

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 energo-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
b) Betriebsaufspaltung	132
(1) Formen	132
(2) Beurteilung	134
(3) Typische Beweggründe zur Wahl dieser Rechtsform	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 Punktbudgets	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) Ergebnisauswertung 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 Planungsmodells548
D. Wissenschaftliche Hilfestellungen zur Bestimmung der Strategieelemente550
I. Erkenntnisse der empirischen Strategieforschung550
1. Das Lebenszykluskonzept551
a) Idealtypischer Verlauf551
b) Bestimmung der Bezugsgrößen553
c) Einsatzbereich554
d) Gültigkeit und Aussagefähigkeit555
2. Das Phänomen der Erfahrungskurve556
a) Kurzcharakteristik556
b) Bedeutung für die Kosten- und Preispolitik557
c) Bedeutung für die Wachstums- und Marktanteils- politik558
d) Kritische Beurteilung559
3. Das PIMS-Projekt561
a) Entstehungsgeschichte - Konzeption561
b) Ziele561
c) Datensammlung und -erfassung563
d) Forschungsergebnisse565
(1) Grundlegende Erkenntnisse565
(2) Determinanten des ROI565
(3) Determinanten des Cash Flow569
e) Die PIMS- „Reports“ - Strategische Entscheidungshilfen für das Management570
f) Die Ergebnisse der PIMS-Studien im Spiegel der Kritik575
4. Substitutionszeitkurve575
II. Die Ableitung strategischer Grundverhaltensweisen576
1. Produkt-Markt-Matrix576
2. Neue BCG-Matrix578
3. Strategisches Spielbrett580
4. Strategische Grundkonzeption nach Porter581
5. Allgemeine Grundregeln nach Pümpin581
E. Das Strategiemanagement582
I. Definition der Strategie/Strategischen Entscheidung582
II. Ebenen der Strategieformulierung584
III. Einsatz quantitativer und heuristischer Methoden585
IV. Grundsätzliche Methodik zur Ableitung von Strategien587
1. Die „Strategic-Issue-Analysis“-Methode587
2. Der Wirkungskette-Ansatz588
V. Entwicklung einer Strategie589
1. Die Analyse der strategischen Ausgangslage589
a) Klärung der unternehmensbezogenen Wertvorstellungen590
b) Unternehmungsanalyse590

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 Organisationsentwicklung655
I. Strategiegerechte Gestaltung der Organisation655
1. Schaffung einer Rahmenstruktur656
a) Die Außensegmentierung656
b) Die Innensegmentierung658
c) Das Problem der residualen Diversität und Konnektivität660
2. Strategische Planungsorgane661
3. Ein Organisations-Modell zur Koordination operativer und strategischer Planung662
II. Die geplante Organisationsentwicklung als Führungsaufgabe664
1. Wesen664
2. Methoden/Techniken666
3. Verkürzungen/Einseitigkeiten668
III. Ursachen strategischer Änderungen669
1. Quellen des Widerstandes669
2. Überwindung von Organisations-Strukturbarrieren670
Literaturverzeichnis673

**Sechster Teil:
Elemente eines unternehmenspolitischen Führungsystems**

A. Die Unternehmenspolitik684
I. Begriff und Wesen684
II. Elemente687
B. Die unternehmungspolitische Rahmenplanung689
I. Unternehmensphilosophie689
II. Unternehmensleitbild691
1. Begriff und Wesen691
2. Funktionen/Aufgaben691
3. Erweiterung der Funktionen692
4. Anforderungen694
5. Inhalte/Aufbau695
6. Der Einführungsprozeß des Leitbildes697
a) Formulierung697
b) Implementierung697
c) Aktualisierung697
7. Kritik699
8. Fallbeispiele699
III. Corporate Identity699

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	791
(Cash-Flow-Management)	
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 Investitionsbeurteilung	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 Kapitaleseite (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

A. Die ökologische Herausforderung	855
I. Die aktuelle Umweltsituation/-diskussion	855
II. Der Bewußtseinswandel in den letzten Jahren	859
III. Ordnungspolitische oder marktwirtschaftliche Lösungswege beim Umweltschutz ?	860
1. Restriktionen durch die staatliche Umweltschutzpolitik	860
2. Das ordnungspolitische Instrumentarium	861
3. Marktwirtschaftliche (ökonomische) Instrumente	863
a) Grundgedanken	863
b) Erscheinungsformen	865
4. Der Weg zu einer öko-sozialen Marktwirtschaft	870
IV. Die Umwelt als Produktionsfaktor	872
1. Ökonomische Systeme als offene Systeme	872
2. Die Bedrohung des natürlichen Ökosystems	872
3. Die ökonomische Internalisierung	875
4. Die ökologische Internalisierung	878
5. Die Umweltproblematik aus unternehmerischer Sicht	879
6. Die Prinzipien des Verminderns von Umweltbelastungen	880
V. Die Forderung nach einem offensiven Öko-Management	881
1. Ansätze einer betrieblichen Umweltökonomie	882
2. Formen der Anpassung des unternehmerischen Wettbewerbsverhaltens	883
B. Instrumente eines integrierten Umweltmanagements	887
I. Die ökologische Dimension im konstitutiven Bereich	890
1. Umweltorientierte Standortentscheidung	890
2. Baubiologischer Industriebau	892
II. Rahmenbedingungen einer ökologischen Unternehmenskonzeption	894
1. Bestimmung der strategischen Ausgangslage (Situationsanalyse)	894
a) Unternehmensanalyse (Stärken/Schwächen)	894
b) Umweltanalyse (Chancen/Risiken)	897
2. Einflüsse im normativen Bereich	899
a) Gestaltung der Unternehmenskultur	899
b) Erweiterung der Unternehmensphilosophie	901
c) Verhaltenskodizes	903
3. Einflüsse im strategischen Bereich	904
a) Umweltschutz als gesellschaftliches und unternehmerisches Ziel	904

b)	Der Widerspruch von Ökonomie und Ökologie	906
c)	Konvergenzfelder	908
d)	Formulierung von Ökostrategien	912
III.	Die betriebliche Produktionswirtschaft als Rückstandswirtschaft	917
1.	Umweltgerechtere Produktion	918
a)	Forschung und Entwicklung	918
b)	Gestaltung des Produktionsverfahrens	920
2.	Umweltgerechtere Produkte	921
a)	Produktgestaltung als umweltpolitisches Instrument	921
b)	Verwendungs- und verwertungsorientierte Erzeugnisgestaltung	926
IV.	Bausteine einer umweltorientierten Materialwirtschaft	930
1.	Materialwirtschaftliches Zieldreieck	930
2.	Materialwirtschaft als Kreislaufökonomie	931
3.	Beschaffungsseitige Implikationen	932
4.	Das Nachfrageverhalten der öffentlichen Hände	935
5.	Prinzipien eines integrierten Konzepts	935
6.	Aufbau eines Recycling-Managements	940
a)	Produktionsabfallrecycling	943
(1)	Intern	943
(2)	Abfallbörsen	944
b)	Produktrecycling (Rebuilding)	945
c)	Altstoffrecycling	946
d)	Instrumentelle Grenzen des Recycling	949
7.	Ökologieorientierte Verpackungspolitik	951
a)	Die Verpackung in der aktuellen Umweltdiskussion	951
b)	Die Umweltverträglichkeit verschiedener Verpackungsarten	955
c)	Wiederverwertung des Verpackungsrohstoffes	959
d)	Abbaubare Kunststoffe	959
8.	Der Entsorgungsbereich	960
a)	Verfahren der Abfallbeseitigung	960
b)	Aufbau einer betrieblichen Entsorgungslogistik	962
c)	Betriebliche Optimierungsstrategien der Abfallvermeidung und -entsorgung	964
V.	Umweltorientiertes Marketing	968
1.	Ein Marketing in sozialer Verantwortung	968
2.	Das ökologische Bewußtsein des Verbrauchers	969
3.	Gestaltungsmöglichkeiten eines Marketing-Mix	973
a)	Produktpolitik	973
b)	Distributionspolitik	975
c)	Kontrahierungspolitik (Preispolitik)	976
d)	Kommunikationspolitik	976
(1)	Werbung	977
(2)	Umweltgütezeichen - Ökologos	979
(3)	Verkaufsförderung	980
(4)	Öffentlichkeitsarbeit in neuen Dialogformen	981
(5)	Krisen - PR	984
(6)	Risikokommunikation	986
(7)	Zusammenarbeit mit verschiedenen Institutionen	987
(8)	Organisierte Verbraucherpolitik	990

(9) Öko-Sponsoring	991
VI. Organisatorische Gestaltungsaspekte des Umweltgedankens	996
1. Institutionelle Verankerung	996
a) Der Betriebsbeauftragte für Umweltschutz	997
b) Der Umweltschutzbeauftragte	1000
c) Der Umweltausschuß	1001
d) Sekundärorganisatorische Gestaltungsformen	1002
2. Ökologische Organisationsentwicklung	1003
VII. Personalpolitische Instrumente	1004
1. Einbezug der Mitarbeiter	1004
2. Betriebliches Umwelt-Vorschlagswesen	1006
3. Umweltschutz in der Berufsausbildung	1006
4. Berufliche Fortbildung	1007
5. Akademische Qualifizierungsmöglichkeiten	1008
VIII. Finanzierung und Förderung von Umweltschutzinvestitionen	1009
1. Öffentliche Finanzierungshilfen	1009
2. Kredite der Geschäftsbanken	1012
3. Finanzierung und Beratung aus einer Hand	1014
C. Komponenten des Umweltrechts	1014
I. Ordnungsrecht	1015
II. Haftungsrecht (Zivilrecht)	1016
III. Strafrecht	1018
IV. Vom anthropozentrischen zum ökozentrischen Rechtsdenken	1019
D. Umweltbezogenes Risk-Management	1021
I. Risiko-Management als Teilbereich des strategischen Managements	1021
II. Risikoanalyse und Risikovorsorge	1022
III. (Versicherungsrechtliche) Reform der Umweltdeckung	1024
E. Möglichkeiten einer umweltorientierten Unternehmenspolitik des Handels	1026
I. Der Handel als Gate-keeper der Marktwege	1026
II. Ökostrategien des Handels	1027
1. Instrumente einer Ecology-pull-Strategie	1027
2. Instrumente einer Ecology-push-Strategie	1028
3. Instrumente interner Art	1031
F. Die aktuelle Ethik-Diskussion	1032
I. Semantische Verklärungen	1032
II. Moral und Verantwortung	1033

**Neunter Teil:
Ansätze einer gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung**

A.	Erweiterungen des makro- und mikrowirtschaftlichen Rechnungswesens	1047
I.	Neugestaltung der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung	1048
II.	Betriebliche Instrumente der Rechnungslegung	1050
1.	Sozialbilanz/Erweiterte Sozialberichterstattung	1054
2.	Ökologische Buchhaltung	1061
3.	Auf dem Weg zur Ökobilanz	1063
a)	Der deutsche Ansatz	1063
b)	Der schweizerische Ansatz	1076
c)	Scoringverfahren	1077
B.	Aufbau eines betrieblichen Umwelt-Controlling-Systems (UCS)	1079
I.	Elemente eines Umweltinformationssystems (UIS)	1079
II.	Funktionen eines Umweltinformationssystems	1080
III.	EDV-gestützte Informations- und Kommunikationstechnik	1083
IV.	Umwelt-Assessment	1087
1.	Technologiefolgenabschätzung	1087
2.	Umweltverträglichkeitsprüfung	1087
3.	Die Produktfolgenabschätzung	1091
4.	Die Produktlinienanalyse	1092
5.	Interne Umwelt-Audits	1095
a)	Ziele des Umwelt-Audits	1095
b)	Ablaufplanung und Organisation	1097
V.	Aufbau eines ökologisch orientierten Kennzahlensystems	1100
VI.	Einsatz der Wertanalyse	1101
VII.	Externe Informationsbeschaffung	1103
1.	Betriebliche Umweltberatung	1103
a)	Private Berater	1103
b)	Umweltschutzberater RKW	1104
c)	Umweltschutzpartner IHK	1105
2.	Verbände für umweltbewußte Unternehmensführung	1106
a)	Nationale Ebene	1106
b)	Internationale Ebene	1107
	Literaturverzeichnis	1108
	Abkürzungsverzeichnis	1111
	Stichwortverzeichnis	1115