
- ✓ Zahlungsunfähigkeit, Überschuldung und Insolvenzverfahren
- ✓ Integrierte Case Study in Excel (Treffen von Investitions- und Finanzierungsentscheidungen)
- ✓ Liquiditätsmanagement
- ✓ Net Working Capital NWC
- ✓ NWC Management
- ✓ Forderungs- und Verbindlichkeiten Management
- ✓ Kapitalmarkttheorien
- ✓ Portfoliotheorie
- ✓ Kapitalmarktinstrumente:
 - Aktien
 - Anleihen
 - Optionen
 - Futures
 - Forwards
 - Swaps
 - Asset Backed Securities ABS

Pflichtliteratur deutsch (wurde bereits in die e-learning Contents eingebaut)

- ✓ H. Pernsteiner/R. Andeßner: Finanzmanagement kompakt. 5. Auflage, Linde Verlag, Wien 2014.
- ✓ L. Perridon/M. Steiner/A. W. Rathgeber: Finanzwirtschaft der Unternehmung. 16. Auflage, Vahlen Verlag, München 2012.

Pflichtliteratur englisch (die englische Literatur gilt nur für englisch-sprachige MBAs und wurde bereits in die e-learning Contents eingebaut)

J.C. Van Horne/J.M. Wachowicz, Jr.: Fundamentals of Financial Management. Prentice Hall 2008.

Literaturempfehlung

- ✓ A. Geyer/M. Hanke/E. Littich/M. Nettekoven: Grundlagen der Finanzierung. 2.Auflage, Linde Verlag, Wien 2006.
- ✓ G. Seicht: Investition und Finanzierung. 10. Auflage, Linde Verlag, Wien 2001.
- ✓ H. Röhrenbacher: Finanzierung und Investition (mit Excel). 2. Auflage, Linde Verlag, Wien 2006.
- ✓ L. Perridon/M. Steiner/A. W. Rathgeber: Finanzwirtschaft der Unternehmung. 16. Auflage, Vahlen Verlag, München 2012.
- ✓ K. Lechner/A. Egger/R. Schauer: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 26. Überarbeitete Auflage, Wien 2013
(Abschnitt D: Die Finanzwirtschaft)

Beurteilung 40% Einstiegstest 60% Schriftliche Hausarbeit
Hinweis: Beide Beurteilungsformen müssen positiv sein

Learning Outcomes

Die TeilnehmerInnenInnen können Märkte definieren und abgrenzen, Marktbedürfnisse erfassen und in Produkt/Leistungsspezifikationen umsetzen. Sie können Marketingmaßnahmen konzipieren, die Kommunikationsmittel angemessen einsetzen, Verkaufsorganisationen strukturieren und Verkaufsargumentationen entwickeln.

Kenntnisse (Wissen)

Marketing

- ✓ Wissen wie Märkte und Umfeld zueinander in Beziehung zu setzen sind
- ✓ Wissen welche Ansätze die Marketingtheorie kennt
- ✓ Wissen welche Grundlagen zur Marktforschung erforderlich sind
- ✓ Wissen über Bedeutung und Inhalt der strategischen Marketingplanung
- ✓ Wissen um welche Entscheidungsobjekte es bei marketingpolitischen Entscheidungen geht
- ✓ Wissen wie Marketing in der Organisation zu implementieren ist
- ✓ Wissen worum es im Marketingcontrolling geht
- ✓ Wissen welche Zukunftsperspektiven Marketing hat

Sales

- ✓ Wissen, wie Verkaufsbereiche zu strukturieren sind und kennen die wesentlichen Modelle der Verkaufsstrukturen
- ✓ Wissen, wie Verkaufsanreizsysteme zu entwickeln, zu werten und zu steuern sind
- ✓ Wissen wie Entscheiderstrukturen in der Käuferorganisation zu analysieren sind
- ✓ Wissen, wie eine Verkaufsargumentation zu entwickeln ist
- ✓ Wissen, wie Verkaufsverhandlungen aufzubauen und durchzuführen sind
- ✓ Wissen, welche Vertriebskanäle für welche Produkte / Leistungen zur Verfügung stehen und wie diese zu bewerten sind

Fertigkeiten (Können)

Marketing

- ✓ Marketingmanagement definieren
- ✓ Käuferverhalten erklären
- ✓ Märkte segmentieren
- ✓ Marketingziele und -strategien formulieren bzw. erstellen
- ✓ Marketingstrategien bewerten
- ✓ Grundsätzliche Entscheidungen über Markenführung treffen
- ✓ Grundsätzliche Produkt- und programmpolitische, preispolitische, distributionspolitische und kommunikationspolitische Entscheidungen treffen
- ✓ Den Marketingprozess entwerfen
- ✓ Wertbeiträge des Marketings messen
- ✓ Die Verzahnungen zwischen Marketing und Sales erklären

Sales

- ✓ Die TeilnehmerInnenInnen können Verkaufsorganisationen entwickeln, führen und beaufsichtigen
- ✓ Sie können Verkaufsstrukturen (Aufbau- & Ablauforganisation, Incentivesysteme) entwickeln und Verkaufsleistungen beurteilen
- ✓ Sie können (komplexe) Verkaufsverhandlungen strukturieren und führen

Lehrinhalte

Marketing

- ✓ Grundlagen des Marketings
- ✓ Ansätze des Käuferverhaltens und Informationsgrundlagen im Marketing
- ✓ Strategische Marketingplanung
- ✓ Marketing-Mix
- ✓ Der Marketingprozess
- ✓ Marketingcontrolling
- ✓ Unkonventionelle Marketingansätze

Sales

- ✓ Analyse der Entscheiderstrukturen beim Käufer
- ✓ Entwicklung von Verkaufsargumentationen: „Features vs. Benefits“
- ✓ Grundsätze des Verhandlung nach dem Harvard Konzept
- ✓ Aufbau und Entwicklung von Verkaufsorganisationen
- ✓ Verkäufermotivation & Incentivsysteme
- ✓ Leistungsbeurteilungen / Performancemeasurement im Verkauf
- ✓ Vertriebsstrategien & Konkurrenz der Verkaufskanäle

Pflichtliteratur deutsch (wurde bereits in die e-learning Contents eingebaut):

- ✓ P. Kotler: Grundlagen des Marketing. Pearson, o.O. 2010.
- ✓ H. Meffert/C. Burmann/M. Kirchgeorg: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 11. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2012.

Pflichtliteratur englisch (die englische Literatur gilt nur für englisch-sprachige MBAs und wurde bereits in die e-learning Contents eingebaut):

P. Kotler: Principles of Marketing. Prentice Hall, o.O. 2013.

Literaturempfehlung

- ✓ N. Boorman: Good bye Logo. Wie ich lernte, ohne Marken zu leben. Ullstein, o.O. 2007.
- ✓ J. Jelinek: Facebook-Marketing für Einsteiger, Starkverlagsgesellschaft, o.O. 2013.
- ✓ C. Rapaille: The culture code. An Ingenious way to understand why people around the world live and buys as they do. Crown Business, 2007.

Beurteilung 40% Einstiegstest 60% Schriftliche Hausarbeit
Hinweis: Beide Beurteilungsformen müssen positiv sein

Strategieentwicklung & strategisches Controlling

Learning Outcomes

Die TeilnehmerInnen sind in der Lage systematisch eine Unternehmensstrategie zu entwickeln und basierend auf einem strategiespezifischen Kennzahlensystem die Umsetzung der Strategie zu steuern.

Kenntnisse (Wissen)

- ✓ Unterschiedliche Ansätze des strategischen Managements theoretisch einordnen und kritisch reflektieren können
- ✓ Die Instrumente des strategischen Controllings beschreiben können
- ✓ Analyseinstrumente und deren Zusammenhänge erklären können
- ✓ Die Einflussfaktoren der Unternehmensumwelt ermitteln, kategorisieren und deren Priorität im Entscheidungsprozess diskutieren können
- ✓ Die Prozesse der Strategieentwicklung, Strategiefindung und Strategieimplementierung beschreiben können
- ✓ Den Zusammenhang zwischen strategischem Management und wertorientiertem Management erklären können

Fertigkeiten (Können)

- ✓ Die Instrumente der Umfeld- und Unternehmensanalyse in der beruflichen Praxis anwenden können
- ✓ Basierend auf den Ergebnissen der Analysen Unternehmens bzw. Geschäftsfeldstrategien entwickeln können
- ✓ Wesentliche Elemente, auf denen die Strategie aufbaut, analysieren können
- ✓ Unterschiedliche Strategien differenzieren und bewerten können
- ✓ Den Strategiefindungsprozess als interner und externer Berater moderieren können
- ✓ Die gewählte Strategie implementieren können
- ✓ Fragen der Zielsetzung strategischer Prozesse (Profit, Überleben des Unternehmens aber auch CSR, soziale Verantwortung etc.) erläutern und damit aktuelle und zukünftige Entwicklungen in diesem Themenfeld erkennen und diskutieren können

Lehrinhalte

- ✓ Einführung in das strategische Management und Controlling & Aufgaben des strategischen Controllings
- ✓ Übersicht über die Instrumente des strategischen Controllings
- ✓ Umfeldanalyse & PEST-Analyse
- ✓ Stakeholderanalyse
- ✓ Branchenanalyse
- ✓ 5 Forces nach Porter
- ✓ Unternehmensanalyse
- ✓ GAP-Analyse
- ✓ Stärken-Schwächen-Analyse
- ✓ SWOT-Analyse
- ✓ Analyse der Wertkette
- ✓ Potentialanalyse
- ✓ Vision, Leitbild und strategische Handlungsempfehlungen
- ✓ Strategieentwicklung
- ✓ Geschäftsstrategien

- ✓ Unternehmensstrategien im Portfolio-Konzept
- ✓ Strategie-Implementierung
- ✓ Strategie als Veränderungsprozess
- ✓ Gestaltungsparameter
- ✓ Projektgestaltung
- ✓ Strategische Kontrolle
- ✓ Komplexe Case Studies zum strategischen Controlling & Management

Pfichtliteratur deutsch (wurde bereits in die e-learning Contents eingebaut):

- ✓ S. Reisinger, R. Gattringer: Strategisches Management: Grundlagen für Studium und Praxis. Pearson Studium – Economic BWL, 2013.
- ✓ D. Brandes: Die 11 Geheimnisse des ALDI-Erfolgs, Campusverlag 2003 (Kindle Edition).

Pfichtliteratur englisch (die englische Literatur gilt nur für englisch-sprachige MBAs und wurde bereits in die e-learning Contents eingebaut):

- ✓ M. Mc Keown: The Strategy Book. FT Publishing, 2012.
- ✓ H. Mintzberg: Strategy Safari. Free Press, 2005.

Literaturempfehlung

- ✓ R. Eschenbach/S. Eschenbach: Strategische Konzepte. Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2008.
- ✓ H. Baum/A. Coenenberg/T. Günther: Strategisches Controlling. 4. Auflage, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2007.
- ✓ M. E. Porter: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, New York 2004.
- ✓ R. M. Grant: Contemporary Strategy Analysis, Wiley & Sons Ltd, Chichester West Sussex 2010.
- ✓ R. Eschenbach/H. Kunesch: Strategische Konzepte. Management - Ansätze von Ansoff bis Ulrich, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2002.

Managementinformationssysteme

Kenntnisse (Wissen)

- ✓ Den Zusammenhang zwischen strategischer und operativer Planung verstehen und erklären können
- ✓ Den Einsatz von Managementinformationssystemen im Zusammenhang mit operativer und strategischer Planung erklären können
- ✓ Die Verbindung zwischen Controlling-Systemen und IT-Systemen erklären können
- ✓ Die Begriffe Informationssysteme, Strategie und Kennzahlensysteme voneinander abgrenzen können
- ✓ Das Konzept der Balanced Scorecard in Anlehnung an Kaplan/Norton beschreiben können und den Einsatz der BSC zur Umsetzung von Strategien, insbesondere das Herunterbrechen der Strategie in den operativen Bereich bis hin zum einzelnen Mitarbeiter, können
- ✓ Den Aufbau und die Anwendung eines modernen Managementinformationssystems in der Praxis beschreiben können
- ✓ Den Einsatz von Front Ends, die ein übersichtliches Kennzahlencockpit für die Unternehmensleitung darstellen, beschreiben können

Fertigkeiten (Können)

- ✓ Einen praxisgerechten Einführungsprozess von strategischen und komplexen Kennzahlensystemen zur Unternehmenssteuerung entwickeln können
- ✓ Strategien in den operativen Bereich bis hin zum einzelnen Mitarbeiter herunterbrechen können
- ✓ Ein Managementinformationssystem konzipieren, implementieren und institutionalisieren können

- ✓ Eine holistische Betrachtung des Unternehmens entwickeln

Lehrinhalte

- ✓ Definition und Abgrenzung der Begriffe Informationssysteme, Strategie und Kennzahlensysteme
- ✓ Analyse vorhandener Systeme
- ✓ Konzept eines modernen Managementinformationssystems und Entscheidungsunterstützungssystems in der Praxis
- ✓ Performance und Leistungsbeurteilung
- ✓ Einführung in das Konzept der Balanced Scorecard und Managementinformationssysteme
- ✓ Erläuterung und Diskussion des Grundkonzeptes der traditionellen Balanced Scorecard von Kaplan und Norton
- ✓ Wesen und Aufbau der BSC
- ✓ Die traditionellen vier Perspektiven der BSC
- ✓ Verknüpfung der operativen mit der strategischen Planung
- ✓ Ursache-Wirkungs-Ketten
- ✓ Früh- und Spätindikatoren
- ✓ Verknüpfung mit den Finanzen
- ✓ Unternehmensweite Ausdehnung der BSC
- ✓ Ausdehnungsrichtung
- ✓ Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie
- ✓ BSC und Unternehmenskultur
- ✓ Probleme bei der Strategieausrichtung
- ✓ Herunterbrechen der Strategie in den operativen Bereich bis hin zum einzelnen Mitarbeiter
- ✓ Schnittstelle der BSC zum strategischen Controlling
- ✓ Schnittstelle der BSC zum operativen Controlling
- ✓ Reporting der BSC-Ergebnisse
- ✓ Vorgehensweise bei der Definition und Einführung einer BSC als Projekt
- ✓ Erfolgsfaktoren bei der Einführung einer BSC
- ✓ Case Study zur BSC

Pfichtliteratur deutsch (wurde bereits in die e-learning Contents eingebaut):

M. P. Schermann: Managementinformationssysteme - Praxisgerechte Steuerungstools auf Basis der Balanced Scorecard. Linde Verlag Wien, 2007.

Pfichtliteratur englisch (die englische Literatur gilt nur für englisch-sprachige MBAs und wurde bereits in die e-learning Contents eingebaut):

R. S. Kaplan/D. P. Norton: Translating Strategy into Action, HBS Press, 1996.

Literaturempfehlung

- ✓ M. P. Schermann/H. Siller/K. Volcic: Strategische Managementpraxis in Fallstudien, 2. Auflage, Linde Verlag, 2013.
- ✓ R. S. Kaplan/D. P. Norton: The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston 1996.
- ✓ L. Buchholz: Strategisches Controlling: Grundlagen - Instrumente – Konzepte. 2. Auflage, Springer Gabler, o.O. 2013.

Beurteilung

40% Einstiegstest

60% Schriftliche Hausarbeit

Hinweis: Beide Beurteilungsformen müssen positiv sein

Learning Outcomes

Die TeilnehmerInnenInnen verstehen und beherrschen das Instrumentarium der Personalbedarfsermittlung, der Personalbeschaffung, - Beurteilung und des Personalabbaus, sie wissen wie MitarbeiterInnen, als „wertvollste Ressource des Unternehmens“ zu effizienter und effektiver Zusammenarbeit verholfen werden kann.

1. Personalmanagement (PM)

Kenntnisse (Wissen)

Die TeilnehmerInnenInnen wissen

- ✓ Über die Bedeutung von Human Resources in der modernen Organisation Bescheid
- ✓ Über die Grundzüge des individuellen und des kollektiven Arbeitsrechts Bescheid
- ✓ Wie der Prozess der Personalplanung idealtypisch aussehen soll
- ✓ Welche Wege der Personalbeschaffung es gibt
- ✓ Wie mit neuen Mitarbeitern umzugehen ist
- ✓ Welche Grundsätze der Arbeitsplatzgestaltung zu beachten sind
- ✓ Welche Formen der Arbeitszeit und des Arbeitsvertrags es gibt
- ✓ Welche wesentlichen Führungsstile zu unterscheiden sind
- ✓ Welche Rechtsgrundlagen zur Remuneration und welche Formen der Lohnfindung es gibt
- ✓ Welche Möglichkeiten es zur Personalbildung und -förderung es gibt
- ✓ Welche Formen der Personalfreistellung es gibt
- ✓ Worauf Personalcontrolling zu achten hat
- ✓ Über Teile des Personalrechnungswesens Bescheid

Fertigkeiten (Können)

Die TeilnehmerInnenInnen können

- ✓ Die wesentlichen Ziele und Begriffe des PM definieren und erklären
- ✓ Bedingungen, Arten und Ablauf der Personalplanung nennen
- ✓ Den Personalbestand, -bedarf, -einsatz sowie die Personalentwicklung planen
- ✓ Mit Bewerbungen professionell umgehen
- ✓ Entscheidungen über Arbeitsort und -zeit(en) nennen
- ✓ Führungsmittel nennen und unterscheiden
- ✓ Führungserfolg definieren und beurteilen
- ✓ Die unterschiedlichen Formen des Entgelts nennen und ermitteln
- ✓ Wesentliche Maßnahmen zur Aus- und Fortbildung benennen und begründen
- ✓ Maßnahmen der Personalfreistellung und des Outplacements nennen und erklären
- ✓ Die Folgen wichtiger Maßnahmen des Personalcontrollings beurteilen
- ✓ Aufgaben, Instrumente und Ergebnisse der Personalverwaltung benennen

Lehrinhalte

Die TeilnehmerInnenInnen befassen sich mit

- ✓ Den Grundlagen der Personalwirtschaft
- ✓ Den einzelnen Teilen der Personalplanung
- ✓ Der Personalbeschaffung
- ✓ Dem Personaleinsatz
- ✓ Personalführung

- ✓ Personalentlohnung und Personalkosten
- ✓ Personalentwicklung
- ✓ Personalfreistellung
- ✓ Personalcontrolling
- ✓ Personalverwaltung

Pflichtliteratur deutsch (wurde bereits in die e-learning Contents eingebaut):

- ✓ R. Bröckermann: Personalwirtschaft: Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. 6. Überarbeitete Auflage, Schäffer Poeschel Verlag, o.O. 2012.
- ✓ K. Olfert Personalwirtschaft. 14. Auflage, Kiehl (NWB), Herne 2010.

Pflichtliteratur englisch (die englische Literatur gilt nur für englisch-sprachige MBAs und wurde bereits in die e-learning Contents eingebaut):

G. Dessler: Human Resource Management. 13th edition, Pearson Education Limited, Edingburgh 2013.

Literaturempfehlung

- ✓ H. Kasper/W. Mayrhofer: Personalmanagement - Führung - Organisation. 4. Aktualisierte Auflage, Linde Verlag, Wien 2009.
- ✓ H. Laufer: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung: Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente. GABAL, Offenbach 2012.
- ✓ L. v. Rosenstiel/E. Regnet/M. E. Domsch: Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Schäffer-Poeschel, o.O. 2014.

2. Organisational Management

Kenntnisse (Wissen)

Die TeilnehmerInnen wissen

- ✓ Welche grundlegenden Organisationstheorien es gibt
- ✓ Wie die einzelnen institutionenökonomischen Ansätze zueinander passen
- ✓ Über die Charakteristika von Regulierung bzw. Deregulierung Bescheid
- ✓ Welche marktmacht- und effizienzorientierten Kooperationsformen es gibt
- ✓ Welche Variablen der Gestaltung der Organisationsstruktur es gibt
- ✓ Welche Erfolgsfaktoren es für erfolgreiches Prozessmanagement gibt
- ✓ Welche Erfolgsfaktoren es für erfolgreiches Projektmanagement gibt
- ✓ Wie die Leistungserstellung zu organisieren ist
- ✓ Worauf es im Change Management vor allem ankommt
- ✓ Welche unterschiedlichen Formen der Organisationskultur es gibt
- ✓ Wie organisationales Lernen zielgerecht gefördert werden kann

Fertigkeiten (Können)

Die TeilnehmerInnen können

- ✓ Die wesentlichen Organisationsbegriffe benennen
- ✓ Moral Hazard und Hold-up-Verhalten erkennen und erklären
- ✓ Neoklassische von institutionenökonomischen Ansätzen unterscheiden
- ✓ Den Stellenwert der Organisation im Wettbewerb erklären
- ✓ Die unterschiedlichen Formen der Kooperation nennen und unterscheiden
- ✓ Governance-Strukturen erkennen und erklären
- ✓ Grundsätze einer professionellen Ablauforganisation nennen

- ✓ Formen von Projektmanagement nennen
- ✓ Lean Production einer Dienstleistungsproduktion gegenüberstellen
- ✓ Wesentliche Entscheidungen über Reorganisationen (Change Management) treffen
- ✓ Die Bedeutung der Organisationskultur nennen und begründen
- ✓ Die Bedingungen für erfolgreiches organisationales Lernen nennen und erklären

Lehrinhalte

Die TeilnehmerInnenInnen beschäftigen sich mit

- ✓ Sichtweisen auf die Organisation
- ✓ Ökonomischen Organisationstheorien
- ✓ Den Arten von Organisationen
- ✓ Der Organisation zwischenbetrieblicher Beziehungen
- ✓ Der innerbetrieblichen Organisation
- ✓ Prozessorganisation
- ✓ Projektorganisation
- ✓ Möglichen Formen der Leistungserstellung
- ✓ Reorganisationen
- ✓ Organisationskultur
- ✓ Organisationalem Lernen

Pfichtliteratur deutsch (wurde bereits in die e-learning Contents eingebaut)

A. Picot/H. Dietl/E. Franck: Organisation. Eine ökonomische Perspektive. 5. Auflage., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2008.

Pfichtliteratur englisch (die englische Literatur gilt nur für englisch-sprachige MBAs und wurde bereits in die e-learning Contents eingebaut)

J. R. Galbraith: Designing Organizations: An executive guide to Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels. John Wiley & Sons, 2014.

Literaturempfehlung

- ✓ W. Häfele: OE-Prozesse initiieren und gestalten: Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen. 1. Auflage, Haupt Verlag, o. O. 2009.
- ✓ F. B. Simon: Einführung in die systemische Organisationstheorie. 4. Unveränderte Auflage, Carl Auer Verlag, o.O. 2013.
- ✓ K. S. Cameron/R. E. Quinn: Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd Edition, John Wiley & Sons, San Francisco 2011.
- ✓ P. M. Senge: The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization: Strategies and Tools for Building a Learning Organisation. New York 1994.
- ✓ J. P. Kotter: Leading Change. 1st edition, HB Press, o.O. 2012.

3. Organisations- und Arbeitspsychologie

Kenntnisse (Wissen)

- ✓ Die TeilnehmerInnenInnen wissen
- ✓ Wie Maßnahmen des PM auf das Individuum wirken können
- ✓ wie organisationspsychologisches Wissen in der Praxis professionell einzusetzen ist
- ✓ Welche Arbeits- und Motivationsbegriffe es gibt
- ✓ Über Vor- und Nachteile der einzelnen Formen der Tätigkeitsanalyse Bescheid
- ✓ Wie das Motivationspotenzial zu erkennen und zu heben ist
- ✓ Welche Charakteristika Personalauswahl, -beurteilung und -entwicklung relevant sind

- ✓ Welche Faktoren hinsichtlich Gruppenstruktur, -prozess, -kohäsion, -kommunikation und -leistung zu beachten sind
- ✓ Welche Motivationsformen und -theorien es gibt und welche Vor- und Nachteile bzw. Grenzen diese haben
- ✓ Über die Grundzüge des Motivationsmanagements Bescheid
- ✓ Wie Organisationskultur professionell gestaltet werden kann
- ✓ Über den Faktor Veränderungsbereitschaft des Personals Bescheid
- ✓ Welche Maßnahmen im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) getroffen werden können, und welche Ergebnisse diese erwarten lassen können

Fertigkeiten (Können)

Die TeilnehmerInnen können

- ✓ Arbeits- und Organisations- von der allgemeinen Psychologie unterscheiden
- ✓ Taylorismus und Psychotechnik definieren und erklären
- ✓ Die unterschiedlichen Formen der Tätigkeitsanalyse unterscheiden
- ✓ Die Wirkung der Arbeitsgestaltung auf Motivation und Qualifikation erklären
- ✓ Die Wirkung bestimmter Formen von Personalauswahl, -beurteilung und -entwicklung auf die Person erkennen
- ✓ Die Bedeutung der Gruppe als Form für Zusammenarbeit erklären
- ✓ Grundüberlegungen zu psychologisch orientierten Gestaltungsmaßnahmen in Organisationen formulieren
- ✓ Die Wirkungen von Change nennen und erklären
- ✓ Die Effekte einer „guten“ Organisationskultur nennen
- ✓ Die Wirkungen von Aufgaben und Leistungsanforderungen auf die psychische und physische Gesundheit der Organisationsmitglieder nennen
- ✓ Die Wirkungen von Absentismus und Präsentismus abschätzen

Lehrinhalte

Die TeilnehmerInnen beschäftigen sich mit

- ✓ den Grundlagen der Organisations- und Arbeitspsychologie
- ✓ Emotion, Belastung, Beanspruchung, Bore-out und Burnout
- ✓ Analyse von Tätigkeiten und Arbeitssystemen
- ✓ Psychologischer Arbeitsgestaltung
- ✓ Dem Spannungsfeld Person und Organisation
- ✓ Dem Einsatz neuer Technologien im Unternehmen
- ✓ Der Gruppe als Organisationsform von Arbeit
- ✓ Dem Spannungsfeld Organisation und Motivation
- ✓ Organisationskultur
- ✓ Dem Spannungsfeld Leistung und Gesundheit

Pfichtliteratur deutsch (wurde bereits in die e-learning Contents eingebaut)

E. Ulich: Arbeitspsychologie. 7. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2011.

Pfichtliteratur englisch (die englische Literatur gilt nur für englisch-sprachige MBAs und wurde bereits in die e-learning Contents eingebaut)

J. R. Galbraith: Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels. John Wiley & Sons, San Francisco 2014.

Literaturempfehlung

- ✓ W. Häfele: OE-Prozesse initiieren und gestalten: Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen. Haupt Verlag, Deutschland 2009.
- ✓ J. Collins: Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't. Audiobooks, 2001.
- ✓ G. Schreyögg: Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Gabler, 2010.
- ✓ J. Stierle/A. Vera (Hrsg.): Handbuch Betriebliches Gesundheitsmanagement: Unternehmenserfolg durch Gesundheits- und Leistungscontrolling. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2014.
- ✓ Leading Change. John Kotter, HB Press, USA 2012.
- ✓ L. V. Rosenstiel/F. W. Nerdinger, F. W.: Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. 7. Auflage, Schäffer-Poschel Verlag, Stuttgart 2011.

Beurteilung 40% Einstiegstest 60% Schriftliche Hausarbeit
Hinweis: Beide Beurteilungsformen müssen positiv sein