

Georg Baur
Claus Löwe
(Herausgeber)

Unternehmungssicherung durch Führung

im Spannungsfeld wirtschaftlicher Dynamik und
sozialer Entwicklung

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT
Fachbereich 1
Gesamtbibliothek
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>
Inv.-Nr. : 34.113
Abstell.-Nr. : A.12/1088
Sachgebiete : 1.2.0

Inhaltsverzeichnis

Eröffnungsansprache von Bundesrat Ernst Brugger anlässlich des VII. Internationalen Managementgesprächs an der Hochschule St. Gallen vom 23. bis 25. Mai 1977	13
Grundlagen einer internationalen Wirtschaftspolitik	17
Robert D. Hormats Director for International Economic Affairs, NSC, Washington	
1 Einführung	17
2 Soziale und politische Trends	18
3 Wirtschaftliche Veränderungen	19
31 Arbeitslosigkeit und Inflation	19
32 Energieproblem	20
33 Ungleichheit der Zahlungsbilanzen	20
34 Handelsverzerrungen	20
35 Nord-Süd-Spannungen	20
4 Prinzipien einer internationalen wirtschaftlichen Zusammenarbeit ...	21
5 Ziele des Londoner Gipfeltreffens und der amerikanischen Politik ...	23
6 Zukunftsaussichten	30
7 Schlussfolgerung	31
Die soziale Dimension der Marktwirtschaft	33
Prof. Dr. Egon Tuchtfeldt Universität Bern	
1 Soziale Verantwortlichkeit zwischen Gewinnmaximierung und Systemkritik	33
2 Markt und Gesellschaft	34
21 Marktwirtschaft als ökonomisches Fundament	34
22 Privates und öffentliches Subsystem der Gesamtwirtschaft	34
23 Die gesellschaftlichen Bezugsgruppen der Unternehmung	36
24 Soziale Verantwortlichkeit – Schlagwort oder Aufgabe?	37
3 Ausprägungen der sozialen Dimension	38
31 Konsens, Konflikt und Kooperation	38
32 Sozialpartnerschaft	39
33 Gefährdungen der Sozialpartnerschaft	40
34 Humanisierung der Arbeitswelt	41
4 Gesellschaftliche Identitätskrise der Unternehmung	42
41 Der „hässliche Unternehmer“	42
42 Informationsnotstand – Merkmal unserer Zeit	42
43 Sozialbilanzen und Wertschöpfungsrechnungen	43
44 Soziale Verantwortlichkeit als erweiterte Legitimation	43

5	Grenzen der sozialen Dimension	44
51	Effizienz und Anspruchsinflation	44
52	Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit	44
53	Zukunftsfähigkeit	45
54	Überwindung des dualistischen Denkens	45
6	Sozialhumanismus als Aufgabe	47

Neuerungsorientierte Unternehmungsführung 49
Anders Wall
Managing Director, Beijerinvest AB, Stockholm

1	Änderungen sind Herausforderungen	49
2	Die soziale Herausforderung: der Kapitalismus wird in Frage gestellt . .	50
21	Das Ausmass der sozialen Verantwortung	51
22	Mitbestimmung	52
3	Andere wichtige Herausforderungen	54
31	Produktivität	54
32	Mangel an Kapital	54
33	Strukturelle Veränderungen	54
4	Folgerungen für das Management	56
5	Die Entwicklung in Schweden	59

Unternehmung und soziale Dimension 61
Dr. Yves Dunant
Präsident des Verwaltungsrates der Sandoz AG, Basel

1	Geschichtlicher Rückblick	61
2	Die Stellung der Unternehmung innerhalb der sozialen Beziehungs- felder	62
21	Das Verhältnis zwischen Unternehmung und Mitarbeiter	62
22	Das Verhältnis zwischen Unternehmung und Öffentlichkeit	64

Paneldiskussion 1 69

Teilnehmer:
Dr. Yves Dunant, Präsident des Verwaltungsrates der Sandoz AG, Basel
Robert D. Hormats, Director for International Economic Affairs, NSC,
Washington

Prof. Dr. Egon Tuchtfeldt, Universität Bern
Gesprächsleiter:

Prof. Dr. Pieter Kuin, Erasmus Universiteit, Wassenaar (NL)

1	Die Unternehmung und ihr Image in der Öffentlichkeit	69
2	Das Problem der Arbeitslosigkeit	71
21	Jugendarbeitslosigkeit	71
22	Akademikerarbeitslosigkeit	72
3	Zum Begriff der Staatsquote	72
4	Die Teilnehmer am Londoner Gipfeltreffen	73

Humanitätsprinzip versus Organisationsdynamik	75
Dr. Traugott Lindner Hernstein-Institut, Wien	
Personalführung in Krisenzeiten	83
Gerhard Heiberg Managing Director, A/S Norcem, Oslo	
1 Einleitung	83
11 Die norwegische Wirtschaft	83
12 Wirtschaftspolitik in Norwegen	84
13 Gesetzgebung	84
2 Personalführung in Krisenzeiten	85
21 Zusammenarbeit zwischen Management und Mitarbeitern	86
22 Kommunikation	87
23 Vertrauen	88
24 Ein Beispiel	88
Das Spannungsverhältnis zwischen wirtschaftlicher Dynamik und sozialer Sicherheit	91
1 Referat von Heinz Oskar Vetter, Vorsitzender Deutscher Gewerkschaftsbund, Düsseldorf	91
11 Die Notwendigkeit der unmittelbaren Begegnung von Unternehmern und Gewerkschaftsführern	91
12 Die Unternehmung im Spannungsfeld langfristiger Interessen und kurzfristiger Erfordernisse	92
13 Die Notwendigkeit des Umdenkens	93
14 Das Beschäftigungsproblem und der soziale Friede	94
15 Die gesamtwirtschaftliche Verantwortung der Unternehmensverbände	96
16 Der einzelwirtschaftliche Beitrag zur Bewältigung des Beschäftigungsproblems	97
17 Die Notwendigkeit einer vorausschauenden Industrie-, Struktur- und Forschungspolitik	98
2 Referat von Dr. Hanns Martin Schleyer † Präsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie, Köln	100
21 Integration der sozialen Sicherung in das Gesamtgefüge der Volkswirtschaft	100
22 Soziale Sicherung und wirtschaftliche Entwicklung	101
23 Soziale Sicherung und Eigenverantwortung	102
24 Überwindung der wirtschaftlichen und sozialen Probleme und Marktwirtschaft	103
3 Diskussion unter Leitung von Johannes Gross, Chefredaktor „Capital“, Köln	105
31 Das Recht auf Arbeit	105
32 Wirtschaftswachstum	107

33	Gibt es noch ein Konjunkturmuster?	109
34	Ausbildung und Beschäftigung	109
35	Eine Grundsatzerklärung	110
 Beherrschung des Wandels durch Flexibilität		113
Prof. Dr. H. Igor Ansoff		
Vanderbilt University, Nashville (USA)		
1	Einleitung	113
2	Operations Research und Unternehmungspolitik	113
3	Die nachindustriellen Probleme	115
31	Das Phänomen der Lebenszyklen	115
32	Beschleunigte Geschwindigkeit der Veränderungen	116
33	Die Komplexität der strategischen Probleme	116
34	Reaktion des Managements auf eine sich ändernde Umwelt	120
35	Die Entwicklung der Unternehmungsführung	121
36	Neue Führungssysteme	123
 Professional Obsolescence		131
Gerrit A. Wagner		
Präsident der Royal Dutch-/Shell-Gruppe, s'Gravenhage (NL)		
1	Einführung	131
2	Physisch/geistige, technische und soziale Veralterung	131
3	Quantitative Einschätzung der Veralterung	132
4	Die Unwissenheitsexplosion	132
5	Ein zusätzliches Problem: die Komplexität	133
6	Intellekt versus Unwissenheit	133
7	Natur	134
8	Spezialisten und Generalisten	134
9	Die wirkliche Krux: soziale Veralterung	136
 Führungsphilosophie in der Bewährung		139
Pierre Arnold		
Präsident des Migros-Genossenschafts-Bundes, Zürich		
1	Einführung	139
2	Die Entwicklung der Migros	140
3	Der soziale Kapitalismus	141
4	Expansion und Konsum	142
5	Ziele und Ethik der Unternehmung	142

Unternehmenssicherung durch Führung	145
Dipl.-Kfm. Günter Vogelsang, Düsseldorf	
1 Unternehmensführung	145
11 Unternehmensleitung	145
12 Unternehmensplanung	146
13 Führungskräfte	147
2 Ausgewählte Aspekte der Unternehmensführung	147
21 Unternehmensverfassung	147
22 Mitbestimmung	148
23 Markt und Technik	148
24 Konjunkturelle Schwankungen	149
25 Kapazitäten und Arbeitskräfte	150
26 Preisbildung	151
27 Auslauf von Programmen	152
3 Unternehmen und Verbände	152
4 Unternehmen und Politik	154
5 Überschaubare Zukunft	155
6 Wandel und Unruhe in der Wirtschaft	155
Die Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft	157
Prof. Dr. Daniel Bell	
Harvard University, Cambridge	
1 Die Legitimität des Managements	158
2 Die nachindustrielle Gesellschaft	159
3 Das internationale Wirtschaftssystem	164
4 Die Krise des Nationalstaates	167
5 Lösungsansätze	169
Paneldiskussion 2	171
 Teilnehmer:	
Pierre Arnold, Präsident des Migros-Genossenschafts-Bundes, Zürich	
Prof. Dr. Daniel Bell, Harvard University, Cambridge	
Dipl.-Kfm. Günter Vogelsang, Düsseldorf	
Gerrit A. Wagner, Präsident der Royal Dutch-/Shell-Gruppe, s'Gravenhage (NL)	
Gesprächsleiter:	
Dr. Bohdan Hawrylyshyn, Direktor des Centre d'Etudes Industrielles, Genf	
1 Zur Unternehmungspolitik des Migros-Genossenschafts-Bundes	
2 Grenzen der Mitbestimmung in Deutschland	171
3 Möglichkeiten der Unternehmung, eine antizyklische Politik zu betreiben	174

4	Die Bevölkerungsexplosion in den Entwicklungsländern	175
5	Die zukünftige Bedeutung des Eigenkapitals in der Unternehmung . . .	175