

Zur Reihe: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft	5
Vorwort	7
Abkürzungsverzeichnis	23
A. Grundlagen	25
1. Unternehmensführung	25
1.1 Begriffe	26
1.1.1 Management	26
1.1.2 Führung und Leitung	27
1.1.3 Kommunikation	28
1.1.4 Macht	29
1.1.5 Entscheidung	30
1.2 Sichtweisen	31
1.3 Merkmale	33
1.3.1 Ebenen	34
1.3.2 Dimensionen	35
1.3.3 Theorie/Praxis	36
1.4 Teilnehmer	38
1.4.1 Interne Teilnehmer	38
1.4.2 Externe Teilnehmer	38
1.5 Konzepte	39
1.5.1 Marktorientierte Unternehmensführung	40
1.5.2 Qualitätsorientierte Unternehmensführung	41
1.5.3 Ökologieorientierte Unternehmensführung	41
1.5.4 Wertorientierte Unternehmensführung	42
1.5.5 Internationale Unternehmensführung	45
1.6 Gesamterfolg	46
2. Führungsforschung	47
2.1 Führungsansätze	48
2.1.1 Ökonomische Ansätze	48
2.1.2 Traditionelle Managementansätze	49
2.1.3 Moderne Managementansätze	50
2.1.4 Motivationsbezogene Ansätze	51
2.1.5 Personalführungsbezogene Ansätze	53
2.1.6 Führungsstilbezogene Ansätze	54
2.1.6.1 Eindimensionaler Ansatz	55
2.1.6.2 Zweidimensionaler Ansatz	56
2.1.6.3 Dreidimensionale Ansätze	58
2.1.6.3.1 3-D-Führungskonzeption	59
2.1.6.3.2 Reifebezogene Konzeption	60

2.2	Führungsmodelle	62
2.2.1	Weg-Ziel-Modelle	62
2.2.2	Kontingenzmodell	63
2.2.3	Harzburger Modell	66
2.2.4	St. Galler Modell	67
2.3	Grenzen von Führungsbetrachtungen	69
3.	Rechtsrahmen	70
3.1	Nationales Wirtschaftsrecht	70
3.1.1	Gesellschaftsrecht	70
3.1.2	Arbeitsrecht	71
3.1.3	Wettbewerbsrecht	72
3.1.4	Steuerrecht	73
3.1.5	Insolvenzrecht	74
3.1.6	Sonstiges Recht	74
3.1.7	Schutzrecht	77
3.1.8	Know-how-Recht	77
3.1.9	Start-ups	78
3.1.10	Acceleratoren	81
3.1.11	Designrecht	81
3.1.12	Urheberrecht	82
3.2	Internationales Wirtschaftsrecht	83
3.2.1	Europäisches Gesellschaftsrecht	86
3.2.2	Europäisches Arbeitsrecht	87
3.2.3	Europäisches Wettbewerbsrecht	87
3.2.4	Europäisches Steuerrecht	88
3.2.5	Europäisches Insolvenzrecht	89
	Kontrollfragen	91
B.	Aufgabenbezogene Unternehmensführung	95
1.	Unternehmensleitung	99
1.1	Merkmale	99
1.2	Entscheidung	101
1.2.1	Arten	101
1.2.2	Methoden	102
1.3	Entscheidungsaufgaben	103
1.3.1	Gründungsentscheidungen	103
1.3.2	Entwicklungsentscheidungen	104
1.3.2.1	Organisationsentscheidungen	105
1.3.2.2	Strategie- und Bereichsentscheidungen	105
1.3.2.3	Abschlussentscheidungen	106
1.3.2.4	Zusammenschlussentscheidungen	106

1.3.3	Krisenentscheidungen	108
1.4	Beratung	109
1.4.1	Unternehmensberater	109
1.4.2	Personalberater	110
1.4.3	Organisationsberater	111
2.	Bereichsleitung	111
2.1	Materialbereichsaufgaben	112
2.1.1	Materialbedarfsplanung	112
2.1.2	Materialbestandsplanung	113
2.1.3	Materialbeschaffungsplanung	113
2.1.4	Materialwirtschaftsdurchführung	114
2.1.5	Materialwirtschaftskontrolle	115
2.2	Produktionsbereichsaufgaben	116
2.2.1	Erzeugnisplanung	116
2.2.2	Produktionsprogrammplanung	117
2.2.3	Arbeitsplanung	117
2.2.4	Produktionsprozessplanung	118
2.2.5	Produktionsdurchführung	119
2.2.6	Produktionskontrolle	120
2.3	Marketingbereichsaufgaben	121
2.3.1	Marketingplanung	122
2.3.2	Marketinggestaltung	122
2.3.2.1	Mobile Marketingmaßnahmen	123
2.3.2.2	Content Marketing (Ambient)	124
2.3.2.3	Guerilla Marketing	126
2.3.2.4	Die Rolle von Influencern	127
2.3.2.5	Cost-of-Ownership-Modell	127
2.3.3	Marketingkontrolle	128
2.4	Personalbereichsaufgaben	128
2.4.1	Personalplanung	130
2.4.2	Personalbeschaffung	131
2.4.3	Personaleinsatz	132
2.4.4	Personalentlohnung	133
2.4.5	Personalentwicklung	133
2.4.6	Personalfreistellung	134
2.4.7	Personalverwaltung	135
2.4.8	Personalwirtschaftskontrolle	135
2.5	Finanzbereichsaufgaben	136
2.5.1	Finanz- und Investitionsplanung	137
2.5.2	Finanz- und Investitionsgestaltung	137
2.5.3	Finanz- und Investitionskontrolle	139
2.6	Rechnungswesenaufgaben	140
2.6.1	Buchführung	140

2.6.2	Jahresabschluss	141
2.6.3	Kostenrechnung	142
2.7	Informationsbereichsaufgaben	144
2.7.1	Informationsplanung	145
2.7.2	Informationsgestaltung	145
2.7.3	Informationskontrolle	147
2.8	Controllingaufgaben	148
2.8.1	Planungsaufgaben	148
2.8.1.1	Gesamtplanung	148
2.8.1.2	Budgetplanung	149
2.8.2	Kontrollaufgaben	151
2.8.2.1	Gesamtkontrolle	151
2.8.2.2	Budgetkontrolle	152
2.8.3	Informationsaufgaben	152
2.8.4	Steuerungsaufgaben	153
3.	Gruppenleitung	154
	Kontrollfragen	158
C.	Personenbezogene Unternehmensführung	163
1.	Führungsprozess	164
1.1	Führungsziele	165
1.1.1	Zielvereinbarungen	165
1.1.2	Führungsgrößen	166
1.2	Führungskraft	167
1.2.1	Führungsmerkmale	167
1.2.2	Führungsentwicklung (gesunde Führung; gesundheitsfördernde Maßnahmen)	169
1.2.3	Motivation und Führung (SMART-Ziele; Kommunikations-Nachrichtenmodell)	169
1.2.4	Führungsaufgabe Entscheiden	172
1.2.5	Digital Leadership	172
1.2.6	Führungskräfte Typen	174
1.3	Führungsinstrumente	175
1.3.1	Führungsstile	175
1.3.2	Führungsmittel	178
1.3.3	Führungstechniken	181
1.4	Mitarbeiter	184
1.4.1	Mitarbeitermerkmale	184
1.4.2	Mitarbertypen	184
1.5	Führungssituation	186
1.6	Erfolg	186

1.7	Disruption	188
1.8	Prorruption	189
1.9	Führung als Kunst	189
2.	Gesamtführung	190
2.1	Gesamtführungsprozess	192
2.2	Führungsrahmen	193
2.2.1	Unternehmenskultur	194
2.2.2	Unternehmensethik	194
2.2.3	Unternehmensleitbild	195
2.3	Führungsprinzipien	196
2.4	Führungskonflikte	197
2.4.1	Arten	198
2.4.2	Handhabung	199
3.	Bereichsführung	200
3.1	Bereichsführungsprozess	200
3.2	Führung im Materialbereich	202
3.2.1	Materialbereichsleiter	203
3.2.2	Materialbereichspersonal	203
3.2.3	Materialbereichssituation	204
3.2.4	Bereichsführungsinstrumente	204
3.2.5	Materialbereichserfolg	205
3.3	Führung im Produktionsbereich	205
3.3.1	Produktionsbereichsleiter	206
3.3.2	Produktionsbereichspersonal	206
3.3.3	Produktionsbereichssituation	207
3.3.4	Bereichsführungsinstrumente	207
3.3.5	Produktionsbereichserfolg	208
3.4	Führung im Marketingbereich	208
3.4.1	Marketingbereichsleiter	209
3.4.2	Marketingbereichspersonal	209
3.4.3	Marketingbereichssituation	210
3.4.4	Bereichsführungsinstrumente	210
3.4.5	Marketingbereichserfolg	211
3.5	Führung im Verwaltungsbereich	212
3.5.1	Verwaltungsbereichsleiter	212
3.5.2	Verwaltungsbereichspersonal	212
3.5.3	Verwaltungsbereichssituation	214
3.5.4	Bereichsführungsinstrumente	214
3.5.5	Verwaltungsbereichserfolg	215
4.	Gruppenführung	215
4.1	Führen von Teams	216
4.1.1	Teambuilding-Maßnahmen/-Events	218

4.2	Gruppenstruktur	219
4.2.1	Arten	220
4.2.2	Merkmale	221
4.2.3	Eignung/Beurteilung	222
4.2.4	Rolle/Status	223
4.2.5	Führungsverständnis bei zentral und dezentral strukturierten Gruppen	225
4.3	People Analytics	226
4.3.1	Gruppenforschung	226
4.3.2	Soziogramm	229
4.4	Gruppenmitglieder	229
4.4.1	Gruppenstars	235
4.4.2	Freche	235
4.4.3	Problembeladene	236
4.4.4	Intriganten	237
4.4.5	Leistungsstarke	238
4.4.6	Drückeberger	239
4.4.7	Neulinge	240
4.4.8	Fröhliche	241
4.4.9	Ehrgeizlinge	241
4.4.10	Schüchterne	242
4.4.11	Gruppenclowns	243
4.4.12	Ausgleichende	243
4.4.13	Außenseiter	244
4.4.14	Leistungsschwache	245
4.5	Vernetzte Teams	246
4.5.1	Agile Teams (Agilität; Disciplined Agile Delivery)	246
4.5.1.1	Kanban	248
4.5.1.2	Scrum	249
4.5.2	Agile Methoden für den Konzernumbau	250
4.5.2.1	Disciplined Agile Delivery (DAD)	251
4.5.2.2	DevOps (Tooling-Infrastruktur; Agile Data)	251
4.5.3	Kollaborative Prinzipien	252
5.	Individualführung	252
5.1	Individualführungsprozess	253
5.2	Entwicklung	254
5.3	Persönlichkeit	254
5.4	Geführte Mitarbeiter	258
5.4.1	Jugendliche Arbeitnehmer	258
5.4.2	Behinderte Mitarbeiter	259
5.4.3	Ältere Mitarbeiter	260

5.4.4	Ausländische Mitarbeiter	261
5.4.5	Weibliche und männliche Mitarbeiter	262
5.4.6	Suchtkranke Mitarbeiter	263
Kontrollfragen		265
D. Strukturbezogene Unternehmensführung		269
1. Gesamtorganisation		270
1.1	Aufbauorganisation	271
1.1.1	Leitungsaufbau	272
1.1.1.1	Rechtsform-Modelle	273
1.1.1.2	Prinzipien-Modelle	273
1.1.1.2.1	Kollegialprinzip	273
1.1.1.2.2	Direktorialprinzip	274
1.1.1.3	Ressort-Modelle	274
1.1.2	Systemaufbau	276
1.1.2.1	Elemente	276
1.1.2.2	Verbindungen	277
1.1.2.3	Formen	277
1.1.2.3.1	Liniensystem	278
1.1.2.3.2	Funktionssystem	278
1.1.2.3.3	Stabliniensystem	279
1.1.3	Branchenformen	280
1.1.3.1	Handelsunternehmen	281
1.1.3.2	Bankunternehmen	281
1.1.3.3	Versicherungsunternehmen	282
1.1.3.4	Verkehrsunternehmen	283
1.1.3.5	Industrieunternehmen	285
1.1.4	Grundformen	286
1.1.4.1	Sektoralorganisation	286
1.1.4.2	Funktionalorganisation	287
1.1.4.3	Spartenorganisation	287
1.1.4.4	Matrixorganisation	288
1.1.4.5	Tensororganisation	290
1.1.5	Ableitungsformen	291
1.1.5.1	Holding-Organisation	292
1.1.5.2	SGE-Management	293
1.1.6	Aufbaucontrolling	294
1.2	Prozessorganisation	295
1.2.1	Reengineering	297

1.2.2	Unternehmensprozesse	298
1.2.3	Geschäftsprozesse	299
1.2.3.1	Kern-/Unterstützungsprozesse	299
1.2.3.2	Bereichsbezogene/-übergreifende Prozesse	300
1.2.3.3	Hierarchiebezogene Prozesse	301
1.2.4	Führungsprozesse	305
1.2.4.1	Personenbezogene Führungsprozesse	306
1.2.4.2	Sachbezogene Führungsprozesse	307
1.2.5	Prozessmanagement	308
1.2.5.1	Geschäftsprozessmanagement	309
1.2.5.2	Wertschöpfungsketten	309
1.2.6	Prozesscontrolling	311
1.3	Projektorganisation	312
1.3.1	Projektaufbauorganisation	312
1.3.1.1	Reine Projektorganisation	313
1.3.1.2	Stabs-Projektorganisation	313
1.3.1.3	Matrix-Projektorganisation	314
1.3.1.4	Linien-Projektorganisation	315
1.3.2	Projektprozessorganisation	316
1.3.3	Projektcontrolling	317
1.4	Organisationsentwicklung	318
1.4.1	Organisationsabteilung	319
1.4.1.1	Organisationsaufgaben	319
1.4.1.2	Organisationsinstrumente	320
1.4.2	Organisationscontrolling	322
1.4.2.1	Controllinginstanzen	323
1.4.2.2	Controllingaufgaben	324
1.4.3	Organisationskonzepte	325
1.4.3.1	Wertschöpfende Konzepte	325
1.4.3.2	Lean-Konzepte	326
1.4.3.2.1	Lean-Aufbaukonzept	326
1.4.3.2.2	TQM-Konzept	327
1.4.3.2.3	Just-in-Time-Konzept	329
1.4.3.2.4	Lean-Continuous-Delivery-Ansatz	329
1.5	Gesamtcontrolling	330
1.5.1	Stabscontrolling	331
1.5.2	Liniencontrolling	332
2.	Bereichsorganisation	333
2.1	Bereichsbezogene Aufbauorganisation	333
2.1.1	Materialbereich	334

2.1.2	Produktionsbereich	335
2.1.3	Marketingbereich	336
2.1.4	Personalbereich	337
2.1.5	Finanzbereich	338
2.1.6	Rechnungswesen	338
2.1.7	Informationsbereich	339
2.2	Bereichsbezogene Prozessorganisation	340
2.2.1	Materialbereichsprozess	340
2.2.2	Produktionsbereichsprozess	342
2.2.4	Personalbereichsprozess	345
2.2.5	Finanzbereichsprozess	347
2.2.6	Rechnungswesenprozess	348
2.2.7	Informationsbereichsprozess	350
2.3	Bereichscontrolling	351
3.	Gruppenorganisation	352
3.1	Gruppenbezogene Aufbauorganisation	352
3.1.1	Unternehmensgruppen	353
3.1.2	Bürogruppen	354
3.1.3	Produktionsgruppen	354
3.2	Gruppenbezogene Prozessorganisation	355
3.2.1	Gruppenprozesse	355
3.2.2	Fertigungsinseln	356
3.3	Gruppencontrolling	358
	Kontrollfragen	360
E.	Prozessbezogene Unternehmensführung	363
1.	Unternehmensführungsprozesse	366
1.1	Strategischer Führungsprozess	366
1.1.1	Strategische Zielsetzung	367
1.1.2	Strategische Planung	368
1.1.3	Strategische Realisierung	370
1.1.4	Strategische Kontrolle	371
1.1.5	Strategische Steuerung	372
1.1.6	Strategisches Controlling	373
1.2	Gesamtführungsprozess	374
1.2.1	Gesamtziele	375
1.2.1.1	Zielarten	375
1.2.1.2	Zielkompromiss	377
1.2.1.3	Zielbeziehungen	378

1.2.1.4	Zielformulierung	379
1.2.2	Gesamtplanung	380
1.2.3	Gesamtrealisierung	382
1.2.4	Gesamtkontrolle	384
1.2.4.1	Überwachung	385
1.2.4.2	Untersuchung	388
1.2.5	Gesamtsteuerung und Gesamtregelung	388
1.2.6	Gesamtcontrolling	391
1.3	Strategische Planungskonzepte	392
1.3.1	Unternehmensbezogene Planungskonzepte	392
1.3.1.1	PIMS-Konzept	392
1.3.1.2	Scoring-Konzept	394
1.3.1.3	Synergie-Konzept	396
1.3.1.4	Lebenszyklus-Konzept	397
1.3.1.5	Erfahrungskurven-Konzept	398
1.3.2	Umfeldbezogene Planungskonzepte	400
1.3.2.1	Einflussfaktorenkonzept	400
1.3.2.2	Stakeholder-Konzept	401
1.3.2.3	Prognose-Konzept	402
1.3.2.4	Frühindikatoren-Konzept	403
1.3.2.5	Szenario-Technik	404
1.4	Strategischer Planungsprozess	405
1.4.1	Strategieentscheidungen	406
1.4.1.1	Risikoidentifikation	408
1.4.2	Herausforderungen	409
1.4.3	Tools der Unternehmensanalyse	410
1.4.3.1	Stärken-Schwächen-Analyse	411
1.4.3.2	Bereichsanalyse	411
1.4.3.3	Gap-Analyse	412
1.4.3.4	Portfolio-Analyse	414
1.4.3.5	Wertketten-Analyse	415
1.4.3.6	Kennzahlen-Analyse	416
1.4.3.7	Benchmarking	418
1.4.3.8	Kernkompetenzanalyse	420
1.4.4	Umfeld- und Trendanalyse	421
1.4.5	SWOT-Analyse	423
1.4.6	Vorstellungsprofile	425
1.4.7	Strategieentwurf	426
1.4.7.1	Hauptstoßrichtungen	426
1.4.7.2	Hauptstrategien	430

1.4.7.3	Bereichsstrategien	433
1.4.7.4	Portfolio-Strategien	436
1.4.8	Blue-Ocean-Nutzenprofil	437
1.4.8.2	Change Management	439
1.4.8.4	Die Emotionale Phase des Wandels	439
1.4.8.5	Vision und Strategie des Wandels	441
1.4.9	User Stories	442
1.4.9.1	Card	443
1.4.9.2	Conversation	443
1.4.9.3	Confirmation	444
1.4.9.4	Storytelling	444
1.4.10	Professionelle Change-Konzepte	445
1.4.10.1	Objective-Key-Results (OKRs)	445
1.4.10.2	Motivierende Zukunftsvisionen	445
2.	Bereichsführungsprozesse	447
2.1	Taktischer Führungsprozess	447
2.1.1	Taktische Ziele	448
2.1.2	Taktische Planung	448
2.1.3	Taktische Realisierung	449
2.1.4	Taktische Kontrolle	450
2.1.5	Taktische Steuerung	450
2.1.6	Taktisches Controlling	451
2.2	Führungsprozess im Materialbereich	451
2.2.1	Materialbezogene Ziele	452
2.2.2	Materialplanung	453
2.2.3	Materialbezogene Realisierung	453
2.2.4	Materialwirtschaftskontrolle	454
2.2.5	Materialbezogene Steuerung	455
2.3	Führungsprozess im Produktionsbereich	456
2.3.1	Produktionsziele	456
2.3.2	Produktionsplanung	457
2.3.3	Produktionsrealisierung	458
2.3.4	Produktionskontrolle	458
2.3.5	Produktionssteuerung	459
2.4	Führungsprozess im Marketingbereich	460
2.4.1	Marketingziele	460
2.4.2	Marketingplanung	461
2.4.3	Marketingrealisierung	461
2.4.4	Marketingkontrolle	462
2.4.5	Marketingsteuerung	463

2.5	Führungsprozess im Personalbereich	464
2.5.1	Personalbezogene Ziele	464
2.5.2	Personalplanung	465
2.5.3	Personalbezogene Realisierung	466
2.5.4	Personalbezogene Kontrolle	466
2.5.5	Personalbezogene Steuerung	467
2.6	Führungsprozess im Finanz-/Rechnungswesen	468
2.6.1	Ziele im Finanz- und Rechnungswesen	468
2.6.2	Planung im Finanz- und Rechnungswesen	469
2.6.3	Realisierung im Finanz- und Rechnungswesen	470
2.6.4	Kontrolle im Finanz- und Rechnungswesen	471
2.6.5	Steuerung im Finanz- und Rechnungswesen	472
2.7	Führungsprozess im Informationsbereich	473
2.7.1	Informationsziele	474
2.7.2	Informationsplanung	475
2.7.3	Informationsrealisierung	475
2.7.4	Informationskontrolle	476
2.7.5	Informationssteuerung	477
3.	Bereichs- und Gruppenführungsprozesse	478
3.1	Operativer Führungsprozess	478
3.1.1	Operative Ziele	479
3.1.2	Operative Planung	479
3.1.3	Operative Realisierung	480
3.1.4	Operative Kontrolle	481
3.1.5	Operative Steuerung	481
3.1.6	Operatives Controlling	482
3.2	Führungsprozess in der Gruppe	482
3.2.1	Gruppenbezogene Ziele	483
3.2.2	Gruppenbezogene Planung	484
3.2.3	Gruppenbezogene Realisierung	485
3.2.4	Gruppenbezogene Kontrolle	485
3.2.5	Gruppenbezogene Steuerung	486
3.2.6	Gruppencontrolling	486
	Kontrollfragen	488
	Übungsteil (Aufgaben/Fälle)	492
	Lösungen	527
	Gesamtliteraturverzeichnis	575
	Stichwortverzeichnis	608