

Jürgen Spickers

Management von Synergiepotentialen

Die Schaffung, Erkennung und Nutzung von Verbundeffekten zwischen Unternehmen oder ihren Teilen gehört zu den Inkunablen management-theoretischer Konzepte. Eine in den letzten Jahren festzustellende Häufung des Themas in der Literatur darf nicht übersehen lassen, daß die Idee in der Betriebswirtschaftslehre spätestens mit dem von Ansoff 1965 erstmals veröffentlichten Meilenstein zur Unternehmensstrategie vom Stapel lief. Seit dieser Zeit hat sich das Denken in Erfolgspotentialen auf immer umgreifendere Bahnen bewegt, und es hat den Anschein, als ob – quasi als »Gegengewicht« damit stets eine Mahnung einhergeht, Querschnittsfunktionen nicht außer acht zu lassen. Sie, so könnte man resümieren, sind der letzte Grund wirklicher Einzigartigkeit, während Vorteile innerhalb strategischer und organisatorischer (Denk-) Grenzen, ja selbst isolierte technische Innovationen vor der Einholung durch den Wettbewerb kaum dauerhaften Schutz bieten. Damit wird der universelle Charakter des Konzeptes »Synergie« deutlich, das die Entwicklung einer Unternehmung in jegliche Dimensionen ihrer Ressourcen und der von ihr geschaffenen Werke sachlich wie räumlich begleiten kann.

1. Zwischen Differenzierungswille und Integrationsdruck

Die Faszination, die vom Mythos des » $2 + 2 = 5$ « ausgeht, ist insbesondere im Zusammenhang mit Strategien zu begreifen, die nach Wachstum oder gar nach »mehr Wachstum« (Müller-Stewens 1989, S. 316) streben. Sie bilden den Rahmen, in dem das Konzept der Verbundwirkungen bisher ganz überwiegend ausgeformt wurde. Bezogen auf



Dipl.-Kfm. Jürgen Spickers
Institut für Betriebswirtschaft an der
Hochschule St. Gallen

einen Kern historischer Aktivitäten reicht das vornehmlich quantitativ verstandene Spektrum von der Ausweitung dieses Stammgeschäftes selbst über Produktentwicklung, Marktentwicklung, Vorwärts- und Rückwärtsintegration bis hin zur Diversifikation. Genau betrachtet sind damit zwei Entwicklungsebenen angesprochen, nämlich zum einen der Grad der Entfernung vom Ausgangspunkt, und zum anderen der Weg dorthin, d.h. die Entscheidung zwischen interner Entwicklung, Akquisition oder Allianz. Auf beiden Ebenen, also sowohl für den leistungsbezogenen als auch für den organisationsbezogenen Querschnitt, ist der Verbundgedanke bedeutend.

Parallel zur wirtschaftspraktischen Ausübung der vorgenannten Entwicklungs-

optionen folgen die diesbezüglichen Denkmodelle von den Außenperspektiven der Unternehmung zunehmend komplexeren Mustern (vgl. Abb. 1). Dabei sind zwei Richtungen der Differenzierung zu beachten: Zum einen dehnen sich die strategischen Konzepte von relativ eindimensionalen Produkt- und Marktüberlegungen auf Geschäftsfelder, Branchen und Anspruchsgruppen aus. Zugleich lassen sich sämtliche dieser Perspektiven weiter in die Tiefe ausformen, also z.B. zu entsprechend fein gegliederten Markt- oder Stakeholder-Segmenten. Korrespondierend zu der äußeren Komplexitätszunahme der Erklärungsansätze geht in der Binnenbetrachtung von Unternehmungen eine ähnliche Veränderung vorstatten. Während dort zunächst das Denken in Funktionsbereichen entlang organisatorischer Grenzen vorherrschte, kommen im weiteren Verlauf Perspektiven wie diejenige der Ressourcen, der Wertschöpfung und der Kernfähigkeiten hinzu.

In einem frühen Definitionsversuch, der hier in der Übersetzung durch Ehrensberger (1992, S. 19) wiedergegeben ist, hat Hampden-Turner freilich schon 1970 auf die Notwendigkeit einer (Re-)Integration hingewiesen: »Synergie ist die *optimale Integration dessen, was zuvor differenziert war.*« Diese Integration kann sich nur auf der Handlungsebene der Unternehmung und damit auf der Binnenseite ereignen. Gerade die beiden Strategieansätze, die als erste die nachhaltige Verwirklichung von Verbundeffekten einforderten, denken die Unternehmung jedoch ganz überwiegend von außen her und führen dort insofern zu einer gewollt höheren Differenzierung, die auf der Binnenseite »verarbeitet« werden muß.

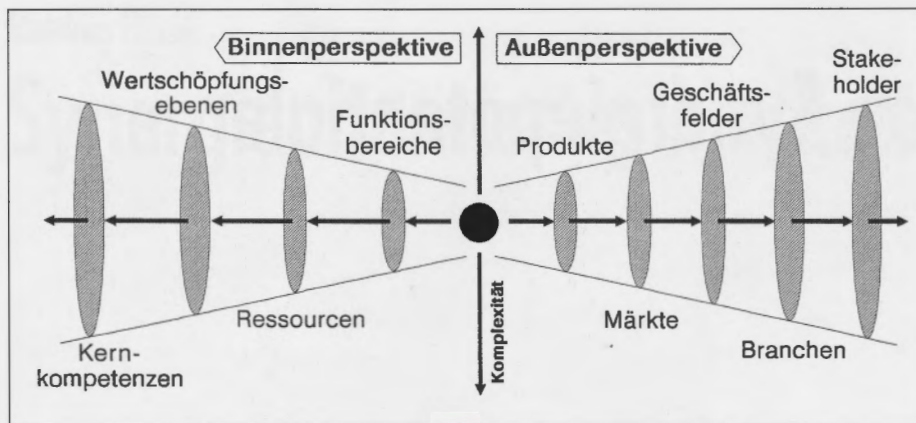


Abb. 1: Entwicklung strategischer Perspektiven

Wie schon angedeutet, sind es zunächst die Ansoff'schen Überlegungen zu Produkt-Markt-Positionierungen, aus denen sich später die Portfolio-Konzepte entwickeln, die lange Zeit die Strategiedebatte beherrschen. Abgesehen davon, daß die Portfoliotechnik vor allem auf finanzielle Übertragungen zwischen den Geschäftseinheiten abzielt, was für eine fruchtbare Synergiendiskussion eher eine »Sackgasse« (Ehrensberger 1992, S. 113) darstellt, so bleibt die Identifikation solcher Potentiale zwischen verschiedenen Tätigkeitsfeldern einer Unternehmung bei Ansoff vor allem auf Querschnitte entlang der klassischen Funktionsbereichs-Gliederung beschränkt. Hier bietet das Konzept der Wertekette, das Porter (1985) auf der Binnenseite seinem Entwurf zur branchenbezogenen Wettbewerbsstrategie hinzugesellt, deutlich mehr Anhaltspunkte zur Lokalisation von Synergien bzw. – in der dort verwendeten Begrifflichkeit – von materiellen und immateriellen Verflechtungen zwischen einzelnen Geschäftsbereichen. Insbesondere können die Wertschöpfungsebenen beliebig tief aufgegliedert werden, so daß sich z.B. Orte für die materielle Kombination unmittelbar marktrelevanter Aktivitäten wie Vertrieb, Ausgangslogistik und Kundendienst fallweise noch genauer herausarbeiten lassen. Auch die immaterielle Übertragung von Fertigkeiten bzw. Know-how läßt sich im Raster der Wertekette denken. Freilich befriedigt eine solche Aufgliederung noch nicht den unmittelbaren Integrationsbedarf, und zudem sagt die Heuristik nicht zuletzt aufgrund ihrer Ausrichtung auf die Außenperspektive »Wettbewerbsposition« wenig zu den Ursachen bzw. den Entstehungs-

hintergründen der Verbundwirkungen aus.

Während sich mit der Orientierung an den Anspruchsgruppen der Unternehmung bereits ein noch weiter differenzierter Ansatz zum Verständnis der Umfeldeinbindung ausformt, wird durch die »Resource based view« der Kernkompetenzen von Prahalad/Hamel (1990) der langen Tradition eines weitgehend kontingenten Außenverständnisses eine von innen her argumentierende Perspektive zur Seite gestellt. Insofern dürfte dieser Ansatz dem integrierenden Moment und damit dem Wesen der Synergie jenseits bloßer Kosten- bzw. Skaleneffekte einen erheblichen Schritt näher kommen. Basis erfolgreicher Strategien sind demgemäß Verschleife elementarer Technologien, Produktions- und Organisationsfähigkeiten, die eine Vielzahl alternativer Anwendungsgebiete aufweisen, in dieser Kombination schwierig zu imitieren sind und einen erkennbaren Beitrag zur Wertschöpfung beim Abnehmer leisten. Der Querschnittscharakter tritt besonders offen hervor, wenn man wie Hall (1992, S. 140) die Bedeutung intangibler Ressourcen wie z.B. der Wissensbasis, der Qualitäts- und Lernfähigkeit oder der vorhandenen Netzwerke betont.

Bevor genauer auf Orte, Zugangswege und Prozesse derartiger Synergieschöpfung eingegangen wird, ist noch auf eine parallele Quelle des Integrationsdrucks hinzuweisen. Die Überlegung, daß das Ganze mehr als die Summe seiner Teile sein kann, läuft der kartesischen Idee der verlustfreien Dekomponierbarkeit eines Systems in Teilsysteme zwecks deren besserer Handhabung entgegen.

Jene Vorstellung aber hat offensichtlich das Denken über Strategien ebenso wie über das Organisieren vergleichsweise nachhaltig beeinflusst, was nicht zuletzt auf die technisch-mechanistische Basis der bisherigen industriellen Entwicklung zurückzuführen sein dürfte. Die Bildung von Funktionalbereichen und ihre weitere Ausdifferenzierung, die analytische Planung entlang strategischer Geschäftsfelder oder die divisionale Organisation sind – zumindest in ihrer konsequenten Ausformung – Beispiele hierfür. Der Ruf nach Synergien ist insofern auch ein Reflex auf die Mißinterpretation der Unternehmung und ihrer Umfeldbeziehungen als allzu triviale Maschine.

2. Orte und Erreichungswege von Synergiepotentialen

Bleibt man auf der Binnenseite zunächst dem Wertschöpfungsgedanken verhaftet, um mögliche Integrationsdimensionen zwischen vorhandenen Produktlinien, Geschäftsbereichen, Konzerngesellschaften oder partnerschaftlich verbundenen Unternehmen herauszuarbeiten, so bieten sich mittlerweile einige Weiterentwicklungen des Porter'schen Wertekette-Konzeptes an. Im Rahmen des umfassenden Management-Ansatzes der »Münchener Schule« um Kirsch kommt es z.B. zu folgender Interpretation von Wertschöpfungsebenen (Esser/Ringlstetter 1991):

- In einem Primärbereich sind die unmittelbar leistungswirksamen *Aktivitäten*, d.h. Eingangslogistik, Produktion, Ausgangslogistik, Marketing/Vertrieb und Service zusammengefaßt.
- Der Sekundärbereich vereint die *Ressourcen* der Unternehmung, hier vor allem Technologien, Humanressourcen, Finanzmittel und Informationen.
- Der Tertiärbereich umfaßt solche *Systeme*, die die aufgaben- und zeitgerechte Allokation der Ressourcen an den Orten der Leistungserstellung gewährleisten sollen. Zu denken ist etwa an Führungssysteme oder an die Organisation.
- Der Quartärbereich des »Standortes« i.w.S. bezeichnet schließlich neben der physischen Lokalisation auch das Verhältnis zu den Anspruchsgruppen der Unternehmung und schafft damit für diese Außendimension ein – wenn

auch noch sehr abstraktes Pendant auf der Binnenseite.

Auf allen vier Ebenen läßt sich nun nach Verbundvorteilen suchen. Mit der tertiären Wertschöpfung liegen zudem Instrumente vor, die auch direkt im Sinne einer querschnittsbezogenen Umlenkung von Ressourcen an den Ort dieser Vorteile verstanden werden können. Um die Wege des Erreichens der Synergien näher zu erschließen, ist ergänzend nach der Ausgestaltung derartiger Verbindungen zu fragen. Auch im Bezug auf diesen Aspekt wurden die ursprünglichen Konzepte – vor allem im Zusammenhang mit Fragen des Managements von Unternehmensakquisitionen – weiterentwickelt, doch schimmern die grundsätzlich schon von Porter herausgearbeiteten Dimensionen der gemeinsamen Durchführung (Aufgabenzentralisierung) und der Übertragung von Fertigkeiten (Know-how-Transfer) stets durch. So formulieren Haspeslagh/Jemison (1991, S. 28ff.) zunächst eine Vorstufe der sog. Nutzenkombination, die sich etwa als Übertragung von »Goodwill« oder Finanzmitteln darstellt, die keine größeren Management-Aktivitäten erfordert. Der zweite Bindungsweg liegt in der Ressourcenteilung durch eine gemeinsame Verwendung operativer Elemente, und zwar entweder mittels Zentralisation oder per Überkreuznutzung z.B. im Falle der Absatzorganisationen. Bei der Transferbindung wird schließlich noch einmal zwischen funktionalen Fertigkeiten und Management-Fertigkeiten als Übertragungsgut unterschieden. Reissner (1992, S. 108ff.) nennt ebenfalls die Zentralisation identischer Wertschöpfungsaktivitäten sowie den Transfer-Verbund, der dort jedoch ebenso materiell wie immateriell aufgefaßt wird. Darüber hinaus werden akquisitionsspezifische Synergien aus der Restrukturierung bzw. Integration – was im wesentlichen auf die Übertragung von Management-Fertigkeiten hinausläuft –, aus dem Zugang zu bisher verschlossenen Wertschöpfungsbereichen sowie aus der Möglichkeit zum Risikoausgleich angeführt.

Im Sinne der Vorüberlegungen und des im Kernkompetenzen-Ansatz formulierten Anliegen ist noch einmal hervorzuheben, daß Synergieeffekte als nachhaltige Vorteile ein gewisses Maß an Einzigartigkeit ausweisen müssen. Insofern

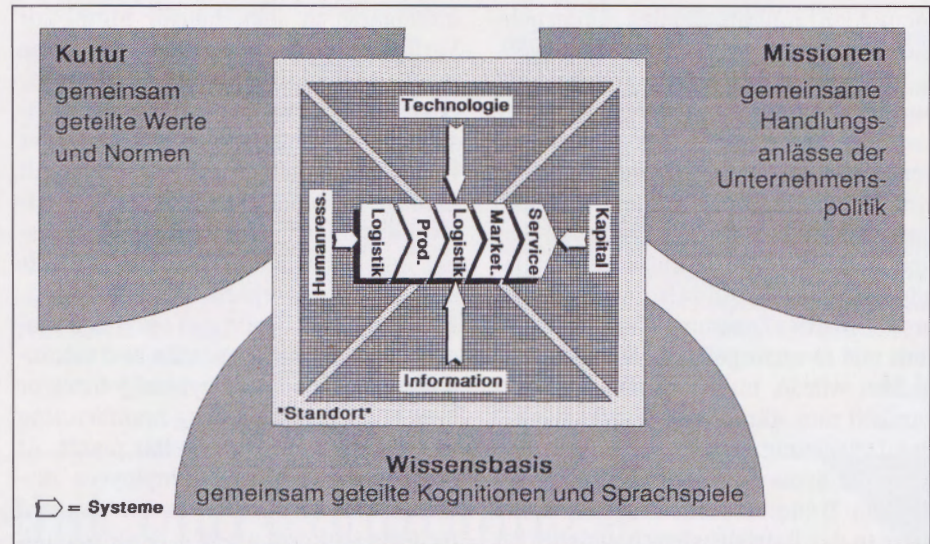


Abb. 2: Arenen zur Synthese von Synergiemöglichkeiten

besteht die Gefahr, den kostbaren Begriff letztlich auf die Erzielung von »Economies of Scope« zu reduzieren. Deren Realisation aber gehört bei einer gegebenen Konstellation von Wertschöpfungsparametern zu den üblichen Aufgaben eines Managements. Ohne zu verkennen, daß dort in vielen Unternehmen sicherlich noch erhebliche Einsparungspotentiale auf ihre Umsetzung harren, fällt der Blick deshalb zunächst starker auf die Nutzenseite. Um zu Hintergrundebenen der Entstehung nachhaltiger Verbundeffekte zu gelangen, läßt sich noch einmal auf die o.g. vier Dimensionen der Wertschöpfung zurückgreifen. Statt ihrer analytischen Durchdringung bzw. Kombination frage man sich nunmehr jedoch, unter welchen Umständen bzw. Einflüssen eine *Synthese* neuer Potentialbereiche wahrscheinlich ist. Hier werden vor allem die Integrationsdimensionen der Unternehmenskultur, der unternehmenspolitischen Missionen und der Wissensbasis als relevant erachtet (vgl. Abb. 2).

So beeinflusst die kulturelle Basis der gemeinsamen Werte und Normen, welche Ziele für erstrebenswert gehalten werden, welche Einstellung zur Kooperation besteht, usw. Findet sich dort kein Rückhalt für die Realisierung eines potentiellen Verbundbereiches, so wird der Effekt zumindest aus eigenem Antrieb nicht zustande kommen. Andererseits muß unter den Beteiligten das entsprechende Wissen vorhanden sein, um Synergien antizipieren, orten und umsetzen

zu können. Das historisch kummulierte Know-how in der Organisation, das in diesem Zusammenhang weit über die Ressourcenebene der Informationen hinausgeht, stellt von jener Seite her die Grundlage dar. In Verbindung damit ist schließlich auch von Bedeutung, daß bestimmte »Themen« auf der normativen Ebene der Unternehmenspolitik allgemein formuliert und als Missionen – im Rahmen des Kernkompetenzen-Ansatzes ist vom »Strategic Intent« gesprochen worden – in die Organisation eingetragen werden. Selbstverständlich kann es sich, um die o.g. Perspektivenverschiebung nicht überzubetonen, bei einer solchen Mission z.B. auch um ein »Cost Chase«-Programm handeln.

3. Prozessuale und strukturelle Voraussetzungen

Im allgemeinen wird beklagt, daß zwar genügend Anhaltspunkte für die Erkennung von Synergiepotentialen vorhanden sind, daß es aber an den Fähigkeiten zu ihrer Umsetzung mangelt. Dies gilt offenbar in der Mehrzahl der Bereiche, in denen sich die Notwendigkeit integrierender Wirkungsverbindungen besonders dringend ergibt: Im Makrobereich handelt es sich vor allem um multinationale Unternehmen, um Großkonzerne in tiefgreifenden Wandlungsprozessen und um Akquisitionsvorgänge; im Mikrobereich stellen sich die Aufgaben in jüngerer Zeit unter Leitthemen wie »Simultaneous Engineering« oder »Business Reengineering«. Für die von ihnen un-

tersuchten multinationalen Unternehmen resümieren Bartlett/Ghoshal (1989, S. 4) dementsprechend: »Throughout our five-year study, we were continually impressed by the fact that most managers of worldwide companies recognized what they had to do to enhance their global competitiveness. The challenge was how to develop the organizational capacity to do it.« Während also lange Zeit der erste Teil des »Zusammen-Wirkens« betont und in aussagefähige Konzepte gegossen wurde, muß sich die Aufmerksamkeit nun stärker den Vorgängen bei der Umsetzung zuwenden. Damit folgt auch die Synergienthematik dem allgemeinen Trend zu einer Prozeßorientierung in der Betriebswirtschaftslehre.

Im Hinblick auf die möglicherweise am deutlichsten im Mittelpunkt stehende Voraussetzung, nämlich die notwendigen Ressourcen zur Initiierung von Verbundwirkungen vor allem im Bereich der Querschnittsnutzen, sind derzeit sehr unterschiedliche Tendenzen zu beobachten. Zwar hat sich mittlerweile die Einsicht etabliert, daß Verbundeffekte nicht ohne Kosten zu erzielen sind; Porter (1985, S. 331) nennt insbesondere Koordinations-, Kompromiß- und Inflexibilitätskosten. Unter dem Gesichtspunkt des Anschiebens dieser Effekte ist es jedoch bedeutender, daß sich Programme zum Abbau von Überschußressourcen unter Leitthemen wie demjenigen des »Lean Management« einer Beliebtheit erfreuen, die geneigt ist, schon die zur Suche nach integrierenden Querschnittsthemen notwendigen Freiräume zu erodieren. Hier ist der von Staehle (1991) für das »Human Resource Management«, insbesondere aber für die Parallelorganisation zum Ausdruck gebrachten Skepsis und seinem Plädoyer für entsprechenden »Organizational Slack« auch in der Angelegenheit der Verbundeffekte beizupflichten.

Derartige Ressourcenpuffer an Zeit und Mitteln sind in Verbindung mit einer gewissen Redundanz der Funktionen nicht zuletzt notwendig, um Prozesse der Selbstorganisation zu ermöglichen (Probst 1987). Will man also z.B. die Problemlösungskompetenz der unmittelbar für die primären Wertschöpfungsbereiche verantwortlichen Personen nutzen und sie zur eigenständigen Suche nach Synergiepotentialen ermuntern, wird es

unumgänglich sein, hierfür Mittel zur Verfügung zu stellen, und sei es im Sinne einer Opportunitätsabwägung. Flaherty (1992, S. 277) verdeutlicht dies am Beispiel der Koordination internationaler Fertigungsvorgänge: »Top business unit managers could facilitate such lower-level activities by, for example, increasing employee familiarity with projects and their counterparts at other sites ... For (this; d. Verf.) purpose several managers of these business units had instituted regular meetings (typically three or four times a year) among manufacturing support employees at similar plants. At the meetings support employees discussed their recent inter-and-intra-plant projects and proposals ... Business unit or company managers themselves would be facilitators, protectors, and reviewers.« Vergleichbares gilt für das Zueinanderfinden der Ressourcen aus eigenem Antrieb.

Blickt man noch einmal auf die in Abb. 2 genannten Einflußbereiche, so wird im Zusammenhang mit der Wissensbasis ferner die Bedeutung des Prozeßlernens offenkundig. Verbundwirkungen müssen, sofern sie nicht den überwiegend kostenbezogenen Standardprozeduren folgen, im wahrsten Sinne »erarbeitet« werden. In der Regel handelt es sich um hochkomplexe Fragestellungen, und es sind häufig massive Übersetzungsleistungen zwischen den beteiligten Kontexten z.B. verschiedener Fertigungs- oder Marketingbereiche notwendig. Noch krasser fällt die zu überbrückende Entfernung auf der Ebene der Ressourcen ins Auge, wenn es etwa zu ergründen gilt, welchen Nutzen die in einem Bereich gewonnenen Informationen in einem anderen Zusammenhang stiften können. Insofern beruht der Erfolg von Synergievorhaben zwar auf dem vorhandenen Wissen; wichtiger aber erscheint der Beitrag, den ihre Durchführung in die gemeinsame Wissensbasis zurückspielt.

Schließlich sind die Strukturen anzusprechen, innerhalb derer sich Verbundeffekte realisieren sollen. Zum einen ist zu bedenken, daß viele derartiger Programme zunächst parallel zur eigentlichen Wertschöpfung aus dem Tagesgeschäft zu initiieren sind, bevor es z.B. zur Kombination von Ebenen oder zur Verwirklichung übertragener Fertigkeiten

und/oder Inhalte kommt. Auf die Ermöglichung und Förderung solcher Parallelstrukturen war soeben bereits hingewiesen worden. Zum anderen erzwingt die Verwirklichung von Querschnitten die Überwindung tradiertter Strukturgrenzen. Wie im o.g. Beispiel von Flaherty (1992) deutlich wurde, kann ein entsprechendes Projektmanagement eingerichtet werden, das sich ggfs. zu einem Netzwerk von Projekten mit ähnlichen Zielen ausbauen läßt (Kühn 1993). Hierbei sollten nicht nur horizontale Grenzen überwunden, sondern auch die Möglichkeiten zur verstärkten vertikalen Einbindung genutzt werden.

Erfolgsgarantien sind freilich kaum zu haben, und der in der Literatur im Zusammenhang mit dem Management von Synergien mancherorts erweckte Eindruck, Komplexität sei zu beherrschen, stimmt angesichts der begrenzten Fähigkeiten zur Handhabung dynamischer, vernetzter Wirkungsgefüge auf individueller und kollektiver Seite eher skeptisch. Bei aller Funktionalität, die man dem Konzept der Synergieerzielung zumessen kann, bleibt aus einem konstruktivistischen Verständnis der Evolution als offenem Prozeß, als Akt schöpferischer Veränderung also das Resümee seitens Ernst von Glasersfeld (1992, S. 410) zu bedenken: Niemals kommen wir über Versuch und Irrtum hinaus: »Das ist das einzige, was wir haben.«

Literaturhinweise

- Ansoff, I. (1965/1966): Corporate Strategy. New York usw. 1965; dt.: Management-Strategie. München 1966
- Bartlett, C. A.; Ghoshal, S. (1989): Managing Across Borders. The Transnational Solution. Boston
- Ehrensberger, S. (1993): Synergieorientierte Unternehmensintegration. Grundlagen und Auswirkungen. Wiesbaden
- Esser, W.-M., Ringlstetter, M. (1991): Die Rolle der Wertschöpfungskette in der strategischen Planung. In: Kirsch, W. (Hrsg., 1991): Beiträge zum Management strategischer Programme. München, S. 511-537
- Flaherty, M. T. (1992): Coordinating international manufacturing and technology. In: Campbell, A.; Luchs, K. S. (Hrsg., 1992): Strategic synergy. Oxford, S. 246-280
- Glasersfeld, E. von (1992): Siegener Gespräche über Radikalen Konstruktivismus. Ernst von Glasersfeld im Gespräch mit NIKOL (1982, 1984). In: Schmidt, S. J. (Hrsg., 1992): Der Diskurs des Radikalen

- Konstruktivismus. 5. Aufl., Frankfurt am Main, S. 401-440
- Hall, R. (1992): The Strategic Analysis of Intangible Resources. In: Strategic Management Journal, 13. Jahrg./ S. 135-144
- Haspeslagh, P.; Jemison, D. B. (1991/1992): Managing Acquisitions. Creating Value Through Corporate Renewal. New York 1991; dt.: Akquisitionsmanagement. Wertschöpfung durch strategische Neuausrichtung des Unternehmens. Frankfurt am Main/New York 1992
- Kühn, F. (1993): Das Projektnetzwerk. In: Hirzel, Leder & Partner (Hrsg., 1993): Synergiemanagement. Komplexität beherrschen – Verbundvorteile erzielen. Wiesbaden, S. 111-126
- Müller-Stewens, G. (1989): Vorstoß in neue Geschäfte: Identifikation und Eintrittsstrategien. In: Riekhof, H.-C. (Hrsg., 1989): Strategieentwicklung. Konzepte und Erfahrungen. Stuttgart 1989, S. 313-331
- Porter, M. E. (1985/1986): Competitive Advantage. New York 1985; dt.: Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt am Main 1986
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990/1991): The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review, May-June 1990, S. 79-91; dt.: Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben. In: Harvard Manager, Heft 2/1991, S. 66-78
- Probst, G. J. B. (1987): Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Berlin und Hamburg
- Reissner, S. (1992): Synergiemanagement und Akquisitionserfolg. Wiesbaden
- Staehele, W. H. (1991): Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen? In: Staehele, W. H.; Sydow, J. (Hrsg., 1991): Managementforschung. Band 1. Berlin und New York, S. 313-345

M&M

Unternehmensethik und Controlling – zwei aktuelle Themen in der Sammlung Poeschel

Jürgen Weber
**EINFÜHRUNG IN DAS
CONTROLLING**
Sammlung Poeschel,
Band 133
5., durchgesehene und
erweiterte Auflage 1994.
442 Seiten.
Kartiert, DM 39,80/
öS 311,-/sFr 39,90
ISBN 3-7910-9202-2

Sammlung Poeschel

Jürgen Weber
**Einführung in das
Controlling**
5. Auflage

SCHÄFFER
POESCHEL

Theorie und Praxis des Controlling haben sich in den letzten Jahren deutlich weiterentwickelt. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in der zum Standardwerk gewordenen »Einführung in das Controlling« wider. Die nun vorliegende 5. Auflage baut konsequent auf der Sicht des Controlling als Koordinationsfunktion innerhalb der Unternehmensführung auf. Ausgehend von einer kurzen Darstellung der Controlling-Entwicklung und traditioneller Definitionsansätze werden die Grundlagen einer Controlling-Theorie gelegt. Nach bewährtem didaktischen Konzept stehen, trotz gründlicher theoretischer Fundierung, Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit im Vordergrund. Vertiefungen und Differenzierung sind durch vielfältige Literaturverweise möglich. Die neue Auflage wurde um die Diskussion der Frage ergänzt, wie sich die Controllingbereiche in den nächsten Jahren entwickeln werden.

Horst Steinmann/
Albert Löhr
**GRUNDLAGEN DER
UNTERNEHMENSETHIK**
Sammlung Poeschel,
Band 131
2., überarbeitete und erweiterte
Auflage 1994. 291 Seiten.
Kartiert, DM 29,80/
öS 233,-/sFr 30,20
ISBN 3-7910-9195-6

Sammlung Poeschel

Horst Steinmann
Albert Löhr
**Grundlagen der
Unternehmens-
ethik**
2. Auflage

SCHÄFFER
POESCHEL

Unternehmensethik – eine reine Modeerscheinung oder mehr? Braucht das kapitalistische Wirtschaftssystem nicht schon immer ein ethisches Fundament sowohl auf der Ebene der Gesamtwirtschaft wie auf der Ebene der Unternehmung? Dieses Buch sieht die Unternehmensethik als einen wichtigen Beitrag zur Legitimation der Sozialen Marktwirtschaft an. Denn nur, wenn die unternehmerische Freiheit, die unsere Wirtschaftsordnung verbürgt, nicht mißbraucht wird, wenn also privates Unternehmertum und öffentliches Interesse immer wieder versöhnt werden (können), besteht eine Chance, die Legitimation und Akzeptanz unserer Wirtschaftsordnung langfristig zu sichern.

Jetzt in Ihrer Buchhandlung!

Schäffer-Poeschel Verlag
Postfach 103241
70028 Stuttgart
Tel. (07 11) 229 02-0
Fax (07 11) 229 02 90

//
**SCHÄFFER
POESCHEL**