

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> . . . . .	3
<b>Erster Teil:</b>	
<b>Wirtschaftsordnung und Unternehmungsverfassung als Determinanten der Unternehmungsführung</b> . . . . .	13
<b>A. Begriffliche Abgrenzung</b> . . . . .	15
I. Unternehmungsführung . . . . .	15
II. Unternehmungsverfassung . . . . .	17
III. Wirtschaftsordnung . . . . .	18
<b>B. Unternehmungsführung und Wirtschaftsordnung</b> . . . . .	20
I. Systematik unterschiedlicher Wirtschaftsordnungen . . . . .	20
1. Koordinationsdimension . . . . .	20
2. Motivationsdimension . . . . .	25
II. Systemindifferente Merkmale der Unternehmungsführung . . . . .	27
III. Systemdifferente Merkmale der Unternehmungsführung . . . . .	31
<b>C. Unternehmungsführung und Unternehmungsverfassung</b> . . . . .	33
I. Typisierung unterschiedlicher Unternehmungsverfassungen . . . . .	34
II. Effizienz von Unternehmungsverfassungen . . . . .	38
III. Analyse ausgewählter Unternehmungsverfassungen . . . . .	45
1. Eigentümerorientierte Marktwirtschaft: Unternehmungsverfassung in der Bundesrepublik Deutschland . . . . .	45
a) Grundstruktur . . . . .	46
b) Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf Betriebsebene . . . . .	47
ba) Initiierung des Entscheidungsprozesses . . . . .	48
bb) Entscheidungsvorbereitung . . . . .	50
bc) Entscheidung . . . . .	51
bd) Zusammenfassende Schlußfolgerungen . . . . .	53
c) Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf Unternehmensebene . . . . .	54
ca) Grundstruktur . . . . .	55
cb) Mitbestimmung auf Unternehmensebene in der Einheits- unternehmung . . . . .	55
cc) Mitbestimmung auf Unternehmensebene im Konzern . . . . .	59
cd) Mitbestimmung und Effizienz . . . . .	63
2. Arbeitnehmerorientierte Marktwirtschaft: Unternehmungsverfassung in Jugoslawien . . . . .	65

a) Gesamtwirtschaftliche Planung in Jugoslawien . . . . .	65
b) Entscheidungen auf Betriebsebene . . . . .	66
ba) Verteilung von Entscheidungskompetenzen . . . . .	66
bb) Struktur der Verfügungsrechte . . . . .	69
c) Effizienz der jugoslawischen Unternehmungsverfassung . . . . .	70
3. Staatskapitalorientierte Planwirtschaft: Unternehmungsverfassung in der UdSSR . . . . .	71
a) Gesamtwirtschaftliche Planung in der UdSSR . . . . .	72
aa) Entscheidungsträger in der sowjetischen Industrie . . . . .	72
ab) Staatliche Instrumente zur Planung und Lenkung . . . . .	73
b) Entscheidungen auf Betriebsebene . . . . .	74
ba) Planungsprozeß . . . . .	74
bb) Betriebliche Entscheidungsspielräume . . . . .	75
c) Effizienz der Unternehmungsverfassung in der UdSSR . . . . .	76
ca) Reformansätze als Indikatoren für mangelnde Effizienz . . . . .	76
cb) Verfügungsrechtstruktur und Effizienz . . . . .	77

## Zweiter Teil:

### **Handlungsprofil der Unternehmungsführung . . . . . 79**

<b>A. Macht als Handlungsgrundlage der Unternehmungsführung . . . . .</b>	<b>81</b>
I. Macht und Machtausübung . . . . .	81
II. Koalitionen als Träger von Macht . . . . .	81
III. Machtstrukturen in Koalitionen . . . . .	83
1. Externe Koalitionen . . . . .	83
2. Interne Koalitionen . . . . .	84
3. Einflußsysteme . . . . .	85
IV. Koalitionskonstellationen . . . . .	86
<b>B. Handlungsdimensionen der Unternehmungsführung . . . . .</b>	<b>89</b>
I. Interpersonelle Dimension . . . . .	90
1. Repräsentation . . . . .	91
2. Führung . . . . .	91
3. Herstellung externer Kontakte . . . . .	92
II. Informationsdimension . . . . .	92
1. Informationserfassung . . . . .	92
2. Interne Informationsübermittlung . . . . .	93
3. Externe Informationsübermittlung . . . . .	93
III. Entscheidungsdimension . . . . .	93
1. Strategisch-unternehmerische Entscheidungen . . . . .	93
2. Reaktion auf Störungen und Krisen . . . . .	94
3. Zuweisung von Ressourcen . . . . .	94
4. Verhandlung mit Unternehmungsexternen . . . . .	95
IV. Quantitative Verteilung der Handlungselemente . . . . .	95

<b>C. Handlungsmuster der Unternehmensführung</b> . . . . .	98
I. Komplexe Entscheidungen der Unternehmensführung in der Literatur . . . . .	98
1. Orientierung am Modell rationaler Entscheidungen . . . . .	98
2. Orientierung an den Erfahrungen herausragender Manager . . . . .	99
3. Orientierung am empirischen Modell komplexer Entscheidungsprozesse . . . . .	100
4. Anwendung von Methoden der Prozeßberatung und Aktionsforschung . . . . .	101
II. Ausgewählte theoretische Ansätze zum Entscheidungsverhalten . . . . .	102
1. Wrapp: Engagement in operativen Entscheidungen . . . . .	102
2. McCaskey: Entwicklung eines konzeptionellen Rasters . . . . .	105
3. Donaldson und Lorsch: Orientierung an Unternehmensprinzipien . . . . .	106
<b>D. Kernaufgaben der Unternehmensführung</b> . . . . .	111

Dritter Teil:

<b>Strategische Entscheidungen der Unternehmensführung</b> . . . . .	115
--	-----

<b>A. Strategische Entscheidungen als Gegenstand der strategischen Planung</b> . . . . .	117
I. Inhalte strategischer Entscheidungen . . . . .	117
II. Strategische Entscheidungsprozesse und Unternehmensplanung . . . . .	119
<b>B. Konzepte der Strategiebestimmung</b> . . . . .	121
I. Frühe Konzepte zur Strategiebestimmung . . . . .	121
1. Gap-Analyse . . . . .	121
2. Produktlebenszyklus . . . . .	122
II. Strategiebestimmung durch statistisch-empirische Modelle: Das PIMS-Programm . . . . .	126
III. Globalstrategien für die Produkt-/Markt-Bereiche der Unternehmung: Produkt-Portfolio-Modelle . . . . .	130
1. Gemeinsame Grundlagen . . . . .	130
a) Grundriß der Produkt-Portfolio-Methode . . . . .	131
b) Strategische Geschäftsfelder . . . . .	132
c) Erfolgsfaktoren und Positionierung . . . . .	134
2. Ausgewählte Modelle der Produkt-Portfolio-Methode . . . . .	136
a) Marktanteils-Marktwachstums-Matrix . . . . .	136
b) Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Matrix . . . . .	140
c) Lebenszyklus-Wettbewerbspositions-Matrix . . . . .	143
d) Technologie-Portfolio . . . . .	145
3. Leistungsfähigkeit der Produkt-Portfolio-Methode . . . . .	147

<b>IV. Wettbewerbsstrategien für einzelne Geschäftsfelder:</b>	
<b>Das Konzept von Porter</b> . . . . .	148
1. Analyse der Branchenstruktur . . . . .	149
2. Wahl von Grundstrategien und detaillierten Wettbewerbsstrategien	151
3. Stellenwert des Porterschen Konzepts . . . . .	152
<b>C. Implementierung der strategischen Planung</b> . . . . .	154
I. Strategische Informationssysteme . . . . .	154
II. Organisation der strategischen Planung . . . . .	157
III. Abstimmung des personellen Führungssystems auf die strategischen Anforderungen . . . . .	160
<b>D. Besonderheiten der strategischen Planung in kleinen und mittleren     Unternehmungen</b> . . . . .	163

#### Vierter Teil:

<b>Konzipierung und Implementierung des Planungs- und Kontrollsystems</b> . . . . .	167
---	-----

<b>A. Begriffliche Abgrenzung</b> . . . . .	169
<b>B. Planungssystem</b> . . . . .	170
I. Dimensionen der Planung . . . . .	170
1. Koordinationsdimension . . . . .	170
2. Motivationsdimension . . . . .	172
3. Spannungsverhältnis zwischen Koordinations- und Motivations- dimension . . . . .	173
II. Gliederung des Planungssystems . . . . .	174
III. Strukturprinzipien des operativen Planungssystems . . . . .	177
1. Interdependenzen und Planungsverfahren . . . . .	178
2. Sequenz- und Parallelprinzip . . . . .	180
<b>C. Kontrollsystem</b> . . . . .	184
I. Dimensionen der Kontrolle . . . . .	184
1. Koordinationsdimension . . . . .	184
2. Motivationsdimension . . . . .	185
3. Spannungsverhältnis zwischen Koordinations- und Motivationsdimension . . . . .	186
II. Formen der Kontrolle . . . . .	187
III. Plananpassungen auf der Grundlage von Kontrollinformationen . . . . .	191
1. Realisationskontrollen . . . . .	191
2. Prämissenkontrollen . . . . .	193

<b>D. Organisatorische Struktur des Planungs- und Kontrollsystems</b> . . . . .	198
I. Organisation der Planung . . . . .	198
1. Planungsaufgaben und Planungsträger . . . . .	198
2. Anforderungen an die Organisation der operativen Planung . . . . .	204
3. Verknüpfung von operativer und strategischer Planung . . . . .	205
II. Organisation der Kontrolle . . . . .	207
1. Regelung der Aufgabenverteilung . . . . .	207
2. Sicherung des Informationsflusses . . . . .	210
III. Organisatorische Integration von Planung und Kontrolle im Controller-Konzept . . . . .	212

**Fünfter Teil:**

<b>Konzipierung und Implementierung des Organisations- systems</b> . . . . .	215
--	-----

<b>A. Ziele, Instrumente und Bedingungen organisatorischer Gestaltung</b>	219
I. Gestaltungsziele . . . . .	219
II. Gestaltungsinstrumente . . . . .	221
1. Koordinationsmaßnahmen . . . . .	221
2. Motivationsmaßnahmen . . . . .	222
III. Gestaltungsbedingungen . . . . .	223
1. Externe Gestaltungsbedingungen . . . . .	223
2. Interne Gestaltungsbedingungen . . . . .	223
 <b>B. Koordination der Entscheidungs- und Informationsaktivitäten</b> . . . . .	 225
I. Entscheidungskompetenz und Kommunikation . . . . .	225
1. Interdependenz und Koordination . . . . .	225
2. Koordinationsinstrumente . . . . .	232
a) Strukturierung . . . . .	232
b) Segmentierung . . . . .	233
c) Kommunikation . . . . .	234
3. Systematik relevanter Organisationsstrukturen . . . . .	234
II. Eindimensionale Organisationsstrukturen . . . . .	237
1. Funktionalorganisation . . . . .	237
a) Merkmale und Verbreitung . . . . .	237
b) Ausprägung von Interdependenzen . . . . .	238
c) Beurteilung . . . . .	239
2. Spartenorganisation . . . . .	241
a) Merkmale und Verbreitung . . . . .	241
b) Ausprägung von Interdependenzen . . . . .	242
c) Beurteilung . . . . .	243
3. Regionalorganisation . . . . .	244
a) Merkmale und Verbreitung . . . . .	244

b) Ausprägung von Interdependenzen . . . . .	245
c) Beurteilung . . . . .	246
III. Mehrdimensionale Organisationsstrukturen . . . . .	247
1. Stabsprinzip . . . . .	248
2. Matrixprinzip . . . . .	250
3. Ausgliederungsprinzip . . . . .	254
<b>C. Motivation zu unternehmungszielkonformem Verhalten . . . . .</b>	<b>257</b>
I. Theoretische Ansätze der Verhaltenssteuerung . . . . .	258
1. Individualpsychologische Dimension: »Motivationstheorien« . . . . .	258
a) Kognitives Grundmodell . . . . .	258
b) Zielsetzung und Verhalten . . . . .	259
2. Sozialpsychologische Dimension: »Führungstheorien« . . . . .	263
a) Verhalten des Führers . . . . .	264
b) Führungsbedingungen . . . . .	268
c) Verhalten der Geführten . . . . .	271
d) Anwendungsbezogene Aussagefähigkeit . . . . .	271
II. Verhaltenssteuerung durch Transaktion . . . . .	278
1. Management by Objectives: Verknüpfung von Planungs- und Anreizsystem . . . . .	278
2. Profit-Center-Konzept: Verknüpfung von Organisationsstruktur und Anreizsystem . . . . .	282
a) Entstehung und Zwecksetzung . . . . .	282
b) Organisationsstruktur und Profit-Center . . . . .	283
c) Rechnungswesen und Profit-Center . . . . .	287
3. Das Harzburger Modell: Verknüpfung von Positionsmacht und Führungstechnik . . . . .	290
III. Organisationskultur: Führung als Transformationsprozeß . . . . .	292
1. Begriffliche Abgrenzung . . . . .	292
2. Funktionen der Organisationskultur . . . . .	293
3. Mechanismen zur Gestaltung der Organisationskultur . . . . .	295

## Sechster Teil:

### **Organisation der Unternehmungsführung . . . . . 299**

#### **A. Organisation der Unternehmungsführung und Organisationsrecht . . 301**

#### **B. Kompetenzverteilung zwischen den rechtlichen Gremien der AG und der GmbH . . . . . 305**

I. Rechtliche Gremien der AG und der GmbH . . . . .	305
II. Kompetenzspielräume der rechtlichen Gremien . . . . .	306
1. Kompetenzspielräume der Anteilseigner-Versammlung . . . . .	306
a) Aktiengesellschaft . . . . .	306

b) Gesellschaft mit beschränkter Haftung . . . . .	308
ba) Mitbestimmungsfreie GmbH . . . . .	308
bb) Mitbestimmte GmbH . . . . .	310
2. Kompetenzspielräume des Vertretungsorgans . . . . .	312
a) Aktiengesellschaft . . . . .	312
b) Gesellschaft mit beschränkter Haftung . . . . .	313
3. Kompetenzspielräume des Aufsichtsrats . . . . .	315
a) Aktiengesellschaft . . . . .	315
b) Gesellschaft mit beschränkter Haftung . . . . .	318
4. Kompetenzspielräume des Betriebsrats . . . . .	320
III. Identifizierung des Leitungsorgans . . . . .	322
1. Aktiengesellschaft . . . . .	323
2. Gesellschaft mit beschränkter Haftung . . . . .	324
<b>C. Organisation der Unternehmensleitung . . . . .</b>	<b>330</b>
I. Leitungsorgan und Unternehmensleitung . . . . .	330
II. Organisatorische Gestaltungsalternativen . . . . .	333
1. Leitungsorganinterne Gestaltung . . . . .	333
a) Strukturierung . . . . .	333
b) Segmentierung . . . . .	336
c) Kommunikation . . . . .	348
2. Leitungsorganübergreifende Gestaltung . . . . .	350
a) Strukturierung . . . . .	350
b) Segmentierung . . . . .	351
c) Kommunikation . . . . .	353
III. Bewertung der Basisalternativen . . . . .	357
IV. Rechtsnorminduzierte Unterstützungen und Restriktionen der organisatorischen Gestaltungsalternativen . . . . .	363
1. Mitbestimmungsfreie Leitungsorgane . . . . .	363
a) Aktiengesellschaft . . . . .	363
b) Gesellschaft mit beschränkter Haftung . . . . .	367
2. Mitbestimmte Leitungsorgane . . . . .	369
a) Aktiengesellschaft . . . . .	369
b) Gesellschaft mit beschränkter Haftung . . . . .	372
<b>D. Kompetenzverteilung in der amerikanischen Corporation: Board- Organisation . . . . .</b>	<b>374</b>
I. Rechtsform- und staatenabhängiges Organisationsrecht in den USA . . . . .	374
II. Rechtliche Kompetenzpositionen in der Corporation . . . . .	375
III. Verfassungsvergleich zwischen Corporation und AG . . . . .	380
<b>Abkürzungsverzeichnis . . . . .</b>	<b>385</b>
<b>Abbildungsverzeichnis . . . . .</b>	<b>387</b>

<b>Tabellenverzeichnis</b> . . . . .	390
<b>Übersichtsverzeichnis</b> . . . . .	391
<b>Rechtsquellenverzeichnis</b> . . . . .	392
<b>Literaturverzeichnis</b> . . . . .	393
<b>Stichwortverzeichnis</b> . . . . .	423