

**Prof. Dr. Waldemar Hopfenbeck**

# **Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre**

**– Das Unternehmen im Spannungsfeld  
zwischen ökonomischen, sozialen  
und ökologischen Interessen**

14. Auflage

## Erster Teil: Grundlagen

<b>A. Der Gegenstandsbereich der Betriebswirtschaftslehre . . . . .</b>	<b>33</b>
I. Geschichtliche Entwicklung . . . . .	33
II. Basiskonzepte der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	37
III. Konkrete Ausformungen . . . . .	43
1. Der faktortheoretische Ansatz . . . . .	44
a) Das System produktiver Faktoren . . . . .	44
b) Die Bestimmungsfaktoren . . . . .	46
2. Der entscheidungsorientierte Ansatz . . . . .	46
a) Wesen . . . . .	46
b) Grundstruktur und Einzelelemente. . . . .	49
3. Der systemorientierte Ansatz . . . . .	52
a) Kennzeichen . . . . .	52
b) Systemorientierte Unternehmensführungslehre . . . . .	53
c) Die Unternehmung als System. . . . .	54
(1) Systemeigenschaften/Elemente . . . . .	54
(2) Elemente des (soziotechnischen) Arbeitssystems . . . . .	55
(3) Technische Aspekte . . . . .	57
(4) Das Arbeitssystem als Regelkreis . . . . .	58
(5) Die Unternehmung als System vernetzter Regelkreise . . . . .	59
(6) Weiterentwicklung: Der systemevolutionäre Ansatz . . . . .	61
4. Der situative Ansatz (Kontingenzansatz) . . . . .	62
5. Die arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre . . . . .	63
6. Der Marketingansatz . . . . .	63
7. Der informationsorientierte Ansatz . . . . .	65
8. Der Ansatz einer betrieblichen Umweltökonomie . . . . .	68
<b>B. Der betriebliche Umsatzprozeß . . . . .</b>	<b>71</b>
I. Die Unternehmung im Güter- und Geldkreislauf . . . . .	71
II. Die kinetischen Werte . . . . .	73
III. Die Bestimmungsgrößen des finanzwirtschaftlichen Umsatzprozesses . . . . .	76
IV. Prinzipien der Leistungserstellung. . . . .	78
<b>C. Der strukturelle Wandel in den Industriegesellschaften. . . . .</b>	<b>79</b>
I. Globalisierung und ihre Auswirkungen . . . . .	79
1. Wurzeln der Globalisierung . . . . .	82
a) Internationalisierung . . . . .	83
b) Direktinvestitionen . . . . .	84
c) Finanzmärkte. . . . .	84
d) Produktionsvernetzung (Neugestaltung der Wertschöpfungskette) . . . . .	84
e) Wandel des Handlungsspielraums der Nationalstaaten. . . . .	85
2. Implikationen . . . . .	86
3. Global Players als Treiber der Globalisierung . . . . .	86
II. Von der Industriegesellschaft zur Dienstleistungs- und Informations-/ Wissengesellschaft . . . . .	88
1. Sektorale Betrachtung . . . . .	88

2.	Die Rolle der Dienstleistungen . . . . .	90
a)	Dienstleistungen als Wachstumsmotor. . . . .	91
b)	Die Bedeutung industrienaher Dienstleistungen . . . . .	93
c)	Das Paradigma des „Idea-driven-Growth“ - Spielregeln der Internet Economy . . . . .	94
3.	Management im 21. Jahrhundert - das postindustrielle Zeitalter . . . . .	95
a)	Entwicklung der Informations- und Wissensgesellschaft . . . . .	95
b)	Die Bedeutung der Dematerialisierung . . . . .	97
c)	Treiber und verstärkende Faktoren . . . . .	97
d)	Information als Produktionsfaktor . . . . .	98
e)	Informations- und Kommunikationstechnologien als Basis . . . . .	99
f)	Neue Formen der Wertschöpfung. . . . .	103
(1)	Unabhängigkeit der Wertschöpfung von Raum und Zeit. . . . .	103
(2)	Kommunikation über Inter-/Intra-/Extranet . . . . .	104
g)	Kondratieff-Zyklen und die Informationstechnologie . . . . .	105
4.	Wissen als entscheidender Wettbewerbsfaktor . . . . .	106
a)	Wissen in der ressourcenorientierten Organisationstheorie . . . . .	107
b)	Der Produktionsfaktor Wissen und sein Beitrag zur Wertschöpfung . . . . .	108
(1)	Das Unternehmen als Wissensorganisation . . . . .	108
(2)	Wissen als Erfolgsfaktor einer lernenden Unternehmung . . . . .	109
(3)	Der Mensch als kritischer Faktor. . . . .	109
(4)	Immaterielle Vermögenswerte . . . . .	110
c)	Begriffsklärungen: Daten – Informationen – Wissen . . . . .	112
5.	Das Management des „Wissens“ („Knowledge Management“) . . . . .	113
a)	Grundlagen des Wissensmanagements . . . . .	113
(1)	Begriffsfassung – Definitionen . . . . .	113
(2)	Kann man Wissen „managen“? . . . . .	114
(3)	Grundrichtungen – Ganzheitliches Modell . . . . .	116
(4)	Wissensmanagement ist nicht Informationsmanagement . . . . .	116
(5)	Aufgaben/Ziele . . . . .	117
(6)	Wissensmaßnahmen auf den Managementebenen. . . . .	117
(7)	Auswirkungen des Wissensmanagements . . . . .	118
b)	Ziele/Vorteile des Wissensmanagements. . . . .	119
c)	Gestaltungsdimensionen des Wissensmanagements . . . . .	120
d)	Ebenen des Wissens und der Wissensintegration . . . . .	121
e)	Wissensfördernde Organisationsformen und Unternehmenskulturen . . . . .	123
f)	Ganzheitliche Konzepte des Wissensmanagements . . . . .	124
(1)	Einteilung/Überblick der Konzepte nach North . . . . .	125
(2)	Die Wissensspirale nach Nonaka/Takencho . . . . .	125
(3)	Bausteine des Wissensmanagements nach Probst . . . . .	125
g)	Werkzeuge für das Knowledge Management . . . . .	132
h)	Teildisziplinen des Wissensmanagements . . . . .	133
(1)	Business-/Competitive Intelligence . . . . .	133
(2)	Wissensmanagement und Unterstützung der jeweiligen Wettbewerbsstrategie . . . . .	134
(3)	Wissensmanagement und Organisationsformen . . . . .	134
(4)	Messung und Bewertung organisationalen Wissens . . . . .	134

**D. Das Bezugsgruppenmanagement – Anspruchsgruppenkonzept . . . 136**

**E. Das Konzept des integrierten Managements als Bezugsrahmen . . . 139**

## Zweiter Teil: Konstitutive Entscheidungen

<b>A. Gründungsmanagement – Unternehmertum („Entrepreneurship“)</b>	<b>143</b>
I. Gründungsoffensive in Deutschland . . . . .	143
1. Entrepreneurship und Innovationsmanagement . . . . .	144
a) Steigerung der Innovationsfähigkeit als gesellschaftliche Aufgabe . . . . .	144
(1) Entrepreneurship und Strukturwandel . . . . .	144
(2) Entrepreneurship und Arbeitslosigkeit . . . . .	145
(3) Entrepreneurship und Gründerinnen . . . . .	146
b) Steigerung der Innovationsfähigkeit als unternehmerische Aufgabe . . . . .	146
(1) Förderung einer innovativen Unternehmenskultur . . . . .	146
(2) Intrapreneurship zur Einbindung innovativer Mitarbeiter . . . . .	147
(3) Corporate Venture Management . . . . .	148
c) Selbständigkeit als Teil des individuellen Tätigkeitsportfolios . . . . .	150
2. Wirtschaftliche Vorüberlegungen („Rechnet“ sich Selbständigkeit?) . . . . .	150
II. Die Rolle der Hochschulen . . . . .	151
1. Individueller und gesellschaftlicher Wertewandel . . . . .	152
a) Der Unternehmer in der ökonomische Theorie . . . . .	153
(1) Zur Entwicklungsgeschichte . . . . .	153
(2) Funktionen des Unternehmers . . . . .	153
(3) Die besondere Stellung Schumpeters . . . . .	154
b) Der Unternehmer/Entrepreneur in der Managementlehre . . . . .	155
c) Begriffsdefinitionen Entrepreneurship – Unternehmertum . . . . .	156
2. Ausbildung („Entrepreneurship Education“) . . . . .	157
III. Prinzipielle Möglichkeiten der Unternehmensgründung . . . . .	158
1. Existenz-Neugründung („Start-up“) . . . . .	158
2. Übernahme eines bestehenden Unternehmens . . . . .	159
3. Franchisingsysteme . . . . .	160
4. Unternehmensausgründungen („Spin-offs“) . . . . .	160
5. Unternehmensübernahmen (MBO/LBO/MBI) . . . . .	161
6. Kooperationsformen . . . . .	161
IV. Entrepreneurship als sequentieller Prozeß . . . . .	162
1. Determinanten des Erfolgs . . . . .	162
a) Betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktoren . . . . .	162
b) Personale/verhaltenswissenschaftliche Erfolgsfaktoren . . . . .	162
(1) Motive von Unternehmensgründern . . . . .	162
(2) Personenbezogene Voraussetzungen . . . . .	163
(3) Ergebnisse der statischen Verhaltensforschung . . . . .	163
(4) Ergebnisse der situativen Verhaltensforschung . . . . .	164
(5) Möglichkeiten zum Ausgleich fachlicher Defizite . . . . .	164
2. Phasen einer Unternehmensgründung . . . . .	165
a) Die Ideenfindung . . . . .	165
b) Vorlaufende Phase (Informations- und Entscheidungsprozesse) . . . . .	168
c) Die eigentliche Unternehmensgründung . . . . .	169
d) Der Lebenszyklus von Unternehmen . . . . .	170
3. Der Business-Plan und seine zentrale Stellung . . . . .	171
a) Begriff/Aufgabe/Zielgruppen . . . . .	171
b) Business-Plan-Wettbewerbe . . . . .	172

c) Elemente . . . . .	173
(1) Zusammenfassung des Plans („Executive Summary“) . . . . .	174
(2) Gegenstand des Unternehmens – Gründerperson/en . . . . .	174
(3) Konstitutive Entscheidungen (Standort, Rechtsform, Organisation) – Überblick . . . . .	175
(4) Personalplanung . . . . .	177
(5) Drei-Jahres-Planung . . . . .	177
4. Das Marketing bei Gründungen . . . . .	178
a) Marktuntersuchung/Analysen . . . . .	178
b) Der Marketing-Mix . . . . .	179
5. Die Finanzplanung bei Gründungen . . . . .	181
a) Zweck/Grundaufbau . . . . .	181
b) Die Wahrung der Liquidität . . . . .	181
c) Ermittlung des Kapitalbedarfs . . . . .	182
d) Finanzierungsalternativen und -quellen . . . . .	184
(1) Differenzierungsmöglichkeiten . . . . .	184
(2) Das Problem der Bewertung innovativer Gründungen . . . . .	184
(3) Eigenkapital . . . . .	185
(4) Fördermittel . . . . .	186
(5) Venture Capital. . . . .	186
(6) Business Angels . . . . .	188
(7) Fremdkapital . . . . .	189
(8) Sonderformen der Finanzierung (Leasing/Factoring) . . . . .	190
V. Vorsorge- und Krisenmanagement . . . . .	191
1. Existenzvernichtung/Risikobranchen . . . . .	191
2. Krisenmanagement . . . . .	191
3. Gründe für das Scheitern . . . . .	192
4. Die neue Insolvenzordnung . . . . .	193
<b>B. Die Wahl des Standorts . . . . .</b>	<b>193</b>
<b>C. Die Wahl der Rechtsform . . . . .</b>	<b>195</b>
I. Bestimmungsmöglichkeiten einer „optimalen“ Rechtsform . . . . .	199
II. Steuerliche Aspekte der Rechtsformwahl . . . . .	201
III. Rechtsformen und Publizitätsvorschriften . . . . .	203
IV. Zahlenangaben zu den Rechtsformen. . . . .	204
1. Arbeitsstättenzählung . . . . .	204
2. Die Bedeutung des Mittelstandes . . . . .	204
V. Die Rechtsformen des Privatrechts . . . . .	206
1. Die Einzelunternehmung . . . . .	207
2. Stiftung privaten Rechts . . . . .	208
3. Personengesellschaften . . . . .	209
a) Besonderheiten . . . . .	209
b) Außengesellschaften . . . . .	210
(1) Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) . . . . .	210
(2) Offene Handelsgesellschaft (OHG) . . . . .	212
(3) Kommanditgesellschaft (KG) . . . . .	214
(4) Partnerschaftsgesellschaft (PG) . . . . .	216
c) Innengesellschaften . . . . .	217

(1) Stille Gesellschaft (StG) . . . . .	218
(2) Partiarisches Darlehen . . . . .	220
(3) Unterbeteiligung . . . . .	220
4. Körperschaften . . . . .	221
a) Kapitalgesellschaften . . . . .	221
(1) Besonderheiten . . . . .	221
(2) Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) . . . . .	221
(3) Aktiengesellschaft (AG) - „Kleine AG“ . . . . .	224
(4) Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) . . . . .	230
b) Eingetragene Genossenschaft (eG) . . . . .	231
5. Mischformen . . . . .	232
a) GmbH & Co.KG . . . . .	233
b) Betriebsaufspaltung . . . . .	236
(1) Formen . . . . .	236
(2) Beurteilung . . . . .	240
6. Der Firmenbeirat . . . . .	240
VI. Die Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV) . . . . .	242
VII. Die Umwandlung als Instrument zur Rechtsformänderung . . . . .	244
<b>D. Unternehmensverbindungen . . . . .</b>	<b>245</b>
I. Der Wettbewerb als Ordnungsprinzip in der Marktwirtschaft . . . . .	246
1. Begriff des Wettbewerbs . . . . .	246
2. Funktionen des Wettbewerbs. . . . .	247
3. Wettbewerb als dynamischer Prozeß. . . . .	249
4. Das wettbewerbspolitische Instrumentarium in Deutschland . . . . .	249
II. Der Zusammenschluß von Unternehmen als Entscheidungsproblem . . . . .	252
1. Unterscheidungskriterien . . . . .	252
a) Ausprägungen. . . . .	252
b) Zielsetzungen . . . . .	252
c) Bindungsintensität . . . . .	253
d) Arten (Richtung) . . . . .	254
2. Die kartellrechtsfreie Kooperation . . . . .	255
a) Begriff und Kooperationsrahmen . . . . .	255
b) Kooperation als Begünstigung eines funktionsfähigen Wettbewerbs. . . . .	257
3. Die Unternehmenskonzentration. . . . .	258
a) Möglichkeiten. . . . .	258
b) Verbundene Unternehmen im Sinne des 3. Buches HGB . . . . .	260
c) Verbundene Unternehmen nach dem Aktiengesetz. . . . .	261
d) Bedeutung der Kapitalbeteiligung . . . . .	265
III. Unternehmensverbindungen und Wettbewerbsbeschränkungen . . . . .	265
1. Wettbewerbsrechtliche Behandlung der Unternehmensverbindungen. . . . .	266
a) Entwicklung des Wettbewerbsrechts . . . . .	266
b) Das Kartellverbot . . . . .	267
(1) Begriffsbestimmung/Typologie. . . . .	267
(2) Der § 1 GWB. . . . .	268
c) Ausnahmen vom Kartellverbot . . . . .	269
(1) Die Widerspruchskartelle. . . . .	269
(2) Spezielle Kooperationserleichterungen für kleine und mittlere Unternehmen . . . . .	271

(3) Die Freistellungskartelle . . . . .	275
d) Bußgeldverfahren . . . . .	277
e) Die Mißbrauchsaufsicht über marktbeherrschende Unternehmen . . . . .	277
(1) Marktbeherrschung/wettbewerbsbeschränkendes Verhalten . . . . .	277
(2) Der Behinderungsmißbrauch . . . . .	279
(3) Der Ausbeutungsmißbrauch . . . . .	281
(4) Sanktionen . . . . .	282
(5) Schwierigkeiten der Mißbrauchsprüfung. . . . .	282
(6) Mißbrauch marktbeherrschender Nachfragemacht. . . . .	283
f) Vertikalvereinbarungen . . . . .	284
g) Zusammenschlußkontrolle . . . . .	285
(1) Widersprüche in der Wirtschaftspolitik . . . . .	285
(2) Einführung in die Fusionskontrolle . . . . .	285
(3) Grundsätze für die Beurteilung von Zusammenschlüssen . . . . .	286
(4) Verfahren/Rechtsmittel/Ministererlaubnis . . . . .	287
(5) Fusionskontrolle - ein Erfolg ? . . . . .	288
(6) Europäische Ebene . . . . .	291
(7) Globale Ebene . . . . .	294
2. Die Sonderregelungen für bestimmte Wirtschaftsbereiche . . . . .	296
<b>IV. Neuere Formen der Unternehmenskooperation und -akquisition . . . . .</b>	<b>297</b>
1. Strategische Allianzen im globalen Wettbewerb. . . . .	299
2. Wertschöpfungspartnerschaften . . . . .	305
3. Strategische Netzwerke/Networking. . . . .	306
4. Joint Ventures . . . . .	309
5. Mergers & Acquisitions (M & A) als Element des strategischen Managements . . . . .	310
a) Begriff/Formen . . . . .	310
b) Die Merger-Mania . . . . .	311
c) Zusammenschlußgründe . . . . .	312
d) Akquisitionsziele - Akquisitionsvorteile. . . . .	313
e) Integrationsmanagement . . . . .	314
f) Synergiemanagement . . . . .	314
g) Problemfelder („Merger-Syndrome“) . . . . .	315
6. Management-Buy-out/-Buy-in. . . . .	317
7. Spin-off/Venture-Management. . . . .	318
<b>E. Die Gestaltung der Organisation (Grundlagen). . . . .</b>	<b>319</b>
I. Der Organisationsbegriff. . . . .	319
II. Ziele des Organisierens . . . . .	320
III. Synopse der organisationstheoretischen Ansätze . . . . .	322
IV. Darstellungstechniken . . . . .	322
1. Stellenbeschreibung . . . . .	323
2. Organigramm . . . . .	323
V. Formale und informale Beziehungen . . . . .	323
VI. Die Organisationsgestaltung . . . . .	324
1. Aufbauorganisation . . . . .	325
2. Aufgabensynthese . . . . .	326
a) Stellenbildung . . . . .	326

b)	Arten von Organisationseinheiten . . . . .	326
(1)	Leitungsstellen/Leitungshilfsstellen/Ableitungen . . . . .	326
(2)	Grundmodelle der Kompetenzabgrenzung . . . . .	327
(3)	Dysfunktionalitäten der klassischen Organisationsprinzipien . . . . .	329
3.	Traditionelle und neuere Organisationsmodelle . . . . .	330
a)	Funktionsorientierte Organisation . . . . .	331
b)	Divisionalisierte Organisation . . . . .	332
c)	Matrixorganisation . . . . .	335
d)	Internationale Organisationsstrukturen . . . . .	337
e)	Kollegienorganisation . . . . .	337
f)	Projektorganisation. . . . .	338
g)	Teamorganisation. . . . .	338
4.	Ablauforganisation. . . . .	339
a)	Inhalt . . . . .	339
b)	Ziel . . . . .	340
VII.	Organisation und Wandel (Überblick) . . . . .	341
1.	Neu- und Reorganisation . . . . .	342
2.	Organisationsentwicklung. . . . .	343
VIII.	Der Trend zu Unternehmensnetzwerken . . . . .	345
1.	Von der hierarchischen zur flexiblen Organisation . . . . .	345
2.	Dynamische Organisationsstrukturen über selbständige Einheiten . . . . .	346
IX.	Die virtuelle Organisation . . . . .	347
1.	Virtuell – das neue Zauberwort . . . . .	347
2.	Die Auflösung der konventionellen Unternehmensorganisation . . . . .	349
3.	Begriff der Virtuellen Organisation/Unternehmung. . . . .	351
4.	Merkmale virtueller Unternehmen . . . . .	352
a)	Unterscheidungsmerkmale zu anderen Kooperationsformen. . . . .	352
b)	Konstituierende Merkmale . . . . .	353
c)	Neue Anforderungen an Management und Mitarbeiter . . . . .	357
d)	Die Anwendungspotentiale von IuK-Technologien zur Überwindung von Grenzen . . . . .	358
5.	Formen virtueller Unternehmen. . . . .	359
a)	Ausprägungen. . . . .	359
b)	Fallbeispiele. . . . .	360
c)	Die Funktion eines Kernunternehmens. . . . .	361
d)	Die Rolle eines Netzwerk-Koordinators/Information-Brokers . . . . .	362
6.	Die zentrale Bedeutung von Unternehmenskultur . . . . .	362
7.	Grenzen und Schwachstellen . . . . .	363

### **Dritter Teil: Gestaltung und Einsatz der Human-Resources**

<b>A.</b>	<b>Grundlagen . . . . .</b>	<b>369</b>
I.	Grundsätzliches zur menschlichen Arbeitsleistung. . . . .	369
II.	Die besondere Stellung des Menschen in der Unternehmung . . . . .	370
III.	Das menschliche Leistungsangebot und seine Bestimmungsgrößen. . . . .	370
<b>B.</b>	<b>Das Bild vom Mitarbeiter in Managementmodellen . . . . .</b>	<b>372</b>
I.	Die technologisch-klassischen Theoretiker. . . . .	373

II. Der Human-Relations-Ansatz . . . . .	373
III. Das Human-Resources-Modell . . . . .	374
<b>C. Motivation als Führungsaufgabe . . . . .</b>	<b>376</b>
I. Begriff Motiv/Motivation . . . . .	377
II. Motive beruflicher Arbeit . . . . .	377
III. Der „klassische“ Motivationsprozeß . . . . .	378
IV. Motivationstheorien und ihre Grundlagen . . . . .	378
V. Führungsstile . . . . .	381
<b>D. Der Wertewandel und seine Auswirkungen . . . . .</b>	<b>382</b>
I. Wertorientierung und gesellschaftliche Entwicklung . . . . .	382
II. Der wertedynamische Prozeß als Grundlage unternehmerischer Entscheide . . . . .	383
<b>E. Das operative immaterielle Anreizsystem . . . . .</b>	<b>385</b>
I. Elemente des Anreizsystems der Unternehmung . . . . .	385
II. Forderungen der Motivationsforschung an die Gestaltung der Arbeitsorganisation . . . . .	386
1. Entwicklung . . . . .	386
2. Zielrichtung . . . . .	387
3. Humanisierung der Arbeit . . . . .	387
III. Arbeitsstrukturierung/Arbeits-Reorganisation . . . . .	389
1. Der Begriff des Handlungsspielraums . . . . .	389
2. Traditionelle Verfahren . . . . .	390
3. Renaissance der Gruppen- und Teamkonzepte . . . . .	392
4. Empowerment . . . . .	396
5. Betriebliches Vorschlagswesen/Kaizen . . . . .	398
IV. Qualitätszirkel (Quality Circles) . . . . .	399
1. Definition/Wesen . . . . .	400
2. Ziele . . . . .	400
3. Aufbau und Elemente . . . . .	401
4. Arbeitstechniken . . . . .	402
V. Neue Formen der Arbeitszeitgestaltung . . . . .	403
1. Die flexible Arbeitszeit aus der Sicht der Betroffenen . . . . .	403
2. Begriffsbestimmung . . . . .	406
3. Modelle zur Veränderung des Arbeitszeitvolumens . . . . .	407
a) Schichtarbeit . . . . .	407
b) Teilzeitarbeit/Job Sharing . . . . .	407
c) Flexible Arbeitszeit . . . . .	408
4. Realisierung im Betrieb . . . . .	411
5. Aspekte der Personalführung . . . . .	412
VI. Neue Formen betrieblicher Sozialpolitik (Cafeteria-Systeme) . . . . .	414
<b>F. Das operative materielle Anreizsystem . . . . .</b>	<b>415</b>
I. Anforderungsabhängige Entgeltdifferenzierung (Arbeitsbewertung) . . . . .	417
1. Begriff . . . . .	417

2.	Haupt- und Nebenziele . . . . .	417
3.	Rechtliche Grundlagen . . . . .	418
4.	Durchführungsphasen . . . . .	418
	a) Arbeitsanalyse . . . . .	419
	b) Quantifizierung der Anforderungen . . . . .	421
5.	Verfahren zur Quantifizierung der Anforderungen . . . . .	422
	a) Die summarischen Verfahren . . . . .	423
	(1) Das Rangfolgeverfahren . . . . .	423
	(2) Das Lohn-/Gehaltsgruppenverfahren . . . . .	424
	b) Die analytischen Verfahren . . . . .	424
	(1) Das Rangreihenverfahren mit getrennter Gewichtung . . . . .	425
	(2) Das Rangreihenverfahren mit gebundener Gewichtung . . . . .	425
	(3) Das Stufen-(Wertzahl-)Verfahren mit getrennter Gewichtung . . . . .	425
	(4) Das Stufenverfahren mit gebundener Gewichtung . . . . .	426
6.	Einheitliches analytisches Bewertungssystem . . . . .	426
7.	Auswirkungen des technologischen Wandels . . . . .	426
8.	Die Arbeitsbewertung am Scheideweg ? . . . . .	427
9.	Neue Formen der Grundlohnbestimmung . . . . .	428
	a) Einstufung gemäß der Tätigkeit in Arbeitssystemen . . . . .	428
	b) Eingruppierung nach persönlicher Qualifikation . . . . .	429
II. Leistungsabhängige Entgelt differenzierung durch Leistungsbewertung . . . . .		431
1.	Grundlagen . . . . .	431
	a) Begriff . . . . .	431
	b) Ziele . . . . .	431
	c) Rechtliche Grundlagen . . . . .	432
	d) Anlässe/Häufigkeit . . . . .	433
2.	Beurteilungsverfahren . . . . .	433
	a) Summarische Methoden . . . . .	433
	b) Analytische Methoden . . . . .	434
	(1) Rangreihenverfahren . . . . .	434
	(2) Einstufungsverfahren . . . . .	434
	(3) Kennzeichnungsverfahren . . . . .	434
3.	Beurteilungskriterien (Leistungsmerkmale) . . . . .	434
	a) Wesen . . . . .	434
	b) Auswahl und Schematisierung . . . . .	435
	c) Bewertung der Merkmale . . . . .	435
4.	Problemkreise der Leistungsbewertung . . . . .	437
III. Leistungsabhängige Entgelt differenzierung durch Leistungskennzahlen (Lohnformbestimmte Leistungsbewertung) . . . . .		437
1.	Die betriebliche Lohngestaltung als Motivationsinstrument . . . . .	437
2.	Die Frage des „gerechten“ Entgelts . . . . .	440
3.	Die Wahl des Entlohnungsgrundsatzes . . . . .	442
4.	Charakterisierung der klassischen Entlohnungssysteme . . . . .	443
	a) Der Zeitlohn . . . . .	444
	b) Der Zeitlohn mit Leistungsbewertung . . . . .	444
	c) Der Akkordlohn . . . . .	445
	d) Der Prämienlohn . . . . .	449
	e) Lohnsysteme nach erwarteter Leistung(Pensumlohn) . . . . .	450
	f) Entgeltsysteme für Gruppenarbeit . . . . .	451

g) Zusammenfassung . . . . .	453
5. Auswirkung durch Veränderung der Produktionstechnik . . . . .	453
6. Die Zukunft der industriellen Entlohnungssysteme . . . . .	454
<b>IV. Die Anreiz- und Sozialpolitik im außertariflichen Bereich. . . . .</b>	<b>456</b>
1. Stellenbewertungsverfahren bei Führungskräften . . . . .	456
2. Leistungsbewertungsverfahren bei Führungskräften . . . . .	458
a) Erfolgsorientierte Leistungsbeurteilung (MbO) . . . . .	458
b) Vorgesetztenbeurteilung (Aufwärtsbeurteilung/ 360-Grad-Beurteilung) . . . . .	459
3. Gehaltsfindung . . . . .	460
4. Gehaltsstruktur/-bestandteile. . . . .	460
a) Bausteine klassischer Vergütungskonzepte . . . . .	460
b) Wertorientierte Entlohnung (Aktienoptionen) . . . . .	462
<b>G. Die Mitarbeiterbeteiligung . . . . .</b>	<b>464</b>
I. Die immaterielle Mitarbeiterbeteiligung . . . . .	465
1. Die gesetzliche Regelung („Mitbestimmung“) . . . . .	465
a) Das Betriebsverfassungsgesetz . . . . .	466
(1) Rechte des einzelnen Arbeitnehmers. . . . .	467
(2) Rechte des Betriebsrates . . . . .	467
(3) Einigungsstelle . . . . .	469
(4) Betriebsversammlung . . . . .	469
(5) Aufsichtsrat. . . . .	469
b) Das Montan-Mitbestimmungsgesetz . . . . .	470
c) Das Mitbestimmungsgesetz. . . . .	470
d) Erfahrungen mit der Mitbestimmung. . . . .	471
2. Freiwillige Vereinbarungen („Partnerschaft“) . . . . .	471
II. Die materielle Mitarbeiterbeteiligung . . . . .	472
1. Begriffsbestimmungen . . . . .	472
2. Historie. . . . .	474
3. Systeme der Erfolgs- und Ergebnisbeteiligung . . . . .	474
4. Modelle . . . . .	475
a) Fremdkapitalbeteiligungen . . . . .	476
b) Eigenkapitalbeteiligungen . . . . .	477
c) Eigenkapitalähnliche Beteiligungen . . . . .	478
5. Motive zur Einführung einer betrieblichen Vermögensbeteiligung . . . . .	478
6. Auswirkungen auf die Unternehmung/Mitarbeiter . . . . .	479
7. Entwicklung der Vermögensverteilung . . . . .	480
<b>H. Die Zukunft der Arbeit . . . . .</b>	<b>481</b>
I. Der Strukturwandel . . . . .	481
II. Auswirkungen der Virtualisierung auf die Arbeitswelt. . . . .	484
1. Virtuelle Arbeitsformen der Informationsgesellschaft. . . . .	484
2. Telekooperation . . . . .	484
3. Telearbeit. . . . .	485
a) Formen der Telearbeit. . . . .	486
b) Vor- und Nachteile der Telearbeit. . . . .	488
(1) Für den Arbeitnehmer . . . . .	488
(2) Für den Arbeitgeber . . . . .	489

(3) Für die Volkswirtschaft . . . . .	489
---------------------------------------	-----

**Vierter Teil: Elemente eines operativen Führungssystems**

<b>A. Der Objektbereich des Managements . . . . .</b>	<b>493</b>
I. Management als Institution . . . . .	494
1. Begriffsklärung Manager/Führungskraft/Leitende Angestellte . . . . .	494
2. Aktionsfelder und Qualifikationen des Managers . . . . .	497
3. Veränderte Karriereplanung . . . . .	498
4. Leadership . . . . .	498
5. Frauen im Management . . . . .	499
II. Management als Funktion . . . . .	501
1. Die personenbezogene Komponente . . . . .	501
2. Die sachbezogene Komponente . . . . .	502
III. Management als Harmonisierungsaufgabe (Komplexitätsmanagement) . . . . .	505
<b>B. Das integrierte Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystem . . . . .</b>	<b>506</b>
I. Grundlagen der Planung . . . . .	506
1. Veränderte Rahmenbedingungen . . . . .	506
2. Begriff und Merkmale der Planung . . . . .	506
3. Funktionen der Planung . . . . .	507
4. Gegenstände der Planung . . . . .	508
II. Die Planungselemente . . . . .	508
1. Der institutionelle Aspekt (Planungsinstanzen) . . . . .	509
2. Der funktionale Aspekt (Planungsprozesse) . . . . .	509
3. Der instrumentale Aspekt (Planungsinstrumente) . . . . .	510
III. Das Planungs- und Kontrollsystem als Subsystem der Führung . . . . .	510
1. Begriff und Elemente von PK-Systemen . . . . .	510
2. Aufbauprinzipien von PK-Systemen . . . . .	511
a) Mehrstufigkeit . . . . .	511
b) Zeitliche Überlagerung . . . . .	511
c) Inhaltliche Differenzierung . . . . .	512
d) Kombinierte Anwendung der Organisations-, Zeit- und Sachdifferenzierung . . . . .	512
e) Ableitungsrichtung . . . . .	512
f) Inhaltliche Abstimmung . . . . .	514
(1) Koordinationsinstrumente . . . . .	514
(2) Zeitliche Koordination . . . . .	516
g) Plananpassung . . . . .	517
(1) Flexibilität . . . . .	517
(2) Anpassungsrhythmik . . . . .	519
h) Formalisierung . . . . .	519
IV. Entwicklung der Planungssysteme zu Managementsystemen . . . . .	519
<b>C. Unternehmerische Zielbildung als Grundlage des Führungssystems</b>	<b>521</b>
I. Beziehungen zwischen Zielsetzung und Planung . . . . .	521

II. Funktionen von Zielen . . . . .	522
III. Prozeßstufen der Zielbildung . . . . .	522
1. Zielsuche . . . . .	522
a) Zielausprägungen (Systematik). . . . .	523
(1) Übergeordnete (originäre) Ziele . . . . .	523
(2) Untergeordnete (abgeleitete) Ziele . . . . .	523
(3) Erweiterung des Zielsystems um gesellschaftsbezogene Komponenten . . . . .	525
b) Der Zielbildungsprozeß als interaktiver Prozeß . . . . .	526
2. Operationalisierung der Ziele . . . . .	527
3. Zielanalyse und -ordnung . . . . .	528
4. Prüfung auf Realisierbarkeit . . . . .	529
5. Zielentscheidung . . . . .	529
6. Durchsetzung (Akzeptanz). . . . .	529
7. Zielüberprüfung und -revision . . . . .	529
<b>D. Mitarbeiterbezogene Ansätze zur praktischen Umsetzung eines Führungssystems . . . . .</b>	<b>529</b>
I. Managementkonzeptionen . . . . .	530
II. Das Harzburger Modell . . . . .	530
III. Führung durch Zielvereinbarung (MbO) . . . . .	530
1. Begriff und Wesen . . . . .	531
2. Prämissen über menschliches Verhalten . . . . .	533
3. Phasen des MbO-Prozesses . . . . .	534
a) Die Techniken der Zielsetzung . . . . .	535
(1) Einbeziehung der Mitarbeiter . . . . .	535
(2) Ableitung der Ziele . . . . .	535
(3) Organisatorische Durchführung . . . . .	536
(4) Arten der Ziele . . . . .	538
b) Ergebnisauswertung und -beurteilung (Das Mitarbeitergespräch) . . . . .	538
<b>E. Zusammenfassung der operativen PK-Rechnung im Jahresbudget . 539</b>	<b>539</b>
I. Begriffe . . . . .	539
1. Budget . . . . .	539
2. Budgetsystem/Budgetierungssystem. . . . .	541
II. Budgetsystemarten . . . . .	541
1. Budgetierungssysteme mit nicht gegliederten Budgets . . . . .	543
2. Budgetierungssysteme mit gegliederten Budgets . . . . .	543
III. Der Budgetierungsprozeß. . . . .	544
IV. Budgetkontrolle und Analyse(Abweichungsanalyse) . . . . .	546

### **Fünfter Teil: Elemente eines strategischen Managements**

<b>A. Strategisches Management als Bezugsrahmen . . . . .</b>	<b>553</b>
I. Die Identifikation der strategischen Herausforderung . . . . .	553
II. Neuformulierung des strategischen Problems . . . . .	556

<b>B. Früherkennungssysteme zur Analyse und Prognose</b> . . . . .	<b>557</b>
I. Früherkennungssysteme als Bestandteil eines umfassenden Risikomanagements . . . . .	557
II. Das Früherkennungssystem der strategischen Planung . . . . .	557
III. Aufbaustufen eines Früherkennungssystems . . . . .	560
1. Drei Generationen von Früherkennungssystemen . . . . .	560
2. Früherkennungssysteme als Instrument des Risikomanagements und zur Erfüllung der Pflichten nach KonTraG . . . . .	562
IV. Der Einsatz von Szenarien . . . . .	564
1. Grundlagen/Begriffsbestimmung . . . . .	564
2. Szenarien im Prozeß der strategischen Planung . . . . .	566
3. Der Phasenablauf eines Szenarios . . . . .	566
<b>C. Strategische Planung als Mittelpunkt des strategischen     Managements</b> . . . . .	<b>567</b>
I. Inhalt der strategischen Planung . . . . .	567
II. Entwicklung und Integrationsstufenbildung des Planungswissens . . . . .	569
III. Elemente des strategischen Planungsmodells . . . . .	570
<b>D. Wissenschaftliche Hilfestellungen zur Bestimmung der Strategie-     elemente (Erkenntnisse der empirischen Strategieforschung)</b> . . . . .	<b>573</b>
I. Das Lebenszykluskonzept . . . . .	574
1. Idealtypischer Verlauf . . . . .	574
2. Bestimmung der Bezugsgrößen . . . . .	575
3. Einsatzbereich . . . . .	575
4. Gültigkeit und Aussagefähigkeit . . . . .	576
II. Das Phänomen der Erfahrungskurve . . . . .	576
1. Kurzcharakteristik . . . . .	576
2. Bedeutung für die Kosten- und Preispolitik . . . . .	577
3. Bedeutung für die Wachstums- und Marktanteils politik . . . . .	578
4. Kritische Beurteilung . . . . .	578
III. Das PIMS-Projekt . . . . .	579
1. Entstehungsgeschichte - Konzeption . . . . .	579
2. Ziele . . . . .	580
3. Datensammlung und -erfassung . . . . .	580
4. Forschungsergebnisse . . . . .	582
a) Grundlegende Erkenntnisse . . . . .	582
b) Determinanten des ROI . . . . .	583
c) Determinanten des Cash Flow . . . . .	583
5. Die PIMS-„Reports“ - Strategische Entscheidungshilfen für das Management . . . . .	584
6. Die Ergebnisse der PIMS-Studien im Spiegel der Kritik . . . . .	585
<b>E. Das Strategiemanagement</b> . . . . .	<b>585</b>
I. Definition der Strategie/Strategischen Entscheidung . . . . .	585
II. Ebenen der Strategieformulierung . . . . .	586
III. Einsatz quantitativer und heuristischer Methoden . . . . .	588

IV. Gundsätzliche Methodik zur Ableitung von Strategien . . . . .	588
1. Die „Strategic-Issue-Analysis“-Methode . . . . .	588
2. Der Wirkungskette-Ansatz. . . . .	589
V. Entwicklung einer Strategie . . . . .	589
1. Die Analyse der strategischen Ausgangslage . . . . .	589
a) Unternehmungsanalyse . . . . .	590
b) Umweltanalyse . . . . .	590
c) Konkurrenzanalyse . . . . .	590
2. Entwicklung und Bewertung alternativer Strategien. . . . .	592
a) Bestimmung des Kriterienkatalogs . . . . .	592
b) Instrumente der Bewertung und Gewichtung. . . . .	592
3. Auswahl der geeigneten Strategie . . . . .	593
4. Ausarbeitung der funktionalen Politiken und Aktionsprogramme . . . . .	594
5. Implementierung und Durchführung. . . . .	595
VI. Fazit. . . . .	595
<b>F. Elemente des strategischen Managements. . . . .</b>	<b>596</b>
I. Entwicklungsstufen des Denkens. . . . .	596
1. Marktorientierter Ansatz („Market-based Approach“) . . . . .	596
2. Ressourcenorientierter Ansatz („Resource-based Approach“) . . . . .	596
3. Weiterentwicklungen. . . . .	599
II. Die Ableitung strategischer Grundverhaltensweisen . . . . .	600
1. Produkt-Markt-Matrix (Ansoff) . . . . .	600
2. Neue BCG-Matrix (Boston Consulting Group) . . . . .	601
3. Strategisches Spielbrett (McKinsey). . . . .	602
4. Strategische Grundkonzeption (Porter) . . . . .	603
5. Allgemeine Grundregeln (Pümpin) . . . . .	604
6. Strategische Grundhaltungen (Kirsch). . . . .	606
7. Strategiefächer (St.Gallen) . . . . .	607
8. Strategispinne (St.Gallen) . . . . .	607
9. Strategien-Raster (Becker). . . . .	609
10. Strategische Gruppen (Meffert) . . . . .	609
III. Instrumente der strategischen Führung . . . . .	610
1. Die strategische Lückenplanung (GAP-Analyse) . . . . .	610
2. Die Potentialanalyse . . . . .	611
3. Die strategische Bilanz. . . . .	611
4. Die Portfolio-Analyse . . . . .	612
a) Grundidee . . . . .	612
b) Generell gültige Prinzipien . . . . .	613
c) Die Boston-Matrix (4-Felder-Matrix) . . . . .	615
(1) Grundlegende Merkmale . . . . .	615
(2) Strategierelativierung durch konkurrenzbezogene Portfolio-Analyse. . . . .	618
d) Das Multifaktoren-Konzept (9-Felder-Matrix) . . . . .	618
e) Weitere Konzepte . . . . .	621
f) Abschließende Beurteilung der Portfolio-Analyse . . . . .	622
(1) Schwächen dieser Technik . . . . .	622
(2) Vorteile dieser Technik . . . . .	623

(3) Fazit . . . . .	623
5. Grenzen des Einsatzes analytischer Instrumente . . . . .	624
<b>G. Unterstützung des Managements durch computergestützte Systeme</b>	<b>625</b>
I. Entwicklungsgeschichte/Verfahren/Systeme . . . . .	625
II. Führungsinformationssysteme (EIS) - Data Warehouse . . . . .	626
<b>H. Strategische Steuerung und Kontrolle . . . . .</b>	<b>629</b>
<b>K. Strategisches Human-Resources-Management . . . . .</b>	<b>632</b>
I. Erzielung von Wettbewerbsvorteilen . . . . .	632
II. Strategiegerechte Gestaltung der Führungskräfte-/Human-Resources-Planung . . . . .	633
1. Personalwirtschaftliche Instrumente zur Generierung und Implementierung strategischer Pläne . . . . .	633
2. Simultane Strategie- und Personalentwicklung . . . . .	638
3. Coaching als Bestandteil innovativer Personalentwicklung . . . . .	638
4. Strategisch orientierte Anreiz- und Entgeltsysteme . . . . .	639
<b>L. Strategisches Management und Organisationsentwicklung . . . . .</b>	<b>640</b>
I. Strategiegerechte Gestaltung der Organisation . . . . .	640
1. Schaffung einer Rahmenstruktur (Strategische Geschäftsfelder/Einheiten). . . . .	641
2. Strategische Planungsorgane . . . . .	642
II. Die geplante Organisationsentwicklung als Führungsaufgabe . . . . .	643
1. Wesen . . . . .	643
2. Methoden/Techniken der OE . . . . .	648
<b>M. Das Management des Wandels („Change Management“)</b>	<b>648</b>
I. Ursachen strategischer Änderungen . . . . .	652
1. Quellen des Widerstandes . . . . .	652
2. Überwindung von Organisationsstrukturbarrieren . . . . .	653
II. Die geplante Evolution (Fortschrittsfähige Organisation) . . . . .	654
III. Die lernende Organisation . . . . .	655
1. Das Konzept des Organisationslernens . . . . .	656
2. Die Gestaltung von Lernprozessen . . . . .	658
a) Individuelles Lernen in Organisationen . . . . .	658
b) Lernen der Organisation . . . . .	659
3. Die Rolle der PE und OE . . . . .	662
IV. Ganzheitliches Denken und Handeln . . . . .	663
1. Holistisches Konzept. . . . .	663
2. Der Umgang mit komplexen Problemen. . . . .	664
a) Die Methodik des vernetzten Denkens . . . . .	664
b) Bausteine des ganzheitlichen Problemlösens. . . . .	665
c) Das Sensitivitätsmodell von Vester . . . . .	672
3. Der Kontext des Management of Change . . . . .	673
V. Das Management kritischer Erfolgsfaktoren . . . . .	677
1. Strategiefaktor Flexibilität . . . . .	678

2.	Strategiefaktor Zeit . . . . .	680
3.	Strategiefaktor Qualität . . . . .	682
	a) Qualität als Erfüllung von Kundenbedürfnissen . . . . .	682
	b) ISO 9000 - die Norm für Qualitätsmanagementsysteme . . . . .	683
	c) Total Quality Management . . . . .	686
4.	Strategiefaktor Technologie . . . . .	689
	a) Strategisches Technologiemanagement. . . . .	689
	b) Ableitung von Timing-Strategien. . . . .	696
	c) Fertigungstechnologien und Werkstoffe als Wettbewerbsfaktor . . . . .	699
	d) Das S-Kurven-Konzept (Substitutionszeitkurve) . . . . .	700
	e) Technologie-Portfolio-Konzepte . . . . .	703
	f) Problembereiche der technologischen Entscheidungsfindung . . . . .	707
VI.	Neue Restrukturierungsansätze im Wertschöpfungsprozeß einer Unternehmung 708	
1.	Die Konzeption der Wertkettenanalyse . . . . .	711
	a) Identifikation und Schaffung von Wettbewerbsvorteilen . . . . .	711
	b) Das Denken in Prozessen (Prozeßmanagement) . . . . .	715
	c) Outsourcing – Supply Chain Management . . . . .	719
	d) Business Migration (Wertschichtenwettbewerb) . . . . .	723
2.	Schaffung von Shareholder Value (Wertsteigerungsmanagement) . . . . .	725
3.	Lean Management . . . . .	733
4.	(Kern-)Kompetenzmanagement . . . . .	736
5.	Reengineering . . . . .	740
6.	Benchmarking . . . . .	742
7.	Performance Management . . . . .	744
8.	Balanced Scorecard als Management- und Controlling-Instrument . . . . .	747
	a) Perspektiven und Kennzahlen der BSC. . . . .	747
	b) Stärken und Schwächen der Balanced Scorecard. . . . .	751
	c) Vorgehensweise zur Einrichtung eines Balanced Scorecard Systems . . . . .	753
9.	Gründe für das Scheitern von Managementkonzepten . . . . .	754

## Sechster Teil: Elemente eines normativen Unternehmungskonzepts

<b>A.</b>	<b>Die Unternehmensphilosophie . . . . .</b>	<b>758</b>
	I. Unternehmens-/Managementphilosophie. . . . .	758
	II. Vision . . . . .	760
<b>B.</b>	<b>Die unternehmungspolitische Rahmenplanung . . . . .</b>	<b>762</b>
	I. Unternehmungspolitik . . . . .	762
	II. Unternehmensleitbild/-grundsätze . . . . .	763
	1. Begriff /Wesen . . . . .	763
	2. Funktionen/Aufgaben . . . . .	763
	3. Erweiterungen der Funktionen . . . . .	764
	4. Inhalte/Aufbau . . . . .	765
	III. Die Unternehmungsverfassung . . . . .	765
	IV. Corporate Identity. . . . .	766
	1. Begriff und Wesen . . . . .	766
	2. Die Instrumente des Identitäts-Mix . . . . .	766
	3. Corporate Identity als Führungs- und Planungsinstrument . . . . .	768

V. Unternehmensethik . . . . .	769
VI. Kulturbewußte Unternehmensführung . . . . .	773
1. Zur Entwicklungsgeschichte . . . . .	774
2. Die Erweiterung organisationstheoretischer Konzepte . . . . .	775
3. Begriffsbestimmung und Grundbausteine . . . . .	775
4. Entwicklungsphasen einer Unternehmenskultur . . . . .	777
5. Typologisierungsversuche . . . . .	777
6. Ansätze zu einem kulturbewußten Management . . . . .	777
a) Unternehmenskultur und Unternehmensführung . . . . .	777
(1) Funktionen der Unternehmenskultur . . . . .	778
(2) Die Unternehmenskultur als Instrument und Resultate der Führung . . . . .	778
b) Ziel eines kulturbewußten Managements . . . . .	778
(1) Realisation einer starken Unternehmenskultur . . . . .	780
(2) Identifikation der relevanten Werte und Normen . . . . .	781
(3) Akzeptanz und Internalisation . . . . .	781
c) Methoden eines kulturbewußten Managements . . . . .	782
(1) Gelebte Wertesysteme . . . . .	782
(2) Symbolisches Management . . . . .	783
(3) Konsensorientiertes Management . . . . .	783
(4) Werteorientiertes Human-Resources-Management . . . . .	783
d) Unternehmenskultur und strategische Entscheidungen . . . . .	784
e) Die Unternehmenskultur als Imitationsschutz . . . . .	786

**Siebter Teil: Unterstützung der Unternehmensführung durch operative und strategische Controllingkonzepte**

<b>A. Begriffsklärungen . . . . .</b>	<b>790</b>
I. Controlling - Controller . . . . .	790
II. Operatives und strategisches Controlling . . . . .	791
<b>B. Elemente des Controlling . . . . .</b>	<b>793</b>
I. Der funktionale Aspekt . . . . .	793
1. Feste und variable Aufgabenbestandteile . . . . .	795
2. Controlling und Komplexitätsbewältigung . . . . .	796
3. Abgrenzung zum Treasurer . . . . .	797
4. Controller-Probleme . . . . .	798
II. Der institutionelle Aspekt . . . . .	799
1. Entstehungsgeschichte . . . . .	799
2. Aufbauorganisatorische Einordnung . . . . .	799
III. Der instrumentale Aspekt . . . . .	800
1. Das Informationssystem . . . . .	801
2. Das Berichtswesen . . . . .	803
3. Das Planungs- und Kontrollsystem . . . . .	803
IV. Entwicklungstendenzen des Controlling . . . . .	804
<b>C. Unternehmenssteuerung mit integrierten Kennzahlensystemen. . .</b>	<b>806</b>
I. Kennzahlen . . . . .	806

II. Kennzahlensysteme . . . . .	809
1. Begriff . . . . .	809
2. Funktionen . . . . .	809
3. Beispiele maßgeblicher Kennzahlensysteme . . . . .	810
a) Das RL-Controlling-Kennzahlensystem von Reichmann . . . . .	810
b) Das Du-Pont-Kennzahlensystem . . . . .	811
4. Berücksichtigung nicht-finanzwirtschaftlicher Leistungsmaßstäbe . . . . .	811
a) Performance Measurement Systems . . . . .	811
b) Qualitätsbezogene Kennzahlen . . . . .	812
III. Betriebliche Kennziffern als tragende Säulen . . . . .	813
1. Produktivität . . . . .	813
2. Wirtschaftlichkeit . . . . .	817
<b>D. Planung und Kontrolle der Ertragskraft der Unternehmung . . . . .</b>	<b>820</b>
I. Das Spannungsfeld des Liquiditäts- und Rentabilitätsdenkens. . . . .	820
II. Die Kennzahl Rentabilität . . . . .	821
a) Einzelkennzahlen . . . . .	821
b) Der Leverage-Effekt . . . . .	825
III. Der Return on Investment als Kennzahl der Rentabilitätsanalyse . . . . .	828
1. Die Bestimmungskennzahlen UGR und KU. . . . .	829
2. Das ISO-ROI-Diagramm. . . . .	830
3. Mögliche ROI-Veränderungen aus UGR und KU . . . . .	831
4. Steuerungsbereiche des Managements. . . . .	831
IV. Rechnerische und grafische Gewinnschwellenanalyse . . . . .	832
1. In einem Einproduktbetrieb . . . . .	833
2. In einem Mehrproduktbetrieb . . . . .	835
<b>E. Planung und Kontrolle der Finanzkraft der Unternehmung     (Cash-Flow-Management) . . . . .</b>	<b>837</b>
I. Entwicklung. . . . .	838
II. Begriff. . . . .	838
III. Die indirekte Berechnungsmethode der Praxis. . . . .	839
IV. Die direkte Berechnungsmethode . . . . .	841
1. Möglichkeiten der Fondsbildung . . . . .	842
2. Der Cash Flow als Veränderung des Nettoumlaufvermögens . . . . .	843
3. Besondere Bewertungsproblematik . . . . .	844
V. Die betriebswirtschaftliche Bedeutung der Cash-Flow-Kennzahl . . . . .	845
1. Verwendungsmöglichkeiten . . . . .	845
2. Der Cash Flow als Instrument der Unternehmensführung. . . . .	845
VI. Der Cash Flow als Indikator im Rahmen des strategischen Controlling . . . . .	848
1. Der Cash Flow als Leitgröße der langfristigen Finanzplanung . . . . .	848
2. Der Cash Flow als Maßgröße zur Beurteilung des strategischen Gleichgewichts. . . . .	849
a) In der 4-Felder-Matrix . . . . .	850
b) In der 9-Felder-Matrix . . . . .	851

c) Als Hilfe zur Ermittlung des Mittelflusses für eine strategische Geschäftseinheit . . . . .	852
3. Der Discounted Cash Flow als Mittel der langfristigen Investitionsbeurteilung	852
a) Begriff . . . . .	853
b) Der DCF und seine Kennzahlen . . . . .	853
4. Der DCF zur strategischen Unternehmensbewertung . . . . .	856
<b>F. Planung und Kontrolle der Liquidität . . . . .</b>	<b>856</b>
I. Liquiditätssicherung im laufenden Geschäftsbetrieb . . . . .	858
1. Die Zahlungsfähigkeit als Optimierungsproblem . . . . .	858
2. Der Finanzplan . . . . .	858
a) Die direkte Berechnungsmethode . . . . .	861
b) Die indirekte Berechnungsmethode . . . . .	862
3. Der tägliche Finanzstatus . . . . .	863
4. Die Finanzdisposition (Cash Management) . . . . .	864
5. Die Liquiditätsreservenplanung . . . . .	866
II. Planung und Kontrolle der strukturellen Liquidität . . . . .	867
1. Ziel der strukturellen Liquidität . . . . .	867
2. Kontrolle der mittelfristigen Veränderungen mittels Bewegungsbilanz und Kapitalflußrechnung . . . . .	868
3. Finanzkennzahlen (Finanzwirtschaftliche Bilanzanalyse) . . . . .	869
a) Kennzahlen der Vermögensstruktur (Investitionsanalyse) . . . . .	871
b) Kennzahlen der Kapitalstruktur (Finanzierungsanalyse) . . . . .	873
c) Kennzahlen der Relationen zwischen Vermögens- und Kapitalseite (Liquiditätsanalyse) . . . . .	875
(1) Mittel- und langfristige Liquiditätskennzahlen . . . . .	875
(2) Kurzfristige Liquiditätskennzahlen . . . . .	876
d) Aussagefähigkeit . . . . .	879
III. Controlling und Finanzkontrolle . . . . .	880
<b>G. Elemente eines strategischen Controlling . . . . .</b>	<b>880</b>
I. Der Übergang vom operativen zum strategischen Controlling . . . . .	880
1. Die Engpaßorientierung . . . . .	880
2. Die Zukunftsausrichtung . . . . .	881
3. Das Feedforward-Denken . . . . .	881
II. Unterschiedliche Bedeutungsinhalte des strategischen Controlling . . . . .	883

## Achter Teil: Ökologieorientierte Unternehmensführung

<b>A. Die ökologische Herausforderung an die Unternehmensführung . .</b>	<b>887</b>
I. Die aktuelle Umweltsituation . . . . .	887
1. Das Ökologieverständnis im Wandel . . . . .	887
2. Die Umweltschadensbilanz . . . . .	889
3. Der Umweltschutzsektor . . . . .	890
II. Der Bewußtseinswandel . . . . .	891
<b>B. Die Umweltpolitik in einer Phase der Neuorientierung . . . . .</b>	<b>892</b>

I. Aufgaben und Ziele der Umweltpolitik . . . . .	892
II. Das ordnungspolitische Instrumentarium . . . . .	893
III. Marktwirtschaftliche (Anreiz-)Instrumente . . . . .	894
1. Grundgedanken . . . . .	894
2. Erscheinungsformen . . . . .	896
3. Kooperationslösungen/Selbstverpflichtungen . . . . .	899
4. Das Umweltrecht der Europäischen Union . . . . .	900
5. Indirekte Instrumente der EG . . . . .	901
IV. Der Weg zu einer öko-sozialen Marktwirtschaft . . . . .	902
V. Das Dogma ständigen Wachstums . . . . .	904
VI. Nachhaltige Entwicklung als neues Leitbild („Paradigma“) . . . . .	907
1. Qualitatives Wachstum als Vorläufer . . . . .	907
2. Öko-Effizienz als Handlungsmaxime . . . . .	907
a) Die Effizienzrevolution . . . . .	909
b) Die Suffizienzrevolution . . . . .	910
3. Die Agenda 21 als globaler Handlungsplan . . . . .	912
4. Die Ebenen der Umsetzung der Agenda 21 . . . . .	913
5. Das 3-Säulen-Konzept . . . . .	916
6. Kriterien für die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit . . . . .	917
7. Kriterien für ein „nachhaltiges Unternehmen“ . . . . .	919
a) Leitlinien und Ziele . . . . .	919
b) Handlungsprinzipien . . . . .	920
c) Die gewandelte sozial-gesellschaftspolitische Verantwortung . . . . .	921
<b>C. Die Umwelt als Produktionsfaktor . . . . .</b>	<b>921</b>
I. Knappheiten. . . . .	922
II. Ökonomische Systeme als offene Systeme . . . . .	922
III. „Künstliche Umwelt“ und Umweltbelastungen . . . . .	923
1. Das Unternehmen als Mitverursacher und Betroffener der Umweltproblematik . . . . .	923
2. Gesetze der Thermodynamik (Entropiegesetz) . . . . .	925
IV. Die Internalisierung sozialer Kosten . . . . .	926
V. Die Prinzipien des Verminderns von Umweltbelastungen . . . . .	928
<b>D. Ein integriertes Umwelt-Gesamtkonzept . . . . .</b>	<b>930</b>
I. Ökologische Grundhaltungen. . . . .	930
II. Umweltmanagement als Erfolgsfaktor . . . . .	931
III. Vom Inseldenken zum Querschnittsdenken. . . . .	933
IV. Elemente des Konzeptes . . . . .	934
<b>E. Der normative Rahmen des Umweltmanagements . . . . .</b>	<b>935</b>
I. Gestaltung der Unternehmenskultur . . . . .	935
II. Einbezug einer Umweltpolitik in die Unternehmenspolitik . . . . .	936
III. Formulierung von Umweltleitlinien . . . . .	937

IV. Verhaltenskodizes . . . . .	938
<b>G. Der strategische Rahmen des Umweltmanagements . . . . .</b>	<b>939</b>
I. Bestimmung der strategischen Ausgangslage (Situationsanalyse) . . . . .	939
1. Unternehmensanalyse (Stärken/Schwächen) . . . . .	941
2. Umweltanalyse (Chancen/Risiken) . . . . .	941
II. Einflüsse im Zielsystem des Unternehmens . . . . .	942
1. Umweltschutz als gesellschaftliches und unternehmerisches Ziel. . . . .	942
2. Der Widerspruch von Ökonomie und Ökologie . . . . .	943
3. Konvergenzfelder . . . . .	944
III. Formulierung von Ökostrategien . . . . .	945
<b>H. Der operative Rahmen des Umweltmanagements. . . . .</b>	<b>948</b>
I. Bausteine einer umweltorientierten Materialwirtschaft . . . . .	948
1. Materialwirtschaftliches Zieldreieck. . . . .	948
2. Materialwirtschaft als Kreislaufökonomie . . . . .	948
3. Beschaffungsseitige Implikationen . . . . .	949
4. Ökologische Lieferantenbewertung . . . . .	950
5. Aufbau eines Recycling-Managements . . . . .	950
a) Produktionsabfallrecycling . . . . .	954
b) Produktrecycling (Rebuilding/Remanufacturing) . . . . .	955
c) Altstoffrecycling . . . . .	956
d) Instrumentelle Grenzen des Recycling . . . . .	957
II. Die betriebliche Produktionswirtschaft als Rückstandswirtschaft . . . . .	960
1. Von „End-of-pipe“-Konzepten zu integrierten Technologien . . . . .	960
2. Aufgaben und Ziele eines Stoffstrommanagements . . . . .	963
3. Der Weg zu einer Kreislaufökonomie . . . . .	964
III. Betriebliches Abfallmanagement . . . . .	966
1. Aufbau einer betrieblichen Entsorgungslogistik . . . . .	967
2. Optimierungsstrategien der Abfallvermeidung und -entsorgung . . . . .	970
IV. Umweltorientiertes Marketing . . . . .	971
1. Ein Marketing in sozialer Verantwortung . . . . .	972
2. Das ökologische Bewußtsein des Verbrauchers . . . . .	974
3. Ökologische Produktpolitik . . . . .	978
a) Das Instrument der Produktgestaltung . . . . .	980
b) Die Rolle des Design („Eco-Design“) . . . . .	981
c) Ganzheitliche Produktethik . . . . .	982
d) Anforderungen an ein ökologisches Design . . . . .	983
e) Durchsetzungshemmnisse für Ökoprodukte . . . . .	984
f) Verfahren zur Bestimmung der Umweltwirkungen eines Produktes . . . . .	985
g) Die sechs Prinzipien der Produktgestaltung . . . . .	985
(1) Das Prinzip Dematerialisierung . . . . .	985
(2) Das Prinzip Materialverantwortung . . . . .	986
(3) Das Prinzip Langlebigkeit . . . . .	987
(4) Das Prinzip Recycling . . . . .	987
(5) Das Prinzip Nachhaltigkeit . . . . .	988
(6) Das Prinzip Product Stewardship. . . . .	989

4.	Distributionspolitik	990
5.	Kontrahierungspolitik (Preispolitik)	991
6.	Kommunikationspolitik	991
	a) Ökologische Werbekonzeption	992
	b) Umweltgütezeichen – Ökologos	993
	c) Klassische Öffentlichkeitsarbeit: „Tue Gutes und rede darüber“	994
	d) Public Relations als strategische Aufgabe	995
	e) Erhöhter externer Kommunikationsbedarf – Neue Formen des Dialogs	997
	f) Risikokommunikation	999
	g) Zusammenarbeit mit verschiedenen Umweltschutzorganisationen	1000
	h) Organisierte Verbraucherpolitik	1001
	i) Öko-Sponsoring: Demonstration gesellschaftlicher Verantwortung	1001
7.	Die Grenzen des „Grünen Marketing“	1004
	a) Problem des quantitativen Wachstums	1004
	b) Wege zu einem verantwortungsbewußten Konsum	1005
	(1) Ausweg: Gemeinsam (be)nutzen statt einzeln verbrauchen	1005
	(2) Ausweg: Ganzheitliche Produkt- und Dienstleistungsangebote	1006
	(3) Ausweg: Verantwortungsebenen - beim Hersteller und Konsumenten	1008
	(4) Ausweg: Neue Konsumleitbilder (Nachhaltiger Lebensstil)	1009
V.	Organisatorische Gestaltungsaspekte des Umweltgedankens	1015
1.	Organisation der Struktur	1015
	a) Kombination von Macht- und Fachpromotor	1015
	b) Einbindung ökologischer Aspekte in Aufgabenbereiche/ Stellenbeschreibungen	1015
	c) Der Betriebsbeauftragte für Umweltschutz	1016
	d) Der Umweltschutzbeauftragte	1018
	e) Der Umweltausschuß und sekundärorganisatorische Gestaltungsformen	1020
2.	Ökologische Organisationsentwicklung	1020
VI.	Personalpolitische Instrumente	1021
1.	Einbezug der Mitarbeiter als Transmissionsriemen von Ökostrategien	1021
2.	Widerstände gegen Öko-Strategien	1023
3.	Interne Kommunikation - Orientierungshilfe im Wertewandel und Basis für Umweltbildung	1025
4.	Betriebliches Umwelt-Vorschlagswesen	1026
5.	Motivation der Mitarbeiter	1026
6.	Qualifikationen für umweltbezogenes Handeln	1027
VII.	Finanzierung und Förderung von Umweltschutzinvestitionen	1028
1.	Öffentliche Finanzierungshilfen	1029
2.	Kreditvermittler- und Beratungsfunktion	1030
3.	Ökologische Bonitätsprüfungen – Rankings/Ratings	1031
4.	Kreditvergabe und Kreditwürdigkeitsprüfung	1031
5.	Angebot ökologischer Finanzdienstleistungen	1032
<b>K.</b>	<b>Komponenten des Umweltrechts</b>	<b>1033</b>
I.	Haftungsrecht (Zivilrecht)	1034
II.	Strafrecht	1036

III.	Vom anthropozentrischen zum ökozentrischen Rechtsdenken . . . . .	1037
<b>L.</b>	<b>Umweltbezogenes Risk-Management.</b> . . . . .	<b>1038</b>
I.	Risiko-Management als Teilbereich des strategischen Managements . . . . .	1038
II.	Risikoanalyse und Risikovorsorge . . . . .	1038
III.	(Versicherungsrechtliche) Reform der Umweltdeckung . . . . .	1040
<b>M.</b>	<b>Umweltorientierte Möglichkeiten des Handels</b> . . . . .	<b>1041</b>
I.	Der Handel als Gatekeeper der Marktwege . . . . .	1041
II.	Ökostrategien der Handelsunternehmen. . . . .	1042
III.	Innerbetrieblicher Umweltschutz . . . . .	1044
<b>N.</b>	<b>Ökologische Ethik</b> . . . . .	<b>1044</b>
I.	Semantische Verklärungen . . . . .	1044
II.	Die Einstellung zur Natur . . . . .	1045
<b>Neunter Teil: Ansätze einer gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung</b>		
<b>(Ökologieorientiertes Controlling)</b>		
<b>A.</b>	<b>Erweiterungen des makro- und mikrowirtschaftlichen</b>	
	<b>Rechnungswesens</b> . . . . .	<b>1051</b>
I.	Neugestaltung der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung . . . . .	1051
1.	Der lange Weg zum Ökosozialprodukt (Umweltökonomische Gesamtrechnung) . . . . .	1051
2.	Indikatorensysteme . . . . .	1053
II.	Betriebliche Instrumente eines umweltorientierten Rechnungswesens . . . . .	1053
1.	Berücksichtigung von Umweltaspekten im Jahresabschluß . . . . .	1056
2.	Erweiterte Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	1057
3.	Beurteilung der Investitionsrechenverfahren . . . . .	1061
4.	Der Öko-Bilanz-Ansatz des IÖW . . . . .	1063
a)	Das qualitative Bewertungsverfahren der Umweltrelevanz . . . . .	1063
b)	Die Bilanztypen . . . . .	1065
(1)	Betriebsbilanz (Input-Output-Analyse als Grundlage) . . . . .	1067
(2)	Prozeßbilanz. . . . .	1068
(3)	Produktbilanz . . . . .	1069
(4)	Standortbilanz . . . . .	1070
5.	Der schweizerische Ansatz . . . . .	1071
a)	Ökologische Buchhaltung (Müller-Wenk) . . . . .	1071
b)	Quantitative Verfahren (Kritische Volumina/Ökopunkte). . . . .	1072
6.	Umweltberichterstattung . . . . .	1073
a)	Die Forderung nach einer gesellschaftsorientierten Berichterstattung . . . . .	1073
b)	Sozialbilanz/Erweiterte Sozialberichterstattung als Vorläufer . . . . .	1075
c)	Umweltberichte . . . . .	1075
7.	Umweltverträglichkeitsprüfung . . . . .	1078
8.	Die Produktlinienanalyse . . . . .	1080
9.	Interne Umwelt-Audits . . . . .	1081
10.	Das Umweltmanagement und Öko-Audit-System der EG . . . . .	1082