

## Inhaltsüberblick

	Seite
<b>1. Unternehmenspolitik und Unternehmensführung .....</b>	<b>26</b>
1.1 Unternehmenspolitik .....	26
1.2 Instrumente der Unternehmenspolitik .....	53
<b>2. Unternehmensveränderungen und -entwicklungen .....</b>	<b>64</b>
2.1 Innovationen und neue Herausforderungen im Management ..	64
2.2 Kreativitäts- und Problemlösungstechniken .....	89
<b>3. Strategische Unternehmensführung .....</b>	<b>102</b>
3.1 Strategische Unternehmensführung .....	102
3.2 Techniken der Strategischen Unternehmensplanung .....	120
<b>4. Unternehmensplanung und Controlling .....</b>	<b>132</b>
4.1 Unternehmensplanung .....	132
4.2 Instrumente des Unternehmenscontrolling .....	158
<b>5. Unternehmensorganisation und Führung .....</b>	<b>178</b>
5.1 Unternehmensorganisation und Mitarbeiterführung .....	178
5.2 Organisations- und Führungsinstrumente .....	205
<b>6. Konstitutive Unternehmensentscheidungen .....</b>	<b>224</b>
<b>7. Entwicklung der Unternehmensführung .....</b>	<b>248</b>

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Vorwort</b> .....	5
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	17
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	20
<b>1. Unternehmenspolitik und Unternehmensführung</b> .....	26
1.1 Unternehmenspolitik .....	26
1.1.1 Unternehmensführung als Geisteswissenschaft .....	26
1.1.2 Ökonomische Prinzipien und Unternehmensziele .....	30
1.1.2.1 Bedürfnisse und Güterknappheit .....	30
1.1.2.2 Das Prinzip der Wirtschaftlichkeit .....	31
1.1.2.3 Problem der unvollkommenen Information .....	31
1.1.2.4 Kritik am Gewinnmaximierungsprinzip .....	32
1.1.2.5 Ökonomische Zielkonzeptionen in Unternehmen .....	34
1.1.3 Unternehmenspolitik und Unternehmensführung .....	36
1.1.3.1 Unternehmensführung .....	36
1.1.3.2 Der betriebliche Umsatzprozeß .....	37
1.1.3.3 Unternehmenspolitik .....	38
1.1.3.4 Umfeldszenario für Unternehmen .....	42
1.1.3.5 Ausprägungen der Unternehmenspolitik .....	45
1.1.3.5.1 Shareholder-Value-Politik .....	46
1.1.3.5.2 Stakeholder-Politik .....	47
1.1.3.5.3 Kritik am Shareholder-Value .....	47
1.1.3.6 Zusammenhang von Unternehmenspolitik und -führung .....	49
1.1.4 Der Prozeß der Unternehmensführung .....	51
1.2 Instrumente der Unternehmenspolitik .....	53
1.2.1 Unternehmensleitlinien .....	53
1.2.2 Betriebsvereinbarungen .....	55
1.2.3 Kunden- und Mitarbeiterbefragungen .....	58

<b>2. Unternehmensveränderungen und -entwicklungen .....</b>	<b>64</b>
2.1 Innovationen und neue Herausforderungen im Management .....	64
2.1.1 Innovationsmanagement .....	64
2.1.2 Neue Management-Trends .....	66
2.1.2.1 Lean Management .....	67
2.1.2.2 Outsourcing .....	67
2.1.2.3 Konzentration auf Kernkompetenzen .....	68
2.1.2.4 Business Reengineering .....	69
2.1.2.5 Benchmarking .....	71
2.1.2.6 Kaizen, KVP und TQM .....	71
2.1.2.7 Target Costing .....	73
2.1.3 Total Quality Management .....	73
2.1.4 Internationalisierung im Management .....	77
2.1.5 Unternehmensethik und -kultur .....	81
2.1.6 Ökologieorientierte Unternehmenspolitik .....	84
2.1.7 Virtuelles Management .....	88
2.2 Kreativitäts- und Problemlösungstechniken .....	89
2.2.1 Der Kreativitätsprozeß .....	90
2.2.2 Moderationstechnik mit Brainstorming .....	91
2.2.3 Mindmap-Techniken .....	95
2.2.4 Morphologische Methoden .....	97
2.2.5 Synektik .....	98
<b>3. Strategische Unternehmensführung .....</b>	<b>102</b>
3.1 Strategische Unternehmensführung .....	102
3.1.1 Unternehmensstrategien .....	102
3.1.2 Unternehmensentwicklung .....	105
3.1.2.1 Phasen der Unternehmensentwicklung .....	105
3.1.2.2 Modell der Unternehmensentwicklung .....	106
3.1.3 Entwicklung strategieorientierter Organisationsformen ...	108
3.1.3.1 Organisationsentwicklung .....	108
3.1.3.2 Gruppendynamik .....	109
3.1.3.3 Ablauf von Organisationsentwicklungs- Projekten .....	110

3.1.3.4	Aktuelle Strategien in der Organisationsentwicklung .....	112
3.1.4	Personal- und Führungskräfteentwicklung .....	113
3.1.4.1	Qualifikationsstrukturen in Unternehmen .....	113
3.1.4.2	Gesamtkonzept Personalentwicklung .....	115
3.1.4.3	Abgrenzung Personalentwicklung – Organisationsentwicklung .....	117
3.1.5	Strategische Geschäftseinheiten (SGE) .....	118
3.2	Techniken der Strategischen Unternehmensplanung .....	120
3.2.1	Konkurrenz-/Marktanalyse .....	121
3.2.2	Portfolio-Techniken .....	123
3.2.3	Erfahrungskurven (Lebenszyklus-Modell) .....	125
3.2.4	Szenario-Technik .....	127
<b>4.</b>	<b>Unternehmensplanung und Controlling</b> .....	<b>132</b>
4.1	Unternehmensplanung .....	132
4.1.1	Prozeß der Unternehmensplanung .....	132
4.1.1.1	Differenzierung der Planungsprozesse .....	132
4.1.1.2	Ablauf im Planungsprozeß .....	133
4.1.1.3	Abgrenzung zwischen strategischer und operativer Planung .....	136
4.1.2	Marketing und Vertriebsplanung .....	136
4.1.2.1	Aufgaben im Marketing .....	136
4.1.2.2	Umfeldszenario für das betriebliche Marketing .....	138
4.1.2.3	Der Marketing-Managementprozeß .....	139
4.1.3	Finanz- und Investitionsplanung .....	141
4.1.3.1	Aufgaben der Finanzwirtschaft .....	141
4.1.3.2	Umfeldszenario für die Finanz- und Investitionsplanung .....	143
4.1.3.3	Rechnungswesen und Zahlungsströme .....	144
4.1.4	Personalplanung .....	147
4.1.4.1	Aufgaben der Personalwirtschaft .....	147
4.1.4.2	Umfeldszenario für die Personalplanung .....	150
4.1.4.3	Integrierte Personalführung .....	151

4.1.5	Material- und Fertigungsplanung .....	152
4.1.5.1	Aufgaben der Material- und Fertigungs- wirtschaft .....	152
4.1.5.2	Umfeldszenario für die Material- und Fertigungsplanung .....	153
4.1.5.3	Typische Fertigungssysteme und -strategien .....	155
4.2	Instrumente des Unternehmenscontrolling .....	158
4.2.1	Unternehmenscontrolling .....	158
4.2.1.1	Aufgaben des Unternehmenscontrolling .....	158
4.2.1.2	Abgrenzung zum Rechnungswesen .....	161
4.2.2	Typische Instrumente des Unternehmenscontrolling .....	163
4.2.2.1	Planungs- und Management-Informationssysteme .....	163
4.2.2.2	Budgetierung und Kostenanalysen .....	168
4.2.2.3	Kennzahlensysteme .....	171
4.2.2.4	Frühwarnsysteme .....	174
<b>5.</b>	<b>Unternehmensorganisation und Führung .....</b>	<b>178</b>
5.1	Unternehmensorganisation und Mitarbeiterführung .....	178
5.1.1	Unternehmensorganisation .....	178
5.1.1.1	Dimensionen der Organisationsstrukturen .....	178
5.1.1.2	Entwicklungsstufen der Organisationstheorie ....	180
5.1.1.3	Grundlegende Strukturtypen von Unternehmensorganisationen .....	181
5.1.1.3.1	Linienorganisation .....	183
5.1.1.3.2	Mehrlinienorganisation .....	184
5.1.1.3.3	Matrixorganisation .....	185
5.1.1.3.4	Stab-Linien-Organisation .....	186
5.1.1.3.5	Divisionale Organisation .....	187
5.1.1.3.6	Projektorganisation .....	188
5.1.1.3.7	Virtuelle Organisation .....	188
5.1.1.3.8	Fraktale Organisation .....	190
5.1.1.4	Unternehmenspolitik und Organisations- strukturen .....	191
5.1.2	Grundlagen der Organisationspsychologie .....	192
5.1.2.1	Geschichte der Arbeits- und Leistungsmotivation	192

5.1.2.2	Motivationstheorie .....	194
5.1.2.2.1	Grundlagen der Motivationstheorie ...	194
5.1.2.2.2	Theorie-X/Y (McGregor) .....	194
5.1.2.2.3	Die Bedürfnispyramide (Maslow) .....	195
5.1.2.2.4	Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg) .....	198
5.1.2.3	Grundlagen der Verhaltenspsychologie .....	198
5.1.3	Führungstheorien und Führungssituationen .....	200
5.1.3.1	Grundlagen der Mitarbeiterführung .....	200
5.1.3.2	Führungsstil .....	203
5.1.3.3	Führungstheorien .....	205
5.2	Organisations- und Führungsinstrumente .....	205
5.2.1	Organisations- und Teamentwicklung .....	205
5.2.2	Konzepte der Gruppenarbeit .....	208
5.2.3	Management-Konzepte .....	210
5.2.3.1	Überblick und Abgrenzung .....	210
5.2.3.2	Management by Delegation .....	211
5.2.3.3	Management by Objectives .....	212
5.2.4	Typische Führungsinstrumente .....	213
5.2.4.1	Führungsgrundsätze .....	213
5.2.4.2	Mitarbeitergespräche .....	215
5.2.4.3	Stellenbeschreibung .....	216
5.2.4.4	Anforderungsprofile .....	218
5.2.4.5	Mitarbeiterbeurteilung .....	219
5.2.4.6	Einführung und Einarbeitung .....	220
<b>6.</b>	<b>Konstitutive Unternehmensentscheidungen .....</b>	<b>224</b>
6.1	Betriebliche Standortwahl .....	224
6.1.1	Unternehmensstandort .....	224
6.1.2	Betriebliche Standortfaktoren .....	225
6.1.3	Aktuelle Standortdiskussion .....	226
6.2	Rechtsformen und Zusammenschlüsse .....	227
6.2.1	Rechtsformwahl .....	227
6.2.2	Unternehmensrechtsformen .....	228
6.2.3	Unternehmensverbindungen .....	233

6.3 Betriebliche Mitbestimmung .....	235
6.3.1 Mitbestimmung im Arbeitsrechtssystem .....	235
6.3.2 Wirkungsebenen der Unternehmensmitbestimmung .....	236
6.3.3 Beteiligungsrechte des Betriebsrates .....	238
6.4 Existenzgründung und Unternehmenssicherung .....	239
6.4.1 Unternehmerische Selbständigkeit .....	239
6.4.2 Existenzgründung .....	239
6.4.3 Unternehmensnachfolge .....	242
6.5 Management-Qualifikationen .....	243
6.5.1 Die Rolle der Manager .....	244
6.5.2 Schlüsselqualifikationen für Manager .....	245
<b>7. Entwicklung der Unternehmensführung .....</b>	<b>248</b>
7.1 Die frühen Pioniere .....	248
7.1.1 Management in der Antike .....	248
7.1.2 Erstes Konzept der Unternehmensführung (Fayol) .....	249
7.1.3 Scientific Management (Taylor) .....	249
7.1.4 Der Fordismus (Ford) .....	251
7.1.5 Human-Relations-Ansatz (Mayo) .....	253
7.2 Organisatoren und Systematiker .....	255
7.2.1 Funktionale Elemente der Unternehmensverwaltung .....	255
7.2.2 Unternehmensorganisation (Sloan) .....	256
7.2.3 Entstehung des Managements (Drucker) .....	256
7.2.4 Management-Rollen (Mintzberg) .....	259
7.3 Der Behaviorismus .....	260
7.3.1 Reiz-Reaktions-Modell .....	260
7.3.2 Pioniere des behavioristischen Ansatzes .....	260
7.3.2.1 T-Groups (Lewin) .....	260
7.3.2.2 Managerial-Grid (Blake/Mounton) .....	261
7.3.2.3 Theorie X, Theorie Y (McGregor) .....	262
7.3.2.4 Bedürfnispyramide (Maslow) .....	262
7.3.2.5 Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg) .....	263
7.4 Die Strategen .....	264
7.4.1 Structure follows Strategy (Chandler) .....	264
7.4.2 Strategisches Management (Ansoff) .....	264

---

7.4.3 Die Wertschöpfungskette (Porter) .....	264
7.4.4 Strategische Geschäftseinheiten .....	265
7.4.5 Strategische Planungstechniken .....	265
7.5 Suche nach Führung, Kultur und Spitzenleistungen .....	266
7.5.1 Führung .....	266
7.5.2 Kultur .....	267
7.5.3 Spitzenleistungs-Management .....	268
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	271
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	273

## Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1.1: Zielhierarchie im Unternehmen .....	34
Abb. 1.2: Unternehmensziele in der Praxis .....	35
Abb. 1.3: Betrieblicher Umsatzprozeß .....	37
Abb. 1.4: Unternehmensrelevante Entwicklungen .....	41
Abb. 1.5: Umfeldszenario für Unternehmen .....	42
Abb. 1.6: Entwicklung der Alterspyramide in Deutschland .....	43
Abb. 1.7: Altersstatistik der 17–19jährigen .....	44
Abb. 1.8: Bevölkerungsstrukturen im internationalen Vergleich .....	45
Abb. 1.9: Zusammenhang Unternehmenspolitik – Unternehmensführung .....	49
Abb. 1.10: Unternehmensführungsprozeß .....	52
Abb. 1.11: Unternehmensleitbild .....	54
Abb. 1.12: Betriebsvereinbarung .....	56
Abb. 1.13: Kundenbefragung .....	59
Abb. 1.14: Mitarbeiterbefragung .....	61
Abb. 2.1: Managementinstrumente im TQM .....	75
Abb. 2.2: Internationale Konzernvernetzung .....	79
Abb. 2.3: Unternehmerische Internationalisierungsstufen .....	80
Abb. 2.4: Unternehmensethische Anzeige .....	83
Abb. 2.5: Der B.A.U.M.-Ehrenkodex .....	86
Abb. 2.6: Moderationsprozeß .....	93
Abb. 2.7: Ishikawa-Diagramm .....	94
Abb. 2.8: Methode 6-3-5 .....	95
Abb. 2.9: Struktur der Mindmap-Technik .....	96
Abb. 2.10: Mindmapping zum Thema Transport .....	96
Abb. 2.11: Morphologische Matrix .....	97
Abb. 2.12: Synektischer Prozeß .....	98
Abb. 3.1: Unternehmensstrategien für die nächsten Jahre .....	104
Abb. 3.2: Operative und strategische Unternehmensführung .....	105
Abb. 3.3: Theorie der Unternehmensentwicklung (nach Greiner) .....	107
Abb. 3.4: Veränderung der Unternehmensorganisation .....	113
Abb. 3.5: Veränderung der Qualifikationsstrukturen .....	114
Abb. 3.6: Modellentwicklungswege .....	116
Abb. 3.7: Abgrenzung Personalentwicklung – Organisationsentwicklung .....	118

Abb. 3.8: Strategische Geschäftsbereiche Oetker-Gruppe .....	120
Abb. 3.9: Struktur einer Produkt-/Marktanalyse .....	121
Abb. 3.10: Produkt-/Marktanalyse einer Wohnungsgesellschaft .....	122
Abb. 3.11: Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group .....	123
Abb. 3.12: Mannesmann-Portfolio Ende der 60er Jahre .....	124
Abb. 3.13: Mannesmann-Portfolio 1993 .....	125
Abb. 3.14: Produktlebenszyklus-Konzept .....	126
Abb. 3.15: Kennzahlen im Produktlebenszyklus .....	126
Abb. 3.16: Lebenszyklen der Volumentypen der Mercedes-Benz AG .....	127
Abb. 3.17: Szenario-Technik .....	128
Abb. 3.18: Szenario-Trichter Absatz .....	129
Abb. 4.1: System der Unternehmensplanung und -kontrolle .....	134
Abb. 4.2: Funktional gegliederte Unternehmensplanung .....	135
Abb. 4.3: Umfeldszenario Marketing .....	138
Abb. 4.4: Der Marketing-Managementprozeß .....	139
Abb. 4.5: Marketingpolitik im Produktlebenszyklus .....	140
Abb. 4.6: Umfeldszenario Finanzplanung .....	143
Abb. 4.7: Betriebliche Zahlungsströme .....	145
Abb. 4.8: Finanzströme im Betrieb .....	146
Abb. 4.9: Umfeldszenario Personalplanung .....	150
Abb. 4.10: Organigramm Personalabteilung .....	151
Abb. 4.11: Personalmanagement im Führungskonzept .....	152
Abb. 4.12: Integrierte Materialwirtschaft .....	153
Abb. 4.13: Umfeldszenario Material- und Fertigungsplanung .....	154
Abb. 4.14: Werkstattfertigung .....	155
Abb. 4.15: Fließfertigung .....	155
Abb. 4.16: Gruppenfertigung - Fertigungsinsel .....	155
Abb. 4.17: Gruppenfertigung - Flexibles Fertigungssystem .....	156
Abb. 4.18: Controllingsystem .....	159
Abb. 4.19: Betriebliches Rechnungswesen .....	162
Abb. 4.20: Abgrenzung Finanz-/Rechnungswesen - Controlling .....	163
Abb. 4.21: Personalplanung .....	164
Abb. 4.22: Personalmarketing-Budget .....	169
Abb. 4.23: Kennzahlensystem .....	172
Abb. 4.24: Kennzahlensystem der ZVEI .....	173
Abb. 4.25: Frühwarnindikatoren .....	175

---

Abb. 5.1: Einlinienorganisation .....	183
Abb. 5.2: Mehrlinienorganisation .....	184
Abb. 5.3: Matrixorganisation .....	185
Abb. 5.4: Stab-Linien-Organisation .....	186
Abb. 5.5: Divisionale Organisation .....	187
Abb. 5.6: Projektorganisation .....	188
Abb. 5.7: Kundenorientierte virtuelle Produktteams .....	189
Abb. 5.8: Unternehmenspolitik und Organisationsstrukturen .....	191
Abb. 5.9: Theorie X/Y nach McGregor .....	195
Abb. 5.10: Bedürfnispyramide nach Maslow .....	196
Abb. 5.11: Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg .....	198
Abb. 5.12: Fallstudie Mitarbeiterführung .....	201
Abb. 5.13: Führungskorridor .....	204
Abb. 5.14: Checkliste Gesprächsregeln .....	216
Abb. 5.15: Stellenbeschreibung .....	217
Abb. 5.16: Anforderungsprofil .....	219
Abb. 5.17: Mitarbeiterbeurteilungssystem .....	220
Abb. 5.18: Checkliste Einführung neuer Mitarbeiter .....	221
Abb. 6.1: Standortkonzepte .....	225
Abb. 6.2: Standortmatrix .....	225
Abb. 6.3: Unternehmensrechtsformen .....	229
Abb. 6.4: Aktiengesellschaft .....	231
Abb. 6.5: GmbH & Co. KG .....	232
Abb. 6.6: Arten von Unternehmenszusammenschlüssen .....	234
Abb. 6.7: Wirkungsebenen der Mitbestimmung .....	237
Abb. 6.8: Unternehmensmitbestimmung .....	237
Abb. 7.1: Managerial-Grid (Verhaltensgitter) nach Blake/Mouton .....	261