

## Inhaltsverzeichnis

### 1. Hauptteil: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

<b>1.1 Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre.....</b>	<b>1</b>
1.1.1 Merkmale und Abgrenzung des Betriebs.....	1
1.1.1.1 Güter, Produktionsfaktoren des Betriebs, der Mensch in der Betriebswirtschaftslehre, Abgrenzung der Betriebswirtschaften.....	1
1.1.1.2 Die Unternehmen im technologisch-organisatorischen Wandel: Industrialisierung; Industriedynamik; leistungssteigernde Clusterbildung; Herausforderungen an die Unternehmen; Industriepolitik; Wirtschaftsstandort Deutschland/Europa.....	6
1.1.1.3 Betrieb und Umwelt: Leistungsaustausch; Unternehmenskultur; Produkthaftung; Qualitätssicherung – DIN 9000; CE/EMV-Kennzeichnung; Umweltschutz-Öko-Audit.....	13
1.1.1.4 Betriebliche Zielorientierung an Wirtschaftsprinzipien.....	30
1.1.1.5 Produktivität und Wirtschaftlichkeit.....	31
1.1.1.6 Gewinn und Rentabilität.....	32
1.1.2 Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft.....	34
1.1.2.1 Geschichte der Betriebswirtschaftslehre.....	34
1.1.2.2 Betriebswirtschaftliche Hochschultypen und Inhalt der Betriebswirtschaftslehre.....	37
1.1.2.3 Forschungsmethoden und Forschungseinrichtungen der Betriebswirtschaftslehre.....	42
1.1.3 Forschungsansätze in der Betriebswirtschaftslehre.....	49
1.1.3.0 Historische Übersicht und Wertung.....	49
1.1.3.1 Typus- bzw. Modellbildung.....	50
1.1.3.2 Homo-Oeconomicus-Modell.....	51
1.1.3.3 Human-Relations-Ansatz.....	52
1.1.3.4 Verhaltenswissenschaftlicher Ansatz.....	53
1.1.3.5 Lernmäßige Aspekte für den Betrieb.....	57
1.1.3.6 Funktionenorientierter Ansatz.....	59
1.1.3.7 Entscheidungs-, handlungs- und systemtheoretische Ansätze.....	61
1.1.3.8 Informations- und kommunikationstheoretische Ansätze.....	64
1.1.3.9 Gruppentheoretischer Ansatz.....	68
1.1.3.10 Situativer Ansatz.....	72
1.1.3.11 Chaos- Theorie in betriebswirtschaftlicher Sicht.....	74
1.1.3.12 Ansätze für betriebswirtschaftliche Abhandlung.....	80
<b>1.2 Die betrieblichen Produktionsfaktoren.....</b>	<b>83</b>
1.2.1 Material/Güter – Ökologische Materialwirtschaft.....	83
1.2.1.0 Einleitung: Paradigmawechsel; Komponenten, Teilfunktionen und Ziele der Materialwirtschaft.....	83
1.2.1.1 Logistisches System des Betriebs.....	84
1.2.1.2 Materialbedarfsplanung.....	92
1.2.1.3 Funktionen und Arten der betrieblichen Lagerhaltung.....	94
1.2.1.4 Steuerung und Philosophien der betrieblichen Lagerhaltung.....	96
1.2.1.5 Abfallbehandlung und Energieeinsparung.....	99
1.2.1.6 Materialeinsatz und Umweltschutzbestimmungen.....	106
1.2.1.7 Ökologische und strategische Perspektiven betrieblicher Materialwirtschaft.....	110

1.2.2 Betriebsmittel – Wirtschaftsinformatik.....	114
1.2.2.0 Einleitung: Struktur und Funktionsweise konventioneller Maschinen; Informations-Technologie; Informationssystemarchitektur; Informations-Management; Betriebswirtschaftliche Relevanz der IT; Informatikrevolution.....	114
1.2.2.1 Betriebswirtschaftliche Einordnung der Betriebsmittel und Funktionsweise der EDV.....	118
1.2.2.2 Computer-Hardware.....	121
1.2.2.3 Computer-Software.....	133
1.2.2.4 Betriebsarten der EDV: Stapel-/Echtzeitverarbeitung; Graphische Anwendungen; Multimedia; Tele-Processing; Sprach-Kommunikation; Cyberspace.....	148
1.2.2.5 Künstliche Intelligenz – Expertensysteme – Executive- Information-Systems.....	155
1.2.2.6 Netzwerke: Topologien; Protokolle und Architekturen.....	165
1.2.2.7 Datensicherung und Datenschutz.....	169
1.2.2.8 Elektronische Textverarbeitung und Bürokommunikation.....	172
1.2.2.9 Elektronische Simulation und Prozeßsteuerung.....	179
1.2.2.10 Neurocomputing.....	183
1.2.2.11 NC-Maschinen – Roboter.....	186
1.2.3 Grundstücke und Betriebsgebäude – Facility Management.....	189
1.2.3.0 Einleitung: Elemente und Reichweite des Facility Managements.....	189
1.2.3.1 Anlässe und Faktoren der betrieblichen Standortwahl – Produktions- Auslagerung.....	190
1.2.3.2 Innerbetrieblicher Standort – Betriebliches Layout.....	193
1.2.3.3 Innerbetriebliche Standortoptimierung durch die EDV.....	198
1.2.3.4 Gebäudeautomation mit Hilfe der EDV.....	199
1.2.3.5 Schadstoffarme Betriebsräume, Umwelthaftungsgesetz, Umweltprofilanalyse, Umweltverträglichkeitsprüfung, Altlastensanierung.....	200
1.2.3.6 Anlagen- und Betriebsschutz.....	208
1.2.4 Arbeit – Human Resources.....	212
1.2.4.1 Arbeitsrechtliche Aspekte.....	212
1.2.4.2 Tarifvertrag und Tarifkonflikt.....	215
1.2.4.3 Arbeitsschutz – Arbeitsordnung.....	217
1.2.4.4 Sozialrechtliche Aspekte der Arbeit.....	222
1.2.4.5 Arbeitsgestaltung – Ergonomie.....	223
1.2.4.6 Arbeitsarten und Arbeitszeiten.....	229
1.2.4.7 Humanisierung der Arbeit – Teilautonome Gruppen – Arbeits- Flexibilisierung – Erhaltung der Human Resources – Post-Taylorismus.....	232
<b>1.3 Unternehmer und betriebliche Innovation.....</b>	<b>244</b>
1.3.1 Funktion des Unternehmerischen.....	244
1.3.1.1 Betriebliche Innovationsfelder.....	244
1.3.1.2 Unternehmertypen und Unternehmereigenschaften.....	247
1.3.1.3 Unternehmer im Spannungsfeld von Eigentum und Sozialethik – Unternehmensethik.....	249
1.3.2 Organisation der betrieblichen Innovation.....	253
1.3.2.1 Time-to-Market.....	253
1.3.2.2 Innovationssubstitution.....	254
1.3.2.3 Psychologische Hindernisse für Innovation.....	255

<b>1.4 Unternehmensdynamik.....</b>	<b>256</b>
1.4.1 Gründungsphase des Unternehmens.....	256
1.4.1.1 Marktzugangsbarrieren, Transaktionskosten und Suchstrategien für unternehmerische Leistungen.....	256
1.4.1.2 Gestaltung des unternehmerischen Konzepts.....	260
1.4.1.3 Administrative Einschränkungen und Erfordernisse.....	262
1.4.1.4 Steuerliche, finanzielle und versicherungsmäßige Aspekte der Unternehmensgründung.....	263
1.4.2 Entwicklungs- und Wachstumsphase des Unternehmens.....	265
1.4.2.1 Entwicklung der betrieblichen Potentiale.....	265
1.4.2.2 Entwicklungs- und Wachstumsstrategien.....	273
1.4.2.3 Internationalisierung von Unternehmen und Märkten.....	282
1.4.2.4 Profit Impact of Market Strategies (PIMS).....	292
1.4.2.5 Portfolio Selection Strategien.....	296
1.4.3 Krisenphase des Unternehmens.....	300
1.4.3.1 Konkurrenzkämpfe, Krisenursachen und Ausstiegsbarrieren.....	300
1.4.3.2 Frühwarnsystem.....	302
1.4.3.3 Ex-ante- und Ex-post-Krisenmanagement.....	305
1.4.3.4 Reorganisations- und Krisenverhinderungsstrategien.....	311
1.4.4 Konzeptionelle Betrachtung der Unternehmensphasen.....	313
1.4.4.1 Unternehmertypen in den Unternehmensphasen.....	313
1.4.4.2 Organisatorische Wandel in den Unternehmensphasen.....	314
1.4.4.3 Strategiebildung in den Unternehmensphasen.....	317
<b>1.5 Unternehmensformen.....</b>	<b>318</b>
1.5.1 Relative Häufigkeit der Unternehmensformen und konstituierende Bedeutung der Rechtsform.....	318
1.5.2 Einzelunternehmen.....	319
1.5.3 Personengesellschaften.....	320
1.5.3.1 Merkmale der Personengesellschaften.....	320
1.5.3.2 Gründung und Auflösung von Personengesellschaften.....	320
1.5.3.3 Geschäftsleitungsstruktur bei Personengesellschaften.....	321
1.5.4 Kapitalgesellschaften.....	322
1.5.4.1 Historie der Kapitalgesellschaften.....	322
1.5.4.2 Merkmale der Kapitalgesellschaften.....	323
1.5.4.3 Gründung und Auflösung von Kapitalgesellschaften.....	323
1.5.4.4 Geschäftsleitungsstruktur bei Kapitalgesellschaften.....	324
1.5.5 Aspekte der Umwandlung der Rechtsform.....	328
<b>1.6 Unternehmenskooperation – Strategische Allianzen.....</b>	<b>331</b>
1.5.6 Spektrum der betrieblichen Kooperation.....	331
1.5.6.1 Ziele betrieblicher Kooperation.....	331
1.5.6.2 Formen betrieblicher Kooperation.....	331
1.5.6.3 Strategische Allianzen.....	333
1.5.7 Wettbewerbsrechtliche Aspekte der Kooperation.....	335
1.5.8 Spezielle Kooperationsformen.....	337
1.6.3.1 Franchising.....	337
1.6.3.2 Joint Venture.....	339
<b>1.7 Aufgabenprogramm I.....</b>	<b>343</b>

**2. Hauptteil: Allgemeine betriebswirtschaftliche Organisations- und Entscheidungslehre**  
**- Managementlehre -**

<b>2.0 Einleitung: Definition und Funktionsweise der Organisation; Alternativen zum Aufbau einer Organisationslehre; Selbstorganisation.....</b>	<b>353</b>
<b>2.1 Aufbauorganisation des Betriebs.....</b>	<b>354</b>
2.1.1 Funktionen und Strukturen der Geschäftsleitung.....	354
2.1.1.1 Funktionen der Geschäftsleitung und Unternehmensoptimierung.....	354
2.1.1.2 Geschäftsleitung durch Unternehmenseigner.....	359
2.1.1.3 Geschäftsleitung durch Geschäftsführer.....	361
2.1.1.4 Geschäftsleitung durch den Vorstand als Gruppe.....	364
2.1.1.5 Konzernleitung – Holding.....	368
2.1.1.6 Betriebsrat – Sprecherausschuß der leitenden Angestellten.....	370
2.1.1.7 Mitbestimmung durch Delegierte in den Unternehmensorganen.....	387
2.1.1.8 Organisationsstrukturen, Entscheidungsprozesse und Techniken japanischer Unternehmen.....	389
2.1.2 Strukturelemente der betrieblichen Leitungsorganisation.....	395
2.1.2.1 Stellen- und Abteilungsbildung im Betrieb.....	395
2.1.2.2 Leitungsspanne, betriebliche Hierarchie, Lean Management/Downsizing.....	397
2.1.2.3 Allgemeine Führungsgrundsätze und Delegation von Befugnissen.....	402
2.1.2.4 Anweisungssysteme.....	406
2.1.2.5 Ausschüsse (Kollegien).....	412
2.1.2.6 Zentralisation – Dezentralisation.....	413
2.1.2.7 Formelle und informelle Organisation.....	417
2.1.2.8 Einfluß der EDV auf die Unternehmensorganisation.....	419
2.1.3 Motivation und Leistung im Betrieb.....	420
2.1.3.1 Bedürfnisse und Motivation im Allgemeinen.....	420
2.1.3.2 Motivation in der betrieblichen Hierarchie.....	422
2.1.3.3 Karriereplanung und Motivation.....	425
2.1.3.4 Einfluß des betrieblichen Umfelds auf die Leistung.....	427
2.1.3.5 Führungsstile.....	430
2.1.3.6 Management-Prinzipien.....	434
2.1.3.7 Versuch einer Motivationsskalierung im Betrieb.....	435
2.1.3.8 Konflikte und Konflikt-Management.....	435
2.1.3.9 Aggressionsverhalten des Menschen im Betrieb.....	436
2.1.3.10 Geschlechtsspezifische Leistungs- und Führungsverhalten im Betrieb.....	439
2.1.4 Management-Modelle.....	443
2.1.4.1 Bürokratie-Modell von Max Weber.....	444
2.1.4.2 Funktionales Management von Henri Fayol.....	445
2.1.4.3 Anreiz-Beitrags-Theorie von Barnard-Simon-March.....	446
2.1.4.4 Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg.....	447
2.1.4.5 Theorie X und Y von McGregor und Theorie Z von Colin.....	448
2.1.4.6 Human Resources Management von Miles.....	450
2.1.4.7 Situatives, Kontingenz-/Interaktions-mäßiges Management von Fiedler und Mintzberg.....	453
2.1.4.8 Principal-Agent-Theorie.....	460
2.1.4.9 Change Agent – Organisations-Entwicklung.....	464
2.1.4.10 Coaching.....	471
2.1.4.11 Transzendentes Management: Taos; Meditation; Autogenes Training.....	476

<b>2.2 Entscheidungsabläufe in der betrieblichen Aufbauorganisation der Management-Prozeß.....</b>	<b>480</b>
2.2.1 Kreativitätstechniken zur Entscheidungsvorbereitung.....	480
2.1.1.1 Morphologischer Kasten.....	480
2.1.1.2 Brainstorming und Methode 6-3-5.....	480
2.1.1.3 Gruppendiskussionen.....	481
2.1.1.4 Delphi-Methode und Szenario-Technik.....	482
2.2.2 Entscheidungsvorgänge im Individuum.....	484
2.2.2.1 Entscheidung nach dem Minimax-Prinzip.....	484
2.2.2.2 Entscheidung nach der Minimax-Risiko- Regel.....	484
2.2.2.3 Entscheidung nach dem Optimismus-Pessimismus-Kriterium.....	484
2.2.2.4 Entscheidungen nach dem verhaltenswissenschaftlichen Ansatz.....	486
2.2.3 Zielsystem des Betriebs.....	487
2.2.3.1 Zielsetzung des Betriebs in Theorie und Praxis.....	487
2.2.3.2 Anspruchsniveau.....	488
2.2.3.3 Operationelles Zielsystem für den Betrieb.....	490
2.2.4 Betrieblicher Entscheidungs- und Handlungsprozeß.....	493
2.2.4.1 Planungsphase: Planung – Information – Problemdiagnose Problemlösungssuchziel – Change Agents – Ideenfindung – Bewertung.....	493
2.2.4.2 Entscheidungsphase: Kritische Beurteilung – Partizipationsstrategien Entscheidungslogisches Chaos – Risikoanalyse – Risikomindernde Handlungsprogrammierung.....	502
2.2.4.3 Realisationsphase: Entscheidungsdurchsetzungsphase Ausführungsphase – Kontrollphase.....	510
2.2.5 Überprüfen und Verbesserung von Prozeßabläufen – Business Re-Engineering.....	514
2.2.5.1 Stabilisierung und Verbesserung von Prozeßabläufen.....	514
2.2.5.2 Business Re-Engineering.....	515
2.2.5.3 Globale Unternehmensrekonstruktionsanalyse (Basic Business Reconstruction Engineering).....	518
<b>2.3 Aufgabenprogramm II.....</b>	<b>520</b>
Literaturverzeichnis.....	525
Stichwortverzeichnis.....	543



## Vorwort zur 5. Auflage

Das vorliegende betriebswirtschaftliche Konzept wurde zur fünften Auflage vor allem um neue Erscheinungen auf dem Gesetzgebungssektor aktualisiert:

- Produkthaftung;
- Qualitätsnorm ISO/DIN 900x;
- CE-/EMV-Kennzeichnung;
- Öko-Audit;
- Umweltprofilanalyse und Umweltverträglichkeitsprüfung.

Diese neuen „Betriebstechniken“, zum großen Teil von der Europäischen Kommission in Brüssel zur Harmonisierung der Wirtschaftsverhältnisse in der Europäischen Union initiiert, verursachen in den Unternehmen einen erheblichen formalen und zugleich kostentreibenden Aufwand - und treiben nebenbei die Seitenzahlen dieses Buches hoch -, bringen jedoch relativ geringe materielle Leistung, so daß ihre Wirtschaftlichkeit in Frage gestellt ist. Dennoch kommen die Unternehmen nicht an den Zertifizierungen vorbei, wenn sie im Markte bleiben wollen, da sie zur *Conditio sine qua non* geworden sind.

Dazu wurden einige Kapitel vertieft und umstrukturiert:

- Betriebsmittel/EDV zu Wirtschaftsinformatik;
- Material/Güter zu ökologische Materialwirtschaft;
- Grundstücke und Betriebsgebäude zu Facility Management;
- Arbeit zu Human Resources;

Entsprechend dem auch in Deutschland vordringenden rentabilitäts-orientierten Shareholder-Konzept (vgl. Kapitel 1.1.1.6, 1.4.2.1) wird hier - wohl erstmals in der betriebswirtschaftlichen Literatur - basierend auf praktischen Erfahrungen des Verfassers in der Budgetabteilung/Finanzanalyse großer internationaler Unternehmen (IBM, Ford) - zum Produkt-Controlling (vgl. Kapitel 3.1.1.2) und zum Unternehmens-(Gesamt-)Controlling ein durchgängiges Konzept der Rentabilitätsplanung im Managerial Budgeting (vgl. Kapitel 4.3.5) und der Rentabilitätssteuerung im Financial Forecast (vgl. Kapitel 4.3.5.7) geboten und kompatibel dazu zum Rentabilitäts-Controlling geeignete Konzepte zur substrategischen Investitionsanalyse etwa zum Ersatz einzelner Maschinen in Form der Differenzrentabilität (vgl. Kapitel 4.4.3.3 C, 4.4.5.1/2) und zur strategischen Investitionsanalyse etwa zur Einführung neuer Produkte (vgl. Kapitel 4.4.3.3 B, 4.4.5.3-5). Trotz der dabei gewöhnlich anfallenden großen Datenmengen ist wegen der verwandten operationellen Techniken leicht eine EDV-mäßige Informationsverarbeitung möglich.

Für mathematische Unterstützung ist Herr Dipl. Ing. Andreas Demand zu danken.

