

INHALTSVERZEICHNIS

Zur Reihe: Compendium der praktischen Betriebswirtschaft	5
Vorwort	7
Inhaltsverzeichnis	11
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	37
1.4.1 Interne Teilnehmer	38
1.4.2 Externe Teilnehmer	38
1.5 Konzepte	39
1.5.1 Marktorientierte Unternehmensführung	39
1.5.2 Qualitätsorientierte Unternehmensführung	40
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	49
2.1.4 Motivationsbezogene Ansätze	51
2.1.5 Führungsbezogene Ansätze	52
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
- Die 3-D-Führungskonzeption 58 - Reifebezogene Konzeption 59	
2.2 Führungsmodelle	61
2.2.1 Weg-Ziel-Modelle	61
2.2.2 Kontingenzmodell	62
2.2.3 Harzburger Modell	65
2.2.4 St. Galler Modell	66

3. Rechtsrahmen	69
3.1 Nationales Wirtschaftsrecht	69
3.1.1 Gesellschaftsrecht	69
3.1.2 Arbeitsrecht	70
3.1.3 Wettbewerbsrecht	71
3.1.4 Steuerrecht	72
3.1.5 Insolvenzrecht	73
3.1.6 Sonstiges Recht	73
3.2 Internationales Wirtschaftsrecht	75
3.2.1 Europäisches Gesellschaftsrecht	78
3.2.2 Europäisches Arbeitsrecht	80
3.2.3 Europäisches Wettbewerbsrecht	80
3.2.4 Europäisches Steuerrecht	81
3.2.5 Europäisches Insolvenzrecht	82
Kontrollfragen	83

B. AUFGABENBEZOGENE UNTERNEHMENSFÜHRUNG 87

1. Unternehmensleitung	90
1.1 Merkmale	90
1.2 Entscheidung	92
1.2.1 Arten	92
1.2.2 Methoden	93
1.3 Aufgaben	94
1.3.1 Gründungsentscheidungen	94
1.3.2 Organisationsentscheidungen	95
1.3.3 Bereichsentscheidungen	96
1.3.4 Abschlussentscheidungen	96
1.3.5 Krisenentscheidungen	97
1.3.6 Zusammenschlussentscheidungen	98
1.4 Beratung	99
1.4.1 Unternehmensberater	99
1.4.2 Personalberater	100
1.4.3 Organisationsberater	100
2. Bereichsleitung	101
2.1 Materialbereichsaufgaben	102
2.1.1 Materialbedarfsplanung	102
2.1.2 Materialbestandsplanung	102
2.1.3 Materialbeschaffungsplanung	103
2.1.4 Materialwirtschaftsdurchführung	103
2.1.5 Materialwirtschaftskontrolle	105
2.2 Produktionsbereichsaufgaben	105
2.2.1 Erzeugnisplanung	106
2.2.2 Produktionsprogrammplanung	106
2.2.3 Arbeitsplanung	107
2.2.4 Produktionsprozessplanung	107
2.2.5 Produktionsdurchführung	108
2.2.6 Produktionskontrolle	109

2.3 Marketingbereichsaufgaben	110
2.3.1 Marketingplanung.....	110
2.3.2 Marketinggestaltung.....	111
2.3.3 Marketingkontrolle.....	112
2.4 Personalbereichsaufgaben	112
2.4.1 Personalplanung.....	114
2.4.2 Personalbeschaffung.....	115
2.4.3 Personaleinsatz	116
2.4.4 Personalentlohnung.....	116
2.4.5 Personalentwicklung	117
2.4.6 Personalfreistellung	118
2.4.7 Personalverwaltung	119
2.4.8 Personalwirtschaftskontrolle	119
2.5 Finanzbereichsaufgaben	120
2.5.1 Finanz- und Investitionsplanung	120
2.5.2 Finanz- und Investitionsgestaltung	121
2.5.3 Finanz- und Investitionskontrolle.....	122
2.6 Rechnungswesenaufgaben	123
2.6.1 Buchführung.....	123
2.6.2 Jahresabschluss.....	124
2.6.3 Kostenrechnung	125
2.7 Informationsbereichsaufgaben	127
2.7.1 Informationsplanung.....	128
2.7.2 Informationsgestaltung.....	128
2.7.3 Informationskontrolle.....	130
2.8 Controllingaufgaben	130
2.8.1 Planungsaufgaben.....	131
2.8.1.1 Gesamtplanung	131
2.8.1.2 Budgetplanung	132
2.8.2 Kontrollaufgaben	133
2.8.2.1 Gesamtkontrolle	133
2.8.2.2 Budgetkontrolle	134
2.8.3 Informationsaufgaben	135
2.8.4 Steuerungsaufgaben	136
3. Gruppenleitung	136
Kontrollfragen	140
C. PERSONENBEZOGENE UNTERNEHMENSFÜHRUNG	143
1. Führungsprozess	144
1.1 Führungsziele	145
1.1.1 Zielvereinbarungen.....	145
1.1.2 Führungsgrößen	146
1.2 Führungskraft	147
1.2.1 Führungsmerkmale.....	147
1.2.2 Führungskräfteotypen	148
1.3 Führungsinstrumente.....	150
1.3.1 Führungsstile.....	150

1.3.2 Führungsmittel.....	151
1.3.3 Führungstechniken.....	154
1.4 Mitarbeiter.....	156
1.4.1 Mitarbeitermerkmale.....	156
1.4.2 Mitarbeitertypen.....	157
1.5 Führungssituation.....	158
1.6 Erfolg.....	159
2. Gesamtführung.....	160
2.1 Gesamtführungsprozess.....	162
2.2 Führungsrahmen.....	163
2.2.1 Unternehmenskultur.....	164
2.2.2 Unternehmensethik.....	165
2.2.3 Unternehmensleitbild.....	165
2.3 Führungsprinzipien.....	166
2.4 Führungskonflikte.....	167
2.4.1 Arten.....	168
2.4.2 Handhabung.....	169
3. Bereichsführung.....	170
3.1 Bereichsführungsprozess.....	170
3.2 Führung im Materialbereich.....	172
3.2.1 Materialbereichsleiter.....	173
3.2.2 Materialbereichspersonal.....	173
3.2.3 Materialbereichssituation.....	173
3.2.4 Bereichsführungsinstrumente.....	174
3.2.5 Materialbereichserfolg.....	175
3.3 Führung im Produktionsbereich.....	175
3.3.1 Produktionsbereichsleiter.....	175
3.3.2 Produktionsbereichspersonal.....	176
3.3.3 Produktionsbereichssituation.....	176
3.3.4 Bereichsführungsinstrumente.....	177
3.3.5 Produktionsbereichserfolg.....	178
3.4 Führung im Marketingbereich.....	178
3.4.1 Marketingbereichsleiter.....	179
3.4.2 Marketingbereichspersonal.....	179
3.4.3 Marketingbereichssituation.....	180
3.4.4 Bereichsführungsinstrumente.....	180
3.4.5 Marketingbereichserfolg.....	181
3.5 Führung im Verwaltungsbereich.....	181
3.5.1 Verwaltungsbereichsleiter.....	182
3.5.2 Verwaltungsbereichspersonal.....	182
3.5.3 Verwaltungsbereichssituation.....	183
3.5.4 Bereichsführungsinstrumente.....	184
3.5.5 Verwaltungsbereichserfolg.....	184
4. Gruppenführung.....	185
4.1 Gruppenführungsprozess.....	186
4.2 Gruppenstruktur.....	187
4.2.1 Arten.....	187

4.2.2 Merkmale.....	188
4.2.3 Eignung/Beurteilung.....	189
4.2.4 Rolle/Status	190
4.3 Gruppenstudien.....	192
4.3.1 Gruppenforschung	192
4.3.2 Soziogramm	194
4.4 Gruppenmitglieder.....	195
4.4.1 Gruppenstars	199
4.4.2 Freche	199
4.4.3 Problembeladene	200
4.4.4 Intriganten	201
4.4.5 Leistungsstarke	202
4.4.6 Drückeberger.....	203
4.4.7 Neulinge	204
4.4.8 Fröhliche.....	205
4.4.9 Ehrgeizlinge	206
4.4.10 Schüchterne	206
4.4.11 Gruppenclowns	207
4.4.12 Ausgleichende.....	208
4.4.13 Außenseiter	208
4.4.14 Leistungsschwache.....	209
5. Individualführung.....	211
5.1 Individualführungsprozess.....	211
5.2 Entwicklung	212
5.3 Persönlichkeit	213
5.4 Geführte Mitarbeiter	216
5.4.1 Jugendliche Arbeitnehmer	217
5.4.2 Behinderte Mitarbeiter.....	217
5.4.3 Ältere Mitarbeiter	218
5.4.4 Ausländische Mitarbeiter	220
5.4.5 Weibliche und männliche Mitarbeiter	220
5.4.6 Suchtkranke Mitarbeiter.....	221
Kontrollfragen	223
D. STRUKTURBEZOGENE UNTERNEHMENSFÜHRUNG	227
1. Gesamtorganisation	228
1.1 Aufbauorganisation	229
1.1.1 Leitungsaufbau.....	230
1.1.1.1 Rechtsform-Modelle.....	231
1.1.1.2 Prinzipien-Modelle.....	231
- Kollegialprinzip 231 - Direktorialprinzip 232	
1.1.1.3 Ressort-Modelle	232
1.1.2 Systemaufbau	233
1.1.2.1 Elemente.....	234
1.1.2.2 Verbindungen	234
1.1.2.3 Formen	235
- Liniensystem 236 - Funktionssystem 236	
- Stabliniensystem 237	

1.1.3 Branchenformen	238
1.1.3.1 Handelsunternehmen	238
1.1.3.2 Bankunternehmen	239
1.1.3.3 Versicherungsunternehmen	240
1.1.3.4 Verkehrsunternehmen	240
1.1.3.5 Industrieunternehmen	241
1.1.4 Grundformen	242
1.1.4.1 Sektoralorganisation	243
1.1.4.2 Funktionalorganisation	243
1.1.4.3 Spartenorganisation	244
1.1.4.4 Matrixorganisation	245
1.1.4.5 Tensororganisation	246
1.1.5 Ableitungsformen	247
1.1.5.1 Holding-Organisation	248
1.1.5.2 SGE-Management	249
1.1.6 Aufbaucontrolling	249
1.2 Prozessorganisation	251
1.2.1 Reengineering	252
1.2.2 Unternehmensprozesse	253
1.2.3 Geschäftsprozesse	254
1.2.3.1 Kern-/Unterstützungsprozesse	255
1.2.3.2 Bereichsbezogene/-übergreifende Prozesse	256
1.2.3.3 Hierarchiebezogene Prozesse	256
1.2.4 Führungsprozesse	259
1.2.4.1 Personenbezogene Führungsprozesse	260
1.2.4.2 Sachbezogene Führungsprozesse	261
1.2.5 Prozessmanagement	262
1.2.5.1 Geschäftsprozessmanagement	263
1.2.5.2 Wertschöpfungsketten	263
1.2.6 Prozesscontrolling	265
1.3 Projektorganisation	266
1.3.1 Projektaufbauorganisation	266
1.3.1.1 Reine Projektorganisation	266
1.3.1.2 Stabs-Projektorganisation	267
1.3.1.3 Matrix-Projektorganisation	268
1.3.1.4 Linien-Projektorganisation	269
1.3.2 Projektprozessorganisation	270
1.3.3 Projektcontrolling	271
1.4 Organisationsentwicklung	271
1.4.1 Organisationsabteilung	272
1.4.1.1 Organisationsaufgaben	273
1.4.1.2 Organisationsinstrumente	273
1.4.2 Organisationscontrolling	275
1.4.2.1 Controllingsinstanzen	276
1.4.2.2 Controllingaufgaben	277
1.4.3 Organisationskonzepte	278
1.4.3.1 Wertschöpfende Konzepte	278
1.4.3.2 Lean-Konzepte	279
- Lean-Aufbaukonzept 279 - TQM-Konzepte 280 - Just-in-Time-	
Konzept 280	

1.5 Gesamtcontrolling	281
1.5.1 Stabscontrolling	282
1.5.2 Liniencontrolling	283
2. Bereichsorganisation.....	283
2.1 Bereichsbezogene Aufbauorganisation	284
2.1.1 Materialbereich	284
2.1.2 Produktionsbereich	285
2.1.3 Marketingbereich.....	286
2.1.4 Personalbereich.....	287
2.1.5 Finanzbereich	288
2.1.6 Rechnungswesen	289
2.1.7 Informationsbereich.....	289
2.2 Bereichsbezogene Prozessorganisation	290
2.2.1 Materialbereichsprozess	291
2.2.2 Produktionsbereichsprozess	291
2.2.3 Marketingbereichsprozess	293
2.2.4 Personalbereichsprozess	294
2.2.5 Finanzbereichsprozess	296
2.2.6 Rechnungswesenprozess	297
2.2.7 Informationsbereichsprozess	298
2.3 Bereichscontrolling	299
3. Gruppenorganisation	300
3.1 Gruppenbezogene Aufbauorganisation.....	300
3.1.1 Unternehmensgruppen	301
3.1.2 Bürogruppen	301
3.1.3 Produktionsgruppen.....	302
3.2 Gruppenbezogene Prozessorganisation	303
3.2.1 Gruppenprozesse.....	303
3.2.2 Fertigungsinseln	304
3.3 Gruppencontrolling.....	305
Kontrollfragen	307

E. PROZESSBEZOGENE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

1. Unternehmensführungsprozesse.....	313
1.1 Strategischer Führungsprozess.....	314
1.1.1 Strategische Zielsetzung	315
1.1.2 Strategische Planung	316
1.1.3 Strategische Realisierung.....	317
1.1.4 Strategische Kontrolle	318
1.1.5 Strategische Steuerung.....	320
1.1.6 Strategisches Controlling	321
1.2 Gesamtführungsprozess	322
1.2.1 Gesamtziele.....	322
1.2.1.1 Zielarten.....	322
1.2.1.2 Zielkompromiss	324
1.2.1.3 Zielbeziehungen	325
1.2.1.4 Zielformulierung.....	326

1.2.2 Gesamtplanung	327
1.2.3 Gesamtrealisierung	329
1.2.4 Gesamtkontrolle	331
1.2.4.1 Überwachung	332
1.2.4.2 Untersuchung	334
1.2.5 Gesamtsteuerung	335
1.2.6 Gesamtcontrolling	337
1.3 Strategische Planungskonzepte	338
1.3.1 Unternehmensbezogene Planungskonzepte	338
1.3.1.1 PIMS-Konzept	338
1.3.1.2 Scoring-Konzept	339
1.3.1.3 Synergie-Konzept	340
1.3.1.4 Lebenszyklus-Konzept	342
1.3.1.5 Erfahrungskurven-Konzept	343
1.3.2 Umfeldbezogene Planungskonzepte	345
1.3.2.1 Einflussfaktorenkonzept	345
1.3.2.2 Stakeholder-Konzept	346
1.3.2.3 Prognose-Konzept	346
1.3.2.4 Frühindikatoren-Konzept	348
1.3.2.5 Szenario-Technik	348
1.4 Strategischer Planungsprozess	349
1.4.1 Strategieentscheidungen	350
1.4.2 Herausforderungen	352
1.4.3 Unternehmensanalyse	353
1.4.3.1 Stärken-Schwächen-Analyse	353
1.4.3.2 Bereichsanalyse	354
1.4.3.3 Gap-Analyse	355
1.4.3.4 Portfolio-Analyse	356
1.4.3.5 Wertketten-Analyse	357
1.4.3.6 Kennzahlen-Analyse	359
1.4.4 Umfeldanalyse	360
1.4.5 Vorstellungprofile	363
1.4.6 Strategieentwurf	364
1.4.6.1 Hauptstoßrichtungen	364
1.4.6.2 Hauptstrategien	367
1.4.6.3 Bereichsstrategien	369
1.4.6.4 Portfolio-Strategien	372
2. Bereichsführungsprozesse	373
2.1 Taktischer Führungsprozess	374
2.1.1 Taktische Ziele	374
2.1.2 Taktische Planung	375
2.1.3 Taktische Realisierung	375
2.1.4 Taktische Kontrolle	376
2.1.5 Taktische Steuerung	377
2.1.6 Taktisches Controlling	377
2.2 Führungsprozess im Materialbereich	378
2.2.1 Materialbezogene Ziele	378
2.2.2 Materialplanung	379

2.2.3	Materialbezogene Realisierung	380
2.2.4	Materialwirtschaftskontrolle	381
2.2.5	Materialbezogene Steuerung	381
2.3	Führungsprozess im Produktionsbereich	382
2.3.1	Produktionsziele	383
2.3.2	Produktionsplanung	383
2.3.3	Produktionsrealisierung	384
2.3.4	Produktionskontrolle	385
2.3.5	Produktionssteuerung	385
2.4	Führungsprozess im Marketingbereich	386
2.4.1	Marketingziele	386
2.4.2	Marketingplanung	387
2.4.3	Marketingrealisierung	387
2.4.4	Marketingkontrolle	388
2.4.5	Marketingsteuerung	389
2.5	Führungsprozess im Personalbereich	390
2.5.1	Personalbezogene Ziele	390
2.5.2	Personalplanung	391
2.5.3	Personalbezogene Realisierung	392
2.5.4	Personalbezogene Kontrolle	392
2.5.5	Personalbezogene Steuerung	393
2.6	Führungsprozess im Finanz-/Rechnungswesen	394
2.6.1	Ziele im Finanz- und Rechnungswesen	394
2.6.2	Planung im Finanz- und Rechnungswesen	395
2.6.3	Realisierung im Finanz- und Rechnungswesen	396
2.6.4	Kontrolle im Finanz- und Rechnungswesen	397
2.6.5	Steuerung im Finanz- und Rechnungswesen	398
2.7	Führungsprozess im Informationsbereich	399
2.7.1	Informationsziele	400
2.7.2	Informationsplanung	400
2.7.3	Informationsrealisierung	401
2.7.4	Informationskontrolle	402
2.7.5	Informationssteuerung	402
3.	Gruppenführungsprozesse	403
3.1	Operativer Führungsprozess	404
3.1.1	Operative Ziele	404
3.1.2	Operative Planung	405
3.1.3	Operative Realisierung	405
3.1.4	Operative Kontrolle	406
3.1.5	Operative Steuerung	406
3.1.6	Operatives Controlling	407
3.2	Führungsprozess in der Gruppe	407
3.2.1	Gruppenbezogene Ziele	408
3.2.2	Gruppenbezogene Planung	409
3.2.3	Gruppenbezogene Realisierung	410
3.2.4	Gruppenbezogene Kontrolle	410
3.2.5	Gruppenbezogene Steuerung	411
3.2.6	Gruppencontrolling	411
	Kontrollfragen	413

Gesamtliteraturverzeichnis	417
Übungsteil (Aufgaben/Fälle)	431
Stichwortverzeichnis.... ..	513

Übungsteil (A)

01: Begriffe.....	433
02: Ebenen	433
03: Erfolgsfaktoren.....	433
04: Konzepte.....	433
05: Ansätze	434
06: Motivationsansätze	434
07: Führungsstilansätze	434
08: Verhaltensgitter	435
09: Reifegradmodell.....	436
10: Führungsmodelle	436
11: Kommanditgesellschaft	437
12: OHG/KG.....	437
13: Gewinnverteilung	438
14: Kapitalgesellschaften.....	438
15: Handelsgesetzbuch	438
16: Nationales Wirtschaftsrecht.....	438
17: Europäisches Wirtschaftsrecht	439
18: Kompetenzen.....	439
19: Befugnisse	439
20: Verantwortung.....	439
21: Entscheidungsarten	440
22: Führungsentscheidung	440
23: Gründungsentscheidungen	441
24: Werbung.....	441
25: Marketing	441
26: Preispolitik	442
27: Stellenausschreibung.....	443
28: Lebenslaufanalyse	443
29: Zeugnisanalyse	443
30: Nichtzahlung	444
31: Kalkulation	444
32: Gruppenleitung	444
33: Führungskräftetypologie.....	445
34: Führungsstile	446

Aufgaben/Fälle)

35: Mitarbeiterbeurteilung.....	446
36: Protokollführung	446
37: Delegationsmittel	446
38: Kritikmittel	447
39: Unternehmenskultur	447
40: Mitarbeiterkonflikt	447
41: Produktionsbereichsführung.....	448
42: Marketingbereichsführung	448
43: Gruppenrollen	448
44: Status.....	449
45: Leistungsstarke Mitarbeiter	449
46: Leistungsschwache Mitarbeiter ...	450
47: Außenseiter	450
48: Problembeladener Mitarbeiter	450
49: Frecher Auszubildender	450
50: Pubertät/Adoleszenz.....	451
51: Persönlichkeitsmodelle	451
52: Ausländischer Mitarbeiter	451
53: Führungsdimensionen	452
54: Kollegialprinzip.....	452
55: Systemaufbau	452
56: Stabliniensystem.....	453
57: Vertikale Organisation	454
58: Tensororganisation.....	454
59: Geschäftsprozesse	454
60: Controllingorganisation	455
61: Personalorganisation	456
62: Prozessorganisation.....	456
63: Teams.....	457
64: Strategische Planung.....	457
65: Zielbeziehungen.....	458
66: Planung	458
67: Überwachung.....	458
68: Kennzahlen	459

69: Marktanteil	459
70: Umsatz, Kosten, Gewinn	459
71: Gesamtcontrolling.....	460
72: Marktzyklus.....	460
73: Planungskonzepte	461
74: Return on Investment	461

75: Strategieentwicklung	462
76: Materialbereichsziele	462
77: Marketingbereichsprozess.....	463
78: Personalstatistik.....	463
79: Kapitalerhöhung.....	464
80: Operative Planung	464