

# Inhaltsverzeichnis

Die im Inhaltsverzeichnis grau abgedruckten Abschnitte sind in diesem Studententext nicht enthalten.

## Vorbetrachtung

### **Die Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre ..... 1**

*Über den Spruch „Economics is not about the Economy“ 3; Betriebswirtschaftslehre und Führungslehre 6; „Managementlehre“ – Vorsicht! 9; Bemühungen um eine evolutionäre Organisationstheorie 10; „Über das Schnäuzen“ 12*

## Erstes Kapitel

### **Unternehmen im Wirtschaftsgeschehen: Eine Propädeutik..... 17**

#### 1.1 Grundtatbestände der Wirtschaft..... 20

*Wirtschaften als Handhabung der Knappheit 20; Arbeitsteilung und wirtschaftliche Transaktionen 22*

#### 1.2 Der Wirtschaftskreislauf..... 24

*Güter- und Geldströme 24; Geschlossene Volkswirtschaft ohne staatliche Aktivität 26; Offene Volkswirtschaft mit staatlicher Aktivität 28*

#### 1.3 Die Steuerung des Wirtschaftsgeschehens ..... 30

*Steuerung und Regelung 30; Entscheidungsprozesse und Koordinationsmechanismen 31; Zum Entscheidungsverhalten der Menschen in der Wirtschaft 34*

#### 1.4 Märkte und Organisationen ..... 39

*Marktmechanismus und Transaktionsbedingungen 39; Märkte versus Organisationen? 44; Verfassungen betriebswirtschaftlicher Organisationen 47; Der Interessenpluralismus 49 Zur Rolle des Staates 50*

#### 1.5 Das Aufgabenspektrum von Unternehmen ..... 54

*Die Kombination von Produktionsfaktoren 55; Ein Blick auf die Finanzierung von Unternehmen 57; Die Wertschöpfung 60*

#### 1.6 Die Wirtschaft im Wandel..... 63

*Die Rede von der „New Economy“ 64; Möglichkeiten der Integration von Lieferketten 67; „In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich?“ 69; Erfordernisse eines tief greifenden Wandels der Unternehmen 72*

#### 1.7 Die Internationalisierung der Unternehmen ..... 74

*Pfade der Internationalisierung 75; Die Internationalisierung der Wertschöpfung 76; Integration und Widerspiegelung lokaler Gegebenheiten 79*

1.8 Unternehmensverbindungen in multinationalen Feldern.....	81
<i>Von der national tätigen Einzelunternehmung zur Unternehmensverbindung in multinationalen Feldern 81; Typen von Unternehmensverbindungen 83; Unternehmensverbindungen und Ausweitung des Wertschöpfungshorizonts 86</i>	
1.9 Führungs- und Organisationsformen von Unternehmen und Unternehmensverbindungen .....	88
<i>Varianten der Gestaltung von Führungsstrukturen 88; Typische Organisationsformen 91; Führungs- und Organisationsformen in internationalen Unternehmen 96; Ein Beispiel eines internationalen Konzerns 101</i>	
1.10 Ausblick: Ein erster Blick auf die Führung von Unternehmen .....	104
<i>Führung und Betroffene 104; Koalitionen im Unternehmen 107; Probleme des organisatorischen Wandels 110; Die Illusion der Machbarkeit 111</i>	

## **Zwischenbetrachtung A**

### **Der Weg zu einer Führungslehre..... 115**

*„Die Betriebswirtschaftslehre – ein Schweizer Armeemesser“ 117; Ein Blick auf das Gebiet der „Business Administration“ 119; Entwicklungstendenzen in der Betriebswirtschaftslehre nach dem Zweiten Weltkrieg 121; Die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre 124; Plädoyers für die Führung als Erkenntnisperspektive der Betriebswirtschaftslehre 127; Exkurs: Deutschsprachige Monographien zum Thema „Management“ 129; Die zunehmende Bedeutung der Neuen Institutionenökonomik 134; Auf dem Weg zu einer erkenntnisluralistischen Führungslehre 137; Ein Rückblick auf die Anfänge der Betriebswirtschaftslehre 142*

## **Zweites Kapitel**

### **Ansatzpunkte der Professionalisierung der Unternehmensführung ..... 145**

2.1 Statt einer Einleitung: Aus dem Leben eines Vorstandsvorsitzenden.....	147
<i>Vorbereitungen einer Strategieklausur 148; Sorgen um die Durchsetzung 152; Wie die Strategieklausur verlief 154; Beobachter und ihre Beobachtungen 156</i>	
2.2 Methoden und Konzeptionen für Managementsysteme .....	157
<i>Funktionen von Methoden 158; Methoden der Modellanalyse 160; Ein Modell der linearen Programmierung 162; Anforderungen an Modelle 165; Von den Methoden zu Systemkonzeptionen 168; Denkmodelle und Betriebsmodelle von Managementsystemen 170; „Die tollkühnen Männer in ihren fliegenden Kisten“ 171</i>	
2.3 Planungs- und Kontrollsysteme als prototypische Managementsysteme.....	173
<i>Pläne und ihr zeitlicher Bezug 173; Funktionen der Planung für die Führung von Unternehmen 177; Basiskonzepte der Planung und Kontrolle 181; Portfolioanalyse – ein Konzept der strategischen Planung 185; Zur Integration von Planungs- und Kontrollsystemen 189</i>	

2.4 Organisatorische Implikationen der Etablierung von Managementsystemen .....	193
<i>Ein Praxisbeispiel: „Zentrale Planung“ 194; Die Schichtenbetrachtung von Managementsystemen 197; Verbindungen zwischen den Schichten 198; „Das Loch in der Hose“ 202; Ausblick: Metasysteme 203</i>	
2.5 Systeme des Innovationsmanagements .....	204
<i>Eine Art „Klopfstaubsauger“: Innovationsmanagement 204; Entwurf eines Systems des Innovationsmanagements 205; Innovationsmanagement und Lebenswelt des Unternehmens 211; Und der „Mist für die Düngung“? 213; Innovationsmanagement und organisatorische „Responsiveness“ 215</i>	
2.6 Architekturen von Managementsystemen .....	218
<i>Ein Denkmodell einer Architektur von Planungs- und Kontrollsystemen 218; Architekturen von Planungs- und Kontrollsystemen in multinationalen Unternehmensverbindungen 224; Kern- und Leitsysteme innerhalb umfassender Architekturen 227</i>	
2.7 Die Entwicklung von Managementsystemen .....	229
<i>Leitideen der Systementwicklung 229; Zur Methodik der Systementwicklung 230; Ausblick 233</i>	
2.8 Managementsysteme und Controlling .....	236
<i>Zum Controlling-Selbstverständnis der Unternehmen 239; Die Erarbeitung eines Controlling-Selbstverständnisses in Form eines Leitbilds 240; Das Leitbild im Überblick 242; Eine Kommentierung des Leitbilds 245; Die Thematisierung der Fortentwicklung der Managementsysteme 247; Zur „politischen“ Dimension des Leitbildprozesses 252</i>	
2.9 Zum Schluss: Aus dem Leben eines Managementberaters .....	254
<i>Erfolg ohne Umsetzung? 254; Ein „unfreiwilliger Bombenwurf“ 257; Wiederbelebung einer Analyseleiche unter den Bedingungen eines Machtkampfes 259</i>	
<b>Zwischenbetrachtung B</b>	
<b>Die Konzeption einer erkenntnispluralistischen Führungslehre.....</b>	<b>263</b>
<i>Zum Erkenntnispluralismus einer Führungslehre 265; Folgen der Spätphilosophie Wittgensteins: Inkommensurable Kontexte 268; Ein Blick auf die Problemorientierung der Führungslehre 271; Bejahung statt Bändigung der Vielfalt 275; Von der erkenntnispluralistischen Führungslehre zur evolutionären Organisationstheorie 276; Exkurs: Die Möglichkeit einer wissenschaftlichen Führung 281; Noch einmal Folgen der Spätphilosophie Wittgensteins: Praxis 285; Die Führungslehre im Spannungsfeld von Praxis und Grundlagenforschung 287; Das „Reasoning from Case to Case“ 290; Vorläufige Generalisierungen und „Moving Concepts“ 293; Ausblick: Betriebswirtschaftslehre als wirtschaftswissenschaftliche Teildisziplin oder als erkenntnispluralistische Führungslehre? 294</i>	

## Drittes Kapitel

### Grundzüge einer organisationstheoretischen Betrachtung der Unternehmensführung..... 299

#### 3.1 Einleitung: Unternehmen als Organisationen..... 301

*Organisationen als Typen sozialer Systeme 301; Betriebswirtschaftliche Organisationen 303; Ausblick: Bausteine der organisationstheoretischen Betrachtung 307*

#### 3.2 Die handelnden Akteure und ihre Entscheidungen ..... 310

*Ein Handlungsmodell 311; Entscheidungen und Problembewältigung 312; Die Suche nach relevantem Wissen im Entscheidungsprozess 314; Problembewältigung und Handhabung sozialer Abhängigkeiten 318; Anmerkungen zur Rationalität 321; Ausblick: Ein erweitertes Handlungsmodell 322*

#### 3.3 Unternehmen und Lebenswelt ..... 325

*Zugänge zur Unternehmung: Außen- und Binnenperspektive 325; Die Lebenswelt als Inbegriff von Lebens-, Sprach- und Wissensformen 327; Perspektiven der Lebensweltanalyse 331; Akteure und Lebenswelt 335; Zum Schluss noch einmal: Außen- und Binnenperspektive 339*

#### 3.4 Politik in und von Unternehmen..... 341

*Eine „Systemanalyse des politischen Lebens“ als Einstieg 342; Zum Begriffsfeld des Politischen 344; Autorisierung und die Attribuierung eines politischen Willens 345; Politische Ordnung und politisches Handeln 347; Die Demokratisierung der Politik 349; Ein erster Blick auf das „Policy Making“ 353*

#### 3.5 Beobachter und die Ökologie des Wissens..... 358

*Wissen und Wissensbeschreibungen 358; Beobachter, Story-Teller, Policy Maker 360; Die Ökologie des Wissens 362; Der Gesamtbezugsrahmen einer evolutionären Organisationstheorie 364; Exkurs: Ein Blick auf die Grundlagen 368; Wissenstransfer als „koevolutionäre Wissensgenese“ 371; Ideen und Interessen 372*

#### 3.6 Kollektive Entscheidungsprozesse und die Handhabung komplexer Probleme..... 375

*Anpassung und Manipulation als Handlungsweisen interdependenter Akteure 375; Varianten kollektiver Entscheidungsprozesse 379; Entscheidungsprozesse als Episoden im laufenden Geschehen 380; Erkenntnis, Macht, Konsens, Commitment 382; Zur Promotion von Entscheidungen 387; Zur Handhabung komplexer Probleme 389*

#### 3.7 Unternehmensentwicklung: Die Entfaltung von Fähigkeiten..... 393

*Das Spektrum der Fähigkeiten 394; Wissen und Fähigkeiten 396; Die Lernfähigkeit des Unternehmens 398; Die Möglichkeit einer Höherentwicklung 402; Die Thematisierung der Verantwortung im Unternehmen 407; Ausblick: Die Fähigkeiten im Mittelpunkt des Strategischen 411*

### 3.8 Die Möglichkeit einer Führung ..... 413

*Merkmale einer Sichtweise 413; Führung als überlagernde Handlungsstruktur 415; Der gemäßigte Voluntarismus 422; Führungspraxis 425; Zur Rolle der Verfassung 428; Leadership und Unternehmertum 431*

### 3.9 Schlussbetrachtung: Unternehmensverbindungen und der unternehmenspolitische Polyzentrismus ..... 434

*Polyzentrische Handlungsstrukturen 435; Zum Eigensinn der Handlungszentren 437; Das Zusammenwirken von Handlungszentren in polyzentrischen Strukturen 438; Polyzentrismus im starken und schwachen Sinne 440; Ausblick: Die „Auflösung“ der Unternehmen? 441*

## Zwischenbetrachtung C

### Die Führungslehre im programmatischen Meinungsstreit ..... 445

*Ein Rahmen für den programmatischen Diskurs 447; Erfordernisse der Ausbildung von Führungskräften und Forschungsspektrum der Betriebswirtschaftslehre 450; Die Führungsrolle der ökonomisch orientierten Betriebswirtschaftslehre für eine „interdisziplinäre Wissenschaft vom Management“ (Albach) 454; Eine radikal-ökonomische Programmatik für die Betriebswirtschaftslehre (Wenger) 457; Eine integrative Auffassung zum Verhältnis Betriebswirtschaftslehre und Managementlehre (Bleicher) 462; Exkurs: Die Forderung nach einer arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre 466; Die Idee einer „praktischen Sozialökonomie“ 470; Die erkenntnispluralistische Führungslehre – ein Etikettenschwindel? 477*

## Viertes Kapitel

### Unternehmenspolitik und strategische Führung ..... 481

#### 4.1 Unternehmenspolitik im Lichte der betriebswirtschaftlichen Zielforschung... 483

*Begriffliche Vorbemerkungen: Ziele, Strategien, Grundsätze, Erfolgsmaßstäbe 484; Das „Zielsystem der Unternehmung“ 487; Unternehmenspolitik ohne Ziele der Unternehmung? 489; Entwicklungstendenzen diesseits und jenseits der Zielforschung 493; Ausblick: Von der Zielforschung zur Theorie der strategischen Führung bzw. zur Philosophie des strategischen Managements 497*

#### 4.2 Erste Annäherungen an die Theorie der strategischen Führung ..... 498

*Strategien und strategische Manöver 498; Zwischenbemerkungen zur Konstruktion einer Theorie der strategischen Führung 503; Prozesse der Formierung von Strategien 505; Die strategische Gemengelage 510; Ausblick: Strategische Führung 514*

#### 4.3 „Wider den Haarschneideautomaten“ ..... 516

*Die Attraktivität der Portfolio-Analyse – oder: Eine neue Façon von Vidal Sassoon? 517; Die Unzufriedenheit Vieler – oder: Die Vorliebe für Individualhaarschnitte 519; Das Problem der Lebens-, Sprach- und Wissensformen – oder: Eine Lanze für Dorffriseure 528; Das Dilemma der Beratung im strategischen Management – oder: Auch gute Friseur können pleite gehen 532*

4.4 Perspektiven der Strategieberatung .....	535
<i>Die Beratung im Theoriezusammenhang 535; Erscheinungsformen der Strategieberatung: Inhalts- und Prozessberatung 539; Exkurs: Konfliktmanagement 541; „Verfremdung“ der Unternehmensführung durch Beratung 544; Strategieberatung – ein „politisches Geschäft“ 546</i>	
4.5 „Fingerspitzengefühl und Hemdsärmeligkeit beim strategischen Management im Mittelstand“ .....	551
<i>Eine Verbeugung vor dem intuitiven Unternehmer im Mittelstand 552; Jenseits der Schwellen der Unübersichtlichkeit: Die Notwendigkeit einer Rahmenplanung 553; Strategische Grundhaltungen und Unternehmensidentitäten im Mittelstand 555; Zwischenbilanz: Prioritäten für Planungsaktivitäten im Mittelstand 558; Der Mut zur Hemdsärmeligkeit 561; „Planung ersetzt den Zufall durch den Irrtum“ 564</i>	
4.6 Ansatzpunkte einer Philosophie des strategischen Managements .....	566
<i>Die Idee der geplanten Evolution im Mittelpunkt einer Philosophie des strategischen Managements 567; Zur konzeptionellen Gesamtsicht der Unternehmenspolitik 570; Probleme der Verwirklichung der Idee der geplanten Evolution 577; Ausblick: Drei Generationen des strategischen Denkens 580</i>	
4.7 Ausblick: Prozesse und Inhalte .....	584
<b>Nachbetrachtung</b>	
<b>Erkenntnispluralistische Führungslehre und evolutionäre Organisationstheorie .....</b>	
	<b>589</b>
<i>Über das Zielen auf Fadenkreuze 591; Von der erkenntnispluralistischen Führungslehre zur evolutionären Organisationstheorie – und zurück 597; „Partner“ und „Konkurrenten“ im Forschungsprozess der evolutionären Organisationstheorie 599; Das „Evolutionäre“ der evolutionären Organisationstheorie 603; Über Vergewaltigung im Mülleimer 606</i>	
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>613</b>