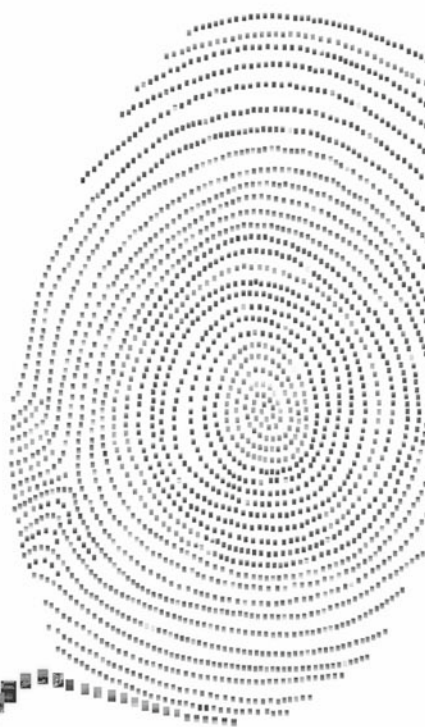

Transformationsmodell nachhaltiger Unternehmensführung durch Unternehmensentwicklung

Lizenz zum Wissen.




Sichern Sie sich umfassendes Technikwissen mit Sofortzugriff auf tausende Fachbücher und Fachzeitschriften aus den Bereichen: Automobiltechnik, Maschinenbau, Energie + Umwelt, E-Technik, Informatik + IT und Bauwesen.

Exklusiv für Leser von Springer-Fachbüchern: Testen Sie Springer für Professionals 30 Tage unverbindlich. Nutzen Sie dazu im Bestellverlauf Ihren persönlichen Aktionscode **C0005406** auf www.springerprofessional.de/buchaktion/



Jetzt
30 Tage
testen!

Springer für Professionals.
Digitale Fachbibliothek. Themen-Scout. Knowledge-Manager.

-  Zugriff auf tausende von Fachbüchern und Fachzeitschriften
-  Selektion, Komprimierung und Verknüpfung relevanter Themen durch Fachredaktionen
-  Tools zur persönlichen Wissensorganisation und Vernetzung

www.entschieden-intelligenter.de

Springer für Professionals

 Springer

Martin Christian Kemnitz

Transformationsmodell nachhaltiger Unternehmens- führung durch Unternehmensentwicklung

Grundmodell betriebswirtschaftlicher
Nachhaltigkeit

Martin Christian Kemnitz
FB Wirtschaftswissenschaften
Hochschule Bonn-Rhein-Sieg
Sankt Augustin, Deutschland

ISBN 978-3-658-13866-0 ISBN 978-3-658-13867-7 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-13867-7

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Vieweg

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Vieweg ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Dieses Buch widme ich diesen Menschen:

*Meinen Eltern
Elisabeth und Manfred Kemnitz*

*Meinem Bruder
Michael Kemnitz*

*Meinen Neffen
Daniel und Tobias Kemnitz*

*Meiner Lebensgefährtin
Anja Schminke*

und

*Meinen besten Freunden
Eike Birkmeier
Anja Kroll
Andreas Mattern
Karsten Garn
Tina Garn*

Vorwort

Damals als meine Diplomurkunde für Wirtschaftswissenschaften der Bergischen Universität Wuppertal vor mir lag, endete einer der wichtigsten Lebensabschnitte für mich, wengleich damit auch ein neuer Lebensabschnitt begann. Das Gefühl Höhen und Tiefen des Studiums bewältigt zu haben, machte mich stolz, stolz auf das, was ich mir und viele andere Menschen mir, niemals zugetraut haben: einen sehr guten Universitätsabschluss. Was mein erster Gedanke war? Das weiß ich noch ganz genau. Wenn mich doch jetzt all die Menschen sehen könnten, die nie an mich geglaubt haben, Lehrer, Mitschüler, Arbeitskollegen, Chefs? Es ging mir nicht um Wiedererlangung von Ehre, mich brauchte auch niemand zum Ritter zu schlagen oder sich vielleicht sogar bei mir zu entschuldigen, aber war diese Oberflächlichkeit wirklich alles, was das Leben für mich bereit hält? Ich hoffe nicht, nein, ich bin mir sicher. Schließlich haben mich auch Menschen begleitet, denen ich mit allen Stärken und Schwächen wichtig bin und die mir die Kraft gegeben haben, Höchstleistungen zu erbringen, meine Eltern, mein Bruder, meine Lebensgefährtin und wirklich sehr gute Freunde. Ihnen gilt heute mein tiefer Dank.

Wie alles im Leben hat auch das vorliegende Buch eine Vergangenheit. Als frischgebackener Diplom Ökonom suchte ich den Neuanfang in einem neuen Leben, in einer neuen Stadt und in einem neuen Job. Ich kannte meine Talente, strebte nach dem wirklich Großen und rannte als idealistischer Absolvent los, um die Welt zu verändern. Veränderung? Wo findet die reale Gestaltung von Veränderung statt? Ich wurde also folglich Unternehmensberater; zunächst mit kleineren Aufgaben im Umfeld der Organisation und Logistik in SAP R/3 Projekten, als Geschäftsbereichsleiter für Organisationsberatung und dann als Projektleiter bei einer mittelständischen Managementberatungsgesellschaft.

Schließlich brachte mich ein Japaner mit dem Namen Iwao Kobayashi an den vorläufigen Höhepunkt meiner Suche nach dem Konzept, dass alle Probleme in Unternehmen zu lösen vermag. Jetzt mussten nur noch alle Unternehmen dieser Erde dieses Konzept anwenden und alles wird gut. Ob ich dafür gekämpft habe? Natürlich, jede Sekunde habe ich Unternehmen fast missionarisch zu bekehren versucht. Ja, ich habe alles versucht und vieles gewagt, doch ich fühlte mich am Ende ohnmächtig. Ohnmächtig tatenlos zusehen zu müssen, welche offensichtlichen Fehler in der Führung von Unternehmen gemacht wurden und gemacht werden.

Beispielsweise bekam eine Mitarbeiterin aus der Produktion einer meiner damaligen Kunden eines Tages in einem meiner Workshops einen Weinkrampf. Unter Tränen sagt sie, dass sie die Probleme des Unternehmens schon vor einigen Jahren gesehen hätte und dass keiner auf sie und ihre Kollegen/innen gehört hätte. Ich schaltete sofort den Overheadprojektor aus, setzte mich zu der Gruppe und bat sie höflich mir diese Punkte zu schildern. Am Ende war ich unglaublich ergriffen von der fachlichen Schlüssigkeit dieser systematischen Analyse und sie fügte hinzu, dass ihr Mann sie vor einem Jahr verlassen hätte, dass sie nun drei Kinder alleine erziehen müsste und dass sie ungelernt in dieser strukturschwachen Region niemals wieder eine neue Arbeit finden würde. So redegewandt Managementberater ja auch immer so sind, so wortlos saß ich neben ihr und reichte ihr ein Taschentuch, um ihre Tränenbäche zu bändigen. War das die einzige Hilfe die ein qualifizierter Managementberater in dieser Situation leisten konnte, ein Taschentuch? Drei Monate später hat der Vorstand dieses Unternehmens die Schließung dieses Werkes angeordnet und einige Monate später war diese Frau arbeitslos. Gleichzeitig wurden alle weiteren Entwicklungsprojekte zur Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit der anderen Standorte dieses Unternehmens gestoppt und unser Auftrag storniert. Ein Einzelfall? Nein, leider waren die letzten Jahre meiner damaligen Beratertätigkeit gespickt mit derartigen Fällen.

Selbst Worte wie Ohnmacht, Wut oder auch Hilflosigkeit beschreiben nur annähernd, wie man sich fühlt, wenn man sich völlig sicher ist, das Handwerkszeug für Hochleistungsmanagement zu kennen, es aber nicht einsetzen zu können oder zu dürfen. Aus meiner heutigen Sicht sind sich viele Unternehmer Ihrer Verantwortung nicht oder nur unzureichend bewusst. Sie übernehmen eben nicht nur Verantwortung für das Kapital, für die Gebäude und für die Betriebsausstattung, sondern sie übernehmen vor allem Verantwortung für die Menschen. Diese Menschen verlassen sich auf sie. Sie unterzeichnen einen Handyvertrag, kaufen ein Auto, bauen ein Haus und gründen eine Familie. Sie verlassen sich darauf, dass die Unternehmer und Führungskräfte jeden Tag hart dafür kämpfen, dieser Verantwortung gerecht zu werden. Viele Unternehmer kennen augenscheinlich kaum noch den Unterschied zwischen Profit und Leistung, zwischen Gewinnmaximierung und Wettbewerbsfähigkeit und zwischen Reichtum und sozialer Verantwortung. Gerade diese Grundsätze sollen doch unser Handeln in die richtige Richtung lenken. Kann es denn sein, dass uns im unternehmerischen Werkzeugkasten neben Personalentlassung und Verlagerungen der Aktivitäten ins Ausland sonst gar nichts mehr einfällt?

Ja ich gebe offen zu, dass ich weder die Musterlösung in der Tasche habe, noch das alles besser weiß oder kann, noch dass es nicht auch sehr gute unternehmerische Vorbilder gibt, aber ist das wirklich alles was uns dazu einfällt? Ist das unsere unternehmerische Zukunft? Wenn wir heute einen nachhaltigen Paradigmenwechsel in den Grundwerten der Unternehmensführung initiieren wollen, dann müssen wir vermutlich früher beginnen, bei unserem Nachwuchs. Aus diesem Gedanken heraus ist schließlich die Idee geboren, eine Tätigkeit an einer Hochschule aufzunehmen, um junge Menschen in die „Kunst“

nachhaltiger Unternehmensführung einzuführen. Das vorliegende Buch leistet einen Beitrag in dem Ringen um Konzeptionen zur Gestaltung nachhaltiger Unternehmensführung.

Nach der Beendigung meines Studiums dachte ich, den wesentlichen Beitrag für meine Persönlichkeitsentwicklung geleistet zu haben. Das war auch in jedem Falle so, allerdings stelle ich mehr und mehr fest, dass auch meine Zeit als Managementberater deutliche Spuren in meiner Persönlichkeitsstruktur hinterlassen hat. Instrumentelle betriebswirtschaftliche Begriffe der Unternehmensführung wurden durch Begriffe wie Sensibilität, Einfühlungsvermögen, Fantasie, Kreativität, Verrücktheit, Begeisterungsfähigkeit, Emotion, Orientierung, Menschenachtung, Respekt, Toleranz, Gemeinsamkeit und Mut ersetzt. Ist das allein schon eine Weiterentwicklung? Ja, ich bin der festen Überzeugung, dass sich Unternehmen auf der ganzen Welt niemals mit Zahlen alleine vom Schreibtisch aus führen lassen. Daran ändern auch modernste Informations- und Kommunikationssysteme nichts. Für mich sind es die Menschen mit all ihren Schwächen und Talenten, die dem Unternehmen eine Seele, ein Gespür und ein Gefühl dafür geben, wie es dem Unternehmen geht. Sie sind es die fantasievolle und verrückte Ideen gebären, sie sind es die wertvolle Streitgespräche führen, sie sind es die mit Blut und Schweiß Berge versetzen, sie sind es die ein kreatives respektvolles Klima der Gemeinsamkeit und sozialer Zugehörigkeit erzeugen und sie sind es die für die wirklich großen Dinge stehen. Was müssen wir also tun? Wir brauchen in Unternehmen Rahmenbedingungen, Strukturen, Prozesse, Methoden und Techniken, in denen diese Energie wundersam zur Entfaltung gelangt.

Vorwort und Motivation

Unternehmen vieler Branchen beginnen heute mit der Entwicklung, Implementierung und Anwendung ganzheitlich integrativer Managementsysteme, um Strukturen und Prozesse im gesamten Unternehmen langfristig erfolgreich zu entwickeln. Ziel dieses Vorhabens ist die nachhaltige Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit durch Unternehmensentwicklung. Das vorliegende Buch liefert ein Grundmodell betriebswirtschaftlicher Nachhaltigkeit auf deren Basis Unternehmen individuelle nachhaltige Managementsysteme entwickeln können.

Wissenschaftsmethodisch fundiert und logisch systematisch wird aus verschiedenen Theoriemodellen eine Grundstruktur für Managementsysteme abgeleitet. Unternehmer, Berater, Führungskräfte und Wissenschaftler, die auf der Suche nach einer Themenübersicht oder Checkliste zur Entwicklung von nachhaltigen Managementsystemen sind, werden hier fündig. Das Buch konzentriert sich ausschließlich auf die betriebswirtschaftliche Nachhaltigkeit, wissenschaftlich anerkannte Theorien zur Unternehmensführung und Unternehmensentwicklung sowie auf die Entwicklung des Transformationsmodells zur nachhaltigen Unternehmensführung.

Danksagung

Rückblickend stelle ich heute fest, dass auch mich in meinem Leben einige Menschen sehr bewegt und nachhaltig inspiriert haben; vor allem für das was sie gerade in ihren Händen halten. Leider fehlen mir oft die Worte diesen Menschen meine tiefe Dankbarkeit auszudrücken. Aber mir ist es sehr wichtig, es an dieser Stelle zu versuchen.

Ich danke als Erstes meinen Eltern Elisabeth und Manfred Kemnitz, meinem Bruder Michael Kemnitz und meiner Lebensgefährtin Anja Schminke, weil diese Menschen mich durch meine Launen, meine Hoffnungslosigkeit und meine überquellende Euphorie mit warmherziger Hand führen und bedingungslos unterstützen. Ich danke meinen besten Freunden Eike Birkmeier, Anja Kroll, Andreas Mattern, Karsten Garn und Tina Garn, weil sie mich auf verschiedensten Ebenen meines Lebens immer wieder neu inspirieren und überwältigen. Mein besonderer Dank gilt an dieser Stelle Herrn Eike Birkmeier, der mich durch seine professionelle sprachliche Expertise bei der Erarbeitung des vorliegenden Textes tatkräftig unterstützt hat. Ich danke meiner Lehrerin Frau Astrid Strohmann, weil sie mir als damals verzweifelter Schüler erstmals wieder ein Gefühl dafür gegeben hat, was ich in meinem Leben noch alles erreichen kann. Ich danke Herrn Dr. Peter Mattais, weil er mir meinen ersten Job als Unternehmensberater gegeben hat. Ich danke Herrn Bernd Mannheim, weil er blind an mich geglaubt hat und mich mit seinem grenzenlosen Vertrauen in meine Fähigkeiten sehr beeindruckt hat. Ich danke Herrn Obering Gero Pankus, weil er mir die Chance gegeben hat, die Realität der Managementberatung auf seine eigene unnachahmliche Art und Weise kennen zu lernen. Ich danke Herrn Prof. Dr. Heinrich Schafmeister von der Hochschule Coburg, weil er mich immer wieder darin bestärkt hat mein Engagement in Wissenschaft, Forschung und Lehre zu intensivieren und mir über viele Jahre stets mit wertvollen Ratschlägen zur Seite stand. Ich danke Herrn Prof. Dr. Andreas Gadatsch von der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, weil er mir eine wichtige Tür auf dem Weg zur vorliegenden Veröffentlichung geöffnet und meiner Arbeit blind vertraut hat. Schließlich danke ich Herrn Prof. Dr. Alfred Krupp von der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, weil er mir in fachlicher, sozialer, methodischer und auch menschlicher Hinsicht ein wahres Vorbild ist und mir als Mentor seit einigen Jahren stets wertvollste Orientierungen für meine berufliche und persönliche Weiterentwicklung vermittelt.

All diese Menschen haben einen tief greifenden und wertvollen Beitrag für meine Persönlichkeitsentwicklung bis heute geleistet, ohne die ich sicher nicht fähig gewesen wäre, dieses vorliegende Stück Managementliteratur zu erschaffen. All diese Menschen haben mich durch die Höhen und Tiefen begleitet, die mein bisheriger Lebensweg hervor-gebracht hat, und all diesen Menschen sage ich heute von ganzem Herzen

Danke

Velbert, Freitag, 20. Mai 2016

Ihr/Euer
Martin Christian Kemnitz

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangspunkt.....	1
1.2	Ziel des Buches	4
1.3	Abgrenzung.....	5
1.4	Einordnung in die wissenschaftliche und praxisorientierte Diskussion	6
1.5	Literatúrauswertung	8
1.6	Methodisches Vorgehen	9
1.7	Begriffe: Transformation, Modell, Unternehmensführung und Unternehmensentwicklung	11
1.8	Begriffsabgrenzung: Betriebswirtschaftliche Nachhaltigkeit	13
2	Theoretische Auseinandersetzung mit Unternehmensführung und Unternehmensentwicklung	19
2.1	Theoretische Ansätze zur Unternehmensführung.....	19
2.1.1	Historie der Unternehmensführung	20
2.1.2	Ansatz zur Unternehmensführung nach Gutenberg	24
2.1.3	Ansatz zur Unternehmensführung nach Staehle	26
2.1.4	Ansatz zur Unternehmensführung nach Rahn.....	31
2.1.5	Ansatz zur Unternehmensführung nach Schierenbeck.....	35
2.1.6	Ansatz zur Unternehmensführung nach Braunschweig	40
2.1.7	Ansatz zur Unternehmensführung nach Steinmann/Schreyögg.....	44
2.1.8	Ansatz zur Unternehmensführung nach Hahn/Taylor	48
2.1.9	Ansatz zur Unternehmensführung nach Macharzina	53
2.1.10	Ansatz zur Unternehmensführung nach Rühli, der Zürcher Ansatz	58
2.1.11	Ansatz zur Unternehmensführung nach Bleicher.....	62
2.2	Theoretische Ansätze zur Unternehmensentwicklung.....	66
2.2.1	Historie der Unternehmensentwicklung.....	68
2.2.2	Ansatz zur Unternehmensentwicklung nach Pümpin/Prange	71
2.2.3	Ansatz zur Unternehmensentwicklung nach Bleicher.....	78
2.2.4	Ansatz zur Unternehmensentwicklung nach Schwaninger	83

2.2.5	Ansatz zur Unternehmensentwicklung nach Womack, Jones und Roos.....	88
2.2.6	Ansatz zur Unternehmensentwicklung nach Kobayashi	103
3	Praktische Herleitung des Grundmodells betriebswirtschaftlicher Nachhaltigkeit.....	109
3.1	Entscheidungstheoretische Vorbereitung	110
3.1.1	Grundlagen der Entscheidungstheorie.....	110
3.1.2	Auswahl der entscheidungstheoretischen Methoden	111
3.1.3	Nutzwertanalyse	112
3.2	Vertikale Eingrenzung für die Unternehmensführung	114
3.2.1	Herleitung der Bewertungskriterien und Gewichtung.....	114
3.2.2	Durchführung der Nutzwertanalyse für die vertikale Eingrenzung.....	115
3.3	Horizontale Eingrenzung für die Unternehmensentwicklung.....	119
3.3.1	Herleitung der Bewertungskriterien und Gewichtung.....	119
3.3.2	Durchführung der Nutzwertanalyse für die horizontale Eingrenzung.....	120
3.4	Ableitung des Grundmodells	123
3.5	Bewertung der Vorgehensweise zur Herleitung des Grundmodells.....	125
4	Transformationsmodell nachhaltiger Unternehmensführung durch Unternehmensentwicklung.....	127
4.1	Planungsmodul.....	128
4.1.1	Planung: Fabrikbetrieb	128
4.1.2	Planung: Entwicklung	129
4.1.3	Planung: Koordinierung der Zulieferkette.....	130
4.1.4	Planung: Umgang mit den Kunden	131
4.1.5	Planung: Management des schlanken Unternehmens	132
4.2	Organisationsmodul	133
4.2.1	Organisation: Fabrikbetrieb.....	134
4.2.2	Organisation: Entwicklung.....	135
4.2.3	Organisation: Koordinierung der Zulieferkette	136
4.2.4	Organisation: Umgang mit den Kunden.....	137
4.2.5	Organisation: Management des schlanken Unternehmens.....	139
4.3	Personaleinsatzmodul	140
4.3.1	Personaleinsatz: Fabrikbetrieb	142
4.3.2	Personaleinsatz: Entwicklung.....	144
4.3.3	Personaleinsatz: Koordinierung der Zulieferkette.....	146
4.3.4	Personaleinsatz: Umgang mit den Kunden	147
4.3.5	Personaleinsatz: Management des schlanken Unternehmens	149

4.4	Führungsmodul	150
4.4.1	Führungsmodul: Fabrikbetrieb	151
4.4.2	Führungsmodul: Entwicklung	156
4.4.3	Führungsmodul: Koordination der Zulieferkette.....	157
4.4.4	Führungsmodul: Umgang mit den Kunden	159
4.4.5	Führungsmodul: Management des schlanken Unternehmens	161
4.5	Kontrollmodul	165
4.5.1	Kontrollmodul: Fabrikbetrieb.....	167
4.5.2	Kontrollmodul: Entwicklung.....	168
4.5.3	Kontrollmodul: Koordinierung der Zulieferkette	169
4.5.4	Kontrollmodul: Umgang mit den Kunden.....	170
4.5.5	Kontrollmodul: Management des schlanken Unternehmens.....	171
4.6	IT-basierte Managementunterstützung.....	173
4.6.1	Nachhaltiges Informationsmanagement	173
4.6.2	Business Intelligence und Data Warehousing	175
4.6.3	Workflow Management Systeme.....	177
5	Ergebnis, kritische Auseinandersetzung und Ausblick in die Zukunft	181
5.1	Beurteilung der Vorgehensweise.....	181
5.2	Ergebnisdarstellung.....	183
5.2.1	Ergebnis aus Unternehmensführung	183
5.2.2	Ergebnis aus Unternehmensentwicklung	185
5.2.3	Ergebnis aus Nutzwertanalyse.....	186
5.2.4	Ergebnis aus Transformationsmodell	187
5.3	Potentiale und Grenzen	187
5.4	Ausblick in die Zukunft	191
5.4.1	Projektmanagement.....	191
5.4.2	Ausgegrenzte Unternehmensperspektiven	192
5.4.3	Auditierung und Zertifizierung.....	193
5.4.4	Innovationsmanagement.....	194
5.4.5	Organisationsentwicklung	195
	Schlusswort	197
	Literatur.....	199
	Sachwortverzeichnis	203

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Management-Würfel(vgl. Schierenbeck, Dr. Henner: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, S. 82, 11. Aufl., Oldenbourg Verlag, München, 1993).....	36
Abb. 2.2	Phasen des Managementprozesses (Managementzyklus) (vgl. Schierenbeck, Dr. Henner: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, S. 83, 11. Aufl., Oldenbourg Verlag, München, 1993)	37
Abb. 2.3	Management als Querschnittsfunktion (vgl. Steinmann, Dr. Horst; Schreyögg, Dr. Georg: Management, S. 7, 5. Aufl., Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 2000)	45
Abb. 2.4	Der Managementprozess (vgl. Steinmann, Dr. Horst; Schreyögg, Dr. Georg: Management, S. 11, 5. Aufl., Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 2000)	48
Abb. 2.5	Grundschemata des Führungs- und Realisationsprozesses (vgl. Hahn, Dietger; Taylor, Bernard: Strategische Unternehmensplanung – strategische Unternehmensführung, S. 30, 8. Aufl., Physica-Verlag, Heidelberg, 1999)	50
Abb. 2.6	Führungsaufgaben in der Unternehmung (vgl. Hahn, Dietger; Taylor, Bernard: Strategische Unternehmensplanung – strategische Unternehmensführung, S. 33, 8. Aufl., Physica-Verlag, Heidelberg, 1999)	52
Abb. 2.7	Zusammenhang von normativem, strategischem und operativem Management (vgl. Bleicher, Knut: Das Konzept integriertes Management, S. 81, 4. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt a. M., New York, 1996).....	66
Abb. 2.8	Übersichtsschema Unternehmungsentwicklungssystem (vgl. Schwaninger, Markus: Managementsysteme, S. 251, Campus Verlag, Frankfurt a. M., New York, 1994).....	85
Abb. 2.9	Unternehmungsentwicklungssystem – konzeptionelle und theoretische Ansätze (vgl. Schwaninger, Markus: Managementsysteme, S. 259, Campus Verlag, Frankfurt a. M., New York, 1994).....	86

Abb. 2.10	Kennzahlenvergleich aus der MIT-Studie (vgl. Womack, James P.; Jones, Daniel T.; Roos, Daniel: Die zweite Revolution in der Autoindustrie, S. 97, 8. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt a. M., New York, 1994).....	91
Abb. 2.11	Der Fabrikbetrieb: Massenproduktion und schlanke Produktion (vgl. Carl, Dr. Notger; Kiesel, Dr. Manfred: Unternehmensführung – Methoden, Instrumente, Managementkonzepte, S. 263, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 2000)	94
Abb. 2.12	Simultane Entwicklung (vgl. Carl, Dr. Notger; Kiesel, Dr. Manfred: Unternehmensführung – Methoden, Instrumente, Managementkonzepte, S. 255, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 2000).....	96
Abb. 2.13	Die Entwicklung: Massenproduktion und schlanke Produktion (vgl. Carl, Dr. Notger; Kiesel, Dr. Manfred: Unternehmensführung – Methoden, Instrumente, Managementkonzepte, S. 257, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 2000)	97
Abb. 2.14	Die Koordinierung der Zulieferkette: Massenproduktion und schlanke Produktion (vgl. Carl, Dr. Notger; Kiesel, Dr. Manfred: Unternehmensführung – Methoden, Instrumente, Managementkonzepte, S. 260, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 2000).....	99
Abb. 2.15	Der Umgang mit den Kunden: Massenproduktion und schlanke Produktion (vgl. Carl, Dr. Notger; Kiesel, Dr. Manfred: Unternehmensführung – Methoden, Instrumente, Managementkonzepte, S. 264, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 2000).....	100
Abb. 2.16	Das Management des schlanken Unternehmens: Massenproduktion und schlanke Produktion (vgl. Carl, Dr. Notger; Kiesel, Dr. Manfred: Unternehmensführung – Methoden, Instrumente, Managementkonzepte, S. 253, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 2000).....	102
Abb. 2.17	Interdependenzdiagramm der 20Keys (vgl. Kobayashi, Iwao: 20Keys – Die 20 Schlüssel zum Erfolg im internationalen Wettbewerb, S. 3, 1. Aufl., Adept-Media Verlag, Bochum, 2000).....	104
Abb. 2.18	Vorgehensweise und Handhabung der 20Keys (vgl. Kobayashi, Iwao: 20Keys – Die 20 Schlüssel zum Erfolg im internationalen Wettbewerb, S. 257, 1. Aufl., Adept-Media Verlag, Bochum, 2000)	106
Abb. 3.1	Beispiel für eine Ergebnismatrix bei Ungewissheit (Ergebnis in €) (vgl. Meyer, Dr. Roswitha: Entscheidungstheorie, S. 35, 2. Aufl., Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 2000)	112
Abb. 3.2	Beispiel für Nutzwertanalyse zur Standortwahl (vgl. Jung, Dr. Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 71, 7. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München, Wien, 2001).....	113

Abb. 3.3	Ergebnismatrix der Nutzwertanalyse zur vertikalen Eingrenzung	119
Abb. 3.4	Ergebnismatrix der Nutzwertanalyse zur horizontalen Eingrenzung	123
Abb. 3.5	Grundmodell betriebswirtschaftlicher Nachhaltigkeit.....	125