
Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Kapitel A Statt einer Einleitung	19
I. Verantwortlich wirtschaftlich handeln – Vortrag Industrie-Club Düsseldorf am 8. November 2006	21
1 Klärung der Konzepte Wirtschaftlichkeit und Verantwortung	23
1.1 Zum Konzept der Wirtschaftlichkeit	24
1.2 Zum Konzept der Verantwortung	26
2 Aktuelle Brennpunkte	28
2.1 Stellenabbau	28
2.2 Auslandsverlagerungen	30
2.3 Vorstandsvergütung	31
3 Schluss	32
Literatur	33
Kapitel B Unternehmensplanung	35
I. Praxis der integrierten Unternehmensplanung – Planungsphilosophie und	
Planungssystem des Unternehmens Mannesmann	37
1 Einleitung: Die Entwicklung einer integrierten Unternehmensplanung	39
2 Die integrierte Unternehmensplanung als Führungsinstrument	42
2.1 Funktionen der Planung bei der Führung des Unternehmens	42
2.2 Führungsorganisation und Führungsprinzip des Unternehmens	43
2.3 Planung und Führungskonzeptionen	45
2.4 Anforderungen an die Unternehmensplanung	47
3 Planungsrahmen der integrierten Unternehmensplanung	51
3.1 Die Planungskomplexe des Planungssystems	52
3.2 Der Planungsrahmen zur Integration der Planungskomplexe (Planungsrahmen zweiter Ordnung)	55
3.3 Der Planungsrahmen zur Integration der 5-Jahresplanung (Planungsrahmen erster Ordnung)	58
3.4 Der Rahmen der Planüberwachung und Kontrolle	63

4	Analyseinstrumente und Informationsbasen der integrierten Unternehmensplanung	64
4.1	Analyseinstrumente der Planung	64
4.2	Informationsbasen der Planung	69
5	Probleme einer übertriebenen Integration der Unternehmensplanung	72
II. Treffsicherheit von Planungsprognosen und Planerreicherung		75
1	Problemstellung	77
2	Fallbeispiele	78
2.1	Kurzbeschreibung der Fallbeispiele	78
2.2	Prognoseabweichungen	79
2.3	Abweichungsanalyse ‚Ölfeldrohre‘	81
2.4	Abweichungsanalyse ‚Drehende Maschinen‘	83
2.5	Bewertung der Befunde	84
3	Schlußfolgerung	86
Summary		87
III. Anmerkungen zur Strategieberatung		89
Strategieberatung: Ursprung zahlreicher Kontroversen		91
Strategieberatung und Börsenwert: keine eindeutige Korrelation.		92
Der Markt für Strategieberatung		94
Das „Strategieprodukt“		96
Erste konzeptionelle Instrumente		96
„Harte“ und „weiche“ Faktoren		97
7s-Modell.		98
Externe und interne Herausforderungen für das traditionelle Geschäftsmodell		98
Das Modell der Hebelwirkung		98
Einschränkungen aus Sicht des Kunden		99
Die Suche nach einem neuen Paradigma		100
Fazit		102
Literatur		102
Kapitel C Wertorientierte Unternehmensführung.		105
I. Unternehmenswert und Unternehmensbewertung		107
1	Einleitung	109
2	Bewertungsverfahren	111
2.1	Bewertungskriterien der Praxis	111
2.2	Discounted Cash Flow-Methode	113
3	Unternehmenswert als Zielgröße der Unternehmensführung	118
Literatur		120
Summary		121

II. Wertorientierte Unternehmensführung bei RWE	123
1 Leitgedanken des Kapitalrenditekonzepts	125
2 Ermittlung des betrieblichen Ergebnisses	127
3 Ermittlung des betrieblichen Vermögens	128
4 Ermittlung der Kapitalkosten	130
5 Ergebnisse und erste Erfahrungen	131
Summary	133
III. Wertorientierte Unternehmensführung und Kapitalmarkt-kommunikation am Beispiel der Deutschen Bank	135
1 Gesamtbanksteuerung und Portfoliomanagement	137
1.1 Wertorientierte Unternehmensführung	137
1.2 Diversifizierung vs. Spezialisierung	141
1.3 Portfolioanalyse und -optimierung	145
1.4 Strategische Planung	149
2 Kapitalmarkt-kommunikation	151
2.1 Definition	151
2.2 Bedeutung der Kapitalmarkt-kommunikation	152
2.3 Spannungsfelder	153
2.4 Wechselwirkungen: Kapitalmarkt / Unternehmensstrategie	154
3 Zusammenfassung und Ausblick	155
3.1 Auswirkungen der Finanzkrise auf die Deutsche Bank	155
3.2 Ausblick	156
Literaturverzeichnis	157
Kapitel D Internationalisierung der Unternehmen	159
I. Transparenz des Unternehmensverbundes bei internationalen Kooperationen ..	161
1 Einleitung	163
2 Kooperationen als Ansatz zur Internationalisierung	163
2.1 Kennzeichnung internationaler Kooperationen	164
2.2 Formen von Kooperationen	164
2.3 Erfolgsfaktoren	166
3 Internationale Kooperationen bei Bosch	169
4 Transparenzprobleme	170
4.1 Kooperationsbezogene Transparenzprobleme	172
4.2 Geschäftsfeld- und regionenbezogene Transparenzprobleme	173
4.3 Unternehmensbezogene Transparenzprobleme	174
5 Instrumente zur Sicherung der Transparenz bei internationalen Kooperationen ..	174
5.1 Planung und Berichterstattung	175
5.2 Besetzung von Führungspositionen	177
5.3 Übernahme technischer und organisatorischer Verfahren des Unternehmensverbundes durch die Kooperation	177
5.4 Einbindung der Kooperation in die Führungsorganisation des Unternehmensverbundes	178

5.5	Einbindung der Kooperation in den Führungsprozeß des Unternehmensverbundes	178
5.6	Die Rolle des Shareholder-Agreements zur Sicherung der Transparenz ...	180
6	Beurteilung internationaler Kooperationen und Ausblick	180
II.	Grundlagen des internationalen Kooperationsmanagements	183
1	Einleitung	185
2	Rahmenbedingungen, Ziele und Erfolgsfaktoren eines internationalen Kooperationsmanagements	185
2.1	Rahmenbedingungen eines internationalen Kooperationsmanagements ..	186
2.2	Ziele eines internationalen Kooperationsmanagements	186
2.3	Erfolgsfaktoren eines internationalen Kooperationsmanagements	187
3	Planung einer internationalen Kooperation	188
3.1	Das Eingehen von internationalen Kooperationen als Ausfluß der Unternehmensstrategie	189
3.2	Partnersuche und -bewertung	190
3.3	Durchführung einer Feasibility Study	191
3.4	Festlegung der Kooperationsform	194
3.5	Vertragliche Ausgestaltung	195
3.6	Vorbereitung der Gründung	197
4	Führung internationaler Kooperationen	198
4.1	Führung eines internationalen Gemeinschaftsunternehmens	198
4.2	Einbindung der internationalen Kooperation bzw. des internationalen Gemeinschaftsunternehmens in den Unternehmensverbund	199
5	Ausblick: Langfristige und dynamische Aspekte eines internationalen Kooperationsmanagements	201
	Literatur	203
III.	Zur Internationalisierung der deutschen Unternehmen	205
1	Zielsetzung und Grundlagen des vorliegenden Beitrags	207
2	Eine neue Phase der Internationalisierung	208
3	7-S-Modell als Bezugsrahmen	213
4	Internationalisierungsstrategien	216
5	Strukturen international tätiger Unternehmen	217
6	Exkurs: Aufgabentypische Erfolgskonzeption von Auslandsgesellschaften	219
7	Ausblick: Auflösung der Unternehmung?	221
	Literaturverzeichnis	222
IV.	Globalisierung als Chance für Wachstum und Wohlstand –	
	Eine deutsche Standortbestimmung	225
	Zusammenfassung	227
1	Facetten der „neuen Phase“ der Globalisierung	227
2	Voraussetzungen und Treiber der Globalisierung	229
3	Gewinner und Verlierer der Globalisierung	231
4	Herausforderungen für den Wirtschaftsstandort Deutschland	232
	Literatur	236

Kapitel E Rechnungslegung der Unternehmen	239
I. Internationale Rechnungslegung – Harmonisierung oder Wettbewerb?	241
1 Einleitung	243
2 Bedeutung der Rechnungslegung für den Kapitalmarkt	243
2.1 Ziele der Rechnungslegung	243
2.2 Allokations- und Informationseffizienz als ökonomisches Ideal	244
2.3 Notwendigkeit einer weltweit einheitlichen Rechnungslegung	246
3 Wandel vom Gläubigerschutz zur Kapitalmarktorientierung	247
3.1 Bilanzielle versus ökonomische Betrachtung	247
3.2 Reaktionen des deutschen Gesetzgebers	250
3.3 Reaktionen der Standardsetter	252
4 Perspektiven der Rechnungslegung und Prüfung	255
4.1 Financial Accounting und Business Reporting	255
4.2 Financial Audit und Business Audit	259
4.3 Enforcement	260
5 Fazit	261
Literaturhinweise	262
II. Segmentberichterstattung – Ziele und Probleme	267
1 Einleitung	269
2 Vorschriften zur Segmentberichterstattung und Ziele	269
3 Segmentierung und Berichtsformate	271
4 Probleme der Bereitstellung von Segmentangaben	274
5 Wertmanagement und Segmentberichterstattung	279
6 Zusammenfassung	279
III. Umbruch der Rechnungslegung – ein globaler Standard ist zwingend	281
IV. Die Publikumsgesellschaft im Spannungsfeld zwischen Kapitalmarktregulierung und effizienter Unternehmensführung	285
1 Einleitung	287
2 Investoren werden anders informiert als kreditgebende Banken	288
3 Performance-Berichterstattung – auch die Darstellung des ‚wahren‘ Gewinns hat ihre Pferdefüße	289
4 Vorstand muss den Spagat schaffen zwischen langfristiger Unternehmensführung und kurzfristiger Berichterstattung	290
5 Internationale Harmonisierung ohne Abstriche ist dringend geboten	291
6 Fair geht vor: Gleichbehandlung wichtiger als Frühzeitigkeit	292
7 Kapitalmarktregulierung notwendig – aber mit dem rechten Augenmaß	294
Literaturverzeichnis	296
V. Perspektiven der Finanzberichterstattung in der nächsten Dekade	299

Kapitel F Corporate Governance	307
I. Die Rolle des Aufsichtsrats im Verhältnis zum Vorstand	309
Corporate Governance in Deutschland	311
Sechs Thesen zur Rolle des Aufsichtsrats	312
These 1: Die Aufgaben, die Verantwortung und die Haftungsrisiken des Aufsichtsrats haben sich deutlich erweitert.	312
These 2: Die Aufsichtsratsarbeit ist erheblich intensiver geworden.	313
These 3: Es ist eine internationale Konvergenz der Corporate Governance festzustellen.	314
These 4: Die Anforderungen an die Mitglieder des Aufsichtsrats haben sich deutlich erhöht.	314
These 5: Die Vergütung des Aufsichtsrats entspricht nicht den gestiegenen Anforderungen.	315
These 6: Aufsichtsrat und Vorstand bilden im Hinblick auf Corporate Governance eine Interessengemeinschaft.	316
»Der Buchstabe tötet, der Geist macht lebendig«	317
II. Die gewandelte Rolle des Aufsichtsrats – 7 Thesen zur Corporate Governance	
Entwicklung in Deutschland	319
1 Einführung und Themeneingrenzung	321
2 Die internationale Corporate Governance Entwicklung und ihre Auswirkungen auf das Recht des Aufsichtsrats in Deutschland	322
2.1 Die Entwicklung in Großbritannien	322
2.2 Die Entwicklung in den USA	323
2.3 Die Entwicklung in Deutschland und Europa	324
3 One-Tier-Board-System versus Two-Tier-Board-System	327
3.1 Annäherung der beiden Systeme im Rahmen moderner Corporate Governance	327
3.2 Verbesserung der Aufsichtsratsüberwachung ohne Überregulierung	331
4 Die Rolle des Deutschen Corporate Governance Kodex bei der zunehmenden Regulierung der Aufsichtsratsstätigkeit	334
5 Professionalisierung der Aufsichtsratsstätigkeit	338
5.1 Die Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden	338
5.2 Die Rolle des Prüfungsausschusses	341
6 Vergütungsentscheidungen des Aufsichtsrats	345
7 Unternehmenskultur als Grundvoraussetzung guter Corporate Governance ...	347
8 Fazit	349
Kapitel G Berichte aus Forschungsprojekten	351
I. Satisfaction with Group Process and Group Decision as a Function of Group Structure	353
Summary	355

Method	356
Overview	356
Subjects	356
Procedure	357
Results	358
Discussion	359
References	360
II. Reorganisationsprozesse	363
1 Einleitung	365
2 Reorganisationsprozesse in der Praxis	366
2.1 Arten von Reorganisationen	366
2.2 Das Reorganisationskarussell	366
2.3 Der Erfolg von Reorganisationen	368
3 Theoretische Perspektiven	368
3.1 Reorganisationsprozesse in der langfristigen Organisationsentwicklung ..	369
3.2 Auslösefaktoren von Reorganisationsprozessen	369
3.3 Die politische Dimension von Reorganisationsprozessen	370
3.4 Die Promotion der Reorganisation	371
4 Sozialtechnologische Perspektiven	373
4.1 Die Strategie der geplanten Evolution	373
4.2 Die Strukturierung des Reorganisationsprozesses durch ein Phasenschema	374
4.3 Konzeptionen für Akteure in Reorganisationsprozessen	376
4.4 Social Marketing	377
4.5 Partizipation der Betroffenen	377
5 Ausblick: Reorganisationsprozesse und Strategisches Management	377
Literatur	378
III. Grobplanung und Detailplanung – Zwei Strategien der Divisionalisierung von Betriebswirtschaften	381
Divisionalisierung als Reorganisationsprozeß	383
Dimensionen einer Strategie	385
Anspruchsniveau einer Strategie	386
Das Abstraktionsniveau einer Strategie	388
Grobplanung und Detailplanung – Idealtypen strategischer Organisationsgestaltung	391
Analyse	396
Prognose	398
Entwurf	399
Steuerung	402
Diskussion der Befunde	404
Summary	406

IV. Entscheidungskriterien von Verwendern und Werbeinhalte der Hersteller auf dem Markt für Standard-Anwendungssoftware – Empirische Ergebnisse zum Problem einer realistischen Marketingstrategie von Standard-Anwendungssoftware-Herstellern		407
1	Fragestellung der Untersuchung	409
2	Hypothesen und Teststrategie	410
3	Untersuchungseinheiten und Operationalisierung	412
	3.1 Auswahl der Untersuchungseinheiten	412
	3.2 Operationalisierung der Variablen	413
4	Varianzanalytischer Hypothesentest	414
	4.1 Varianzanalytische Ergebnisse	416
	4.1.1 Prüfung der Hypothese der Wahrnehmungsrealität (H 1)	416
	4.1.2 Prüfung der Hypothese zur Werberationalität (H 2)	417
	4.1.3 Prüfung der Hypothese zur Werbewirkung (H 3)	418
	4.2 Beurteilung der varianzanalytischen Ergebnisse	419
5	Faktorenanalytischer Hypothesentest	419
	5.1 Faktorenanalytische Ergebnisse	420
	5.1.1 Ergebnisse der Faktorenanalyse über die tatsächlichen Entscheidungskriterien	421
	5.1.2 Ergebnisse der Faktorenanalyse über die wahrgenommenen Entscheidungskriterien	422
	5.1.3 Ergebnisse der Faktorenanalysen über die Werbeinhalte	423
	5.1.4 Vergleich der faktorenanalytischen Ergebnisse	424
	5.2 Beurteilung der faktorenanalytischen Ergebnisse	425
6	Hypothesentest auf der Grundlage von Individualvergleichen	426
	6.1 Statistisches Modell	426
	6.2 Ergebnisse aus dem statistischen Modell	427
7	Diskussion der Ergebnisse und ihre Konsequenzen für eine realistische Marketingstrategie	427
	Verzeichnis der zitierten Literatur	429
V. Probleme der Anwendung von Fremdsoftware		433
1	Die Anwendung von Fremdsoftware als Alternative zur Individual- programmierung	435
	1.1 Definition und Abgrenzung von Fremdsoftware	436
	1.2 Klassifizierung der Fremdsoftware	436
	1.3 Gründe für den Erwerb von Fremdsoftware	437
	1.4 Problemschwerpunkte bei der Anwendung von Fremdsoftware	439
2	Probleme der Implementierung von Fremdsoftware	439
	2.1 Die Implementierung fremderstellter Software	440
	2.2 Implementierungsstrategien	441
	2.2.1 Die organisatorische Anpassung	442
	2.2.2 Die programmtechnische Anpassung	443
	2.3 Das Management der Implementierung	444

3	Probleme des Design von Fremdsoftware	445
3.1	Ziele des Software-Design	446
3.2	Methoden des Programmentwurfs	447
3.3	Das Problem einer adäquaten Dokumentation	449
4	Die Notwendigkeit einer Marketing-Perspektive	451
4.1	Vertrieb und Marketing als Engpaßsektor bei Fremdsoftware	452
4.2	Ansatzpunkte des Softwaremarketing	453
	Literaturverzeichnis	454
Kapitel H Anhang		459
I. „Theorie und Praxis stets Hand in Hand“ – 75 Jahre Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.		461
	Zusammenfassung	463
1	Betriebswirtschaftliche Vereinigungen: Mittler ökonomischen Wissens	463
2	In den Anfängen: <i>Eugen Schmalenbach</i> als Kristallisationspunkt	464
3	Von der personenorientierten Vereinigung zur übergreifenden betriebswirtschaftlichen Gesellschaft	466
4	Institutionen des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis: Tagungen, Publikationen, Arbeitskreise	468
4.1	Tagungen und Kongresse	468
4.2	Publikationen	469
4.3	Arbeitskreise	470
5	Kooperation von Wissenschaft und Praxis: Auftrag und Anspruch	471
	Literatur	471