



Grundlagen der Unternehmensführung

Harald Hungenberg • Torsten Wulf

Grundlagen der Unternehmensführung

6., aktualisierte und erweiterte Auflage

 Springer Gabler

Harald Hungenberg
ESMT Berlin
Berlin, Deutschland

Torsten Wulf
Philipps-Universität Marburg
Marburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-35422-0 ISBN 978-3-658-35423-7 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-35423-7>

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

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2004, 2006, 2007, 2011, 2015, 2021

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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

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. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Ulrike Loercher

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort zur 6. Auflage

Wenn ein Lehrbuch innerhalb kurzer Zeit sechs Auflagen erfährt, so ist das sehr erfreulich. Es zeigt, dass Konzeption und Inhalte des Buchs beim Leser Zustimmung erfahren. Und es bietet die Möglichkeit, Konzeption und Inhalte weiterzuentwickeln, neue Erkenntnisse des Fachs zu berücksichtigen, aber auch Fehler zu beseitigen. In der vorliegenden Auflage haben wir insbesondere die relevanten Teilkapitel um Konzepte erweitert, die mit der Digitalisierung für die Unternehmensführung an Relevanz gewonnen haben.

Wir möchten uns erneut bei allen jenen bedanken, die an der Entstehung dieser Neuauflage mitgewirkt haben. Dieser Dank richtet sich vor allem an unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der ESMT Berlin, an der Universität Erlangen-Nürnberg und an der Universität Marburg, aber auch an unsere Studierenden, die mit ihren Fragen und konstruktiven Hinweisen zur weiteren Verbesserung des Lehrbuchs beigetragen haben.

Berlin/Marburg
im Juni 2021

Harald Hungenberg
Torsten Wulf

Vorwort zur 1. Auflage

Dieses Buch wendet sich in erster Linie an Studierende im Grund- und Hauptstudium, die sich einführend mit dem Themengebiet Unternehmensführung auseinandersetzen.

Unternehmensführung ist ein vielschichtiges Phänomen, das viele interessante Teilaspekte berührt: die Produkte und Dienstleistungen, die ein Unternehmen anbieten möchte, die Märkte, auf denen das Unternehmen tätig ist, die Menschen, die im Unternehmen arbeiten und deren Beziehungen zueinander, die Organisation des Unternehmens, seine Rechtsform und Standortstruktur und natürlich seine finanzielle Situation – um nur einige zu nennen. Ziel des Buchs ist es, eine Einführung in das Thema Unternehmensführung zu geben, die grundlegend und gleichzeitig anschaulich ist. Aus diesem Ziel resultieren zwei wesentliche Anforderungen:

So erfordert eine grundlegende Einführung eine Konzentration auf besonders wichtige Aspekte und Fragestellungen aus dem breiten Themengebiet der Unternehmensführung. Wir konzentrieren uns auf solche Aufgaben der Unternehmensführung, die besondere Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens besitzen und die Perspektive des Top-Managements repräsentieren. Dementsprechend stehen vier Themen, nämlich „Strategie“, „Organisation“, „Personal und Führung“ sowie „Controlling“, im Mittelpunkt.

Damit die Einführung gleichzeitig anschaulich ist, muss das Thema verständlich dargestellt und durch Beispiele veranschaulicht werden. Zu diesem Zweck haben wir die Fallstudie eines fiktiven Autovermieters entwickelt: der Firma QualityRent AG. Dieses Beispielunternehmen wird am Anfang des Buches vorgestellt und begleitet uns dann durch alle weiteren Kapitel.

Dieses Buch ist ein Ergebnis unserer langjährigen Zusammenarbeit an der Handelshochschule Leipzig – HHL und der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg. Wir bedanken uns bei allen, die in diesen Jahren zu der Entstehung dieses Buchs beigetragen haben. Dieser Dank gilt vor allem Florian Gierke, Erika Gruss, Bianca Rupprecht, Ingo Schamberger und Stephan Stubner. Volker Brinkmann, Martin Lochner und Jörg Staudt haben bei der technischen Erstellung des Buchs mitgewirkt, wofür wir uns ebenfalls bedanken. Schließlich möchten wir uns auch bei unseren Studierenden bedanken, deren konstruktives Feedback in dieses Buch eingeflossen ist und für die dieses Buch, so hoffen wir, für ihr Studium hilfreich sein wird.

im März 2004

Harald Hungenberg
Torsten Wulf

Inhaltsverzeichnis

1 Unternehmen und Unternehmensführung im Überblick	1
1.1 Was ist ein Unternehmen?	1
1.1.1 Merkmale eines Unternehmens – die realwirtschaftliche Perspektive	12
1.1.2 Merkmale eines Unternehmens – die finanzwirtschaftliche Perspektive	16
1.2 Was ist Unternehmensführung?	19
1.2.1 Unternehmensführung als Institution	20
1.2.2 Unternehmensführung als Funktion	21
1.2.3 Unternehmensführung – die anderen Perspektiven	27
1.3 Entstehung und Entwicklung der Lehre von der Unternehmensführung	29
1.3.1 Vorläufer der Unternehmensführungslehre	29
1.3.2 Klassische Ansätze	31
1.3.3 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze	34
1.3.4 Quantitative Ansätze	36
1.3.5 System- und kontingenztheoretische Ansätze	37
1.4 Unternehmensführung in einer digitalen Welt	39
1.4.1 Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmensführung	39
1.4.2 Technologie-Trends als Treiber der Digitalisierung	41
Literatur	43
2 Der normative Rahmen der Unternehmensführung	45
2.1 Unternehmensziele	45
2.1.1 Arten von Unternehmenszielen	47
2.1.2 Entstehung von Unternehmenszielen	49
2.1.3 Shareholder-Ansatz und Stakeholder-Ansatz als alternative Zielkonzepte	52
2.1.4 Funktionen und Wirkungsweise von Unternehmenszielen	58
2.2 Unternehmensverfassung	62
2.2.1 Merkmale und Zweck der Unternehmensverfassung	65

2.2.2	Rechtliche Grundlagen der Unternehmensverfassung	67
2.2.3	Principal-Agent-Theorie als wissenschaftliche Basis für die Gestaltung der Unternehmensverfassung.	75
2.2.4	Aktuelle Diskussion zur Unternehmensverfassung in Deutschland	77
2.3	Unternehmenskultur.	80
2.3.1	Merkmale und Elemente der Unternehmenskultur	83
2.3.2	Arten von Unternehmenskulturen	87
2.3.3	Wirkungen und Veränderbarkeit der Unternehmenskultur	92
	Literatur.	95
3	Strategie und Strategiegestaltung	97
3.1	Grundlagen der Strategiegestaltung.	99
3.2	Strategiegestaltung auf Unternehmensebene	102
3.2.1	Portfolioplanung als Kernbestandteil der Strategiegestaltung.	103
3.2.2	Planung von Portfolioveränderungen.	114
3.2.3	Diversifikation als Ergebnis von Portfolioplanungen	122
3.3	Strategiegestaltung auf Geschäftsfeldebene.	130
3.3.1	Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsstrategien.	130
3.3.2	Generische Wettbewerbsstrategien	133
3.3.3	Strategiealternativen als Ergebnis der Strategieformulierung	145
3.4	Strategische Analyse als Basis der Strategiegestaltung	155
3.4.1	Grundgedanken und Ziele der strategischen Analyse	155
3.4.2	Externe Analyse: Einschätzung der Chancen und Risiken der Umwelt.	156
3.4.3	Interne Analyse: Einschätzung der Stärken und Schwächen des Unternehmens	165
3.5	Herausforderungen der Digitalisierung für Strategiegestaltung und strategische Analyse.	176
3.5.1	Strategiegestaltung in einer digitalen Welt.	176
3.5.2	Strategische Analyse in einer digitalen Welt	178
	Literatur.	181
4	Organisation und Organisationsgestaltung	185
4.1	Aufgaben und Ziele der Organisation	188
4.1.1	Rolle der Organisation im Rahmen der Unternehmensführung	188
4.1.2	Anforderungen an die Organisation.	194
4.1.3	Gestaltungsparameter der Organisation.	196
4.2	Idealtypen der Organisation.	201
4.2.1	Funktionale Organisation.	202
4.2.2	Divisionale Organisation	205
4.2.3	Matrixorganisation.	210
4.2.4	Stab-Linien-Organisation als ergänzende Organisationsform	213

4.3	Aktuelle Spezialaspekte der Organisationsgestaltung	216
4.3.1	Prozessorganisation	217
4.3.2	Projektorganisation	221
4.3.3	Outsourcing und Offshoring als neue Organisationsformen der Leistungserstellung	228
4.4	Herausforderungen der Digitalisierung für Organisation und Organisationsgestaltung	231
4.4.1	Scrum	231
4.4.2	Design Thinking	235
	Literatur	237
5	Personal und Führung	239
5.1	Verhalten von Individuen	240
5.1.1	Individuelle Charakteristika als Bestimmungsfaktoren der Leistung in Unternehmen	241
5.1.2	Motivation in Unternehmen	251
5.1.3	Wahrnehmung und Entscheidungsfindung	272
5.2	Verhalten von Gruppen	279
5.2.1	Charakteristika von Gruppen	283
5.2.2	Prozesse in Gruppen	293
5.3	Führung von Individuen und Gruppen	320
5.3.1	Grundlagen der Führung im Unternehmen	321
5.3.2	Führungstheorien	325
5.3.3	Führungstechniken	346
5.4	Personalmanagement	352
5.4.1	Personalplanung	353
5.4.2	Personalbeschaffung und -freisetzung	355
5.4.3	Personaleinsatz	358
5.4.4	Personalentwicklung	361
5.4.5	Personalbeurteilung	375
5.4.6	Anreizsysteme	381
5.5	New Work – Herausforderungen der Digitalisierung für Personalführung und Personalmanagement	392
5.5.1	Grundlagen von New Work	392
5.5.2	Herausforderungen für die Personalführung in einer digitalen Welt	394
5.5.3	Herausforderungen für das Personalmanagement in einer digitalen Welt	395
	Literatur	397
6	Controlling	401
6.1	Aufgaben des Controlling	402
6.1.1	Gestaltung des Planungs- und Kontrollsystems	404

6.1.2	Unterstützung und Koordination von strategischen und operativen Planungen	406
6.1.3	Eigenständige Durchführung der monetären Planung und Kontrolle	408
6.1.4	Informationsversorgung	413
6.2	Gestaltung des Controlling	416
6.2.1	Controllingfelder	416
6.2.2	Organisatorische Einbindung des Controlling	419
6.2.3	Gestaltung des Management-Informationssystems	420
6.3	Methoden und Instrumente des Controlling	422
6.3.1	Methoden und Instrumente des Kosten- und Erlöscontrolling	422
6.3.2	Methoden und Instrumente des Investitionscontrolling	429
6.3.3	Methoden und Instrumente des Finanzcontrolling	431
	Literatur	435
	Stichwortverzeichnis	437

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
Aufl.	Auflage
AWF	Ausschuss für wirtschaftliche Fertigung
BATNA	Best Alternative to Negotiated Agreement
CBT	Computer-Based Trainings
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Finance Officer
CIO	Chief Information Officer
COO	Chief Operating Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
DCF	Discounted Cashflow
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EQ-i	Emotional Quotient Inventory
EVA	Economic Value Added
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	GmbH-Gesetz
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
GWA	Gemeinkosten-Wertanalyse
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
IFRS	International Financial Reporting Standards
IT	Informationstechnik
Jg.	Jahrgang
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmenssektor
LBDQ	Leader Behavior Description Questionnaire
LPC	Least Preferred Co-Worker

MBTI	Myers-Briggs Type Indicator
MIS	Management-Informationssystem
NOPAT	Net Operating Profit after Taxes
n. St.	nach Steuern
OHG	Offene Handelsgesellschaft
o.O.	ohne Ort
o.V.	ohne Verfasser
PEG	Private-Equity-Gesellschaften
PU	Portfoliounternehmen
REFA	Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
ROS	Return on Sales
SGE	Strategische Geschäftseinheiten
TransPubG	Transparenz- und Publizitätsgesetz
US-GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
VIE-Theorie	Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie
v. St.	vor Steuern

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Struktur der QualityRent AG im Überblick	5
Abb. 1.2	Umsatzentwicklung QualityRent AG 2015–2019	7
Abb. 1.3	Jahresüberschussentwicklung QualityRent AG 2015–2019	8
Abb. 1.4	Gewinn- und Verlustrechnung der QualityRent AG 2019	8
Abb. 1.5	Bilanz der QualityRent AG 2019	9
Abb. 1.6	Arten von Unternehmensumwelten	15
Abb. 1.7	Betriebswirtschaftliche Rechenkreise (Hungenberg und Kaufmann 2001)	17
Abb. 1.8	Ebenen der Unternehmensführung	21
Abb. 1.9	Prozess der Unternehmensführung	22
Abb. 1.10	Modell der Unternehmensführung	26
Abb. 2.1	Koalitionstheoretische Interpretation des Unternehmens	51
Abb. 2.2	Stakeholder- und Shareholder-Ansatz im Vergleich	53
Abb. 2.3	Berechnung des Shareholder Value	55
Abb. 2.4	Inhalte und Funktionen eines Unternehmensleitbilds	60
Abb. 2.5	Grundtypen der Unternehmensverfassung von Gesellschaften	68
Abb. 2.6	Regelungen zur unternehmerischen Mitbestimmung in Deutschland	72
Abb. 2.7	Principal-Agent-Beziehung zwischen Eigentümer und Manager	76
Abb. 2.8	Modell der Unternehmenskultur nach Schein	84
Abb. 2.9	Kulturtypologie nach Deal/Kennedy	87
Abb. 3.1	Organisation eines Unternehmens mit mehreren Unternehmensbereichen am Beispiel Siemens im Jahr 2010	103
Abb. 3.2	Grundaufbau der Portfoliokonzepte	106
Abb. 3.3	Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolio (BCG)	107
Abb. 3.4	Implikationen des Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolios	109
Abb. 3.5	Marktattraktivitäts-/Geschäftsfeldstärken-Portfolio (McKinsey)	110
Abb. 3.6	Portfolio der QualityRent AG	113
Abb. 3.7	Arten von Akquisitionen	118
Abb. 3.8	Formen der Institutionalisierung von Kooperationen	120

Abb. 3.9	Typen von Diversifikationsstrategien.	123
Abb. 3.10	Prinzipielle Wertschöpfungsmöglichkeiten von Private-Equity-Gesellschaften.	128
Abb. 3.11	Strategisches Dreieck und Wettbewerbsvorteile	131
Abb. 3.12	Differenzierungs- und Kosten-/Preisführerschaftsstrategie	133
Abb. 3.13	Systematik von Wettbewerbsstrategien	136
Abb. 3.14	Erfahrungskurve.	139
Abb. 3.15	Produktlebenszyklen und Entwicklungszeiten in ausgewählten Branchen	142
Abb. 3.16	Strategisches Spielbrett	146
Abb. 3.17	Beispiele für Marktführer „gestern und heute“	149
Abb. 3.18	Merkmale radikaler strategischer Innovationen (Beispiel)	150
Abb. 3.19	Disruptive Innovationen.	151
Abb. 3.20	Fragen zur Identifikation disruptiver Gefahren	153
Abb. 3.21	„SWOT“-Analyse	156
Abb. 3.22	Externe Umwelt eines Unternehmens	157
Abb. 3.23	Beispielhafte Checkliste zur Analyse der Makroumwelt.	159
Abb. 3.24	Branchenstruktur-Modell.	161
Abb. 3.25	Analysearten und Datenherkunft der Kennzahlenanalyse	167
Abb. 3.26	DuPont-Kennzahlensystem	169
Abb. 3.27	Finanzbericht der QualityRent AG	170
Abb. 3.28	Ressourcen und Fähigkeiten als Basis von Kernkompetenzen	171
Abb. 3.29	Beispielhaftes Geschäftssystem eines Unternehmens	173
Abb. 3.30	Profilardarstellung von Stärken und Schwächen	175
Abb. 4.1	Organigramm der QualityRent AG	186
Abb. 4.2	Zusammenhang von Aufbau- und Ablauforganisation. (vgl. Ringlsetter 1997).	189
Abb. 4.3	Organigramm der Daimler-Benz AG bis ca. 1985.	191
Abb. 4.4	Organigramm der Daimler-Benz AG 1995	192
Abb. 4.5	Organigramm der DaimlerChrysler AG 2001	193
Abb. 4.6	Organigramm der Daimler AG 2007	194
Abb. 4.7	Beispielhafte Struktur der Aufgabenspezialisierung und Abteilungsbildung. (vgl. Picot et al. 2008)	199
Abb. 4.8	Einlinien- und Mehrliniensystem.	199
Abb. 4.9	Klassifikation von Dezentralisationsgraden.	200
Abb. 4.10	Funktionale Organisation.	202
Abb. 4.11	Funktionale Organisation am Beispiel Audi	203
Abb. 4.12	Produktorientierte (divisionale) Organisation	205
Abb. 4.13	Regionale (divisionale) Organisation.	206
Abb. 4.14	Kundenorientierte (divisionale) Organisation	206
Abb. 4.15	Organisation der Siemens AG im Jahr 2010	207

Abb. 4.16	Mögliche divisionale Organisation der QualityRent AG.	209
Abb. 4.17	Matrixorganisation.	210
Abb. 4.18	Matrixorganisation am Beispiel SAP	211
Abb. 4.19	Mögliche Matrixorganisation der QualityRent AG	212
Abb. 4.20	Eingliederung von Stäben in die Hierarchie	214
Abb. 4.21	Stab-Linien-Organisation in der QualityRent AG	215
Abb. 4.22	Alternative Perspektiven der Organisationsgestaltung	218
Abb. 4.23	Ansätze zur Prozessoptimierung. (vgl. Schulte-Zurhausen 2014).	220
Abb. 4.24	Projektorganisation als Sekundärorganisation in Unternehmen	222
Abb. 4.25	Organisatorische Anbindung von Projekten. (vgl. Krüger 1994)	225
Abb. 4.26	Prozess des Projektmanagements	226
Abb. 4.27	Outsourcing und Offshoring. (vgl. Meffert und Klein 2007)	228
Abb. 4.28	Scrum Flow (In Anlehnung an: Scrum.org 2021)	233
Abb. 4.29	Design Thinking Prozess der d.school. (In Anlehnung an: Doorley et al. 2018, S. 2 ff.).	236
Abb. 5.1	Grundmodell individuellen Verhaltens	240
Abb. 5.2	Entwicklung von Werten der Arbeitnehmer.	244
Abb. 5.3	Fünf-Faktoren-Modell	246
Abb. 5.4	Affective-Events-Theorie.	250
Abb. 5.5	Schlüsselbereiche emotionaler Intelligenz.	251
Abb. 5.6	Einfaches Verhaltensmodell. (vgl. Staehle 1999)	254
Abb. 5.7	Ausgewählte Inhalts- und Prozesstheorien der Motivation	258
Abb. 5.8	Maslows Bedürfnishierarchie	260
Abb. 5.9	Unterschiede zwischen der Bedürfnispyramide und der ERG-Theo- rie. (vgl. Lattmann 1982).	262
Abb. 5.10	Beispiele für Zufriedensteller und Unzufriedensteller. (vgl. Staehle 1999).	264
Abb. 5.11	Unterschiedliche Annahmen zum Entstehen von Zufriedenheit	265
Abb. 5.12	Konzept der Erwartungstheorie	267
Abb. 5.13	Zieltheorie von Locke. (vgl. Staehle 1999)	270
Abb. 5.14	Wahrnehmungsprozess	272
Abb. 5.15	Modell zur Beschreibung von Entscheidungsstilen.	277
Abb. 5.16	Phasen der Teamarbeit	281
Abb. 5.17	Determinanten des Gruppenerfolges	283
Abb. 5.18	Zusammenhang zwischen Teamgröße und Teamleistung	289
Abb. 5.19	Sender-Empfänger-Modell der Kommunikation	296
Abb. 5.20	Platzierung der Möbel im Büro als non-verbale Kommunikation.	298
Abb. 5.21	Typische Strukturmuster der Kommunikation.	301
Abb. 5.22	Alternative Kommunikationsmedien in Unternehmen	303
Abb. 5.23	Zusammenhang von Kommunikationsinhalten und -medien	304
Abb. 5.24	Einfluss von Konfliktintensität auf die Gruppenleistung.	309

Abb. 5.25 Phasen des Konfliktprozesses	310
Abb. 5.26 Intentionen/Arten der Konfliktlösung	311
Abb. 5.27 Prozess einer Verhandlung	315
Abb. 5.28 Kulturelle Differenzen in Verhandlungen	316
Abb. 5.29 Upper-Echelons-Perspektive. (vgl. Hambrick und Mason 1984)	322
Abb. 5.30 Systematik von Führungsstilen. (vgl. Tannenbaum und Schmidt 1958) ...	331
Abb. 5.31 Ohio-State-Leadership-Quadranten	335
Abb. 5.32 Managerial Grid	336
Abb. 5.33 Ergebnisse der Kontingenztheorie von Fiedler	339
Abb. 5.34 Situative Führungstheorie von Hersey und Blanchard	342
Abb. 5.35 Austauschtheorie von Graen	343
Abb. 5.36 Weg-Ziel-Theorie von House	344
Abb. 5.37 Beziehungen der Personalleasing-Beteiligten. (vgl. Berthel 2010)	356
Abb. 5.38 Instrumente der Personalauswahl. (vgl. Berthel 2010)	357
Abb. 5.39 Methoden der Personalentwicklung. (vgl. Wunderer 2011)	365
Abb. 5.40 Bestimmung von Entwicklungszielen in Beratungsunternehmen	371
Abb. 5.41 Beispiel einer verhaltensverankerten Beurteilungsskala. (vgl. Griffin 2001)	378
Abb. 5.42 Grundprinzip des 360-Grad-Feedbacks	379
Abb. 5.43 Materielle Anreizarten in einem Anreizsystem	384
Abb. 5.44 Grundprinzip eines „Cafeteria-Modells“	385
Abb. 5.45 Vergütungsfunktionen	389
Abb. 6.1 Aufgaben des Controlling	404
Abb. 6.2 Beispiel eines Planungskalenders	405
Abb. 6.3 Gewinn- und Verlustrechnung. (Nach dem Umsatzkostenverfahren)	409
Abb. 6.4 Bilanz	410
Abb. 6.5 Cashflow-Ermittlung nach der indirekten Methode	411
Abb. 6.6 Komponenten und Zusammenhang der Finanzplanung	412
Abb. 6.7 Beispiel einer Informationsverdichtung. (vgl. Mertens und Griese 2008)	415
Abb. 6.8 Komponenten des Unternehmenswerts und daraus abgeleitete Controllingfelder	416
Abb. 6.9 Teilkomponenten eines Management-Informationssystems	421
Abb. 6.10 DuPont-Kennzahlensystem	425
Abb. 6.11 Beispiel einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung. (vgl. Hahn und Hungenberg 2001)	426
Abb. 6.12 Teilschritte des Benchmarking am Beispiel eines Produktivitäts- benchmarking	428
Abb. 6.13 Beispiel einer Kostenvergleichsrechnung. (vgl. Hahn und Hungen- berg 2001)	429
Abb. 6.14 Vorgehensweise bei der Kapitalwertmethode	430