

Inhaltsverzeichnis

1	<i>Einleitung</i>	1
1.1	Analyse der Literatur bis Mitte der 80er Jahre.....	2
1.2	Grundmodell für die Abgrenzung von Leitbildern.....	4
2	<i>Grundlagen</i>	11
2.1	Strategisches Management.....	12
2.1.1	Strategische Unternehmensführung als Entwicklung und Verwirklichung von Unternehmenspolitik	12
2.1.1.1	Grundkonzept.....	12
2.1.1.2	Entwicklung von Grundfunktionen der Unternehmensführung.....	16
2.1.1.2.1	Unternehmensphilosophie, -ethik und -politik	17
2.1.1.2.2	Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations.....	22
2.1.2	Strategische Unternehmensführung als Ausgleich unterschiedlicher Interessenslagen.....	23
2.1.3	Strategische Unternehmensführung als strategische Planung.....	26
2.1.4	Zusammenfassung.....	29
2.2	Unternehmensvisionen als Instrumente strategischer Führung.....	31
2.2.1	Einleitung	31
2.2.2	Charakterisierungen und Definitionen von Unternehmensvisionen	33
2.2.3	Entstehung, Erarbeitung und Formulierung von Unternehmensvisionen.....	37
2.2.4	Inhalt von Unternehmensvisionen.....	42
2.2.5	Abgrenzung zwischen Unternehmensleitbildern und Unternehmensvisionen.....	44
2.2.6	Zusammenfassung.....	47
2.3	Unternehmensführung mit Visionen und Leitbildern.....	48
3	<i>Unternehmensleitbilder</i>	49
3.1	Begriffsumschreibungen.....	51
3.1.1	Unternehmensleitbilder	51
3.1.1.1	Deutschsprachige Literatur	51
3.1.1.1.1	Definitionsansätze	51

3.1.1.1.2	Konzeptionen zum Verhältnis von Unternehmensleitbild und Unternehmensvision	64
3.1.1.2	Anglo-amerikanische Literatur	68
3.1.2	Unternehmens- und Führungsgrundsätze	73
3.1.2.1	Definitionen	73
3.1.2.2	Exkurs: Funktionen, Inhalte, Erstellung und Implementierung von Führungsgrundsätzen	77
3.1.3	Zusammenfassung	84
3.2	Ziele und Funktionen von Unternehmensleitbildern	85
3.3	Inhalte von Unternehmensleitbildern	91
3.3.1	Deutschsprachige Literatur	93
3.3.1.1	Modellorientierte Ableitung von Leitbildinhalten	93
3.3.1.2	Themenbezogene Nennung von Leitbildinhalten	102
3.3.1.3	Beispiele für Leitbildformulierungen	105
3.3.1.3.1	Präambeln und Nachworte	107
3.3.1.3.2	Unternehmensfunktionen	109
3.3.1.3.3	Unternehmensziele	115
3.3.1.3.4	Leitungskonzept	124
3.3.1.3.5	Verhaltensgrundsätze	127
3.3.2	Anglo-amerikanische Literatur	135
3.3.3	Zusammenfassung	137
3.4	Zusammenfassende Charakterisierung von Leitbildern	138
3.5	Erstellung, Implementierung und Überprüfung von Unternehmensleitbildern	140
3.5.1	Leitbilderstellung	141
3.5.1.1	Vorgangsweisen und Grundprobleme der Erarbeitung von Unternehmensleitbildern	142
3.5.1.2	Sonderfragen im Zusammenhang mit der Erstellung von Unternehmensleitbildern	155
3.5.1.2.1	Einbeziehung unternehmensexterner Berater	156
3.5.1.2.2	Schriftliche vs. nicht-schriftliche Darstellungsform	157
3.5.1.2.3	Gefahren inhaltsloser Formulierungen - Anforderungen an Leitbilder	158
3.5.2	Implementierung	160
3.5.3	Überprüfung und Überarbeitung	162
3.5.4	Zusammenfassung	163

4 <i>Empirische Erhebungen</i>	165
4.1 Untersuchung von Voigt.....	165
4.1.1 Aufbau der Untersuchung.....	165
4.1.2 Ergebnisse der Untersuchung.....	165
4.1.2.1 Beschreibung der gewonnenen Stichprobe.....	165
4.1.2.2 Materielle Analyse der gewonnenen Stichprobe	167
4.2 Eigene Erhebung	169
4.2.1 Aufbau der Untersuchung	169
4.2.2 Ergebnisse der Untersuchung.....	169
4.2.2.1 Beschreibung der gewonnenen Stichprobe.....	169
4.2.2.2 Materielle Analyse der gewonnenen Stichprobe.....	171
4.2.2.2.1 Analyse der Fragebögen	171
4.2.2.2.2 Inhaltsanalyse der Leitbilder	180
4.2.2.2.3 Analyse ausgewählter Zusammenhänge zwischen Antworten in den Fragebögen und Leitbildinhalten.....	183
5 <i>Praxisbeiträge</i>	191
Von Mitarbeitern für Mitarbeiter	
Das Unternehmensleitbild der Bank Austria	192
Unternehmensleitlinien der BASF-Gruppe	
Funktion, Entstehung und Entwicklung.....	204
Unternehmensleitbild der Swissair-Gruppe.....	225
Qualitätsleitbild der Agrana AG	230
6 <i>Zusammenfassung und Ausblick</i>	231
<i>Literaturverzeichnis</i>	235

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1: Typische Funktionen von Unternehmensgrundsätzen	5
Abb. 1-2: Abgrenzung Vision - Leitbild im Spannungsfeld zwischen Führung und Management.....	6
Abb. 1-3: Spannungsfelder und Wirkungsbereiche von CI-Strategien	9
Abb. 1-4: Gliederung der vorliegenden Arbeit	10
Abb. 2-1: Adressaten unternehmenspolitischer Dokumente	15
Abb. 2-2: Anspruchsgruppen (Stakeholder) der Unternehmung und deren Interessen.....	21
Abb. 2-3: Komponenten der strategischen Unternehmensführung.....	25
Abb. 2-4: Strategische Planung und Unternehmenspolitik.....	27
Abb. 2-5: „Weichere“ und „härtere“ Visionen im Spannungsfeld zwischen Führung und Management.....	32
Abb. 2-6: Merkmale von Visionen nach <i>Mann</i>	35
Abb. 2-7: Schlüsselemente von Unternehmensvisionen nach <i>Wilson</i>	44
Abb. 3-1: Wechselwirkung zwischen Unternehmenstätigkeit und Entstehung bzw. Veränderung von ethisch-philosophischen Grundhaltungen	50
Abb. 3-2: Formiertes Rahmenkonzept und explizit formulierte Leitbilder.....	52
Abb. 3-3: Struktur von Leitbilddokumenten bei <i>Kirsch/Knyphausen</i>	63
Abb. 3-4: Leitbildkomponenten nach <i>Häusel</i>	65
Abb. 3-5: Unternehmensvision nach <i>Collins/Porras</i>	66
Abb. 3-6: Begrifflich-konzeptioneller Rahmen für die Definition von Leit- bildern nach <i>Campbell/Yeung</i>	69
Abb. 3-7: Leitbildtypen nach <i>Brabet/Klemm</i>	71
Abb. 3-8: „Leitbildhierarchie“ nach <i>Klemm/Sanderson/Luffman</i>	72
Abb. 3-9: Klassifikation von Führungsgrundsätzen.....	77
Abb. 3-10: Inhalte von Führungsgrundsätzen nach <i>Wunderer</i>	80
Abb. 3-11: Inhalte von Führungsgrundsätzen nach <i>Finzer/Mungenast</i>	81
Abb. 3-12: Funktionen und Dysfunktionalitäten von Leitbildern nach <i>Bleicher</i>	90
Abb. 3-13: Inhalte von Unternehmensgrundsätzen nach <i>Gabele/Kretschmer</i>	92
Abb. 3-14: Modell für die Strukturierung der von <i>Ulrich/Fluri</i> genannten Leitbildinhalte	94
Abb. 3-15: Modell für die Strukturierung der von <i>Bleicher</i> genannten Leitbildinhalte	99

Abb. 3-16: Strategieabhängige Charakteristika von Programm-Leitbildern	100
Abb. 3-17: Strategieabhängige Charakteristika von Organisationsstruktur- und Managementsystem-Leitbildern.....	102
Abb. 3-18: Katalog möglicher Leitbildthemen	106
Abb. 3-19: Formale Charakteristika von Unternehmensleitbildern.....	139
Abb. 3-20: Grundlagen der Charakterisierung des Wesens von Leitbildern	140
Abb. 3-21: Leitbildregelkreis.....	141
Abb. 3-22: Ablaufschema zur Leitbilderstellung nach <i>Botschen/Stoss</i>	143
Abb. 3-23: Idealtypisches Muster für die Vorgangsweise bei der Erarbeitung von Leitbildern nach <i>Bleicher</i>	146
Abb. 3-24: Profilmethodik.....	147
Abb. 3-25: Vor- und Nachteile des Prozeßtyps 1 nach <i>Gabele/Kretschmer</i>	149
Abb. 3-26: Stolpersteine bei der Erstellung von Leitbildern nach <i>Gabele</i>	153
Abb. 3-27: Grundzüge eines Verfahrens zur Erarbeitung und Revision von Leitbildern nach <i>Grünig</i>	155
Abb. 3-28: Verteilung von Wissen und Know-how bei der Einbeziehung externer Berater in den Prozeß der Erarbeitung von Leitbildern	157
Abb. 3-29: Vor- und Nachteile der schriftlichen Darstellung von Leitbildern.....	158
Abb. 3-30: Stolpersteine bei der Einführung von Leitbildern nach <i>Gabele</i>	162
Abb. 4-1: Inhaltliche Schwerpunkte von Leitbildern österreichischer börsennotierter Industrieunternehmen.....	181
Abb. 4-2: Inhaltliche Schwerpunkte von Leitbildern österreichischer börsennotierter Handels- und Dienstleistungsunternehmen.....	182

Tabellenverzeichnis

Tab. 4-1: Verteilung der Umsätze 1990 in der Stichprobe von <i>Voigt</i>	166
Tab. 4-2: Verteilung der Zahl der Beschäftigten 1990 in der Stichprobe von <i>Voigt</i>	166
Tab. 4-3: Verteilung der Zeitpunkte der Unternehmensgründung in der Stichprobe von <i>Voigt</i>	166
Tab. 4-4: Planungszeiträume in der Untersuchung von <i>Voigt</i>	167
Tab. 4-5: Inhalte der Unternehmensphilosophie in der Untersuchung von <i>Voigt</i>	167
Tab. 4-6: Zeitpunkte der Gründung bzw. der Börsennotierung (<i>eigene Erhebung</i>).....	170
Tab. 4-7: Zahl der Mitarbeiter (<i>eigene Erhebung</i>).....	170
Tab. 4-8: Räumliche Abgrenzung der Geschäftstätigkeit (<i>eigene Erhebung</i>).....	171
Tab. 4-9: Verfügbarkeit von Leitbildern (<i>eigene Erhebung</i>).....	172
Tab. 4-10: Zeitpunkte der erstmaligen Erstellung von Leitbildern (<i>eigene Erhebung</i>).....	172
Tab. 4-11: Zusammenhang zwischen dem Zeitpunkt der erstmaligen Erstellung von Leitbildern und deren Modifikation (<i>eigene Erhebung</i>).....	173
Tab. 4-12: Projekttypen bei der Erarbeitung von Leitbildern (<i>eigene Erhebung</i>).....	173
Tab. 4-13: Einsatz von externen Beratern bei der erstmaligen Erstellung von Leitbildern (<i>eigene Erhebung</i>).....	174
Tab. 4-14: Auslösende Faktoren für die Erarbeitung von Leitbildern (<i>eigene Erhebung</i>).....	175
Tab. 4-15: Leitbildadressaten (<i>eigene Erhebung</i>).....	176
Tab. 4-16: Zwecke von Leitbildern (<i>eigene Erhebung</i>).....	177
Tab. 4-17: Struktur der Teilnehmer an Leitbilderstellungsprojekten (<i>eigene Erhebung</i>).....	178
Tab. 4-18: Medien für die Übermittlung von Leitbildinhalten (<i>eigene Erhebung</i>).....	179
Tab. 4-19: Auslöser für Leitbildmodifikationen (<i>eigene Erhebung</i>).....	180
Tab. 4-20: Zusammenhang zwischen Auslösern von Leitbildprojekten und Zielen, die in Leitbildern formuliert sind (<i>eigene Erhebung</i>).....	185
Tab. 4-21: Zusammenhang zwischen Leitbildadressaten (Zielgruppen) und Verhaltensgrundsätzen, die in Leitbildern formuliert sind (<i>eigene Erhebung</i>).....	187

Tab. 4-22: Zusammenhang zwischen Zwecken der Leitbildentwicklung und Verhaltensgrundsätzen, die in Leitbildern formuliert sind (<i>eigene Erhebung</i>).....	188
Tab. 4-23: Zusammenhang zwischen Leitbildadressaten (Zielgruppen) und Zielen, die in Leitbildern formuliert sind (<i>eigene Erhebung</i>).....	189
Tab. 4-24: Zusammenhang zwischen Zwecken der Leitbildentwicklung und Zielen, die in Leitbildern formuliert sind (<i>eigene Erhebung</i>).....	190