

Vorwort		5
1	Die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft	13
1.1	<i>Die Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaften</i>	13
1.2	<i>Zur Methode der Betriebswirtschaftslehre</i>	15
1.2.1	Der Entdeckungszusammenhang	15
1.2.1.1	Das Erkenntnisobjekt	15
1.2.1.2	Die Wissenschaftsziele	16
1.2.1.3	Die Bedeutung von Forschungsansätzen	17
1.2.2	Der Begründungszusammenhang	19
1.2.3	Die neuere Entwicklung in der Methodologie der Betriebswirtschaftslehre	20
1.2.4	Forschungsansätze der Betriebswirtschaftslehre im deutschsprachigen Raum	21
1.2.4.1	Der produktionstheoretische Ansatz	21
1.2.4.2	Der entscheidungstheoretische Ansatz	22
1.2.4.3	Der organisationstheoretische Ansatz	23
1.2.4.4	Der systemtheoretische Ansatz	23
2	Deutung der Unternehmung als kybernetisches System	25
2.1	<i>Hinführung</i>	25
2.2	<i>Systemtheoretische Grundlegung</i>	26
2.3	<i>Lenkungsprozesse zur Systemstabilisierung</i>	28
2.4	<i>Vorteile des systemtheoretischen Ansatzes für die Betriebswirtschaftslehre</i>	31
2.5	<i>Ableitung der zu untersuchenden Problemkreise aus dem kybernetischen Modell der Unternehmung</i>	31
3	Beziehungen des Systems Unternehmung zur Systemumwelt	34
3.1	<i>Hinführung</i>	34
3.2	<i>Beziehungen zum politischen Umsystem</i>	34

3.3	<i>Beziehungen zum sozialen Umsystem</i>	35
3.4	<i>Beziehungen zum technologischen Umsystem</i> . .	36
3.5	<i>Beziehungen zum ökonomischen Umsystem</i> . . .	38
4	Die Sicherung der Systemexistenz	41
4.1	<i>Hinführung</i>	41
4.2	<i>Der Unternehmenszweck als Legitimation des Handelns</i>	41
4.3	<i>Das Systemverhalten in Abhängigkeit von grundlegenden Fähigkeiten</i>	43
4.3.1	Kennzeichnung des Systemverhaltens	43
4.3.2	Ableitung grundlegender Fähigkeiten	44
4.3.2.1	Hinführung	44
4.3.2.2	Die Lernfähigkeit	45
4.3.2.3	Die Fähigkeit zur Reduktion von Komplexität	45
4.3.2.4	Die Fähigkeit zur Koordination und Integration	47
4.3.2.5	Die Wandlungsfähigkeit	47
4.3.2.6	Beziehungen zwischen den grundlegenden Fähigkeiten	48
5	Die Elemente des Systems	50
5.1	<i>Hinführung</i>	50
5.2	<i>Das Systemelement Mensch</i>	50
5.2.1	Kognitive Strukturen und Prozesse	50
5.2.1.1	Einstellungen	50
5.2.1.2	Aufnahme und Verarbeitung von Informationen	51
5.2.1.3	Selbstbild und prospektive Systeme	53
5.2.2	Motivationale Strukturen und Prozesse	54
5.2.2.1	Erklärungsansätze der allgemeinen Motivationstheorien	54
5.2.2.2	Leistungsmotivation	56
5.2.2.3	Motivation durch Bezugsgruppen	59
5.2.3	Die Interaktion von Kognition und Motivation	61
5.3	<i>Das Systemelement Betriebsmittel</i>	61
5.3.1	Typisierung der Betriebsmittel	61
5.3.2	Stufen der Mechanisierung	62
5.3.3	Die Kombination der aktiven Elemente zu Aktionseinheiten	63
5.3.4	Die Kapazität betrieblicher Aktionseinheiten . .	64
5.4	<i>Das Systemelement Werkstoffe</i>	66

5.4.1	Charakterisierung	66
5.4.2	Besondere Probleme	68
5.5	<i>Das Systemelement Information</i>	69
5.6	<i>Das Systemelement finanzielle Mittel</i>	70
5.7	<i>Der Einfluß der Systemelemente auf die Systemfähigkeiten</i>	71
5.7.1	Mensch und Systemfähigkeiten	71
5.7.1.1	Der Einfluß auf die Fähigkeit zur Reduktion von Komplexität	71
5.7.1.2	Der Einfluß auf die Fähigkeit zur Koordination und Integration	73
5.7.1.3	Der Einfluß auf die Wandlungsfähigkeit	73
5.7.1.4	Der Einfluß auf die Lernfähigkeit	75
5.7.2	Betriebsmittel und Systemfähigkeiten	76
5.7.3	Passive Elemente und Systemfähigkeiten	77
6	Die Ziele des Systems	78
6.1	<i>Hinführung</i>	78
6.2	<i>Das Sachziel</i>	79
6.3	<i>Formalziele</i>	80
6.3.1	Hinführung	80
6.3.2	Das Produktivitätsziel	81
6.3.3	Das Wirtschaftlichkeitsziel	82
6.3.4	Das Gewinnziel	84
6.3.5	Das Rentabilitätsziel	86
6.3.6	Das Liquiditätsziel	89
6.3.7	Ethische und soziale Ziele	91
6.3.8	Das Ziel Existenzsicherung	92
6.4	<i>Das Verhältnis der Ziele zueinander und Zieleigenschaften</i>	94
7	Die Prozesse des Systems	96
7.1	<i>Hinführung</i>	96
7.2	<i>Basisprozesse</i>	96
7.2.1	Absatzprozesse	96
7.2.1.1	Hinführung	96
7.2.1.2	Prozeßwirksame Ziele und Instrumente	97
7.2.1.3	Analyse und Erneuerung des Produktionsprogramms	99
7.2.1.4	Der Einfluß absatzwirtschaftlicher Prozesse auf Vorgänge in anderen Unternehmensbereichen	101

7.2.2	Prozesse der Systemversorgung	102
7.2.2.1	Hinführung	102
7.2.2.2	Die Versorgung mit Mitarbeitern	102
7.2.2.3	Die Versorgung mit Betriebsmitteln	103
7.2.2.4	Die Versorgung mit Werkstoffen	105
7.2.2.5	Die Versorgung mit Informationen	107
7.2.2.6	Die Versorgung mit finanziellen Mitteln	108
7.2.3	Fertigungsprozesse	110
7.3	<i>Metaprozesse</i>	112
7.3.1	Entscheidungsprozesse	112
7.3.1.1	Hinführung	112
7.3.1.2	Die Entscheidung als Prozeß	114
7.3.1.3	Entscheidungsregeln (praktisch normativer Ansatz)	117
7.3.1.3.1	Entscheidung unter Sicherheit	117
7.3.1.3.2	Entscheidung unter Unsicherheit	119
7.3.1.3.2.1	Mit objektiven Wahrscheinlichkeiten	119
7.3.1.3.2.2	Mit subjektiven Wahrscheinlichkeiten	126
7.3.1.3.2.3	Bei Fehlen von Wahrscheinlichkeiten	126
7.3.1.4	Die Verhaltenstheorie als Grundlage zur Erklärung wichtiger Phänomene in Entscheidungsprozessen (empirisch realistischer Ansatz)	127
7.3.1.4.1	Hinführung	127
7.3.1.4.2	Subjektives Verhalten und objektive Rationalität in Entscheidungsprozessen	128
7.3.2	Planungsprozesse	131
7.3.2.1	Hinführung	131
7.3.2.2	Grundlagen der Planung	132
7.3.2.3	Strategische Planung	134
7.3.2.4	Operative Planung	136
7.3.3	Kontrollprozesse	138
7.3.4	Organisationsprozesse	141
7.3.5	Kommunikationsprozesse	142
7.3.6	Wandlungsprozesse	144
7.3.7	Führungsprozesse	146
7.4	<i>Der Einfluß der Prozesse auf die Systemfähigkeiten</i>	151
8	Die Struktur des Systems	154
8.1	<i>Hinführung</i>	154
8.2	<i>Phasen der Strukturbildung</i>	155
8.2.1	Die Aufgabenanalyse	155
8.2.1.1	Das Problem	155
8.2.1.2	Die Methode der Aufgabenanalyse	156
8.2.1.3	Durchführung der Aufgabenanalyse	157

8.2.2	Die Aufgabensynthese	159
8.2.2.1	Das Problem	159
8.2.2.2	Durchführung der Aufgabensynthese	160
8.3	<i>Modelle der strukturellen Gestaltung von Organisationen</i>	166
8.3.1	Zentralisation und Dezentralisation als Determinanten der Systemgliederung	166
8.3.1.1	Zentralisation nach dem Prinzip der Verrichtung (»Funktionale Organisation«)	166
8.3.1.2	Zentralisation nach dem Prinzip des Objektes (»Divisionale Organisation« oder »Spartenorganisation«) ..	167
8.3.1.3	Zentralisation nach dem Prinzip des Raumes und der Person	168
8.3.1.4	Zentralisation von Entscheidung, Planung und Kontrolle	169
8.3.2	Die Gestaltung der Leitungsbeziehungen als Determinante der Systemgliederung	170
8.3.2.1	Hinführung	170
8.3.2.2	Das Liniensystem (Einliniensystem)	171
8.3.2.3	Das Mehrliniensystem	172
8.3.2.4	Das Stabliniensystem	173
8.3.2.5	Mehrdimensionale Organisationsstrukturen (Matrixorganisation)	177
8.4	<i>Informale Organisation</i>	181
8.5	<i>Konflikte in Organisationen</i>	182
8.6	<i>Der Einfluß der Systemstruktur auf die Systemfähigkeiten</i>	184
8.6.1	Der Einfluß auf die Fähigkeit zur Reduktion von Komplexität	184
8.6.2	Der Einfluß auf die Fähigkeit zur Koordination und Integration	185
8.6.3	Der Einfluß auf die Lernfähigkeit	187
8.6.4	Der Einfluß auf die Wandlungsfähigkeit	188
Literaturverzeichnis		190