

Erster Teil: Grundlagen

A.	Der Gegenstandsbereich der Betriebswirtschaftslehre	3
I.	Geschichtliche Entwicklung	3
II.	Basiskonzepte der Betriebswirtschaftslehre	4
III.	Konkrete Ausformungen	14
1.	Der faktor-theoretische Ansatz	15
a)	Das System produktiver Faktoren	15
b)	Die Bestimmungsfaktoren	16
2.	Der entscheidungs-orientierte Ansatz	16
a)	Wesen	16
b)	Grundstruktur und Einzelelemente	22
3.	Der system-orientierte Ansatz	26
a)	Kennzeichen	26
b)	System-orientierte Unternehmensführungslehre	28
c)	Die Unternehmung als System	30
(1)	Systemeigenschaften/Elemente	30
(2)	Elemente des (sozio-technischen) Arbeitssystems	31
(3)	Das Arbeitssystem als Regelkreis	34
(4)	Die Unternehmung als System vernetzter Regelkreise	35
4.	Weiterentwicklungen des Systemansatzes	39
a)	Der system-evolutionäre Ansatz	39
b)	Die ergo-kybernetische Managementlehre (EKS)	42
c)	Die ganzheitliche Denkweise (Holistisches Konzept)	44
5.	Der situative Ansatz (Kontingenzansatz)	49
a)	Methodologie/Praxeologie	49
b)	Entwicklung in der Managementlehre	51
6.	Die arbeits-orientierte Einzelwirtschaftslehre	53
7.	Der Marketingansatz	53
8.	Der Ansatz einer sozial-ökologischen Betriebswirtschaftslehre	55
a)	Die Forderung nach einem „ökologischen Wirtschaften“	55
b)	Ansätze für „ökologisch-orientiertes Arbeiten“	56
IV.	Die Werturteilsfrage in der Betriebswirtschaftslehre	60
1.	Begriffsabgrenzungen	60
2.	Kategorien von Werturteilen	62
B.	Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe	69
I.	Die Unternehmung im Güter- und Geldkreislauf	69
II.	Die kinetischen Werte	70
III.	Die Bestimmungsgrößen des finanzwirtschaftlichen Umsatzprozesses	72
IV.	Prinzipien der Leistungserstellung	74

V. Kennzahlen für die Betriebsleitung	76
1. Bedeutung von Kennzahlen	76
2. Produktivität	77
3. Wirtschaftlichkeit	81
4. Rentabilität	84
a) Einzelkennzahlen	85
b) Der Leverage-Effekt	89
5. Liquidität	93
Literaturverzeichnis	97

Zweiter Teil: Konstitutive Entscheidungen

A. Die Wahl der Rechtsform	103
I. Bestimmungsmöglichkeiten einer „optimalen“ Rechtsform	107
II. Steuerliche Aspekte der Rechtsformwahl	109
III. Zahlenangaben zu den Rechtsformen	110
IV. Die Rechtsformen des Privatrechts	111
1. Die Einzelunternehmung	112
2. Stiftung privaten Rechts	113
3. Personengesellschaften	114
a) Besonderheiten	114
b) Außengesellschaften	114
(1) Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)	114
(2) Offene Handelsgesellschaft (OHG)	116
(3) Kommanditgesellschaft (KG)	117
c) Innengesellschaften	119
(1) Stille Gesellschaft (StG)	119
(2) Partiarisches Darlehen	121
(3) Unterbeteiligung	121
4. Körperschaften	121
a) Kapitalgesellschaften	121
(1) Besonderheiten	121
(2) Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	122
(3) Aktiengesellschaft (AG)	124
(4) Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)	127
b) Eingetragene Genossenschaft (eG)	127
5. Mischformen	129
a) GmbH & Co KG	129
(1) Wesen	129
(2) Typische Beweggründe zur Wahl dieser Rechtsform	132
b) Betriebsaufspaltung	133
(1) Formen	133
(2) Beurteilung	135
6. Die EG-Bilanzreform und ihre Rechtsformkonsequenzen	136
7. Der Firmenbeirat	137

B. Unternehmensverbindungen	139
I. Der Wettbewerb als Ordnungsprinzip in der Marktwirtschaft	139
1. Begriff des Wettbewerbs	139
2. Funktionen des Wettbewerbs	140
a) Instrumentale Funktion	140
b) Gesellschaftspolitische Funktion	140
3. Wettbewerb als dynamischer Prozeß	141
II. Der Zusammenschluß von Unternehmen als Entscheidungsproblem	143
1. Unterscheidungskriterien	143
a) Ausprägungen	143
b) Zielsetzungen	143
c) Bindungsintensität	144
d) Arten (Richtung)	146
2. Die kartellrechtsfreie Kooperation	147
a) Begriff und Kooperationsrahmen	147
b) Systematisierung von Kooperationsvorhaben	150
c) Kooperation als Begünstigung eines funktionsfähigen Wettbewerbs	153
3. Die Unternehmenskonzentration	154
a) Möglichkeiten	154
b) Verbundene Unternehmen nach dem Aktiengesetz	155
c) Bedeutung der Kapitalbeteiligung	159
III. Unternehmensverbindungen und Wettbewerbsbeschränkungen	159
1. Die Wettbewerbspolitik in der Bundesrepublik	159
2. Wettbewerbsrechtliche Behandlung der Unternehmensverbindungen	161
a) Entwicklung des Wettbewerbsrechts	161
b) Das Kartellverbot	162
(1) Begriffsbestimmung/Typologie	162
(2) Kartellfähigkeit	164
(3) Der § 1 GWB	164
c) Ausnahmen vom Kartellverbot	165
(1) Die Anmeldekartelle	165
(2) Die Widerspruchskartelle	167
(3) Die Erlaubniskartelle	170
d) Die Mißbrauchsaufsicht über marktbeherrschende Unternehmen	172
(1) Marktbeherrschung	172
(2) Der Behinderungsmißbrauch	174
(3) Der Ausbeutungsmißbrauch	175
(4) Maßnahmen gegen mißbräuchliches Verhalten	176
(5) Schwierigkeiten der Mißbrauchsprüfung	177
(6) Aktuelle Probleme	178
e) Fusion und Fusionskontrolle	180
(1) Widersprüche in der Wirtschaftspolitik	180
(2) Einführung in die Fusionskontrolle	181
(3) Voraussetzungen	182
(4) Verfahren/Rechtsmittel/Ministererlaubnis	183
(5) Fusionskontrolle - ein Erfolg ?	185
f) Das Verbot abgestimmter Verhaltensweisen	189

g) Mittelstandsempfehlungen	190
h) Unverbindliche Preisempfehlungen	190
i) Die Bereichsausnahmen des GWB	191
3. Zieloptimierung durch Unternehmensverbindungen	192
Literaturverzeichnis	194

Dritter Teil: Gestaltung und Einsatz der Human-Resources

A. Grundlagen	199
I. Grundsätzliches zur menschlichen Arbeitsleistung	199
II. Die besondere Stellung des Menschen in der Unternehmung	201
III. Das menschliche Leistungsangebot und seine Bestimmungsgrößen	202
B. Das Bild vom Mitarbeiter in Managementmodellen (Modellvorstellungen über die Wirkung von Anreizen)	205
I. Die technologisch-klassischen Theoretiker	206
II. Der Human-Relations-Ansatz	207
III. Das Human-Resources-Modell	209
C. Motivation als Führungsaufgabe	213
I. Begriff Motiv/Motivation	214
II. Motive beruflicher Arbeit	215
III. Der „klassische“ Motivationsprozeß	216
IV. Motivationstheorien und ihre Grundlagen	217
1. Die Stufentheorie von Maslow	218
2. Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	219
3. Die ERG-Theorie von Alderfer	222
4. McClellands Theorie der gelernten Bedürfnisse	223
5. Die Theorien X und Y von McGregor	225
6. Das Modell von March & Simon	226
7. Die Gleichheitstheorie von Adams	229
8. Die Instrumentalitätstheorie von Vroom	229
9. Das Modell von Porter & Lawler	231
D. Der Wertewandel und seine Auswirkungen	234
I. Wertorientierung und gesellschaftliche Entwicklung	234
II. Der wertedynamische Prozeß als Grundlage unternehmerischer Entscheide	237
E. Das operative immaterielle Anreizsystem	243
I. Elemente des Anreizsystems der Unternehmung	243

II. Forderungen der Motivationsforschung an die Gestaltung der Arbeitsorganisation	243
1. Entwicklung	243
2. Zielrichtung	245
3. Humanisierung der Arbeit	245
III. Arbeitsstrukturierung/Arbeits-Reorganisation	247
1. Der Begriff des Handlungsspielraums	247
2. Traditionelle Verfahren	249
3. Renaissance der Gruppen- und Teamkonzepte	252
IV. Quality Circles	254
1. Definition/Wesen	255
2. Ziele	256
3. Aufbau und Elemente	258
4. Arbeitstechniken	259
5. Modifikationen	260
a) Lernstatt	260
b) Werkstattzirkel	261
6. Vergleich mit den Formen der Arbeitsstrukturierung	261
7. Effizienz	262
V. Neue Formen der Arbeitszeitgestaltung	264
1. Die flexible Arbeitszeit aus der Sicht der Betroffenen	264
2. Begriffsbestimmung	265
3. Modelle flexibler Arbeitszeitsysteme	266
a) Vollzeit	267
b) Teilzeit	268
(1) Flexible Arbeitszeit	269
(2) Job Sharing	271
(3) Jahresarbeitsverträge	272
(4) Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit	274
(5) Beurlaubungsmodelle	275
4. Realisierung im Betrieb	275
5. Aspekte der Personalführung	276
VI. Neue Formen betrieblicher Sozialpolitik (Cafeteria-Systeme)	277
F. Das operative materielle Anreizsystem	278
I. Das Entgelt in wissenschaftlicher Darstellung	278
II. Die betriebliche Lohngestaltung als Motivationsinstrument	281
III. Anforderungsabhängige Entgeltdifferenzierung (Arbeitsbewertung)	287
1. Begriff	288
2. Haupt- und Nebenziele	288
3. Rechtliche Grundlagen	289
4. Durchführungsphasen	291
a) Arbeitsanalyse	291
(1) Begriff/Zweck	291
(2) Inhalte/Elemente	291
(3) Methoden	295

(4) Die Arbeitsbeschreibung als Ergebnis	296
(5) Die Anforderungsanalyse als Ergebnis	297
b) Quantifizierung der Anforderungen	302
(1) Begriff der Gewichtung	302
(2) Formen	302
(3) Schwierigkeiten	303
c) Umwandlung der Arbeitswerte in Entgelt	304
5. Verfahren zur Quantifizierung der Anforderungen	305
a) Die summarischen Verfahren	306
(1) Das Rangfolgeverfahren	307
(2) Das Lohn-/Gehaltsgruppenverfahren	307
b) Die analytischen Verfahren	309
(1) Das Rangreihenverfahren mit getrennter Gewichtung	309
(2) Das Rangreihenverfahren mit gebundener Gewichtung	310
(3) Das Stufen- (Wertzahl-) Verfahren mit getrennter Gewichtung	311
(4) Das Stufenverfahren mit gebundener Gewichtung	312
6. Einheitliches analytisches Bewertungssystem für gewerbliche Mitarbeiter und Angestellte	314
7. Veränderung der Arbeitsbewertung aufgrund der Auswirkungen des technologischen Wandels	315
a) Veränderungen der Arbeitsaufgaben	315
b) Änderungen der Anforderungen	316
c) Modifikation und Anpassung des Genfer Schemas	317
8. Die Arbeitsbewertung am Scheideweg ?	318
9. Neue Formen der Lohndifferenzierung	320
a) Einstufung gemäß der Tätigkeit in Arbeitssystemen	320
b) Eingruppierung nach persönlicher Qualifikation	322
c) Tendenz zu einheitlichen tarifvertraglichen Entgeltregelungen	322
IV. Leistungsabhängige Entgeltdifferenzierung mit Hilfe der Leistungsbewertung	323
1. Grundlagen	323
a) Begriff	323
b) Ziele	324
c) Rechtliche Grundlagen	325
d) Anlässe/Häufigkeit	326
e) Wesen	326
2. Beurteilungsverfahren	326
a) Summarische Methoden	327
b) Analytische Methoden	327
(1) Rangreihenverfahren	327
(2) Einstufungsverfahren	328
(3) Kennzeichnungsverfahren	330
3. Beurteilungskriterien (Leistungsmerkmale)	331
a) Wesen	331
b) Anforderungen	332
c) Auswahl und Schematisierung	332
d) Bewertung der Merkmale	333
e) Festlegung von Punktedudgets	334
f) Erstellung eines Gesamturteils	334
g) Umwandlung der Leistungswerte in Geldwerte	336
h) Eröffnung der Beurteilungsergebnisse	336

4.	Integriertes System der Arbeits- und Leistungsbewertung	337
5.	Problemkreise der Leistungsbewertung	337
6.	Beispiele aus der Praxis	339
V.	Leistungsabhängige Entgeltdifferenzierung durch Wahl und Anwendung eines Entlohnungsgrundsatzes (Lohnform)	339
1.	Einführung	339
2.	Systematik	339
3.	Charakterisierung der klassischen Entlohnungssysteme	341
a)	Der Zeitlohn	341
b)	Der Zeitlohn mit Leistungsbewertung	342
c)	Der Akkordlohn	343
d)	Der Prämienlohn	351
e)	Lohnsysteme nach erwarteter Leistung	354
f)	Zusammenfassung	357
4.	Auswirkung durch Veränderung der Produktionstechnik	357
5.	Entwicklung der Leistungsentlohnung am Beispiel der metallverarbeitenden Industrie	360
6.	Die Zukunft der industriellen Entlohnungssysteme	360
VI.	Die Gehaltspolitik im außertariflichen Bereich	362
1.	Stellenbewertungsverfahren bei Führungskräften	362
2.	Leistungsbewertungsverfahren bei Führungskräften	364
a)	Erfolgsorientierte Leistungsbeurteilung (MbO)	364
b)	Human-Resources-Portfolio-Matrix	364
3.	Gehaltsfindung	365
4.	Gehaltsstruktur/-bestandteile	367
G.	Die Mitarbeiterbeteiligung	369
I.	Die immaterielle Mitarbeiterbeteiligung	371
1.	Die gesetzliche Regelung („Mitbestimmung“)	371
a)	Das Betriebsverfassungsgesetz	372
(1)	Rechte des einzelnen Arbeitnehmers	373
(2)	Rechte des Betriebsrates	374
(3)	Einigungsstelle	375
(4)	Betriebsversammlung	376
(5)	Aufsichtsrat	376
b)	Das Montan-Mitbestimmungsgesetz	376
c)	Das Mitbestimmungsgesetz	376
d)	Erfahrungen mit der Mitbestimmung	379
2.	Freiwillige Vereinbarungen („Partnerschaft“)	382
II.	Die materielle Mitarbeiterbeteiligung	382
1.	Begriffsbestimmungen	382
2.	Historie	383
3.	Systeme der Erfolgs- und Ergebnisbeteiligung	383
4.	Modelle	386
a)	Fremdkapitalbeteiligungen	389
b)	Eigenkapitalbeteiligungen	391
c)	Eigenkapitalähnliche Beteiligungen	393

5. Motive zur Einführung einer betrieblichen Vermögensbeteiligung	394
6. Auswirkungen auf die Unternehmung	395
a) Finanzpolitische Aspekte	395
b) Personalpolitische Aspekte	395
7. Entwicklung der Vermögensverteilung	396
8. Maßnahmen des Gesetzgebers	397
Literaturverzeichnis	399

Vierter Teil: Elemente eines operativen Führungssystems

A. Der Objektbereich des Managements	409
I. Management als Institution	410
1. Begriffsklärung Manager/Führungskraft	410
2. Aktionsfelder und Qualifikationen des Managers	414
3. Die Frau im Management	415
II. Management als Funktion	418
1. Die personenbezogene Komponente	419
2. Die sachbezogene Komponente	419
a) Funktionsbezogene Betrachtung	419
b) Prozeßbezogene Betrachtung	421
3. Ein integrierter Ansatz	423
III. Management als Harmonisierungsaufgabe	426
B. Das integrierte Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystem einer Unternehmung	428
I. Grundlagen der Planung	428
1. Veränderte Rahmenbedingungen	428
2. Begriff und Merkmale der Planung	430
3. Funktionen der Planung	432
4. Gegenstände der Planung	433
5. Schwachstellen der Unternehmensplanung	434
II. Die Planungselemente	435
1. Der institutionelle Aspekt (Planungsinstanzen)	435
2. Der funktionale Aspekt (Planungsprozesse)	437
3. Der instrumentale Aspekt (Planungsinstrumente)	438
III. Das Planungs- und Kontrollsystem als Subsystem der Führung	438
1. Begriff und Elemente von PK-Systemen	438
2. Aufbauprinzipien von PK-Systemen	442
a) Mehrstufigkeit	442
b) Zeitliche Überlagerung	442
c) Inhaltliche Differenzierung	443
d) Kombinierte Anwendung der Organisations-, Zeit- und Sachdifferenzierung (Beispiele)	443

e)	Ableitungsrichtung	444
(1)	Die retrograde Methode	444
(2)	Die progressive Methode	445
(3)	Das Gegenstromverfahren	446
f)	Inhaltliche Abstimmung	447
(1)	Koordinationsinstrumente	447
(2)	Zeitliche Koordination	451
g)	Plananpassung	452
(1)	Flexibilität	452
(2)	Anpassungsrhythmik	454
h)	Formalisierung	455
IV.	Entwicklung der Planungssysteme zu Managementsystemen	455
C.	Unternehmerische Zielbildung als Grundlage des Führungssystems	457
I.	Beziehungen zwischen Zielsetzung und Planung	457
II.	Funktionen von Zielen	459
III.	Prozeßstufen der Zielbildung	460
1.	Zielsuche	460
a)	Zielausprägungen (Systematik)	460
aa)	Übergeordnete (originäre) Ziele	461
(1)	Theorie der Unternehmung	461
(2)	Empirische Befragungen	462
ab)	Untergeordnete (abgeleitete) Ziele	464
ac)	Erweiterung des Zielsystems um gesellschaftsbezogene Komponenten	465
b)	Der Zielbildungsprozeß als interaktiver Prozeß	468
2.	Operationalisierung der Ziele	470
3.	Zielanalyse und -ordnung	472
a)	Zweck-Mittel-Beziehungen (Hierarchie)	472
b)	Definitionslogisch-begründete Beziehung (Kennzahlen-Systeme)	474
c)	Prioritäten	474
d)	Zielwirksamkeitsbeziehungen (Zielrelationen)	475
4.	Prüfung auf Realisierbarkeit	476
5.	Zielentscheidung	476
6.	Durchsetzung (Akzeptanz)	476
7.	Zielüberprüfung und -revision	477
D.	Mitarbeiterbezogene Ansätze zur praktischen Umsetzung eines Führungssystems	477
I.	Management-Konzeptionen	477
II.	Das Harzburger Modell	478
III.	Führung durch Zielvereinbarung (MbO)	481
1.	Begriff und Wesen	481
2.	Prämissen über menschliches Verhalten	484

3.	Phasen des MbO- Prozesses	485
a)	Die Techniken der Zielsetzung	486
(1)	Einbeziehung der Mitarbeiter	486
(2)	Ableitung der Ziele	488
(3)	Organisatorische Durchführung	493
(4)	Arten der Ziele	494
b)	Ergebnisbewertung und -beurteilung (Das Mitarbeitergespräch)	495
4.	Beurteilung des MbO	497
a)	Auswirkungen auf Motivation und Arbeitszufriedenheit	497
b)	Weitere Stärken/Vorteile	498
c)	Schwächen/Nachteile	499
E.	Zusammenfassung der operativen PK-Rechnung im Jahresbudget	501
I.	Begriffe	501
1.	Budget	501
2.	Budgetsystem/Budgetierungssystem	503
II.	Budgetsystemarten	503
1.	Budgetierungssysteme mit nicht gegliederten Budgets	505
2.	Budgetierungssysteme mit gegliederten Budgets	505
III.	Der Budgetierungsprozeß	507
IV.	Budgetkontrolle und Analyse	510
Literaturverzeichnis		518

Fünfter Teil: Elemente eines strategischen Managements

A.	Strategisches Management als Bezugsrahmen	525
I.	Die Identifikation der strategischen Herausforderung	525
II.	Neuformulierung des strategischen Problems	528
III.	Metatheoretische Überlegungen	529
B.	Früherkennungssysteme zur Analyse und Prognose	533
I.	Früherkennungssysteme als Bestandteil eines umfassenden Risikomanagements	533
II.	Das Früherkennungssystem der strategischen Planung	533
III.	Aufbaustufen eines Früherkennungssystems	535
IV.	Spezifische Ausrichtung der Früherkennungssysteme auf die strategische Planung	538
1.	Verbindung von Elementen der zweiten und dritten Generation	538
2.	Portfolio-Analyse als Instrument der Frühaufklärung	538
V.	Der Einsatz von Szenarien	539
1.	Grundlagen/Begriffsbestimmung	539
2.	Szenarien im Prozeß der strategischen Planung	541
3.	Der Phasenablauf eines Szenarios	543

C.	Strategische Planung als Mittelpunkt des strategischen Managements	543
I.	Inhalt der strategischen Planung	543
II.	Die drei Generationen der strategischen Planung	546
III.	Entwicklung und Integrationsstufenbildung des Planungswissens	547
IV.	Elemente des strategischen Planungsmodells	548
D.	Wissenschaftliche Hilfestellungen zur Bestimmung der Strategieelemente	550
I.	Erkenntnisse der empirischen Strategieforschung	550
1.	Das Lebenszykluskonzept	551
a)	Idealtypischer Verlauf	551
b)	Bestimmung der Bezugsgrößen	553
c)	Einsatzbereich	554
d)	Gültigkeit und Aussagefähigkeit	555
2.	Das Phänomen der Erfahrungskurve	556
a)	Kurzcharakteristik	556
b)	Bedeutung für die Kosten- und Preispolitik	557
c)	Bedeutung für die Wachstums- und Marktanteilspolitik	558
d)	Kritische Beurteilung	559
3.	Das PIMS-Projekt	561
a)	Entstehungsgeschichte - Konzeption	561
b)	Ziele	561
c)	Datensammlung und -erfassung	563
d)	Forschungsergebnisse	565
(1)	Grundlegende Erkenntnisse	565
(2)	Determinanten des ROI	565
(3)	Determinanten des Cash Flow	569
e)	Die PIMS- „Reports“ - Strategische Entscheidungshilfen für das Management	570
f)	Die Ergebnisse der PIMS-Studien im Spiegel der Kritik	575
4.	Substitutionszeitkurve	575
II.	Die Ableitung strategischer Grundverhaltensweisen	576
1.	Produkt-Markt-Matrix	576
2.	Neue BCG-Matrix	578
3.	Strategisches Spielbrett	580
4.	Strategische Grundkonzeption nach Porter	581
5.	Allgemeine Grundregeln nach Pümpin	581
E.	Das Strategiemanagement	582
I.	Definition der Strategie/Strategischen Entscheidung	582
II.	Ebenen der Strategieformulierung	584
III.	Einsatz quantitativer und heuristischer Methoden	585
IV.	Grundsätzliche Methodik zur Ableitung von Strategien	587
1.	Die „Strategic-Issue-Analysis“-Methode	587
2.	Der Wirkungskette-Ansatz	588

V. Entwicklung einer Strategie	589
1. Die Analyse der strategischen Ausgangslage	589
a) Klärung der unternehmensbezogenen Wertvorstellungen	590
b) Unternehmungsanalyse	590
c) Umweltanalyse	593
d) Konkurrenzanalyse	595
2. Entwicklung und Bewertung alternativer Strategien	596
a) Bestimmung des Kriterienkatalogs	596
b) Instrumente der Bewertung und Gewichtung	596
(1) Nutzwertanalyse	597
(2) Computergestützte Bewertung	600
c) Der Einfluß von Werthaltungen und Mythen auf die Strategie	601
3. Auswahl der geeigneten Strategie	602
4. Ausarbeitung der funktionalen Politiken und Aktionsprogramme	604
5. Implementierung und Durchführung	605
VI. Verbreitung der strategischen Planung	606
VII. Fazit	607
VIII. Instrumente der strategischen Führung	608
1. Die strategische Lückenplanung (GAP-Analyse)	608
2. Die Potentialanalyse	610
3. Die strategische Bilanz	612
4. Die Portfolio-Analyse	613
a) Grundidee	614
b) Generell gültige Prinzipien	615
c) Die Boston-Matrix (4-Felder-Matrix)	618
(1) Grundlegende Merkmale	618
(2) Strategierelativierung durch Marktpositionsentwicklung	622
(3) Strategierelativierung durch konkurrenzbezogene Portfolio-Analyse	622
d) Das Multifaktoren-Konzept (9-Felder-Matrix)	622
e) Weitere Konzepte	625
(1) Lebenszyklus-Wettbewerbsposition-Portfolio	627
(2) Technologie-Portfolio	628
f) Abschließende Beurteilung der Portfolio-Analyse	632
(1) Schwächen dieser Technik	632
(2) Vorteile dieser Technik	633
(3) Fazit	634
5. Strategische Abteilungsbilanzen	634
6. Grenzen des Einsatzes analytischer Instrumente	637
F. Strategische Steuerung und Kontrolle	638
G. Strategisches Management und das „Management des Human- potentials“	643
I. Erzielung von Wettbewerbsvorteilen	643
II. Strategiegerechte Gestaltung der Führungskräfte-/Human-Resources-Planung	645
1. Personalwirtschaftliche Instrumente zur Generierung und Implementierung strategischer Pläne	645

2.	Personalpolitische Instrumente im Vorfeld der Strategieformulierung	651
3.	Praxisbeispiel eines strategisch-orientierten Anreiz- und Entgeltsystems	652
H.	Strategisches Management und Organisationsentwicklung	655
I.	Strategiegerechte Gestaltung der Organisation	655
1.	Schaffung einer Rahmenstruktur	656
a)	Die Außensegmentierung	656
b)	Die Innensegmentierung	658
c)	Das Problem der residualen Diversität und Konnektivität	660
2.	Strategische Planungsorgane	661
3.	Ein Organisations-Modell zur Koordination operativer und strategischer Planung	662
II.	Die geplante Organisationsentwicklung als Führungsaufgabe	664
1.	Wesen	664
2.	Methoden/Techniken	666
3.	Verkürzungen/Einseitigkeiten	668
III.	Ursachen strategischer Änderungen	669
1.	Quellen des Widerstandes	669
2.	Überwindung von Organisations-Strukturbarrieren	670
	Literaturverzeichnis	673

Sechster Teil:

Elemente eines unternehmenspolitischen Führungssystems

A.	Die Unternehmenspolitik	684
I.	Begriff und Wesen	684
II.	Elemente	687
B.	Die unternehmungspolitische Rahmenplanung	689
I.	Unternehmensphilosophie	689
II.	Unternehmensleitbild	691
1.	Begriff und Wesen	691
2.	Funktionen/Aufgaben	691
3.	Erweiterung der Funktionen	692
4.	Anforderungen	694
5.	Inhalte/Aufbau	695
6.	Der Einführungsprozeß des Leitbildes	697
a)	Formulierung	697
b)	Implementierung	697
c)	Aktualisierung	697
7.	Kritik	699
8.	Fallbeispiele	699

III. Corporate Identity	699
1. Begriff und Wesen	699
2. Die Instrumente des Identitäts-Mix	701
3. Corporate Identity als Führungsinstrument	703
IV. Unternehmensethik	703
V. Kulturbewußte Unternehmensführung	705
1. Zur Entwicklungsgeschichte	707
2. Die Erweiterung organisationstheoretischer Konzepte	709
3. Begriffsbestimmung	711
4. Grundbausteine der Unternehmenskultur	712
a) Werte und Normen	712
b) Elemente der Kulturvermittlung	713
5. Entwicklungsphasen einer Unternehmenskultur	717
6. Typologierungsversuche	718
7. Ansätze zu einem kulturbewußten Management	721
a) Unternehmenskultur und Unternehmensführung	721
(1) Funktionen der Unternehmenskultur	721
(2) Die Unternehmenskultur als Instrument und Resultante der Führung	724
b) Ziel eines kulturbewußten Managements	724
(1) Realisation einer starken Unternehmenskultur	725
(2) Identifikation der relevanten Werte und Normen	725
(3) Akzeptanz und Internalisation	727
c) Methoden eines kulturbewußten Managements	728
(1) Gelebte Wertsysteme	730
(2) Symbolisches Management	732
(3) Konsensorientiertes Management	733
(4) Werteorientiertes Human-Resources-Management	734
d) Unternehmenskultur und strategische Entscheidungen	736
e) Die Unternehmenskultur als Imitationsschutz	739
Literaturverzeichnis	742

Siebter Teil:
Planungs- und Kontrollrechnung auf der Basis
betrieblicher Informationssysteme
(Controlling)

A. Begriffsklärungen	749
I. Controlling-Controller	751
II. Operatives und strategisches Controlling	751
B. Elemente des Controlling	753
I. Der funktionale Aspekt	753
1. Empirische Befunde	753
2. Feste und variable Aufgabenbestandteile	754

3.	Abgrenzung zum Treasurer	757
4.	Controller-Probleme	758
II.	Der institutionelle Aspekt	758
1.	Entstehungsgeschichte	758
2.	Aufbauorganisatorische Einordnung	760
III.	Der instrumentale Aspekt	762
1.	Das Informationssystem	763
2.	Das Berichtswesen	766
3.	Das Planungs- und Kontrollsystem	766
C.	Unternehmenssteuerung mit integrierten Kennzahlensystemen	768
I.	Kennzahlen	769
1.	Begriff	769
2.	Funktionen	771
II.	Kennzahlensysteme	771
1.	Begriff	771
2.	Funktionen/Anforderungen	772
3.	Beispiele maßgeblicher Kennzahlensysteme	773
(a)	Das RL Controlling Kennzahlensystem von Reichmann	773
(b)	Das Du-Pont-Kennzahlensystem	777
4.	Kennzahlensystem und Mitarbeiterführung	777
D.	Planung und Kontrolle der Ertragskraft der Unternehmung	779
I.	Das Spannungsfeld des Liquiditäts- und Rentabilitätsdenkens	779
II.	Der Return on Investment als Kennzahl der Rentabilitätsanalyse	780
1.	Die Bestimmungskennzahlen UGR und KU	782
2.	Das ISO-ROI-Diagramm	783
3.	Mögliche ROI-Veränderungen aus UGR und KU	784
4.	Steuerungsbereiche des Managements	785
III.	Rechnerische und grafische Gewinnschwellenanalyse	786
1.	In einem Einproduktbetrieb	787
2.	In einem Mehrproduktbetrieb	790
E.	Planung und Kontrolle der Finanzkraft der Unternehmung (Cash-Flow-Management)	791
I.	Entwicklung	792
II.	Begriff	792
III.	Die indirekte Berechnungsmethode der Praxis	793
IV.	Die direkte Berechnungsmethode	795
1.	Möglichkeiten der Fondsbildung	796
2.	Der Cash Flow als Veränderung des Nettoumlaufvermögens	797
3.	Besondere Bewertungsproblematik	798

V. Die betriebswirtschaftliche Bedeutung der Cash-Flow-Kennzahl	798
1. Verwendungsmöglichkeiten	798
2. Der Cash Flow als Instrument der Unternehmensführung	799
3. Der Cash Flow als Instrument der Unternehmensbeurteilung	801
VI. Der Cash Flow als Indikator im Rahmen des strategischen Controlling	802
1. Der Cash Flow als Leitgröße der langfristigen Finanzplanung	802
2. Der Cash Flow als Maßgröße zur Beurteilung des strategischen Gleichgewichts in der Portfolio-Analyse	803
a) In der 4-Felder-Matrix	804
b) In der 9-Felder-Matrix	807
c) Der Cash Flow als Hilfe zur Ermittlung des Mittelflusses für eine strategische Geschäftseinheit	810
d) Der Cash Flow als Hilfe bei der Auswahl einer geeigneten Strategiekombination für ein Gesamtportfolio	811
3. Der Discounted Cash Flow als Mittel der langfristigen Investitions- beurteilung	811
a) Begriff	813
b) Der DCF und seine Kennzahlen	813
F. Planung und Kontrolle der Liquidität	817
I. Liquiditätssicherung im laufenden Geschäftsbetrieb	818
1. Die Zahlungsfähigkeit als Optimierungsproblem	818
2. Der Finanzplan	819
a) Die Verbindlichkeit von Finanzplänen	822
b) Die zeitliche Gliederung von Finanzplänen	822
c) Die direkte Berechnungsmethode	822
d) Die indirekte Berechnungsmethode	824
3. Der tägliche Finanzstatus	824
4. Die Finanzdisposition (Cash Management)	826
5. Die Liquiditätsreservenplanung	827
II. Planung und Kontrolle der strukturellen Liquidität	829
1. Ziel der strukturellen Liquidität	829
2. Kontrolle der mittelfristigen Veränderungen mittels Bewegungsbilanz und Kapitalflußrechnung	829
3. Finanzkennzahlen	830
a) Kennzahlen der Vermögensstruktur (Investitionsanalyse)	831
b) Kennzahlen der Kapitalstruktur (Finanzierungsanalyse)	834
c) Kennzahlen der Relationen zwischen Vermögens- und Kapitalseite (Liquiditätsanalyse)	836
(1) Mittel- und langfristige Liquiditätskennzahlen	836
(2) Kurzfristige Liquiditätskennzahlen	837
d) Aussagefähigkeit	842
e) Kennzahlen im Rahmen der Insolvenzdiagnose	843
III. Controlling und Finanzkontrolle	843

G. Elemente eines strategischen Controlling	844
I. Der Übergang vom operativen zum strategischen Controlling	844
II. Unterschiedliche Bedeutungsinhalte des strategischen Controlling	847
Literaturhinweise	849

Achter Teil:

Die ökologische Herausforderung an die Unternehmensführung

I. Die aktuelle Umweltsituation /-diskussion	855
II. Die Forderung nach einem offensiven Öko-Management	857
1. Ökonomische Systeme als offene Systeme	860
2. Die Bedrohung des natürlichen Öko-Systems	860
3. Die Umweltproblematik aus unternehmerischer Sicht	862
4. Die Umwelt als Produktionsfaktor ?	863
a) Die ökonomische Internalisierung	863
b) Die ökologische Internalisierung	865
5. Marktwirtschaftliche oder politische Lösungswege beim Umweltschutz?	866
6. Staatliche Umweltschutzpolitik	867
7. Formen der Anpassung des unternehmerischen Wettbewerbsverhaltens	870
III. Erste Ansätze eines Umweltmanagement-Instrumentariums	871
1. Situationsanalyse	873
2. Erweiterung der Unternehmensphilosophie	874
3. Der Ökologieeinfluß auf das Zielsystem	876
4. Formulierung von Öko-Strategien	882
5. Integration ökologischen Denkens in allen Funktionsbereichen	886
a) Die Prinzipien des Verminderns von Umweltbelastungen	886
b) Umweltorientierte Standortentscheidung	888
c) Informationsbeschaffung	889
d) Forschung und Entwicklung	893
e) Beschaffung	893
f) Der Produktionsprozeß	896
(1) Die Produktgestaltung als umweltpolitisches Instrument	897
(2) Gestaltung des Produktionsverfahrens	898
(3) Gestaltung der Produktlebensdauer	898
(4) Verwendungs- und verwertungsorientierte Erzeugnisgestaltung	899
(5) Gestaltung der Abfallbeseitigung	900
(6) Die Forderung nach einem Recycling-Management	902
(7) Überbetriebliche Kooperation in Abfallbörsen	905
g) Der Absatzbereich	907
(1) Ein Marketing in sozialer Verantwortung	907
(2) Das ökologische Bewußtsein des Verbrauchers	908
(3) Das ökologische Nachfrageverhalten der öffentlichen Hände	911
(4) Auswirkungen ökologischer Strategien auf die Marketinginstrumente (Ökologie-Mix)	911
6. Institutionelle Verankerung des ökologischen Denkens	914

7. Öko-Controlling	918
a) Aufbau eines ökologisch-orientierten Kennzahlensystems	918
b) Als Bestandteil einer gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung	919
IV. Alternative Ökonomie-Dualwirtschaft	922
1. Zur Abgrenzung der Ökonomie-Sektoren	923
2. Kriterien alternativer Betriebe	924
3. Problembereiche alternativer Betriebe	925
V. Die Notwendigkeit einer ökologischen Ethik	926
Literaturverzeichnis	928

Neunter Teil: Ansätze einer gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung

I. Zur Entwicklungsgeschichte	933
II. Neubestimmung der gesellschaftlichen Verantwortung einer Unternehmung	936
III. Theoretische Konzeption der gesellschaftsbezogenen Berichterstattung	939
1. Begriff	939
2. Soziale Kosten - Sozialer Nutzen	940
3. Funktionen/Aufgaben	941
4. Adressaten	942
IV. Zur Systematisierung der Konzepte	943
1. Gesellschaftsbezogene Gesamtrechnungen	944
2. Gesellschaftsbezogene Teilrechnungen	944
a) Checklisten sozialer Aktivitäten	944
b) Technische Datenkonzepte	944
c) Ökologische Buchhaltung	945
d) Ansatzpunkte einer Ökobilanz	946
e) Erweiterte Sozialberichterstattung	949
f) Wertschöpfungsrechnungen	950
g) Gesellschaftsbezogene Aufwand-Nutzen-Rechnung	950
h) Sozialindikatoren-Ansatz	951
(1) Das französische Modell	952
(2) Das DGB-Modell	953
(3) Das Indikatorenmodell von Utz	953
3. Gesellschaftsbezogene Mischrechnungen	954
4. Unternehmenszielbezogene Konzeptionen	955
a) Grundansatz	955
b) Erweiterung des betrieblichen Zielsystems	958
5. Weiterentwicklungsmöglichkeiten	959
6. Zukunftsaussichten der gesellschaftsbezogenen Berichterstattung	963
Literaturverzeichnis	965
Stichwortverzeichnis	967