

# Inhalt

Friedrich Thomée zum 60. Geburtstag . . . . . XI  
*Toni Schmücker, Vorsitzender des Vorstandes der Volkswagenwerk AG,  
Wolfsburg*  
*Dietger Hahn, Wissenschaftlicher Leiter des Instituts für Unternehmens-  
planung, Gießen*

## I. Grundfragen im Zusammenhang mit der Führung industrieller Unternehmungen

Management-Philosophie in einer sich wandelnden Gesellschaft . . . . . 3

*Prof. Dr. Dr. h. c. Hans Ulrich, Hochschule St. Gallen*

1. Vorbemerkungen zum Thema . . . . .	3
2. Die Unternehmung als gesellschaftsbezogene Institution . . . . .	4
3. Veränderungen der Werthaltungen in der Gesellschaft . . . . .	5
4. Die Turbulenz der Umwelt . . . . .	7
5. Konsequenzen für die Unternehmungsführung . . . . .	9
6. Das Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmung . . . . .	12

Quantifizierungsprobleme im Rahmen der strategischen Unternehmens-  
planung . . . . . 19

*Prof. Dr. Herbert Jacob, Universität Hamburg*

1. Begriff und Aufgaben der strategischen Unternehmensplanung . . . . .	19
2. Strategische Projekte . . . . .	21
3. Die Portfolio-Technik . . . . .	23
4. Zur quantitativen Charakterisierung strategischer Projekte (strategischer Maß- nahmen) . . . . .	28
5. Gestaltungsformen strategischer Projekte . . . . .	33
6. Das Problem der Unsicherheit . . . . .	34
7. Ein Gesamtmodell . . . . .	38

Strategische Planung und Mitbestimmung . . . . . 47

*Prof. Dr. Dietger Hahn, Universität Gießen*

1. Problemstellung . . . . .	47
2. Gesetzliche Grundlagen der Bildung von Mitbestimmungsorganen in Unterneh- mungen in der Bundesrepublik Deutschland . . . . .	49

VI Inhalt

3. Charakterisierung der strategischen Planung im Rahmen eines Gesamtplanungssystems . . . . .	53
4. Einflußnahmemöglichkeiten der Arbeitnehmer(vertreter) auf die strategische Planung . . . . .	59
5. Entwicklungstendenzen der Einflußnahmemöglichkeiten der Arbeitnehmer(Vertreter) auf die strategische Planung . . . . .	71

## Probleme und Entwicklungstendenzen der Organisationspolitik industrieller Großunternehmungen

Prof. Dr. Knut Bleicher, Universität Gießen

1. Kontextanalyse: Bürokratische Organisationssysteme werden bei zunehmender Komplexität und Varianz dysfunktional . . . . .	75
2. Systemanalyse organisatorischer Gestaltung: Die Suche nach Modifikationen und Alternativen zur bürokratischen Strukturierung . . . . .	86
3. Instrumentalität der Organisationsmodelle für die strategische Unternehmungsführung . . . . .	102

\*- Beiträge der Universitäten zur Ausbildung von Führungskräften.

Prof. Dr. Karl Alewell. Universität Gießen

1. Problemstellung . . . . .	109
2. Anforderungen an Führungskräfte . . . . .	110
3. Gegenwärtige Struktur und Situation der Universitäten in der Bundesrepublik Deutschland . . . . .	115
4. Mögliche Beiträge der Universitäten zur Ausbildung von Führungskräften . . . . .	117

## Die Beteiligung der Unternehmungsführung an der Gestaltung computer-gestützter Informationssysteme

Prof. Dr. Dres. h. c. Erwin Grochla, Universität zu Köln

1. Unternehmungsführung und computer-gestützte Informationssysteme . . . . .	125
2. Entwicklung computer-gestützter Informationssysteme als Aufgabe der Unternehmungsführung . . . . .	130
3. Organisation der Beteiligung der Unternehmungsführung an der Gestaltung computer-gestützter Informationssysteme . . . . .	134

## II. Unternehmungsführung im gesamtwirtschaftlichen Umfeld

## Zukunftsprobleme unserer Wirtschaft

Prof. Dr. Dr. h. c. Herbert Giersch, Universität Kiel

1. Einleitung . . . . .	139
2. Der Konjunkturrhythmus . . . . .	140
3. Über die Zukunft unserer Wirtschaft auf längere Sicht (Wachstum) . . . . .	142
4. Schlußbemerkungen . . . . .	148

Zwei Komponenten des Wirtschaftswachstums: Technischer Fortschritt und Streß . . . . .	151
<i>Dr. Karl Heinrich Oppenländer, Dr. Werner H. Strigel, Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, München</i>	
Technischer Fortschritt . . . . .	151
1. Siegeszug des technischen Fortschritts . . . . .	151
2. Auswirkungen des technischen Fortschritts . . . . .	152
3. Eine empirische Information: Produktivitätsfortschritt und seine Auswirkungen in der Bundesrepublik . . . . .	153
4. Zukunftsprobleme im Zusammenhang mit dem technischen Fortschritt . . . . .	158
Streß . . . . .	159
1. Psychosoziale Stressoren und Wirtschaftswachstum . . . . .	159
2. Geringerer Wachstumsoptimismus empirisch nachweisbar . . . . .	161
3. Ursachen für die wachsende Unsicherheit bei unternehmerischen Antizipationen . . . . .	162
 Mobilität und Gesellschaft - Die Herausforderung an die Unternehmenspolitik der Automobilindustrie . . . . .	169
<i>Prof. Dr. Gerd Aberle, Universität Gießen</i>	
1. Zur produktspezifischen gesamtwirtschaftlichen Unternehmensverantwortlichkeit . . . . .	169
2. Externe Effekte der Mobilitätsstruktur in entwickelten Volkswirtschaften . . . . .	173
3. Das Mobilitätsproblem . . . . .	175
4. Gesellschaftliche Erfordernisse und einzelwirtschaftliche Unternehmensplanung . . . . .	178
 III. Investitions- und Finanzierungspolitik als Führungsprobleme	
 Entscheidungsprozesse bei privaten Auslandsinvestitionen - Entscheidungsgrößen und theoretische Grundlagen . . . . .	185
<i>Prof. Dr. Hans E. Büschgen, Universität zu Köln</i>	
1. Ausgangstatbestände des Entscheidungsprozesses (Der ökonomische Hintergrund) . . . . .	185
2. Die Unternehmungsziele als Entscheidungsdeterminanten . . . . .	193
3. Organisationale Aspekte des Entscheidungsprozesses . . . . .	194
 Joint Ventures - ein Mittel zur Ausweitung der Ost-West-Kooperation? . . . . .	203
<i>Prof. Dr. Ehrenfried Pausenberger, Universität Gießen</i>	
1. Ausgangspunkt und Fragestellung . . . . .	203
2. Begriff und Formen des Joint Venture . . . . .	204
3. Erfahrungen in westlichen Ländern . . . . .	206
4. Erfahrungen in östlichen Ländern . . . . .	211
5. Ergebnis . . . . .	214

## VIII Inhalt

Zum Finanzmarketing der Unternehmung . . . . .	217
<i>Prof. Dr. Joachim Sückting, Universität Bochum</i>	
1. Grundlegende Begriffe und Übersicht über die Elemente einer Strategie des Finanzmarketing . . . . .	218
2. Mögliche strategische Ziele im Finanzmarketing . . . . .	220
3. Die Finanzmarktforschung . . . . .	223
4. Produktpolitik und Preisgestaltung . . . . .	228
5. Die Vertriebspolitik . . . . .	230
6. Die Kommunikationspolitik . . . . .	231

## IV. Rechnungswesen und Unternehmungsführung

 Das Rechnungswesen als Instrument der Unternehmungsführung . . . . .	237
<i>Prof. Dr. Hans Siegwart, Hochschule St. Gallen</i>	
1. Einleitung . . . . .	237
2. Die Grundlagen - Zielsystem und Führungsfunktionen . . . . .	238
3. Das führungsorientierte Rechnungswesen . . . . .	249
4. Zusammenfassung . . . . .	253

Zur finanziellen Steuerung und Kontrolle im internationalen Konzern mit Hilfe von Bilanzen . . . . .	257
<i>Prof. Dr. Walther Busse von Colbe, Universität Bochum</i>	

1. Problemstellung . . . . .	257
2. Eignung von Einzelabschlüssen zur finanziellen Steuerung und Kontrolle von Konzernunternehmen . . . . .	258
3. Finanzielle Steuerung und Kontrolle in Konzern- oder Landeswährung . . . . .	268
4. Umgerechnete Einzelabschlüsse als Steuerungs- und Kontrollinstrument . . . . .	271

Nationale Bewertungs- und Bilanzierungswahlrechte nach der 4. EG-Richtlinie und deren Bedeutung für die handels- und steuerrechtliche Gewinnermittlung . . . . .	279
<i>Prof. Dr. Klaus v. Wysocki, Universität München</i>	

1. Einführung . . . . .	279
2. Der allgemeine Rechnungslegungsgrundsatz nach Art. 2 der 4. EG-Richtlinie . . . . .	281
3. Handelsrechtliche und steuerrechtliche Auswirkungen der Neufassung von Bilanzansatzvorschriften . . . . .	283
4. Neufassung der Bewertungsvorschriften . . . . .	287
5. Schlußbemerkungen . . . . .	293

Soll- und Mindest-Deckungsbeiträge als Steuerungselemente der betrieblichen Planung . . . . .	299
<i>Prof. Dr. Wolfgang Kilger, Universität Saarbrücken</i>	
1. Die Grenzplankosten- und Deckungsbeitragsrechnung als entscheidungsorientiertes System der Kostenrechnung . . . . .	299
2. Grenzkosten und Deckungsbeiträge als entscheidungsrelevante Daten . . . . .	303
3. Soll-Deckungsbeiträge als Bindeglieder zwischen der kurzfristigen und der langfristigen Planung . . . . .	318
 Neue Aufgaben der Kosten- und Erlösrechnung aus der Sicht der Unternehmensführung . . . . .	327
<i>Prof. Dr. Gert Laßmann, Universität Bochum</i>	
1. Einführung . . . . .	327
2. Abgrenzung und Erfassung von Qualitätskosten . . . . .	328
3. Primärkostendurchrechnung . . . . .	333
4. Erlösrechnung und -analyse . . . . .	334
5. Einflußgrößenrechnung als Grundlage von Betriebs- und Absatzmodellen . . . . .	343
 V. Steuerpolitik und Unternehmungsführung	
Grundüberlegungen zur Konzernsteuerpolitik . . . . .	351
<i>Prof. Dr. Friedrich Wilhelm Selchert, Universität Gießen</i>	
1. Problemstellung . . . . .	351
2. Rechtsstruktur des Konzerns als Basis der Konzernsteuerpolitik . . . . .	352
3. Zielfunktion in der Konzernsteuerpolitik und ihre Determinanten . . . . .	357
4. Parameter der Konzernsteuerpolitik . . . . .	366
5. Zusammenfassung . . . . .	370
 Steuerplanung als Teil der Unternehmensplanung . . . . .	373
<i>Prof. Dr. Alexander Marettek, Technische Universität Clausthal</i>	
1. Überblick über die betrieblichen Teilpläne . . . . .	373
2. Versuch zur Einordnung steuerplanerischer Aktivitäten in die Unternehmensplanung . . . . .	378
3. Instrumente der Steuerplanung . . . . .	381
4. Steuerbilanzplanung im Rahmen der betrieblichen Gesamtplanung . . . . .	383
5. Ergebnis . . . . .	391
Anhang: Beispiele für die Bewertungswahlrechte i. w. S. für die Steuerbilanz . . . . .	391

VI. Entscheidungswissenschaften, Innovationsforschung und Unternehmungsführung

Entscheidungswissenschaften und Unternehmensführung . . . . .	395
<i>Prof. Dr. Hans-Jürgen Zimmermann, Technische Hochschule Aachen</i>	
1. Wesen und Inhalt der Entscheidungswissenschaften . . . . .	395
2. Entscheiden/Planen als zentrale Führungsaufgabe . . . . .	402
3. Nutzen und Notwendigkeit der Interaktion . . . . .	407
Innovationsmanagement als Know-How-Management . . . . .	421
<i>Prof. Dr. Werner Pfeiffer, Universität Erlangen-Nürnberg</i>	
1. Innovation als zentraler Wettbewerbsfaktor . . . . .	421
2. Zum Innovationsbegriff . . . . .	421
3. Zum Know-How-Begriff - Know-How als zweckorientiertes Wissen bzw. spezifische Information . . . . .	426
4. Innovationsprozeß als Know-How-Substitution und/oder -Ergänzung im Sinne einer schöpferischen Zerstörung . . . . .	436
5. Höhe der Know-How-Veränderungsstufe und -Veränderungsgeschwindigkeit als Determinanten von Schwierigkeitsgrad, Risiko und Kosten von Innovationsprozessen . . . . .	437
6. Identifizierung von Schwachstellen bzw. kritischen Faktoren von Innovationsprozessen . . . . .	441
7. Integrales Know-How-Management als zentrales Instrument zur Steuerung von Innovationsprozessen bei schnellen technologischen Veränderungen . . . . .	444
Modellierung und Optimierung dynamischer Produktionssysteme . . . . .	453
<i>Prof. Dr. Dieter B. Pressmar, Universität Hamburg</i>	
1. Systemtheoretische Analyse des betrieblichen Produktionsbereichs . . . . .	453
2. Merkmale dynamischer Systeme . . . . .	455
3. Modellierung dynamischer Systeme . . . . .	458
4. Besonderheiten des Produktionssystems . . . . .	463
5. Ein praktisches Anschauungsbeispiel . . . . .	466
6. Zusammenfassung und Ausblick . . . . .	468
Modelldenken und der Entwurf von Unternehmensplanungsmodellen für die Unternehmensführung . . . . .	471
<i>Prof. Dr. Heiner Müller-Merbach, Technische Hochschule Darmstadt</i>	
1. Modelle und das Verstehen des Unternehmensgeschehens . . . . .	471
2. Die subjektiven Einflußgrößen der Modellbildung . . . . .	472
3. Der Entscheidungsträger und der Analytiker-ein Spannungspaar . . . . .	476
4. Aufbau und Einsatz von Unternehmensplanungsmodellen . . . . .	482
5. Ausblick . . . . .	488