

Prof. Dr. Waldemar Hopfenbeck

Allgemeine Betriebswirtschafts und Managementlehre

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

10., vollständig überarbeitete Auflage

Erster Teil: Grundlagen

A.	Der Gegenstandsbereich der Betriebswirtschaftslehre	29
I.	Geschichtliche Entwicklung	29
II.	Basiskonzepte der Betriebswirtschaftslehre	30
III.	Konkrete Ausformungen	37
1.	Der faktortheoretische Ansatz	38
a)	Das System produktiver Faktoren	38
b)	Die Bestimmungsfaktoren	39
2.	Der entscheidungsorientierte Ansatz	40
a)	Wesen	40
b)	Grundstruktur und Einzelelemente	43
3.	Der systemorientierte Ansatz	50
a)	Kennzeichen	50
b)	Systemorientierte Unternehmensführungslehre	52
c)	Die Unternehmung als System	53
(1)	Systemeigenschaften/Elemente	53
(2)	Elemente des (soziotechnischen) Arbeitssystems	54
(3)	Technische Aspekte	55
(4)	Das Arbeitssystem als Regelkreis	57
(5)	Die Unternehmung als System vernetzter Regelkreise	58
(6)	Weiterentwicklung: Der systemevolutionäre Ansatz	60
4.	Der situative Ansatz (Kontingenzansatz)	62
5.	Die arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre	62
6.	Der Marketingansatz	63
7.	Der informationsorientierte Ansatz	64
8.	Der Ansatz einer betrieblichen Umweltökonomie	68
B.	Der betriebliche Umsatzprozeß	74
I.	Die Unternehmung im Güter- und Geldkreislauf	74
II.	Die kinetischen Werte	76
III.	Die Bestimmungsgrößen des finanzwirtschaftlichen Umsatzprozesses	79
IV.	Prinzipien der Leistungserstellung	81
C.	Das Bezugsgruppenmanagement - Anspruchsgruppenkonzept	83
D.	Das Konzept des integrierten Managements als Bezugsrahmen	85

Zweiter Teil: Konstitutive Entscheidungen

A.	Die Wahl des Standorts	89
B.	Die Wahl der Rechtsform	91
I.	Bestimmungsmöglichkeiten einer „optimalen“ Rechtsform	95
II.	Steuerliche Aspekte der Rechtsformwahl	98
III.	Rechtsformen und Publizitätsvorschriften	100
IV.	Zahlenangaben zu den Rechtsformen	102

V. Die Rechtsformen des Privatrechts	103
1. Die Einzelunternehmung	103
2. Stiftung privaten Rechts	105
3. Personengesellschaften	106
a) Besonderheiten	106
b) Außengesellschaften	107
(1) Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR).	107
(2) Offene Handelsgesellschaft (OHG).	108
(3) Kommanditgesellschaft (KG).	110
c) Innengesellschaften	112
(1) Stille Gesellschaft (StG).	112
(2) Partiarisches Darlehen.	114
(3) Unterbeteiligung	115
4. Körperschaften	115
a) Kapitalgesellschaften.	115
(1) Besonderheiten	115
(2) Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH).	116
(3) Aktiengesellschaft (AG) - „Kleine AG“.	119
(4) Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA).	124
b) Eingetragene Genossenschaft (eG).	125
5. Mischformen	126
a) GmbH&Co.KG	127
b) Betriebsaufspaltung	130
(1) Formen.	130
(2) Beurteilung.	134
6. Der Firmenbeirat	134
VI. Europäisches Gesellschaftsrecht	136
1. Die Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV).	136
2. Die Europa-AG.	138
VII. Die Umwandlung als Instrument zur Rechtsformänderung	138
C. Unternehmensverbindungen	139
I. Der Wettbewerb als Ordnungsprinzip in der Marktwirtschaft	139
1. Begriff des Wettbewerbs	139
2. Funktionen des Wettbewerbs.	141
a) Ökonomische Funktionen	141
b) Gesellschaftspolitische Funktionen.	141
3. Wettbewerb als dynamischer Prozeß	142
4. Die Wettbewerbspolitik in der Bundesrepublik Deutschland	143
II. Der Zusammenschluß von Unternehmen als Entscheidungsproblem	145
1. Unterscheidungskriterien	145
a) Ausprägungen	145
b) Zielsetzungen	145
c) Bindungsintensität	148
d) Arten (Richtung).	148
2. Die kartellrechtsfreie Kooperation.	150
a) Begriff und Kooperationsrahmen.	150
b) Systematisierung von Kooperationsvorhaben.	151
c) Kooperation als Begünstigung eines funktionsfähigen Wettbewerbs	153

3.	Die Unternehmenskonzentration	154
a)	Möglichkeiten	154
b)	Verbundene Unternehmen im Sinne des 3. Buches HGB.	156
c)	Verbundene Unternehmen nach dem Aktiengesetz	156
d)	Bedeutung der Kapitalbeteiligung	162
III.	Unternehmensverbindungen und Wettbewerbsbeschränkungen	163
1.	Wettbewerbsrechtliche Behandlung der Unternehmensverbindungen	163
a)	Entwicklung des Wettbewerbsrechts	163
b)	Das Kartellverbot	163
	(1) Begriffsbestimmung/Typologie	163
	(2) Der § 1 GWB.	164
c)	Ausnahmen vom Kartellverbot	165
	(1) Die Anmeldekartelle	165
	(2) Die Widerspruchskartelle	167
	(3) Die Erlaubniskartelle	169
d)	Die Mißbrauchsaufsicht über marktbeherrschende Unternehmen	171
	(1) Marktbeherrschung	171
	(2) Der Behinderungsmißbrauch	173
	(3) Der Ausbeutungsmißbrauch	174
	(4) Maßnahmen gegen mißbräuchliches Verhalten	175
	(5) Schwierigkeiten der Mißbrauchsprüfung	175
	(6) Mißbrauch marktbeherrschender Nachfragemacht	175
e)	Fusion und Fusionskontrolle	177
	(1) Widersprüche in der Wirtschaftspolitik	177
	(2) Einführung in die Fusionskontrolle	177
	(3) Voraussetzungen	178
	(4) Verfahren/Rechtsmittel/Ministererlaubnis	178
	(5) Fusionskontrolle - ein Erfolg ?	180
	(6) Europäische Ebene	182
f)	Das Verbot abgestimmter Verhaltensweisen	183
g)	Mittelstandsempfehlungen	184
2.	Die Bereichsausnahmen des GWB.	184
IV.	Neuere Formen der Unternehmenskooperation - Wertschöpfung durch strategische Neuausrichtung	185
1.	Strategische Allianzen im globalen Wettbewerb	185
2.	Wertschöpfungspartnerschaften	190
3.	Strategische Netzwerke/Networking	190
4.	Jointventures	194
5.	Mergers & Acquisitions (M & A) als Element des strategischen Managements.	195
6.	Management-Buy-out/-Buy-in	200
7.	Spin-off/Venture-Management	201

Dritter Teil: Gestaltung und Einsatz der Human-Resources

A.	Grundlagen	206
I.	Grundsätzliches zur menschlichen Arbeitsleistung	206
II.	Die besondere Stellung des Menschen in der Unternehmung	207
in.	Das menschliche Leistungsangebot und seine Bestimmungsgrößen	207

B.	Das Bild vom Mitarbeiter in Managementmodellen	209
I.	Die technologisch-klassischen Theoretiker	210
II.	Der Human-Relations-Ansatz	211
III.	Das Human-Resources-Modell	211
C.	Motivation als Führungsaufgabe	212
I.	Begriff Motiv/Motivation	213
II.	Motive beruflicher Arbeit	214
III.	Der „klassische“ Motivationsprozeß	214
IV.	Motivationstheorien und ihre Grundlagen	215
V.	Führungsstile	217
D.	Der Wertewandel und seine Auswirkungen	219
I.	Wertorientierung und gesellschaftliche Entwicklung	219
II.	Der wertedynamische Prozeß als Grundlage unternehmerischer Entscheide	220
E.	Das operative immaterielle Anreizsystem	223
I.	Elemente des Anreizsystems der Unternehmung	223
II.	Forderungen der Motivationsforschung an die Gestaltung der Arbeits- organisation	225
1.	Entwicklung	225
2.	Zielrichtung	225
3.	Humanisierung der Arbeit	226
III.	Arbeitsstrukturierung/Arbeits-Reorganisation	228
1.	Der Begriff des Handlungsspielraums	228
2.	Traditionelle Verfahren	229
3.	Renaissance der Gruppen-und Teamkonzepte	231
IV.	Qualitätszirkel (Quality Circles)	233
1.	Definition/Wesen	234
2.	Ziele	235
3.	Aufbau und Elemente	236
4.	Arbeitstechniken	236
5.	Modifikationen	237
a)	Lernstatt	237
b)	Werkstattzirkel	237
6.	Effizienz	238
V.	Neue Formen der Arbeitszeitgestaltung	238
1.	Die flexible Arbeitszeit aus der Sicht der Betroffenen	238
2.	Begriffsbestimmung	241
3.	Modelle zur Veränderung des Arbeitszeitvolumens	243
a)	Schichtarbeit	243
b)	Teilzeitarbeit	243
c)	Flexible Arbeitszeit	244
(1)	Jahresarbeitsverträge	246
(2)	Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit	246
(3)	Beurlaubungsmodelle	247

4.	Realisierung im Betrieb	247
5.	Aspekte der Personalführung	248
VI.	Neue Formen betrieblicher Sozialpolitik (Cafeteria-Systeme)	249
F.	Das operative materielle Anreizsystem	250
I.	Anforderungsabhängige Entgelt differenzierung (Arbeitsbewertung)	252
1.	Begriff	252
2.	Haupt- und Nebenziele	252
3.	Rechtliche Grundlagen	253
4.	Durchführungsphasen	253
a)	Arbeitsanalyse	254
b)	Quantifizierung der Anforderungen	256
5.	Verfahren zur Quantifizierung der Anforderungen	257
a)	Die summarischen Verfahren	258
(1)	Das Rangfolgeverfahren	258
(2)	Das Lohn-/Gehaltsgruppenverfahren	259
b)	Die analytischen Verfahren	260
(1)	Das Rangreihenverfahren mit getrennter Gewichtung	260
(2)	Das Rangreihenverfahren mit gebundener Gewichtung	261
(3)	Das Stufen-(Wertzahl-)Verfahren mit getrennter Gewichtung	261
(4)	Das Stufenverfahren mit gebundener Gewichtung	261
6.	Einheitliches analytisches Bewertungssystem	261
7.	Auswirkungen des technologischen Wandels	262
8.	Die Arbeitsbewertung am Scheideweg ?	263
9.	Neue Formen der Grundlohnbestimmung	264
a)	Einstufung gemäß der Tätigkeit in Arbeitssystemen	264
b)	Eingruppierung nach persönlicher Qualifikation	265
II.	Leistungsabhängige Entgelt differenzierung durch Leistungsbewertung	266
1.	Grundlagen	267
a)	Begriff	267
b)	Ziele	267
c)	Rechtliche Grundlagen	268
d)	Anlässe/Häufigkeit	268
2.	Beurteilungsverfahren	268
a)	Summarische Methoden	269
b)	Analytische Methoden	269
(1)	Rangreihenverfahren	269
(2)	Einstufungsverfahren	269
(3)	Kennzeichnungsverfahren	270
3.	Beurteilungskriterien (Leistungsmerkmale)	270
a)	Wesen	270
b)	Auswahl und Schematisierung	270
c)	Bewertung der Merkmale	271
d)	Festlegung von Punktbudgets	272
e)	Erstellung eines Gesamturteils	272
f)	Eröffnung der Beurteilungsergebnisse	274
4.	Integriertes System der Arbeits- und Leistungsbewertung	274
5.	Problemkreise der Leistungsbewertung	274

III. Leistungsabhängige Entgeltdifferenzierung durch Leistungskennzahlen (Lohnformbestimmte Leistungsbewertung)	275
1. Die betriebliche Lohngestaltung als Motivationsinstrument	275
2. Die Frage des „gerechten“ Entgelts	278
3. Die Wahl des Entlohnungsgrundsatzes	281
4. Charakterisierung der klassischen Entlohnungssysteme	282
a) Der Zeitlohn	282
b) Der Zeitlohn mit Leistungsbewertung	283
c) Der Akkordlohn	284
d) Der Prämienlohn	289
e) Lohnsysteme nach erwarteter Leistung	292
f) Entgeltsysteme für Gruppenarbeit	294
g) Zusammenfassung	298
5. Auswirkung durch Veränderung der Produktionstechnik	298
6. Die Zukunft der industriellen Entlohnungssysteme	299
IV. Die Anreiz- und Sozialpolitik im außertariflichen Bereich	301
1. Stellenbewertungsverfahren bei Führungskräften	302
2. Leistungsbewertungsverfahren bei Führungskräften	303
a) Erfolgsorientierte Leistungsbeurteilung (MbO)	303
b) Human-Resources-Portfolio-Matrix	303
3. Gehaltsfindung	304
4. Gehaltsstruktur/-bestandteile	306
G. Die Mitarbeiterbeteiligung	307
I. Die immaterielle Mitarbeiterbeteiligung	309
1. Die gesetzliche Regelung („Mitbestimmung“)	309
a) Das Betriebsverfassungsgesetz	309
(1) Rechte des einzelnen Arbeitnehmers	310
(2) Rechte des Betriebsrates	310
(3) Einigungsstelle	312
(4) Betriebsversammlung	312
(5) Aufsichtsrat	312
b) Das Montan-Mitbestimmungsgesetz	313
c) Das Mitbestimmungsgesetz	313
d) Erfahrungen mit der Mitbestimmung	314
2. Freiwillige Vereinbarungen („Partnerschaft“)	314
II. Die materielle Mitarbeiterbeteiligung	315
1. Begriffsbestimmungen	315
2. Historie	317
3. Systeme der Erfolgs- und Ergebnisbeteiligung	317
4. Modelle	319
a) Fremdkapitalbeteiligungen	319
b) Eigenkapitalbeteiligungen	320
c) Eigenkapitalähnliche Beteiligungen	321
5. Motive zur Einführung einer betrieblichen Vermögensbeteiligung	322
6. Auswirkungen auf die Unternehmung	322
7. Entwicklung der Vermögensverteilung	322

Vierter Teil: Elemente eines operativen Führungssystems

A. Der Objektbereich des Managements	327
I. Management als Institution	328
1. Begriffsklärung Manager/Führungskraft/Leitende Angestellte	328
2. Aktionsfelder und Qualifikationen des Managers	332
3. Die Frau im Management	333
II. Management als Funktion	335
1. Die personenbezogene Komponente	335
2. Die sachbezogene Komponente	335
a) Funktionsbezogene Betrachtung	336
b) Prozeßbezogene Betrachtung	336
III. Management als Harmonisierungsaufgabe (Komplexitätsmanagement)	338
B. Das integrierte Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystem einer Unternehmung	340
I. Grundlagen der Planung	340
1. Veränderte Rahmenbedingungen	340
2. Begriff und Merkmale der Planung	340
3. Funktionen der Planung	342
4. Gegenstände der Planung	342
5. Schwachstellen der Unternehmensplanung	343
II. Die Planungselemente	343
1. Der institutionelle Aspekt (Planungsinstanzen)	343
2. Der funktionale Aspekt (Planungsprozesse)	344
3. Der instrumentale Aspekt (Planungsinstrumente)	345
III. Das Planungs- und Kontrollsystem als Subsystem der Führung	345
1. Begriff und Elemente von PK-Systemen	345
2. Aufbauprinzipien von PK-Systemen	345
a) Mehrstufigkeit	346
b) Zeitliche Überlagerung	346
c) Inhaltliche Differenzierung	346
d) Kombinierte Anwendung der Organisations-, Zeit- und Sachdifferenzierung	347
e) Ableitungsrichtung	347
(1) Die retrograde Methode	347
(2) Die progressive Methode	348
(3) Das Gegenstromverfahren	348
f) Inhaltliche Abstimmung	349
(1) Koordinationsinstrumente	349
(2) Zeitliche Koordination	351
g) Plananpassung	352
(1) Flexibilität	352
(2) Anpassungsrhythmik	354
h) Formalisierung	354
IV. Entwicklung der Planungssysteme zu Managementsystemen	354

C.	Unternehmerische Zielbildung als Grundlage des Führungssystems . . .	355
I.	Beziehungen zwischen Zielsetzung und Planung	355
II.	Funktionen von Zielen	356
III.	Prozeßstufen der Zielbildung	357
1.	Zielsuche	357
a)	Zielausprägungen (Systematik).	358
aa)	Übergeordnete (originäre) Ziele	358
ab)	Untergeordnete (abgeleitete) Ziele.	359
ac)	Erweiterung des Zielsystems um gesellschaftsbezogene Komponenten	361
b)	Der Zielbildungsprozeß als interaktiver Prozeß.	361
2.	Operationalisierung der Ziele	362
3.	Zielanalyse und -Ordnung.	363
a)	Zweck-Mittel-Beziehungen (Hierarchie).	363
b)	Definitionslogisch begründete Beziehung (Kennzahlen-Systeme) . . .	363
c)	Prioritäten.	364
d)	Zielwirksamkeitsbeziehungen (Zielrelationen).	364
4.	Prüfung auf Realisierbarkeit	364
5.	Zielentscheidung	364
6.	Durchsetzung (Akzeptanz).	365
7.	Zielüberprüfung und -revision.	365
D.	Mitarbeiterbezogene Ansätze zur praktischen Umsetzung eines Führungssystems.	365
I.	Managementkonzeptionen	365
II.	Das Harzburger Modell.	366
III.	Führung durch Zielvereinbarung (MbO).	366
1.	Begriff und Wesen.	367
2.	Prämissen über menschliches Verhalten.	369
3.	Phasen des MbO-Prozesses.	369
a)	Die Techniken der Zielsetzung	370
(1)	Einbeziehung der Mitarbeiter.	370
(2)	Ableitung der Ziele.	371
(3)	Organisatorische Durchführung.	373
(4)	Arten der Ziele.	373
b)	Ergebnisauswertung und -beurteilung (Das Mitarbeitergespräch) . . .	373
E.	Zusammenfassung der operativen PK-Rechnung im Jahresbudget . . .	374
I.	Begriffe.	374
1.	Budget	374
2.	Budgetsystem/Budgetierungssystem.	376
II.	Budgetsystemarten.	376
1.	Budgetierungssysteme mit nicht gegliederten Budgets.	378
2.	Budgetierungssysteme mit gegliederten Budgets.	379
III.	Der Budgetierungsprozeß.	381
IV.	Budgetkontrolle und Analyse.	384

Fünfter Teil: Elemente eines strategischen Managements

A.	Strategisches Management als Bezugsrahmen.	391
I.	Die Identifikation der strategischen Herausforderung.	391
II.	Neuformulierung des strategischen Problems.	394
B.	Früherkennungssysteme zur Analyse und Prognose.	395
I.	Früherkennungssysteme als Bestandteil eines umfassenden Risikomanagements	395
II.	Das Früherkennungssystem der strategischen Planung.	395
III.	Aufbaustufen eines Früherkennungssystems.	396
IV.	Der Einsatz von Szenarien.	398
1.	Grundlagen/Begriffsbestimmung.	398
2.	Szenarien im Prozeß der strategischen Planung.	399
3.	Der Phasenablauf eines Szenarios.	400
C.	Strategische Planung als Mittelpunkt des strategischen Managements	401
I.	Inhalt der strategischen Planung.	401
II.	Entwicklung und Integrationsstufenbildung des Planungswissens.	403
III.	Elemente des strategischen Planungsmodells.	404
D.	Wissenschaftliche Hilfestellungen zur Bestimmung der Strategie- elemente (Erkenntnisse der empirischen Strategieforschung).	407
I.	Das Lebenszykluskonzept.	408
1.	Idealtypischer Verlauf.	409
2.	Bestimmung der Bezugsgrößen.	411
3.	Einsatzbereich.	411
4.	Gültigkeit und Aussagefähigkeit.	412
II.	Das Phänomen der Erfahrungskurve.	412
1.	Kurzcharakteristik.	412
2.	Bedeutung für die Kosten- und Preispolitik.	413
3.	Bedeutung für die Wachstums- und Marktanteils politik.	414
4.	Kritische Beurteilung.	414
III.	Das PIMS-Projekt	415
1.	Entstehungsgeschichte - Konzeption.	415
2.	Ziele.	416
3.	Datensammlung und -erfassung.	416
4.	Forschungsergebnisse.	419
a)	Grundlegende Erkenntnisse.	419
b)	Determinanten des ROI.	420
c)	Determinanten des Cash Flow.	422
5.	Die PIMS-„Reports“ - Strategische Entscheidungshilfen für das Management	422
6.	Die Ergebnisse der PIMS-Studien im Spiegel der Kritik.	425
E.	Das Strategiemanagement	425
I.	Definition der Strategie/Strategischen Entscheidung.	425

n. Ebenen der Strategieformulierung	426
III. Einsatz quantitativer und heuristischer Methoden	428
IV. Gundsätzliche Methodik zur Ableitung von Strategien	429
1. Die „Strategic-Issue-Analysis“-Methode	429
2. Der Wirkungskette-Ansatz	430
V. Entwicklung einer Strategie.	431
1. Die Analyse der strategischen Ausgangslage.	431
a) Klärung der unternehmensbezogenen Wertvorstellungen.	432
b) Unternehmungsanalyse.	432
c) Umweltanalyse.	434
d) Konkurrenzanalyse.	435
2. Entwicklung und Bewertung alternativer Strategien.	435
a) Bestimmung des Kriterienkatalogs.	435
b) Instrumente der Bewertung und Gewichtung	436
(1) Nutzwertanalyse.	436
(2) Computergestützte Bewertung	438
3. Auswahl der geeigneten Strategie.	439
4. Ausarbeitung der funktionalen Politiken und Aktionsprogramme.	440
5. Implementierung und Durchführung.	441
VI. Fazit	441
F. Elemente des strategischen Managements.	443
I. Entwicklungsstufen des Denkens.	443
II. Die Ableitung strategischer Grundverhaltensweisen	444
1. Produkt-Markt-Matrix (Ansoff).	444
2. Neue BCG-Matrix (Boston Consulting Group).	445
3. Strategisches Spielbrett (McKinsey).	447
4. Strategische Grundkonzeption (Porter).	447
5. Allgemeine Grundregeln (Pümpin).	448
6. Strategische Grundhaltungen (Kirsch).	452
7. Strategiefächer (StGallen).	452
8. Strategienspinne (St.Gallen).	452
9. Strategien-Raster (Becker).	453
10. Strategische Gruppen (Meffert).	455
III. Instrumente der strategischen Führung.	455
1. Die strategische Lückenplanung (GAP-Analyse).	455
2. Die Potentialanalyse.	456
3. Die strategische Bilanz.	457
4. Die Portfolio-Analyse.	458
a) Grundidee.	458
b) Generell gültige Prinzipien.	459
c) Die Boston-Matrix (4-Felder-Matrix).	462
(1) Grundlegende Merkmale.	462
(2) Strategierelativierung durch konkurrenzbezogene Portfolio-Analyse.	464
d) Das Multifaktoren-Konzept (9-Felder-Matrix).	464
e) Weitere Konzepte.	466
f) Abschließende Beurteilung der Portfolio-Analyse.	469

(1) Schwächen dieser Technik	469
(2) Vorteile dieser Technik	470
(3) Fazit	470
5. Grenzen des Einsatzes analytischer Instrumente.	470
G. Unterstützung des Managements durch computergestützte Systeme	472
H. Strategische Steuerung und Kontrolle	476
K. Strategisches Human-Resources-Management	481
I. Erzielung von Wettbewerbsvorteilen	481
II. Strategiegerechte Gestaltung der Führungskräfte-/Human-Resources-Planung	482
1. Personalwirtschaftliche Instrumente zur Generierung und Implementierung strategischer Pläne.	482
2. Simultane Strategie- und Personalentwicklung	487
3. Coaching als Bestandteil innovativer Personalentwicklung.	488
4. Praxisbeispiel eines strategisch orientierten Anreiz- und Entgeltsystems	488
L. Strategisches Management und Organisationsentwicklung.	489
I. Strategiegerechte Gestaltung der Organisation.	489
1. Schaffung einer Rahmenstruktur.	490
2. Strategische Planungsorgane.	491
3. Ein Organisationsmodell zur Koordination operativer und strategischer Planung	492
II. Die geplante Organisationsentwicklung als Führungsaufgabe.	493
1. Wesen	493
2. Methoden/Techniken der OE	495
M. Das Management des Wandels.	497
I. Ursachen strategischer Änderungen	498
1. Quellen des Widerstandes.	499
2. Überwindung von Organisationsstrukturbarrieren.	500
II. Die geplante Evolution (Fortschrittsfähige Organisation).	501
III. Die lernende Organisation.	502
1. Das Konzept des Organisationslernens.	502
2. Die Gestaltung von Lernprozessen.	506
3. Die Rolle der PE und OE.	511
IV. Ganzheitliches Denken und Handeln	512
1. Holistisches Konzept	512
2. Der Umgang mit komplexen Problemen.	513
a) Die Methodik des vernetzten Denkens	513
b) Bausteine des ganzheitlichen Problemlösens.	515
c) Das Sensitivitätsmodell von Vester.	524
3. Der Kontext des Management of Change.	524
V. Das Management kritischer Erfolgsfaktoren	528
1. Strategiefaktor Flexibilität	530

2.	Strategiefaktor Zeit	531
3.	Strategiefaktor Qualität	533
	a) Qualität als Erfüllung von Kundenbedürfnissen.	533
	b) ISO 9000 - die Norm für Qualitätsmanagementsysteme.	534
4.	Strategiefaktor Technologie.	536
	a) Strategisches Technologiemanagement	537
	b) Ableitung von Timing-Strategien.	538
	c) Fertigungstechnologien und Werkstoffe als Wettbewerbsfaktor	540
	d) Das S-Kurven-Konzept (Substitutionszeitkurve).	541
	e) Technologie-Portfolio-Konzepte.	543
	f) Problembereiche der technologischen Entscheidungsfindung.	547
VI.	Neue Restrukturierungsansätze im Wertschöpfungsprozeß einer Unternehmung	548
	1. Die Konzeption der Wertkettenanalyse.	551
	a) Identifikation und Schaffung von Wettbewerbsvorteilen.	551
	b) Das Denken in Prozessen (Prozeßmanagement).	554
	c) Outsourcing - Strategische Gestaltung der Beschaffungsbeziehungen	556
	d) Schaffung von Shareholder Value (Wertsteigerungsmanagement).	559
	2. Lean Management	561
	3. Reengineering	565
	4. Benchmarking	567
	5. Total Quality Management	570
	6. Gründe für das Scheitern von Management-Konzepten.	574
VII.	Paradigmawechsel im strategischen Management?.	574

Sechster Teil: Elemente eines normativen Unternehmungskonzepts

A.	Die Unternehmensphilosophie.	581
	I. Unternehmens-ZManagementphilosophie.	581
	II. Vision.	583
B.	Die unternehmungspolitische Rahmenplanung	585
	I. Unternehmungspolitik.	585
	II. Unternehmensleitbild	586
	1. Begriff/Wesen.	586
	2. Funktionen/Aufgaben	586
	3. Erweiterung der Funktionen	587
	4. Anforderungen	588
	5. Inhalte/Aufbau.	588
	6. Der Einführungsprozeß des Leitbildes.	589
	7. Kritik	589
	III. Die Unternehmungsverfassung	590
	IV. Corporate Identity.	590
	1. Begriff und Wesen.	590
	2. Die Instrumente des Identitäts-Mix.	590
	3. Corporate Identity als Führungs- und Planungsinstrument	592
	V. Unternehmensethik.	594

VI. Kulturbewußte Unternehmensführung	597
1. Zur Entwicklungsgeschichte.	597
2. Die Erweiterung organisationstheoretischer Konzepte.	599
3. Begriffsbestimmung und Grundbausteine.	600
4. Entwicklungsphasen einer Unternehmenskultur.	600
5. Typologierungsversuche.	602
6. Ansätze zu einem kulturbewußten Management	603
a) Unternehmenskultur und Unternehmensführung.	603
(1) Funktionen der Unternehmenskultur.	603
(2) Die Unternehmenskultur als Instrument und Resultante der Führung	604
b) Ziel eines kulturbewußten Managements.	604
(1) Realisation einer starken Unternehmenskultur.	605
(2) Identifikation der relevanten Werte und Normen.	605
(3) Akzeptanz und Internalisation.	606
c) Methoden eines kulturbewußten Managements.	606
(1) Gelebte Wertesysteme.	607
(2) Symbolisches Management	607
(3) Konsensorientiertes Management.	609
(4) Werteorientiertes Human-Resources-Management.	609
d) Unternehmenskultur und strategische Entscheidungen.	610
e) Die Unternehmenskultur als Imitationsschutz.	613

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

A. Begriffsklärungen.	618
I. Controlling - Controller.	618
II. Operatives und strategisches Controlling.	619
B. Elemente des Controlling.	620
I. Der funktionale Aspekt	620
1. Feste und variable Aufgabenbestandteile.	621
2. Controlling und Komplexitätsbewältigung.	622
3. Abgrenzung zum Treasurer.	625
4. Controller-Probleme.	625
II. Der institutionelle Aspekt	626
1. Entstehungsgeschichte.	626
2. Aufbauorganisatorische Einordnung.	626
III. Der instrumentale Aspekt	627
1. Das Informationssystem.	629
2. Das Berichtswesen.	630
3. Das Planungs- und Kontrollsystem.	631
IV. Entwicklungstendenzen des Controlling.	632
C. Unternehmenssteuerung mit integrierten Kennzahlensystemen	633
I. Kennzahlen.	634
II. Kennzahlensysteme.	637

1.	Begriff	637
2.	Funktionen	638
3.	Beispiele maßgeblicher Kennzahlensysteme	638
a)	Das RL-Controlling-Kennzahlensystem von Reichmann	638
b)	Das Du-Pont-Kennzahlensystem	641
4.	Berücksichtigung nicht-finanzwirtschaftlicher Leistungsmaßstäbe	644
III.	Betriebliche Kennziffern als tragende Säulen	646
1.	Produktivität	647
2.	Wirtschaftlichkeit	650
D.	Planung und Kontrolle der Ertragskraft der Unternehmung	654
I.	Das Spannungsfeld des Liquiditäts- und Rentabilitätsdenkens	654
ü.	Die Kennzahl Rentabilität	655
a)	Einzelkennzahlen	655
b)	Der Leverage-Effekt	659
III.	Der Return on Investment als Kennzahl der Rentabilitätsanalyse	661
1.	Die Bestimmungskennzahlen UGR und KU	662
2.	Das ISO-ROI-Diagramm	664
3.	Mögliche ROI-Veränderungen aus UGR und KU	664
4.	Steuerungsbereiche des Managements	664
IV.	Rechnerische und grafische Gewinnschwellenanalyse	665
1.	In einem Einproduktbetrieb	666
2.	In einem Mehrproduktbetrieb	668
E.	Planung und Kontrolle der Finanzkraft der Unternehmung (Cash-Flow-Management)	670
I.	Entwicklung	671
II.	Begriff	671
III.	Die indirekte Berechnungsmethode der Praxis	672
IV.	Die direkte Berechnungsmethode	675
1.	Möglichkeiten der Fondsbildung	675
2.	Der Cash Flow als Veränderung des Nettoumlaufvermögens	677
3.	Besondere Bewertungsproblematik	678
V.	Die betriebswirtschaftliche Bedeutung der Cash-Flow-Kennzahl	678
1.	Verwendungsmöglichkeiten	678
2.	Der Cash Flow als Instrument der Unternehmensführung	679
VI.	Der Cash Flow als Indikator im Rahmen des strategischen Controlling	682
1.	Der Cash Flow als Leitgröße der langfristigen Finanzplanung	682
2.	Der Cash Flow als Maßgröße zur Beurteilung des strategischen Gleichgewichts	683
a)	In der 4-Felder-Matrix	683
b)	In der 9-Felder-Matrix	685
c)	Als Hilfe zur Ermittlung des Mittelflusses für eine strategische Geschäftseinheit	687

d)	Als Hilfe bei der Auswahl einer geeigneten Strategiekombination für ein Gesamtportfolio	688
3.	Der Discounted Cash Flow als Mittel der langfristigen Investitionsbeurteilung	688
a)	Begriff	689
b)	Der DCF und seine Kennzahlen.	690
4.	Der DCF zur strategischen Unternehmensbewertung	692
F.	Planung und Kontrolle der Liquidität	694
I.	Liquiditätssicherung im laufenden Geschäftsbetrieb.	696
1.	Die Zahlungsfähigkeit als Optimierungsproblem	696
2.	Der Finanzplan	696
a)	Die direkte Berechnungsmethode.	698
b)	Die indirekte Berechnungsmethode.	700
3.	Der tägliche Finanzstatus.	700
4.	Die Finanzdisposition (Cash Management).	702
5.	Die Liquiditätsreservenplanung	705
II.	Planung und Kontrolle der strukturellen Liquidität.	705
1.	Ziel der strukturellen Liquidität	705
2.	Kontrolle der mittelfristigen Veränderungen mittels Bewegungsbilanz und Kapitalflußrechnung	706
3.	Finanzkennzahlen (Finanzwirtschaftliche Bilanzanalyse).	707
a)	Kennzahlen der Vermögensstruktur (Investitionsanalyse).	708
b)	Kennzahlen der Kapitalstruktur (Finanzierungsanalyse).	711
c)	Kennzahlen der Relationen zwischen Vermögens- und Kapitalseite (Liquiditätsanalyse).	713
(1)	Mittel- und langfristige Liquiditätskennzahlen.	713
(2)	Kurzfristige Liquiditätskennzahlen.	714
d)	Aussagefähigkeit	719
e)	Kennzahlen im Rahmen der Insolvenzdiagnose.	720
III.	Controlling und Finanzkontrolle.	721
G.	Technisches Controlling	722
H.	Elemente eines strategischen Controlling	723
I.	Der Übergang vom operativen zum strategischen Controlling	723
1.	Die Engpaßorientierung	723
2.	Die Zukunftsausrichtung	723
3.	Das Feedforward-Denken.	724
II.	Unterschiedliche Bedeutungsinhalte des strategischen Controlling.	725

Achter Teil: Ökologieorientierte Unternehmensführung

A.	Die ökologische Herausforderung an die Unternehmensführung	733
I.	Die aktuelle Umweltsituation.	733
II.	Der Bewußtseinswandel.	735
B.	Die Umweltpolitik in einer Phase der Neuorientierung	736
I.	Aufgaben und Ziele der Umweltpolitik	736

II. Das ordnungspolitische Instrumentarium	737
in. Marktwirtschaftliche (Anreiz-)Instrumente.	739
1. Grundgedanken	739
2. Erscheinungsformen	740
3. Kooperationslösungen/Selbstverpflichtungen	745
4. Indirekte Instrumente der EG - Mehr unternehmerische Eigenverantwortung	746
IV. Der Weg zu einer öko-sozialen Marktwirtschaft	748
V. Das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung	749
1. Qualitatives Wachstum	749
2. Sustainable Development	752
3. Nationale Umweltpläne.	753
VI. Gewerkschaften und Umweltschutz	754
C. Die Umwelt als Produktionsfaktor	755
I. Knappheiten	756
II. Ökonomische Systeme als offene Systeme	756
III. „Künstliche Umwelt“ und Umweltbelastungen	757
1. Störungen im Ökosystem.	757
2. Outputelemente der betrieblichen Produktion.	757
3. Gesetze der Thermodynamik (Entropiegesetz).	758
IV. Die Internalisierung sozialer Kosten	759
V. Die Umweltproblematik aus unternehmerischer Sicht	762
VI. Die Prinzipien des Verminderns von Umweltbelastungen	763
D. Ein integriertes Umwelt-Gesamtkonzept	764
I. Ökologische Grundhaltungen	764
II. Umweltmanagement als Erfolgsfaktor.	765
III. Vom Inseldenken zum Querschnittsdenken	768
IV. Elemente des Konzeptes.	770
E. Die ökologische Dimension im konsumtiven Bereich	771
I. Umweltorientierte Standortentscheidung	771
II. Baubiologischer Industriebau	772
F. Der normative Rahmen des Umweltmanagements	773
I. Gestaltung der Unternehmenskultur	773
II. Einbezug einer Umweltpolitik in die Unternehmenspolitik	774
III. Formulierung von Umweltleitlinien.	775
IV. Verhaltenskodizes.	776
G. Der strategische Rahmen des Umweltmanagements.	777
I. Bestimmung der strategischen Ausgangslage (Situationsanalyse).	777
1. Unternehmensanalyse (Stärken/Schwächen).	778

2.	Umweltanalyse (Chancen/Risiken)	779
II.	Einflüsse im Zielsystem des Unternehmens	782
1.	Umweltschutz als gesellschaftliches und unternehmerisches Ziel	782
2.	Der Widerspruch von Ökonomie und Ökologie	782
3.	Konvergenzfelder	784
III.	Formulierung von Ökostrategien	786
H.	Der operative Rahmen des Umweltmanagements	789
I.	Bausteine einer umweltorientierten Materialwirtschaft	789
1.	Materialwirtschaftliches Zieldreieck	789
2.	Materialwirtschaft als Kreislaufökonomie	790
3.	Beschaffungsseitige Implikationen	791
4.	Ökologische Lieferantenbewertung	793
5.	Das Nachfrageverhalten der öffentlichen Hände	793
6.	Aufbau eines Recycling-Managements	794
a)	Produktionsabfallrecycling	798
(1)	Intern	798
(2)	Recyclingbörsen	799
b)	Produktrecycling (Rebuilding/Remanufacturing)	799
c)	Altstoffrecycling	801
d)	Instrumentelle Grenzen des Recycling	802
7.	Ökologieorientierte Verpackungspolitik	805
a)	Die Verpackung in der aktuellen Umweltdiskussion	805
b)	Das Duale System Deutschland (DSD)	806
c)	Die Umweltverträglichkeit verschiedener Verpackungsarten	807
II.	Die betriebliche Produktionswirtschaft als Rückstandswirtschaft	808
1.	Von „End-of-pipe“-Konzepten zu integrierten Technologien	808
a)	Forschung und Entwicklung	810
b)	Gestaltung des Produktionsverfahrens	811
2.	Der Weg zu einer Kreislaufökonomie	812
a)	Ziel: Rückstandsreduktion	812
b)	Ziele des Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetzes	813
3.	Abfall Wirtschaftskonzepte als Instrument der anlagenbezogenen Abfallvermeidung	814
III.	Betriebliches Abfallmanagement - Der Entsorgungsbereich	815
1.	Verfahren der Abfallbeseitigung	815
2.	Aufbau einer betrieblichen Entsorgungslogistik	817
3.	Optimierungsstrategien der Abfall Vermeidung und -entsorgung	820
IV.	Umweltorientiertes Marketing	824
1.	Ein Marketing in sozialer Verantwortung	824
2.	Das ökologische Bewußtsein des Verbrauchers	826
3.	Ökologische Produktpolitik	829
a)	Das Instrument der Produktgestaltung	831
b)	Die Rolle des Design („Eco-Design“)	833
c)	Ganzheitliche Produktethik	835
d)	Anforderungen an ein ökologisches Design	836
e)	Durchsetzungshemmnisse für Ökoprodukte	837

f)	Verfahren zur Bestimmung der Umweltwirkungen eines Produktes	838
g)	Die sechs Prinzipien der Produktgestaltung	839
(1)	Das Prinzip Dematerialisierung	839
(2)	Das Prinzip Materialverantwortung	840
(3)	Das Prinzip Langlebigkeit	842
(4)	Das Prinzip Recycling	842
(5)	Das Prinzip Nachhaltigkeit	844
(6)	Das Prinzip Product Stewardship	845
4.	Distributionspolitik	846
5.	Kontrahierungspolitik (Preispolitik)	847
6.	Kommunikationspolitik	847
a)	Ziele der ökologischen Werbung	849
b)	Zielgruppen ökologischer Werbung (Verbrauchertypologie)	850
c)	Inhalte - Positionierung	850
d)	Umweltgütezeichen - Okologos	852
e)	Die Glaubwürdigkeit ökologischer Informationen	853
f)	Neue Aufgaben für die Verkaufsförderung	854
g)	Klassische Öffentlichkeitsarbeit: „Tue Gutes und rede darüber“	855
h)	Public Relations als strategische Aufgabe	856
i)	Erhöhter externer Kommunikationsbedarf - Neue Formen des Dialogs	857
j)	Mediationskonzepte - Konsensus-/Verständigungsmanagement	859
k)	Krisen-PR	860
l)	Risikokommunikation	861
m)	Zusammenarbeit mit verschiedenen Institutionen	862
n)	Organisierte Verbraucherpolitik	864
o)	Öko-Sponsoring: Demonstration gesellschaftlicher Verantwortung	864
7.	Die Grenzen des „Grünen Marketing“	868
a)	Problem des quantitativen Wachstums	868
b)	Wege zu einem verantwortungsbewußten Konsum	869
(1)	Ausweg: Gemeinsam (be)nutzen statt einzeln verbrauchen	869
(2)	Ausweg: Dienstleistungen statt Produkte	870
(3)	Ausweg: Umweltbewußte Konsumentenverantwortung	872
V.	Organisatorische Gestaltungsaspekte des Umweltgedankens	875
1.	Organisation der Struktur	875
a)	Kombination von Macht- und Fachpromotor	876
b)	Einbindung ökologischer Aspekte in Aufgabenbereiche/Stellenbeschreibungen	876
c)	Der Betriebsbeauftragte für Umweltschutz	877
d)	Der Umweltschutzbeauftragte	879
e)	Der Umweltausschuß	880
f)	Sekundärorganisatorische Gestaltungsformen	880
2.	Ökologische Organisationsentwicklung	881
VI.	Personalpolitische Instrumente	883
1.	Die Vernachlässigung des Personalwesens	884
2.	Einbezug der Mitarbeiter als Transmissionsriemen von Ökostrategien	885
3.	Widerstände gegen Öko-Strategien	886
4.	Interne Kommunikation - Orientierungshilfe im Wertewandel und Basis für Umweltbildung	888
5.	Betriebliches Umwelt-Vorschlagswesen	889
6.	Motivation der Mitarbeiter	890

7.	Qualifikationen für umweltbezogenes Handeln	891
a)	Ziele der Umweltbildung	891
b)	Schlüsselqualifikationen	892
c)	Methoden und Medien der Umweltbildung	893
d)	Umweltschutz in der Berufsausbildung	893
e)	Berufliche Fortbildung	894
8.	Die Rolle der Gewerkschaften in der Umweltbildung	895
VII.	Finanzierung und Förderung von Umweltschutzinvestitionen	895
1.	Öffentliche Finanzierungshilfen	895
2.	Kreditvermittler- und Beratungsfunktion	897
3.	Ökologische Bonitätsprüfungen - Rankings/Ratings	898
4.	Kreditvergabe und Kreditwürdigkeitsprüfung	899
5.	Angebot ökologischer Finanzdienstleistungen	900
K.	Komponenten des Umweltrechts	901
I.	Haftungsrecht (Zivilrecht)	902
H.	Strafrecht	904
III.	Vom anthropozentrischen zum ökozentrischen Rechtsdenken	906
L.	Umweltbezogenes Risk-Management	908
I.	Risiko-Management als Teilbereich des strategischen Managements	908
H.	Risikoanalyse und Risikovorsorge	912
III.	(Versicherungsrechtliche)Reform der Umweltdeckung	910
M.	Umweltorientierte Möglichkeiten des Handels	911
I.	Der Handel als Gatekeeper der Marktwege	912
H.	Ökostrategien der Handelsunternehmen	912
1.	Instrumente einer Öko-Pull-Strategie	913
2.	Instrumente einer Öko-Push-Strategie	913
3.	Sortimentspolitik - wichtigstes Element des Leistungsbereiches	914
4.	Die Kommunikationspolitik des Handels	915
5.	Verpackungs- und distributionslogistische Aspekte	916
in.	Innerbetrieblicher Umweltschutz	917
N.	Ökologische Ethik	918
I.	Semantische Verklärungen	918
H.	Die Einstellung zur Natur	919

Neunter Teil: Ansätze einer gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung (Ökologieorientiertes Controlling)

A.	Erweiterungen des makro- und mikrowirtschaftlichen Rechnungswesens	925
I.	Neugestaltung der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung	925
1.	Der lange Weg zum Ökosozialprodukt (Umweltökonomische Gesamtrechnung)	925

2.	Indikatorensysteme	928
II.	Betriebliche Instrumente eines umweltorientierten Rechnungswesens	928
1.	Berücksichtigung von Umweltaspekten im Jahresabschluß	932
2.	Erweiterte Kosten- und Leistungsrechnung	934
3.	Beurteilung der Investitionsrechenverfahren	935
4.	Der Öko-Bilanz-Ansatz des IÖW.	937
a)	Das qualitative Bewertungsverfahren der Umweltrelevanz	939
b)	Die Bilanztypen	940
(1)	Betriebsbilanz (Input-Output-Analyse als Grundlage).	943
(2)	Prozeßbilanz.	945
(3)	Produktbilanz.	945
(4)	Standortbilanz	948
(5)	Datenerfassung für die umweltbezogene Rechnungslegung	948
5.	Der schweizerische Ansatz	949
a)	Ökologische Buchhaltung (Müller-Wenk).	949
b)	Quantitative Verfahren (Kritische Volumina/Ökopunkte).	951
6.	Umweltberichterstattung	953
a)	Die Forderung nach einer gesellschaftsorientierten Berichterstattung	953
b)	Sozialbilanz/Erweiterte Sozialberichterstattung als Vorläufer.	955
c)	Umweltberichte.	957
7.	Technologiefolgenabschätzung.	960
8.	Umweltverträglichkeitsprüfung.	961
9.	Die Produktfolgenabschätzung	964
10.	Die Produktlinienanalyse.	964
11.	Interne Umwelt-Audits.	966
a)	Ziele des Umwelt-Audits.	966
b)	Ablaufplanung und Organisation.	968
12.	Das Umweltmanagement und Öko-Audit-System der EG.	971
(a)	Rahmenbedingungen und Wesen der EMAS-VO.	971
(b)	Anforderungen.	975
(c)	Vorteile/Nachteile - Nutzen/Kosten.	977
(d)	Phasen der Validierung/Ablaufschema	979
(e)	Verhältnis EMAS - Normierung (ISO 9000 /ISO 14000).	987
13.	Aufbau eines ökologisch orientierten Kennzahlensystems.	988
B.	Aufbau eines betrieblichen Umwelt-Controlling-Systems (UCS)	991
I.	Funktionen eines Öko-Controllingsystems.	991
n.	Der Controllingkreislauf.	993
in.	Elemente eines Umweltinformationssystems (UIS).	994
IV.	Funktionen eines Umweltinformationssystems.	995
V.	EDV-gestützte Informations- und Kommunikationstechnik	996
1.	EDV-gestützte Systeme.	996
2.	Einführungskonzept.	998
3.	PPS-Konzepte.	998
VI.	Externe Informationsbeschaffung.	999
	Abkürzungsverzeichnis	1001
	Literaturverzeichnis.	1005
	Stichwortverzeichnis.	1043

