

Zur Reihe: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft	5
Vorwort	7
Abkürzungsverzeichnis	22

## 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	42
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 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 Die 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
<b>3.</b>	<b>Rechtsrahmen</b>	<b>70</b>
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
3.2	Internationales Wirtschaftsrecht	77
3.2.1	Europäisches Gesellschaftsrecht	80
3.2.2	Europäisches Arbeitsrecht	81
3.2.3	Europäisches Wettbewerbsrecht	81
3.2.4	Europäisches Steuerrecht	82
3.2.5	Europäisches Insolvenzrecht	83
<b>Kontrollfragen</b>		<b>85</b>
<b>B.</b>	<b>Aufgabenbezogene Unternehmensführung</b>	<b>89</b>
<b>1.</b>	<b>Unternehmensleitung</b>	<b>93</b>
1.1	Merkmale	93
1.2	Entscheidung	95
1.2.1	Arten	95
1.2.2	Methoden	96
1.3	Entscheidungsaufgaben	97
1.3.1	Gründungsentscheidungen	97
1.3.2	Entwicklungsentscheidungen	98
1.3.2.1	Organisationsentscheidungen	99
1.3.2.2	Strategie- und Bereichsentscheidungen	99
1.3.2.3	Abschlussentscheidungen	100
1.3.2.4	Zusammenschlussentscheidungen	100
1.3.3	Krisenentscheidungen	102
1.4	Beratung	103
1.4.1	Unternehmensberater	103
1.4.2	Personalberater	104
1.4.3	Organisationsberater	105

<b>2. Bereichsleitung</b>	<b>105</b>
2.1 Materialbereichsaufgaben	106
2.1.1 Materialbedarfsplanung	106
2.1.2 Materialbestandsplanung	107
2.1.3 Materialbeschaffungsplanung	107
2.1.4 Materialwirtschaftsdurchführung	108
2.1.5 Materialwirtschaftskontrolle	109
2.2 Produktionsbereichsaufgaben	110
2.2.1 Erzeugnisplanung	110
2.2.2 Produktionsprogrammplanung	111
2.2.3 Arbeitsplanung	111
2.2.4 Produktionsprozessplanung	112
2.2.5 Produktionsdurchführung	113
2.2.6 Produktionskontrolle	114
2.3 Marketingbereichsaufgaben	115
2.3.1 Marketingplanung	116
2.3.2 Marketinggestaltung	116
2.3.3 Marketingkontrolle	117
2.4 Personalbereichsaufgaben	117
2.4.1 Personalplanung	119
2.4.2 Personalbeschaffung	120
2.4.3 Personaleinsatz	121
2.4.4 Personalentlohnung	122
2.4.5 Personalentwicklung	122
2.4.6 Personalfreistellung	123
2.4.7 Personalverwaltung	124
2.4.8 Personalwirtschaftskontrolle	124
2.5 Finanzbereichsaufgaben	125
2.5.1 Finanz- und Investitionsplanung	126
2.5.2 Finanz- und Investitionsgestaltung	126
2.5.3 Finanz- und Investitionskontrolle	128
2.6 Rechnungswesenaufgaben	129
2.6.1 Buchführung	129
2.6.2 Jahresabschluss	130
2.6.3 Kostenrechnung	131
2.7 Informationsbereichsaufgaben	133
2.7.1 Informationsplanung	134
2.7.2 Informationsgestaltung	134
2.7.3 Informationskontrolle	136
2.8 Controllingaufgaben	137

2.8.1	Planungsaufgaben	137
2.8.1.1	Gesamtplanung	137
2.8.1.2	Budgetplanung	138
2.8.2	Kontrollaufgaben	140
2.8.2.1	Gesamtkontrolle	140
2.8.2.2	Budgetkontrolle	141
2.8.3	Informationsaufgaben	141
2.8.4	Steuerungsaufgaben	142
<b>3.</b>	<b>Gruppenleitung</b>	<b>143</b>
	<b>Kontrollfragen</b>	<b>147</b>
<b>C.</b>	<b>Personenbezogene Unternehmensführung</b>	<b>151</b>
<b>1.</b>	<b>Führungsprozess</b>	<b>152</b>
1.1	Führungsziele	153
1.1.1	Zielvereinbarungen	153
1.1.2	Führungsgrößen	154
1.2	Führungskraft	155
1.2.1	Führungsmerkmale	155
1.2.2	Führungskräfte Typen	157
1.3	Führungsinstrumente	158
1.3.1	Führungsstile	158
1.3.2	Führungsmittel	159
1.3.3	Führungstechniken	162
1.4	Mitarbeiter	165
1.4.1	Mitarbeitermerkmale	165
1.4.2	Mitarbertypen	165
1.5	Führungssituation	167
1.6	Erfolg	167
<b>2.</b>	<b>Gesamtführung</b>	<b>169</b>
2.1	Gesamtführungsprozess	171
2.2	Führungsrahmen	172
2.2.1	Unternehmenskultur	173
2.2.2	Unternehmensethik	174
2.2.3	Unternehmensleitbild	174
2.3	Führungsprinzipien	175
2.4	Führungskonflikte	176
2.4.1	Arten	177
2.4.2	Handhabung	178

<b>3. Bereichsführung</b>	<b>179</b>
3.1 Bereichsführungsprozess	179
3.2 Führung im Materialbereich	181
3.2.1 Materialbereichsleiter	182
3.2.2 Materialbereichspersonal	182
3.2.3 Materialbereichssituation	183
3.2.4 Bereichsführungsinstrumente	183
3.2.5 Materialbereichserfolg	184
3.3 Führung im Produktionsbereich	184
3.3.1 Produktionsbereichsleiter	185
3.3.2 Produktionsbereichspersonal	185
3.3.3 Produktionsbereichssituation	186
3.3.4 Bereichsführungsinstrumente	186
3.3.5 Produktionsbereichserfolg	187
3.4 Führung im Marketingbereich	187
3.4.1 Marketingbereichsleiter	188
3.4.2 Marketingbereichspersonal	188
3.4.3 Marketingbereichssituation	189
3.4.4 Bereichsführungsinstrumente	189
3.4.5 Marketingbereichserfolg	190
3.5 Führung im Verwaltungsbereich	191
3.5.1 Verwaltungsbereichsleiter	191
3.5.2 Verwaltungsbereichspersonal	191
3.5.3 Verwaltungsbereichssituation	193
3.5.4 Bereichsführungsinstrumente	193
3.5.5 Verwaltungsbereichserfolg	194
<b>4. Gruppenführung</b>	<b>194</b>
4.1 Gruppenführungsprozess	195
4.2 Gruppenstruktur	197
4.2.1 Arten	197
4.2.2 Merkmale	198
4.2.3 Eignung/Beurteilung	199
4.2.4 Rolle/Status	200
4.3 Gruppenstudien	202
4.3.1 Gruppenforschung	202
4.3.2 Soziogramm	205
4.4 Gruppenmitglieder	205
4.4.1 Gruppenstars	210
4.4.2 Freche	210
4.4.3 Problembeladene	211
4.4.4 Intriganten	212
4.4.5 Leistungsstarke	213

4.4.6	Drückeberger	214
4.4.7	Neulinge	215
4.4.8	Fröhliche	216
4.4.9	Ehrgeizlinge	216
4.4.10	Schüchterne	217
4.4.11	Gruppenclowns	218
4.4.12	Ausgleichende	218
4.4.13	Außenseiter	219
4.4.14	Leistungsschwache	220
<b>5.</b>	<b>Individualführung</b>	<b>221</b>
5.1	Individualführungsprozess	222
5.2	Entwicklung	223
5.3	Persönlichkeit	223
5.4	Geführte Mitarbeiter	227
5.4.1	Jugendliche Arbeitnehmer	227
5.4.2	Behinderte Mitarbeiter	228
5.4.3	Ältere Mitarbeiter	229
5.4.4	Ausländische Mitarbeiter	230
5.4.5	Weibliche und männliche Mitarbeiter	231
5.4.6	Suchtkranke Mitarbeiter	232
<b>Kontrollfragen</b>		<b>234</b>
<b>D.</b>	<b>Strukturbezogene Unternehmensführung</b>	<b>237</b>
<b>1.</b>	<b>Gesamtorganisation</b>	<b>238</b>
1.1	Aufbauorganisation	239
1.1.1	Leitungsaufbau	240
1.1.1.1	Rechtsform-Modelle	241
1.1.1.2	Prinzipien-Modelle	241
1.1.1.2.1	Kollegialprinzip	241
1.1.1.2.2	Direktorialprinzip	242
1.1.1.3	Ressort-Modelle	242
1.1.2	Systemaufbau	244
1.1.2.1	Elemente	244
1.1.2.2	Verbindungen	245
1.1.2.3	Formen	245
1.1.2.3.1	Liniensystem	246
1.1.2.3.2	Funktionssystem	246
1.1.2.3.3	Stabliniensystem	247
1.1.3	Branchenformen	248
1.1.3.1	Handelsunternehmen	249

1.1.3.2	Bankunternehmen	249
1.1.3.3	Versicherungsunternehmen	250
1.1.3.4	Verkehrsunternehmen	251
1.1.3.5	Industrieunternehmen	253
1.1.4	Grundformen	254
1.1.4.1	Sektoralorganisation	254
1.1.4.2	Funktionalorganisation	255
1.1.4.3	Spartenorganisation	255
1.1.4.4	Matrixorganisation	256
1.1.4.5	Tensororganisation	258
1.1.5	Ableitungsformen	259
1.1.5.1	Holding-Organisation	260
1.1.5.2	SGE-Management	261
1.1.6	Aufbaucontrolling	262
1.2	Prozessorganisation	263
1.2.1	Reengineering	265
1.2.2	Unternehmensprozesse	266
1.2.3	Geschäftsprozesse	267
1.2.3.1	Kern-/Unterstützungsprozesse	267
1.2.3.2	Bereichsbezogene/-übergreifende Prozesse	268
1.2.3.3	Hierarchiebezogene Prozesse	269
1.2.4	Führungsprozesse	273
1.2.4.1	Personenbezogene Führungsprozesse	274
1.2.4.2	Sachbezogene Führungsprozesse	275
1.2.5	Prozessmanagement	276
1.2.5.1	Geschäftsprozessmanagement	277
1.2.5.2	Wertschöpfungsketten	277
1.2.6	Prozesscontrolling	279
1.3	Projektorganisation	280
1.3.1	Projektaufbauorganisation	280
1.3.1.1	Reine Projektorganisation	281
1.3.1.2	Stabs-Projektorganisation	281
1.3.1.3	Matrix-Projektorganisation	282
1.3.1.4	Linien-Projektorganisation	283
1.3.2	Projektprozessorganisation	284
1.3.3	Projektcontrolling	285
1.4	Organisationsentwicklung	286
1.4.1	Organisationsabteilung	287
1.4.1.1	Organisationsaufgaben	287
1.4.1.2	Organisationsinstrumente	288

1.4.2	Organisationscontrolling	290
1.4.2.1	Controllinginstanzen	291
1.4.2.2	Controllingaufgaben	292
1.4.3	Organisationskonzepte	293
1.4.3.1	Wertschöpfende Konzepte	293
1.4.3.2	Lean-Konzepte	294
1.4.3.2.1	Lean-Aufbaukonzept	294
1.4.3.2.2	TQM-Konzept	295
1.4.3.2.3	Just-in-Time-Konzept	296
1.5	Gesamtcontrolling	296
1.5.1	Stabscontrolling	297
1.5.2	Liniencontrolling	298
<b>2.</b>	<b>Bereichsorganisation</b>	299
2.1	Bereichsbezogene Aufbauorganisation	299
2.1.1	Materialbereich	299
2.1.2	Produktionsbereich	300
2.1.3	Marketingbereich	301
2.1.4	Personalbereich	303
2.1.5	Finanzbereich	303
2.1.6	Rechnungswesen	304
2.1.7	Informationsbereich	305
2.2	Bereichsbezogene Prozessorganisation	306
2.2.1	Materialbereichsprozess	307
2.2.2	Produktionsbereichsprozess	307
2.2.3	Marketingbereichsprozess	309
2.2.4	Personalbereichsprozess	310
2.2.5	Finanzbereichsprozess	312
2.2.6	Rechnungswesenprozess	313
2.2.7	Informationsbereichsprozess	315
2.3	Bereichscontrolling	316
<b>3.</b>	<b>Gruppenorganisation</b>	317
3.1	Gruppenbezogene Aufbauorganisation	317
3.1.1	Unternehmensgruppen	318
3.1.2	Bürogruppen	319
3.1.3	Produktionsgruppen	319
3.2	Gruppenbezogene Prozessorganisation	320
3.2.1	Gruppenprozesse	320
3.2.2	Fertigungsinseln	321
3.3	Gruppencontrolling	323
	<b>Kontrollfragen</b>	325

<b>E. Prozessbezogene Unternehmensführung</b>	<b>329</b>
<b>1. Unternehmensführungsprozesse</b>	<b>332</b>
1.1 Strategischer Führungsprozess	332
1.1.1 Strategische Zielsetzung	333
1.1.2 Strategische Planung	334
1.1.3 Strategische Realisierung	336
1.1.4 Strategische Kontrolle	337
1.1.5 Strategische Steuerung	338
1.1.6 Strategisches Controlling	339
1.2 Gesamtführungsprozess	340
1.2.1 Gesamtziele	341
1.2.1.1 Zielarten	341
1.2.1.2 Zielkompromiss	343
1.2.1.3 Zielbeziehungen	344
1.2.1.4 Zielformulierung	345
1.2.2 Gesamtplanung	346
1.2.3 Gesamtrealisierung	348
1.2.4 Gesamtkontrolle	350
1.2.4.1 Überwachung	351
1.2.4.2 Untersuchung	354
1.2.5 Gesamtsteuerung und Gesamtregelung	354
1.2.6 Gesamtcontrolling	357
1.3 Strategische Planungskonzepte	358
1.3.1 Unternehmensbezogene Planungskonzepte	358
1.3.1.1 PIMS-Konzept	358
1.3.1.2 Scoring-Konzept	360
1.3.1.3 Synergie-Konzept	362
1.3.1.4 Lebenszyklus-Konzept	363
1.3.1.5 Erfahrungskurven-Konzept	364
1.3.2 Umfeldbezogene Planungskonzepte	366
1.3.2.1 Einflussfaktorenkonzept	366
1.3.2.2 Stakeholder-Konzept	367
1.3.2.3 Prognose-Konzept	368
1.3.2.4 Frühindikatoren-Konzept	369
1.3.2.5 Szenario-Technik	370
1.4 Strategischer Planungsprozess	371
1.4.1 Strategieentscheidungen	372
1.4.2 Herausforderungen	374
1.4.3 Unternehmensanalyse	375
1.4.3.1 Stärken-Schwächen-Analyse	376

1.4.3.2 Bereichsanalyse	376
1.4.3.3 Gap-Analyse	377
1.4.3.4 Portfolio-Analyse	378
1.4.3.5 Wertketten-Analyse	380
1.4.3.6 Kennzahlen-Analyse	381
1.4.4 Umfeldanalyse	383
1.4.5 SWOT-Analyse	384
1.4.6 Vorstellungsprofile	386
1.4.7 Strategieentwurf	386
1.4.7.1 Hauptstoßrichtungen	387
1.4.7.2 Hauptstrategien	391
1.4.7.3 Bereichsstrategien	394
1.4.7.4 Portfolio-Strategien	397
<b>2. Bereichsführungsprozesse</b>	<b>398</b>
2.1 Taktischer Führungsprozess	398
2.1.1 Taktische Ziele	399
2.1.2 Taktische Planung	399
2.1.3 Taktische Realisierung	400
2.1.4 Taktische Kontrolle	401
2.1.5 Taktische Steuerung	401
2.1.6 Taktisches Controlling	402
2.2 Führungsprozess im Materialbereich	402
2.2.1 Materialbezogene Ziele	403
2.2.2 Materialplanung	404
2.2.3 Materialbezogene Realisierung	404
2.2.4 Materialwirtschaftskontrolle	405
2.2.5 Materialbezogene Steuerung	406
2.3 Führungsprozess im Produktionsbereich	407
2.3.1 Produktionsziele	407
2.3.2 Produktionsplanung	408
2.3.3 Produktionsrealisierung	409
2.3.4 Produktionskontrolle	409
2.3.5 Produktionssteuerung	410
2.4 Führungsprozess im Marketingbereich	411
2.4.1 Marketingziele	411
2.4.2 Marketingplanung	412
2.4.3 Marketingrealisierung	412
2.4.4 Marketingkontrolle	413
2.4.5 Marketingsteuerung	414
2.5 Führungsprozess im Personalbereich	415

2.5.1	Personalbezogene Ziele	415
2.5.2	Personalplanung	416
2.5.3	Personalbezogene Realisierung	417
2.5.4	Personalbezogene Kontrolle	417
2.5.5	Personalbezogene Steuerung	418
2.6	Führungsprozess im Finanz-/Rechnungswesen	419
2.6.1	Ziele im Finanz- und Rechnungswesen	419
2.6.2	Planung im Finanz- und Rechnungswesen	421
2.6.3	Realisierung im Finanz- und Rechnungswesen	421
2.6.4	Kontrolle im Finanz- und Rechnungswesen	423
2.6.5	Steuerung im Finanz- und Rechnungswesen	423
2.7	Führungsprozess im Informationsbereich	424
2.7.1	Informationsziele	425
2.7.2	Informationsplanung	426
2.7.3	Informationsrealisierung	426
2.7.4	Informationskontrolle	427
2.7.5	Informationssteuerung	428
<b>3.</b>	<b>Bereichs- und Gruppenführungsprozesse</b>	<b>429</b>
3.1	Operativer Führungsprozess	429
3.1.1	Operative Ziele	430
3.1.2	Operative Planung	430
3.1.3	Operative Realisierung	431
3.1.4	Operative Kontrolle	432
3.1.5	Operative Steuerung	432
3.1.6	Operatives Controlling	433
3.2	Führungsprozess in der Gruppe	433
3.2.1	Gruppenbezogene Ziele	434
3.2.2	Gruppenbezogene Planung	435
3.2.3	Gruppenbezogene Realisierung	436
3.2.4	Gruppenbezogene Kontrolle	436
3.2.5	Gruppenbezogene Steuerung	437
3.2.6	Gruppencontrolling	437
<b>Kontrollfragen</b>		<b>439</b>
<b>Übungsteil (Aufgaben/Fälle)</b>		<b>442</b>
<b>Lösungen</b>		<b>477</b>
<b>Gesamtliteraturverzeichnis</b>		<b>525</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>		<b>556</b>