

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Abbildungsverzeichnis .....	XV
Abkürzungsverzeichnis .....	XVII

## 1. Teil Das Problem der Unternehmensführung und wissenschaftliche Lösungsansätze .....

1

I. Unternehmensführung als Institution und als Prozess von Aufgaben .....	2
A. Der Begriff der Unternehmensführung .....	2
B. Die Aufgaben der Unternehmensführung .....	4
II. Grundsatzfragen der Unternehmensführung und wesentliche wissenschaftliche Ansätze .....	8
A. Systemansatz und entscheidungstheoretischer Ansatz ..	8
1. Zur Bedeutung der beiden Ansätze .....	8
2. Der Systemansatz .....	9
a) Allgemeine Systemmerkmale .....	9
b) Die Unternehmung als Element eines Umsystems	10
3. Der entscheidungstheoretische Ansatz .....	11
B. Die Entscheidungsträger der Unternehmung als Adressaten der Forderungen von Anspruchsgruppen ...	15
1. Der Einfluss externer und interner Anspruchsgruppen	15
2. Die Managerziele und das Agency-Problem .....	18
C. Unternehmenspolitische Grundsätze und Ziele der Unternehmung .....	20
1. Sinn und Inhalt einer explizit formulierten Unternehmenspolitik .....	20
2. Die einzelnen Elemente einer schriftlich formulierten Unternehmenspolitik .....	21
3. Beispiele schriftlich formulierter Unternehmensgrundsätze .....	22
4. Allgemeine Beurteilung von explizit formulierten unternehmenspolitischen Grundsätzen .....	23
5. Ein Katalog von Oberzielen der Unternehmung ...	24
<i>Verständnisfragen zum 1. Teil .....</i>	<i>26</i>

## 2. Teil Strategische Planung und Kontrolle .....

27

I. Allgemeine Merkmale von Plan und Planung .....	28
A. Die Begriffe Planung und Entscheidung .....	28

B. Die Interdependenz der Planung .....	28
C. Die Notwendigkeit einer arbeitsteiligen Planung und ihrer Koordination .....	29
II. Besondere Kennzeichen der strategischen Planung und ihre Rolle im Rahmen des strategischen Management .....	31
A. Formale Eigenschaften strategischer Handlungsmöglichkeiten .....	31
B. Der Inhalt der strategischen Planung .....	32
1. Die Teilstrategien .....	32
2. Die Produkt/Markt-Strategien .....	33
C. Bemerkungen zum Begriff des strategischen Management .....	36
III. Die strategische Planung auf der Ebene strategischer Geschäftseinheiten (SGE) .....	38
A. Die Bildung strategischer Geschäftseinheiten .....	38
B. Die Schaffung und Erhaltung ökonomischer Renten als allgemeines Ziel der strategischen Planung .....	39
1. Die Ziele einer SGE und ihre Erreichbarkeit unter Wettbewerbsbedingungen .....	39
2. Das strategische Dreieck als Marktmodell .....	40
a) Die allgemeine strategische Wettbewerbssituation .....	40
b) Das strategische Dreieck .....	41
C. Die Umweltanalyse .....	42
1. Die Analyse der globalen Umwelt .....	42
2. Die Analyse von Branchen- und Wettbewerbsumwelt .....	43
D. Die Unternehmensanalyse .....	45
1. Erfahrungskurveneffekte und Betriebsgrößende- gression der Kosten .....	45
2. Die Gap-Analyse .....	49
3. Die Stärken – Schwächen – Analysen .....	50
E. Die Wahl strategischer Alternativen .....	52
1. Existenz und Dauerhaftigkeit ökonomischer Renten ..	52
a) Ökonomische Renten aus Sicht der Volkswirt- schaftslehre .....	52
b) Wettbewerbsbarrieren und Dauerhaftigkeit ökonomischer Renten .....	53
2. Wettbewerbsvorteile durch strategische Positionierung .....	54
a) Die Aktivitäten als Ausgangspunkt vorteilhafter Strategien .....	54
b) Die Grundlagen strategischer Positionierung .....	56
c) Auswahl und Verzicht (Trade-offs) als Voraussetzung einer dauerhaften strategischen Positionierung .....	58
d) Dauerhafte Wettbewerbsvorteile durch Kombination und Abstimmung von Aktivitäten .....	59

3. Die traditionellen Grundstrategien nach Porter . . . . .	59
F. Wertorientierte Führung von SGE, Shareholder-Value-Ansatz . . . . .	61
1. Interessen der Anteilseigner und strategische Unternehmensplanung . . . . .	61
2. Die Ermittlung von Unternehmenswerten als Konsequenzen strategischer Handlungsmöglichkeiten . . . . .	61
a) Der freie Cash Flow als Ausgangspunkt der Berechnung . . . . .	61
b) Die Ableitung des freien Cash Flow aus Planabschlüssen . . . . .	63
(1) Zahlenbeispiel . . . . .	63
(2) Der Fortführungswert . . . . .	66
3. Die von den Anteilseignern erwartete Mindestrendite . . . . .	68
a) Renditeansprüche im Falle einer ausschließlich eigenfinanzierten Unternehmung . . . . .	68
b) Renditeansprüche bei einer teilweise fremdfinanzierten Unternehmung . . . . .	72
4. Die Kapitalkosten nach der WACC-Formel . . . . .	75
G. Verschiedene Planungshilfen . . . . .	78
1. Szenariotechnik, Prognose und Früherkennung . . . . .	78
a) Die Szenariotechnik . . . . .	78
b) Überblick über die Prognoseverfahren . . . . .	81
(1) Die Rolle der Prognose im Entscheidungsprozess . . . . .	81
(2) Einige Verfahren der Prognose . . . . .	82
c) Die Früherkennung . . . . .	83
2. Verfahren der Ideensuche . . . . .	84
IV. Die strategische Planung aus Sicht der Gesamtunternehmung . . . . .	87
A. Grenzen einer geschäftsfeldorientierten strategischen Planung . . . . .	87
B. Die Portfolio-Analyse . . . . .	88
1. Überblick über Methoden und Anwendungsbereiche . . . . .	88
2. Die einzelnen Kriterien der Portfolio-Analyse . . . . .	89
3. Verschiedene Matrixdarstellungen . . . . .	91
a) Die Marktattraktivität – Wettbewerbsstärken – Matrix nach McKinsey . . . . .	91
b) Die Matrix nach BCG . . . . .	92
(1) Die Darstellung der Matrix . . . . .	92
(2) Die Aussagen und theoretischen Grundlagen der Matrix . . . . .	94
(2.1) Die Unternehmensanalyse aufgrund des Istportfolios . . . . .	94
(2.2) Kritische Beurteilung der BCG-Matrix . . . . .	98

C.	Wertorientierte Unternehmensführung und bilanzorientierte Finanzplanung . . . . .	99
1.	Die Bewertung von Konzernen . . . . .	99
2.	Die Erhaltung der Liquidität als strategisches Ziel . . . . .	102
V.	Die strategische Kontrolle . . . . .	105
	<i>Verständnisfragen und Fallanalyse zum 2. Teil</i> . . . . .	106
<b>3. Teil</b>	<b>Planung und Kontrolle im Systemzusammenhang</b> . . . . .	<b>109</b>
I.	Methoden der Erstellung von optimalen und integrierten Unternehmensplänen (Interdependenz der Planung, simultane und sukzessive Planung) . . . . .	110
A.	Aus dem Systemzusammenhang ableitbare Anforderungen an den Planungs-Prozess . . . . .	110
1.	Die besonderen Merkmale des Planungsproblems . . . . .	110
2.	Die Aufgaben der Planung . . . . .	111
B.	Die Strukturierung der Planung und die Interdependenz von Teilplänen . . . . .	111
C.	Die Integration der Teilpläne durch hierarchische Planung und andere Koordinationsmechanismen . . . . .	115
1.	Die Forderung nach abgestimmten Gesamtplänen . . . . .	115
2.	Die horizontale Sukzessivplanung . . . . .	116
3.	Die vertikale Sukzessivplanung . . . . .	116
4.	Die hierarchische Planung . . . . .	117
5.	Das Entscheidungsbaumverfahren . . . . .	120
D.	Die Erstellung eines optimalen Gesamtplans . . . . .	125
1.	Zentrale Simultanplanung und dezentrale Sukzessivplanung im Vergleich . . . . .	125
2.	Abschließende Beurteilung von zentraler Simultanplanung und dezentraler Sukzessivplanung . . . . .	130
E.	Die Organisation des Planungsprozesses . . . . .	132
1.	Schematischer Überblick über die Planungsstufen . . . . .	132
2.	Planungskalender und rollende Planung . . . . .	132
II.	Die Operationalisierung der Planung und Vorstufen der Budgetierung . . . . .	135
A.	Die Integration monetärer Einjahrespläne mit Aktionsplänen . . . . .	135
1.	Planbilanz, Plan G.u.V. und Finanzplan als Beschreibungsmodelle der Unternehmung . . . . .	135
2.	Die Erstellung der Einjahrespläne in Übereinstimmung mit operationalen Zielen . . . . .	136
B.	Kennzahlen und Kennzahlensysteme . . . . .	139
1.	Mit dem Shareholder-Value Ansatz kompatible Zielsetzungen . . . . .	139
2.	Die Funktion von Kennzahlen im Planungsprozess . . . . .	142
3.	Die Balanced Scorecard . . . . .	146

III. Der Prozess der Budgetierung	153
A. Der Begriff des Budgets	153
B. Die Formen vertikaler Sukzessivplanung bei der Ableitung von Budgets	153
1. Die Top-down-Ableitung	153
2. Die Bottom-up-Ableitung	154
3. Das Gegenstromverfahren	155
C. Die Änderungen geltender Budgets	158
1. Starre Budgets als Leistungsmaßstab	158
2. Flexible Budgets	159
D. Motivationswirkungen des Budgets im Lichte der Erwartungs-Valenz-Theorie	160
1. Die Budgetansätze als Verhaltenserwartungen	160
2. Die Erwartungs-Valenz-Theorie	161
3. Mögliche Ansatzpunkte zur Beeinflussung der Motivation	162
IV. Die Kontrolle dispositiver Pläne	165
<i>Verständnisfragen zum 3. Teil</i>	167
<b>4. Teil Die Mitarbeiterführung</b>	169
I. Verhaltensmodelle des arbeitenden Menschen	170
A. Zum Begriff der Motivation	170
B. Menschenbilder als Grundlage von Motivationsaussagen	171
C. Die Inhaltstheorien der Motivation	173
1. Die Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow	173
2. Sonstige Motive und Klassifizierungen	174
D. Verhaltensbeeinflussung im Betrieb und Prozesstheorien der Motivation	175
II. Führung als personenbezogene Handlung	177
A. Nicht formalisierte Handlungserwartungen und die Institution des Vorgesetzten	177
B. Die Weg-Ziel Theorie als Führungskonzept	178
III. Organisatorische Rahmenbedingungen der Führung	181
A. Das Konzept von Lean Management und Lean Production	181
B. Die Abkehr vom Taylorismus	183
<i>Verständnisfragen zum 4. Teil</i>	186
<b>5. Teil Grundzüge der Unternehmensorganisation</b>	187
I. Einführung in den Problembereich	188
A. Die Entstehung des Organisationsproblems und erste begriffliche Abgrenzungen	188
B. Der Begriff der Organisation	189

II. Aufgaben und Stellen als Elemente des Systems	
Organisation	191
A. Die Analyse und Synthese von Aufgaben	191
1. Überblick über das Konzept	191
2. Die Analyse von Aufgaben	192
3. Die Synthese von Aufgaben und die Koordination durch Organisationsentscheidungen	193
B. Die Bildung von Stellen	194
1. Arten von Stellen	194
2. Die Stellen und ihre hierarchischen Beziehungen in einem Einliniensystem	198
III. Die Prozessorganisation	200
A. Struktur- und Prozessorientierung	200
B. Der Begriff des Prozesses	201
C. Die Organisation von Prozessen	202
IV. Der Inhalt von Organisationsentscheidungen	206
A. Die Zielkomponenten organisatorischer Gestaltung	206
1. Ziele organisatorischer Gestaltung und Unternehmensziele	206
2. Die Formulierung von Effizienzkriterien	207
a) Überblick über die Effizienzkriterien	207
b) Die Anforderungskompatibilität	209
c) Die Anreizkompatibilität	211
d) Die Koordinationseffizienz	212
(1) Arbeitsteilung und Koordinationsbedarf	212
(2) Grade der Entscheidungscentralisierung und Koordinationseffizienz	212
(3) Grade der Verrichtungszentralisierung und Koordinationseffizienz	213
B. Die Dimensionen der Organisationsstruktur	214
1. Überblick über die Dimensionen	214
2. Die Konfiguration	214
a) Leitungssysteme	214
(1) Das Einliniensystem	214
(2) Das Mehrliniensystem	216
(2.1) Das Matrixsystem	217
(2.2) Organisation mit Dienststellen und Zentralabteilungen unter besonderer Berücksichtigung des Controlling	219
b) Leitungsspanne und Gliederungstiefe	221
3. Die Standardisierung	222
a) Die Merkmale von Verhaltensnormen	222
b) Die Standardisierung durch explizite, generelle Verhaltensnormen	224
4. Die Zentralisation und Dezentralisation von Entscheidungen	225

V.	Erörterung einiger Organisationskonzeptionen . . . . .	227
A.	Grundformen der Aufbauorganisation . . . . .	227
B.	Die Geschäftsbereichsorganisation . . . . .	227
1.	Die Merkmale einer Geschäftsbereichsorganisation . . . . .	227
2.	Die Rahmenbedingungen einer Geschäftsbereichsorganisation . . . . .	229
a)	Vergleiche mit der funktionalen Organisation . . . . .	229
b)	Vertikale und horizontale Autonomie von Geschäftseinheiten . . . . .	230
3.	Die einzelnen Komponenten einer Geschäftsbereichsorganisation . . . . .	231
a)	Geschäftsbereiche und Zentralbereiche . . . . .	231
b)	Die Organisation der Unternehmensleitung . . . . .	232
	<i>Verständnisfragen und Fallanalyse zum 5. Teil . . . . .</i>	<i>233</i>
<b>6. Teil</b>	<b>Wissenschaftstheoretische Bemerkungen . . . . .</b>	<b>235</b>
I.	Die Stellung der Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaften . . . . .	236
II.	Wissenschaftliche Sätze und ihre Begründung . . . . .	239
A.	Die Einteilung von Sätzen und Satzsystemen . . . . .	239
B.	Die Ermittlung und Anwendung erfahrungswissenschaftlicher Theorien . . . . .	240
1.	Die Auffindung und Prüfung empirischer Gesetzmäßigkeiten . . . . .	240
2.	Erklärung und theoretisch begründete Technologie . . . . .	242
C.	Die Betriebswirtschaftslehre als handlungsorientierte Wissenschaft . . . . .	244
1.	Die Systemanalyse als Grundlage von Entscheidungsmodellen . . . . .	244
2.	Die Strukturierung von Entscheidungsproblemen . . . . .	247
3.	Die wesentlichen Methoden zur Entwicklung wohlstrukturierter Entscheidungsmodelle . . . . .	248
D.	Allgemeine Entscheidungsmodelle als Gegenstand der Wissenschaft . . . . .	250
	Literaturverzeichnis . . . . .	255
	Sachverzeichnis . . . . .	267