

Inhaltsverzeichnis

Zur Reihe: Compendium der praktischen Betriebswirtschaft	5
Vorwort	7
Inhaltsverzeichnis	9
Abkürzungsverzeichnis	21

A. Grundlagen

23

1. Unternehmensführung

23

1.1 Arten

24

1.2 Begriffe

25

1.2.1 Management

26

1.2.2 Leitung

28

1.2.3 Macht

29

1.2.4 Manipulation

29

1.2.5 Motivation

30

1.2.6 Information

31

1.2.7 Kommunikation

32

1.3 Ziele

34

1.3.1 Zielarten

34

1.3.2 Zielkompromiss

35

1.3.3 Zielebenen

36

1.4 Merkmale

37

1.4.1 Ebenen

38

1.4.2 Dimensionen

40

1.4.3 Theorie/Praxis

40

1.5 Entwicklung

42

1.6 Träger

43

1.6.1 Interne Träger

44

1.6.2 Externe Träger

44

1.7 Training

45

1.7.1 Trainingsplanung

46

1.7.2 Trainingsrealisierung

47

1.7.3 Trainingskontrolle

49

2. Führungsforschung

50

2.1 Führungsansätze

51

2.1.1 Ökonomische Ansätze

51

2.1.2 Traditionelle Managementansätze

52

2.1.3 Moderne Managementansätze

53

2.1.4 Motivationsbezogene Ansätze

54

2.1.5 Führungsbezogene Ansätze

56

2.2 Führungsstile

57

2.2.1 Klassische Führungsstile

57

2.2.2	Tradierende Führungsstile	58
2.2.3	Richtungsbezogene Führungsstile	59
2.2.4	Dimensionale Führungsstile	60
2.2.4.1	Eindimensionaler Führungsstil	60
2.2.4.2	Zweidimensionaler Stil	61
2.2.4.3	Dreidimensionaler Stil	64
	- Die 3-D-Führungskonzeption 64 - Reifebezogene Konzeption 65	
	- Mitwirkungsbezogene Konzeption 67	
2.2.5	Gruppenbezogene Führungsstile	71
X 2.3	Führungsmodelle	73
2.3.1	Weg-Ziel-Modelle	74
2.3.2	Kontigenzmodell	75
2.3.3	Harzburger Modell	78
2.3.4	St. Galler Modell	79
2.3.5	Ordnungsmodell	81
2.3.6	Das 7-S-Modell	82
2.3.7	Zürcher Modell	83
3.	Rechtsgrundlagen	85
3.1	Nationales Wirtschaftsrecht	85
3.1.1	Bürgerliches Recht	85
3.1.2	Handelsrecht	86
3.1.3	Gesellschaftsrecht	88
3.1.4	Schutzgesetze	89
3.1.5	Arbeitsrecht	90
3.1.6	Sozialrecht	93
3.1.7	Verfahrensrecht	94
3.1.8	Steuerrecht	95
3.1.9	Insolvenzrecht	96
3.2	Internationales Wirtschaftsrecht	97
3.2.1	Rechtliche Grundlagen	98
3.2.2	Europäisches Gesellschaftsrecht	100
3.2.3	Europäische Interessenvereinigung	101
3.2.4	Europäische Aktiengesellschaft	102
3.2.5	Europäische Betriebsräte	102
3.2.6	Europäisches Wettbewerbsrecht	102
3.2.7	Europäisches Steuerrecht	103
3.2.8	Europäisches Insolvenzrecht	103
	Kontrollfragen	105
B.	Aufgabenbezogene Unternehmensführung	109
1.	Aufgabenerledigung	110
1.1	Aufgabe	111
1.2	Kompetenz	113
1.3	Verantwortung	114
2.	Unternehmensleitung	115
2.1	Merkmale	115
2.2	Entscheidung	117

2.2.1 Entscheidungsträger	117
2.2.2 Entscheidungsprozess	118
2.2.3 Entscheidungsarten	119
2.2.4 Entscheidungstabelle	120
2.2.5 Entscheidungsbaum	121
2.2.6 Entscheidungsmethoden	121
2.3 Aufgaben	123
2.3.1 Gründungsentscheidungen	123
2.3.2 Grundsatzentscheidungen	124
2.3.3 Organisationsentscheidungen	124
2.3.4 Bereichsentscheidungen	125
2.3.5 Abschlusssentscheidungen	126
2.3.6 Krisenentscheidungen	127
2.3.7 Zusammenschlussentscheidungen	127
3. Bereichsleitung	128
3.1 Materialbereichsaufgaben	129
3.1.1 Materialbedarfsplanung	130
3.1.2 Materialbestandsplanung	130
3.1.3 Materialbeschaffungsplanung	130
3.1.4 Materialwirtschaftsdurchführung	131
3.1.5 Materialkontrolle	132
3.2 Fertigungsbereichsaufgaben	133
3.2.1 Erzeugnisplanung	134
3.2.2 Fertigungsprogrammplanung	134
3.2.3 Arbeitsplanung	135
3.2.4 Fertigungsprozessplanung	135
3.2.5 Fertigungsdurchführung	136
3.2.6 Fertigungskontrolle	138
3.3 Marketingbereichsaufgaben	138
3.3.1 Marketingplanung	139
3.3.2 Marketinggestaltung	140
3.3.3 Marketingkontrolle	140
3.4 Personalbereichsaufgaben	141
3.4.1 Personalplanung	142
3.4.2 Personalbeschaffung	144
3.4.3 Personaleinsatz	144
3.4.4 Personalentlohnung	145
3.4.5 Personalentwicklung	145
3.4.6 Personalfreistellung	146
3.4.7 Personalverwaltung	146
3.4.8 Personalkontrolle	147
3.5 Finanzbereichsaufgaben	147
3.5.1 Finanz- und Investitionsplanung	148
3.5.2 Finanz- und Investitionsgestaltung	149
3.5.3 Finanz- und Investitionskontrolle	150
3.6 Informationsbereichsaufgaben	151
3.6.1 Informationsplanung	152
3.6.2 Informationsgestaltung	153

3.6.3 Informationskontrolle	154
3.7 Rechnungswesenaufgaben	154
3.7.1 Buchführung	155
3.7.2 Jahresabschluss	156
3.7.3 Kostenrechnung	157
3.8 Controllingbereichsaufgaben	159
3.8.1 Planungsaufgaben	159
3.8.1.1 Gesamtplanung	160
3.8.1.2 Budgetplanung	160
3.8.2 Kontrollaufgaben	161
3.8.2.1 Gesamtkontrolle	162
3.8.2.2 Budgetkontrolle	162
3.8.3 Informationsaufgaben	163
3.8.4 Steuerungsaufgaben	164
4. Gruppenleitung	164
4.1 Materialgruppen	165
4.2 Fertigungsgruppen	165
4.3 Marketinggruppen	166
4.4 Personalwesengruppen	166
4.5 Finanzwesengruppen	167
4.6 Informatikgruppen	167
4.7 Rechnungswesengruppen	167
4.8 Controllinggruppen	168
Kontrollfragen	169
C. Personenbezogene Unternehmensführung	173
X 1. Führungselemente	175
1.1 Führungskraft	175
1.1.1 Führungsmerkmale	175
1.1.2 Führungskräftetypen	177
1.1.3 Führungskräfte-Zusammenarbeit	178
1.1.4 Betriebsrat	179
1.2 Mitarbeiter	180
1.2.1 Mitarbeitermerkmale	180
1.2.2 Mitarbeitertypen	181
✓ 1.3 Führungsinstrumente	183
1.3.1 Führungsstile	183
1.3.2 Führungsmittel	184
1.3.3 Führungstechniken	188
1.4 Führungssituation	190
1.5 Führungserfolg	191
X 2. Gesamtführung	192
2.1 Führungsrahmen	192
2.1.1 Unternehmenskultur	193
2.1.2 Unternehmensethik	193
2.1.3 Unternehmensleitbild	194
2.2 Führungsprinzipien	195

2.2.1	Inhalte	196
2.2.2	Einführung	197
2.3	Führungskonflikte	197
2.3.1	Arten	198
2.3.2	Handhabung	199
2.3.3	Bereinigung	200
2.3.4	Gerüchte	201
3.	Bereichsführung	203
3.1	Materialbereichsführung	205
3.1.1	Materialbereichsleiter	205
3.1.2	Materialbereichspersonal	206
3.1.3	Materialbereichssituation	206
3.1.4	Bereichsführungsinstrumente	207
3.1.5	Materialbereichserfolg	207
3.2	Fertigungsbereichsführung	208
3.2.1	Fertigungsbereichsleiter	208
3.2.2	Fertigungsbereichspersonal	208
3.2.3	Fertigungsbereichssituation	209
3.2.4	Bereichsführungsinstrumente	209
3.2.5	Fertigungsbereichserfolg	210
3.3	Marketingbereichsführung	211
3.3.1	Marketingbereichsleiter	211
3.3.2	Marketingbereichspersonal	212
3.3.3	Marketingbereichssituation	212
3.3.4	Bereichsführungsinstrumente	213
3.3.5	Marketingbereichserfolg	214
3.4	Verwaltungsbereichsführung	214
3.4.1	Verwaltungsbereichsleiter	214
3.4.2	Verwaltungsbereichspersonal	215
3.4.3	Verwaltungsbereichssituation	216
3.4.4	Bereichsführungsinstrumente	217
3.4.5	Verwaltungsbereichserfolg	217
4.	Gruppenführung	218
4.1	Gruppenmerkmale	218
4.1.1	Arten	218
4.1.2	Besonderheiten	219
4.1.3	Vor-/Nachteile	221
4.1.4	Gruppenrollen	222
4.1.5	Status	223
4.2	Gruppenstudien	224
4.2.1	Forschung	224
4.2.2	Soziogramm	228
4.3	Gruppenmitglieder	229
4.3.1	Gruppenstars	231
4.3.2	Freche	233
4.3.3	Problembeladene	235
4.3.4	Intriganten	237
4.3.5	Leistungsstarke	238

4.3.6	Drückeberger	239
4.3.7	Neulinge	241
4.3.8	Fröhliche	244
4.3.9	Ehrgeizlinge	245
4.3.10	Schüchterne	246
4.3.11	Gruppenclowns	247
4.3.12	Ausgleichende	248
4.3.13	Außenseiter	249
4.3.14	Leistungsschwache	251
4.4	Gruppenverbund	253
4.4.1	Anspornender Führungsstil	253
4.4.2	Bremsender Führungsstil	253
4.4.3	Ermutigender Führungsstil	254
4.4.4	Fördernder Führungsstil	255
4.4.5	Wertschätzender Führungsstil	255
4.4.6	Integrierender Führungsstil	256
5.	Individualführung	256
5.1	Entwicklung des Individuums	257
5.1.1	Kindheitsalter	257
5.1.2	Frühpubertät	258
5.1.3	Spätpubertät	259
5.1.4	Adoleszenz	260
5.1.5	Erwachsenenalter	260
5.2	Persönlichkeit	261
5.2.1	Instanzenmodell	262
5.2.2	Selbstwertgefühlmodell	262
5.2.3	Transaktionsanalyse-Modell	264
5.3	Menschentypologie	266
5.3.1	Richtungstypen	266
5.3.2	Konstitutionstypen	267
5.3.3	Temperamenttypen	267
5.3.4	Werttypen	268
5.3.5	Körperbautypen	268
5.3.6	Arbeitstypen	269
5.4	Geführte Mitarbeiter	270
5.4.1	Jugendliche Arbeitnehmer	270
5.4.2	Behinderte Mitarbeiter	272
5.4.3	Ältere Mitarbeiter	273
5.4.4	Ausländische Mitarbeiter	275
5.4.5	Weibliche und männliche Mitarbeiter	276
5.4.6	Suchtkranke Mitarbeiter	277
	Kontrollfragen	279
D.	Strukturbezogene Unternehmensführung	283
1.	Organisation	286
1.1	Aufbauorganisation	288
1.1.1	Aufbauelemente	289

1.1.1.1 Aufgabenanalyse	290
1.1.1.2 Aufgabensynthese	291
1.1.1.3 Zentralisation	291
1.1.1.4 Dezentralisation	292
1.1.2 Zehn-Stufen-Methode	293
1.1.3 Systemorganisation	298
1.1.4 Aufbaudokumentation	300
1.1.5 Branchen-Organisationspläne	303
1.1.5.1 Handelsunternehmen	304
1.1.5.2 Bankunternehmen	304
1.1.5.3 Versicherungsunternehmen	305
1.1.5.4 Verkehrsunternehmen	306
1.1.5.5 Industrieunternehmen	307
1.1.6 Bereichs-Organisationspläne	308
1.1.6.1 Materialwirtschaft	308
1.1.6.2 Fertigungswirtschaft	309
1.1.6.3 Marketing	311
1.1.6.4 Personalwirtschaft	313
1.1.6.5 Finanz- und Rechnungswesen	315
1.1.6.6 Forschung und Entwicklung	317
1.1.6.7 Controlling	318
- Stabscontrolling 319 - Liniencontrolling 320	
1.2 Ablauforganisation	320
1.2.1 Systemanalyse	321
1.2.2 Systemgestaltung	322
1.2.3 Systemtechnik	323
1.2.3.1 Istaufnahmetechniken	323
1.2.3.2 Kreativitätstechniken	326
1.2.4 Systemeinführung	327
1.2.5 Systemdokumentation	327
1.3 Projektorganisation	330
1.3.1 Projektaufbau	331
1.3.2 Projektablauf	332
1.3.2.1 Projektauslösung	332
1.3.2.2 Projektplanung	333
1.3.2.3 Projektdurchführung	333
1.3.2.4 Projektkontrolle	334
1.3.2.5 Projektsteuerung	335
1.3.3 Projektmanagement	335
1.3.3.1 Linien-Projekt-Management	336
1.3.3.2 Stabs-Projekt-Management	336
1.3.3.3 Begrenztes Projektmanagement	337
1.3.3.4 Totales Projektmanagement	337
1.4 Prozessorganisation	338
1.4.1 Reengineering	339
1.4.2 Prozessarten	341
1.4.2.1 Unternehmensprozesse	342
1.4.2.2 Bereichsprozesse	344

- Marketingbereichsprozess 344 - Produktionsbereichs-	
prozess 345 - Materialbereichsprozess 347 - Personalbereichs-	
prozess 348 - Finanzbereichsprozess 349 - Rechnungswesen-	
prozess 350 - Informationsbereichsprozess 351	
1.4.2.3 Gruppenprozesse.....	354
1.4.3 Prozessmanagement.....	354
2. Leitungsorganisation	357
2.1 Rechtsform-Modelle	357
2.2 Prinzipien-Modell	358
2.2.1 Kollegialprinzip	358
2.2.2 Direktorialprinzip	359
2.3 Ressort-Modelle	359
3. Bereichsorganisation	361
3.1 Vertikale Organisation	362
3.1.1 Sektoralorganisation	362
3.1.2 Funktionalorganisation	362
3.1.3 Spartenorganisation	363
3.1.4 Regionalorganisation	364
3.1.5 Holding-Organisation.....	365
3.2 Vertikal-horizontale Organisation.....	367
3.2.1 Produktmanagement.....	367
3.2.2 Matrixorganisation	368
3.2.3 Tensororganisation	370
3.3 Prozessuale Organisation	370
3.3.1 Prozess-Center-Organisation	371
3.3.2 Prozess-Manager-Organisation	372
4. Gruppenorganisation	373
4.1 Formelle Gruppenorganisation	374
4.2 Informelle Gruppenorganisation	375
4.3 Teamorganisation	377
4.3.1 Autonomiebezogene Teams	377
4.3.2 Hierarchiebezogene Teams	378
Kontrollfragen.....	380
E. Prozessbezogene Unternehmensführung	383
1. Führungsprozess	384
1.1 Zielsetzung	385
1.2 Planung	387
1.3 Realisierung	388
1.4 Kontrolle	390
1.5 Steuerung.....	393
2. Unternehmensführungsprozesse.....	394
2.1 Strategischer Führungsprozess	395
2.1.1 Strategische Ziele	396
2.1.2 Strategische Planung	397
2.1.3 Strategische Realisierung	398

2.1.4 Strategische Kontrolle und Steuerung	399
2.1.5 Strategisches Controlling	400
2.2 Gesamtführungsprozess	401
2.2.1 Gesamtzielsetzung	401
2.2.1.1 Zielbildung	402
2.2.1.2 Zielbeziehungen	402
2.2.1.3 Zielkonkretisierung	404
2.2.2 Gesamtplanung	404
2.2.2.1 Planbilanzen	404
2.2.2.2 Plan-GuV-Rechnungen	406
2.2.3 Gesamtrealisierung	407
2.2.4 Gesamtkontrolle	410
2.2.4.1 Überwachung	410
2.2.4.2 Untersuchung	412
2.2.5 Gesamtsteuerung	412
2.2.6 Gesamtcontrolling	413
2.3 Strategische Planungskonzepte	414
2.3.1 Unternehmensbezogene Planungskonzepte	415
2.3.1.1 PIMS-Modellkonzept	415
2.3.1.2 Scoring-Konzept	416
2.3.1.3 Synergie-Konzept	418
2.3.1.4 Lebenszyklus-Konzept	418
2.3.1.5 Erfahrungskurven-Konzept	420
2.3.2 Umfeldbezogene Planungskonzepte	421
2.3.2.1 Einflussfaktorenkonzept	421
2.3.2.2 Stakeholder-Konzept	422
2.3.2.3 Prognose-Konzept	423
2.3.2.4 Frühindikatoren-Konzept	424
2.3.2.5 Szenario-Technik	425
2.4 Strategische Entscheidungen	426
2.4.1 Strategieentscheidungen	426
2.4.2 Herausforderungen	428
2.4.3 Unternehmensanalyse	429
2.4.3.1 Stärken-Schwächen-Analyse	429
2.4.3.2 Bereichsanalyse	430
2.4.3.3 Gap-Analyse	430
2.4.3.4 Portfolio-Analyse	431
2.4.3.5 Wertketten-Analyse	433
2.4.3.6 Kennzahlen-Analyse	434
2.4.4 Umfeldanalyse	435
2.4.5 Vorstellungprofile	438
2.4.6 Strategieentwurf	439
2.4.6.1 Hauptstoßrichtungen	439
2.4.6.2 Hauptstrategien	442
2.4.6.3 Bereichsstrategien	444
2.4.6.4 Portfolio-Strategien	448
3. Bereichsführungsprozesse	449
3.1 Bereichsbezogener Führungsprozess	449

3.1.1	Taktische Ziele	450
3.1.2	Taktische Planung	450
3.1.3	Taktische Realisierung	451
3.1.4	Taktische Kontrolle und Steuerung	451
3.1.5	Taktisches Controlling	452
3.2	Materialbereichs-Führungsprozess	453
3.2.1	Materialbereichsziele	453
3.2.2	Materialbereichsplanung	454
3.2.3	Materialbereichsrealisierung	455
3.2.4	Materialbereichskontrolle	455
3.2.5	Materialbereichscontrolling	456
3.3	Fertigungsbereichs-Führungsprozess	457
3.3.1	Fertigungsbereichsziele	458
3.3.2	Fertigungsbereichsplanung	458
3.3.3	Fertigungsbereichsrealisierung	459
3.3.4	Fertigungsbereichskontrolle	460
3.3.5	Fertigungsbereichscontrolling	461
3.4	Marketingbereichs-Führungsprozess	462
3.4.1	Marketingbereichsziele	462
3.4.2	Marketingbereichsplanung	463
3.4.3	Marketingbereichsrealisierung	463
3.4.4	Marketingbereichskontrolle	464
3.4.5	Marketingbereichscontrolling	465
3.5	Personalbereichs-Führungsprozess	466
3.5.1	Personalbereichsziele	466
3.5.2	Personalbereichsplanung	467
3.5.3	Personalbereichsrealisierung	468
3.5.4	Personalbereichskontrolle	468
3.5.5	Personalbereichscontrolling	469
3.6	Finanz- und Rechnungswesen-Führungsprozess	470
3.6.1	Ziele des Finanz- und Rechnungswesens	470
3.6.2	Planung im Finanz- und Rechnungswesen	471
3.6.3	Realisierung im Finanz- und Rechnungswesen	472
3.6.4	Kontrolle im Finanz- und Rechnungswesen	474
3.6.5	Finanzbereichscontrolling	475
3.7	Informationsbereichs-Führungsprozess	477
3.7.1	Informationsbereichsziele	478
3.7.2	Informationsbereichsplanung	478
3.7.3	Informationsbereichsrealisierung	479
3.7.4	Informationsbereichskontrolle	480
3.7.5	Informationsbereichscontrolling	480
4.	Gruppenbezogene Führungsprozesse	481
4.1	Operativer Führungsprozess	482
4.1.1	Operative Ziele	482
4.1.2	Operative Planung	483
4.1.3	Operative Realisierung	484
4.1.4	Operative Kontrolle und Steuerung	484
4.1.5	Operatives Controlling	484

	4.2 Gruppenführungsprozess	485
	4.2.1 Gruppenführungsziele	485
	4.2.2 Gruppenführungsplanung	486
	4.2.3 Gruppenführungsrealisierung	487
	4.2.4 Gruppenführungskontrolle und Steuerung	488
	Kontrollfragen	489
	Gesamtliteraturverzeichnis	493
	Übungsteil	509
	Stichwortverzeichnis	589