

Inhaltsüberblick

	Seite
1. Unternehmenspolitik und Unternehmensführung	26
1.1 Unternehmenspolitik	26
1.2 Instrumente der Unternehmenspolitik	53
2. Unternehmensveränderungen und -entwicklungen	66
2.1 Innovationen und neue Herausforderungen im Management ..	66
2.2 Kreativitäts- und Problemlösungstechniken	97
3. Strategische Unternehmensführung	108
3.1 Strategische Unternehmensführung	108
3.2 Techniken der Strategischen Unternehmensplanung	126
4. Unternehmensplanung und Controlling	140
4.1 Unternehmensplanung	140
4.2 Instrumente des Unternehmenscontrolling	175
5. Unternehmensorganisation und Führung	199
5.1 Unternehmensorganisation und Mitarbeiterführung	199
5.2 Organisations- und Führungsinstrumente	229
6. Konstitutive Unternehmensentscheidungen	250
7. Entwicklung der Unternehmensführung	278

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	5
Inhaltsüberblick	7
Abbildungsverzeichnis	17
Abkürzungsverzeichnis	20
1. Unternehmenspolitik und Unternehmensführung	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	32
1.1.2.4 Kritik am Gewinnmaximierungsprinzip	33
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-Ansatz ..	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	56

1.2.3 Kunden- und Mitarbeiterbefragungen	58
1.2.4 Unternehmenslogo	62
2. Unternehmensveränderungen und -entwicklungen	66
2.1 Innovationen und neue Herausforderungen im Management	66
2.1.1 Innovationsmanagement	66
2.1.2 Neue Management-Trends	68
2.1.2.1 Lean Management	69
2.1.2.2 Outsourcing	69
2.1.2.3 Konzentration auf Kernkompetenzen	71
2.1.2.4 Business Reengineering	71
2.1.2.5 Benchmarking	73
2.1.2.6 Kaizen, KVP und TQM	73
2.1.2.7 Target Costing	75
2.1.2.8 Diversity Management	75
2.1.3 Projektmanagement	78
2.1.4 Internationalisierung im Management	81
2.1.4.1 Globalisierung	81
2.1.4.2 Internationale Unternehmensführung	85
2.1.5 Unternehmensethik und -kultur	87
2.1.6 Ökologieorientierte Unternehmenspolitik	91
2.1.7 Virtuelles Management	94
2.2 Kreativitäts- und Problemlösungstechniken	97
2.2.1 Der Kreativitätsprozess	97
2.2.2 Moderationstechnik mit Brainstorming	98
2.2.3 Mindmap-Techniken	102
2.2.4 Morphologische Methoden	104
2.2.5 Synektik	105
2.2.6 Delphi-Methode	106
3. Strategische Unternehmensführung	108
3.1 Strategische Unternehmensführung	108
3.1.1 Unternehmensstrategien	108
3.1.2 Unternehmensentwicklung	111

3.1.2.1	Phasen der Unternehmensentwicklung	111
3.1.2.2	Modell der Unternehmensentwicklung	112
3.1.3	Entwicklung strategieorientierter Organisationsformen ...	114
3.1.3.1	Organisationsentwicklung	114
3.1.3.2	Ablauf in Organisationsentwicklungs-Projekten ...	116
3.1.3.3	Aktuelle Strategien in der Organisationsentwicklung	118
3.1.4	Personal- und Führungskräfteentwicklung	119
3.1.4.1	Qualifikationsstrukturen in Unternehmen	119
3.1.4.2	Gesamtkonzept Personalentwicklung	121
3.1.4.3	Abgrenzung Personalentwicklung – Organisationsentwicklung	122
3.1.5	Strategische Geschäftseinheiten (SGE)	123
3.2	Techniken der Strategischen Unternehmensplanung	126
3.2.1	SWOT-Analysen	126
3.2.2	Portfolio-Techniken	129
3.2.3	Erfahrungskurven (Lebenszyklus-Modell)	132
3.2.4	Szenario-Technik	134
3.2.5	Gap-Analyse	136
4.	Unternehmensplanung und Controlling	140
4.1	Unternehmensplanung	140
4.1.1	Prozess der Unternehmensplanung	140
4.1.1.1	Differenzierung der Planungsprozesse	140
4.1.1.2	Ablauf im Planungsprozess	141
4.1.1.3	Abgrenzung zwischen strategischer und operativer Planung	144
4.1.2	Marketing und Vertriebsplanung	144
4.1.2.1	Grundlagen und Aufgaben	144
4.1.2.2	Umfeldszenario und Strategien	147
4.1.3	Finanz- und Investitionsplanung	149
4.1.3.1	Grundlagen und Aufgaben	149
4.1.3.2	Umfeldszenario und Strategien	151
4.1.4	Personalplanung und Human Resources Management ...	152
4.1.4.1	Grundlagen und Aufgaben der Personalplanung ...	152

4.1.4.2	Umfeldszenario und Strategien	154
4.1.4.3	Exkurs: Human Resources-Ansatz in der Unternehmensführung	156
4.1.4.3.1	Personalbedarfsplanung	157
4.1.4.3.2	Personalmarketing	159
4.1.4.3.3	Personalbeschaffung	160
4.1.4.3.4	Personalentwicklung	162
4.1.4.3.5	Personalcontrolling	166
4.1.5	Material- und Fertigungsplanung	168
4.1.5.1	Grundlagen und Aufgaben	168
4.1.5.2	Umfeldszenario und Strategien	169
4.1.6	Forschung und Entwicklung (F&E)	171
4.1.6.1	Grundlagen und Aufgaben	171
4.1.6.2	Umfeldszenario und Strategien	173
4.2	Instrumente des Unternehmenscontrolling	175
4.2.1	Unternehmenscontrolling	175
4.2.1.1	Aufgaben des Unternehmenscontrolling	175
4.2.1.2	Abgrenzung zum Rechnungswesen	178
4.2.2	Typische Instrumente des Unternehmenscontrolling	180
4.2.2.1	Planungs- und Managementinformationssysteme	180
4.2.2.2	Budgetierung und Kostenanalysen	185
4.2.2.3	Kennzahlensysteme	188
4.2.2.4	Frühwarnsysteme	191
4.2.2.5	Balanced Scorecard	192
5.	Unternehmensorganisation und Führung	199
5.1	Unternehmensorganisation und Mitarbeiterführung	199
5.1.1	Unternehmensorganisation	199
5.1.1.1	Ablauforganisation und Prozessmanagement	199
5.1.1.2	Entwicklungsstufen der Organisationstheorie	201
5.1.1.3	Formen der Aufbauorganisationen	202
5.1.1.3.1	Linienorganisation	203
5.1.1.3.2	Mehrlinienorganisation	204
5.1.1.3.3	Matrixorganisation	205
5.1.1.3.4	Stab-Linien-Organisation	206

5.1.1.3.5	Divisionale Organisation	207
5.1.1.3.6	Projektorganisation	208
5.1.1.3.7	Virtuelle Organisation	208
5.1.1.3.8	Fraktale Organisation	210
5.1.1.4	Unternehmenspolitik und Organisations- strukturen	211
5.1.2	Grundlagen der Organisationspsychologie	212
5.1.2.1	Geschichte der Arbeits- und Leistungs- motivation	212
5.1.2.2	Motivationstheorie	214
5.1.2.2.1	Grundlagen der Motivationstheorie ...	214
5.1.2.2.2	Theorie-X/Y (McGregor)	214
5.1.2.2.3	Die Bedürfnispyramide (Maslow)	215
5.1.2.2.4	Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg)	218
5.1.2.3	Grundlagen der Verhaltenspsychologie	218
5.1.3	Führungstheorien und Führungssituationen	220
5.1.3.1	Grundlagen der Mitarbeiterführung	220
5.1.3.2	Führungsstil	223
5.1.3.3	Führungstheorien	225
5.2	Organisations- und Führungsinstrumente	229
5.2.1	Teamentwicklung	229
5.2.2	Konzepte der Gruppenarbeit	230
5.2.3	Management-Konzepte	233
5.2.3.1	Überblick und Abgrenzung	233
5.2.3.2	Management by Delegation (MbD)	233
5.2.3.3	Management by Objectives (MbO)	234
5.2.4	Typische Führungsinstrumente	235
5.2.4.1	Führungsgrundsätze	236
5.2.4.2	Mitarbeitergespräche	238
5.2.4.3	Stellenbeschreibung	240
5.2.4.4	Anforderungsprofile	242
5.2.4.5	Mitarbeiterbeurteilung	243
5.2.4.6	Einführung und Einarbeitung	244
5.2.4.7	Gehaltsmanagement	244
5.2.4.8	Arbeitszeitmanagement	247

6. Konstitutive Unternehmensentscheidungen	250
6.1 Betriebliche Standortwahl	250
6.1.1 Unternehmensstandort	250
6.1.2 Betriebliche Standortfaktoren	251
6.1.3 Aktuelle Standortdiskussion	252
6.2 Rechtsformen und Zusammenschlüsse	253
6.2.1 Rechtsformwahl	253
6.2.2 Unternehmensrechtsformen	254
6.2.3 Unternehmensverbindungen	258
6.2.4 Unternehmensaufspaltung	261
6.3 Betriebliche Mitbestimmung	263
6.3.1 Mitbestimmung im Arbeitsrechtssystem	263
6.3.2 Wirkungsebenen der Unternehmensmitbestimmung	264
6.3.3 Beteiligungsrechte des Betriebsrates (BetrVG 1972)	266
6.4 Existenzgründung und Unternehmenssicherung	267
6.4.1 Unternehmerische Selbständigkeit	267
6.4.2 Existenzgründung	268
6.4.3 Unternehmensnachfolge	270
6.5 Management-Qualifikationen	271
6.5.1 Die Rolle der Manager	272
6.5.2 Schlüsselqualifikationen für Manager	274
7. Entwicklung der Unternehmensführung	278
7.1 Die frühen Pioniere	278
7.1.1 Management in der Antike	278
7.1.2 Erstes Konzept der Unternehmensführung (Fayol)	279
7.1.3 Scientific Management (Taylor)	279
7.1.4 Der Fordismus (Ford)	281
7.1.5 Human-Relations-Ansatz (Mayo)	283
7.2 Organisatoren und Systematiker	285
7.2.1 Funktionale Elemente der Unternehmensverwaltung	285
7.2.2 Unternehmensorganisation (Sloan)	286
7.2.3 Entstehung des Managements (Drucker)	286
7.2.4 Management-Rollen (Mintzberg)	289

7.3 Der Behaviorismus	290
7.3.1 Reiz-Reaktions-Modell	290
7.3.2 Pioniere des behavioristischen Ansatzes	290
7.3.2.1 T-Groups (Lewin)	290
7.3.2.2 Managerial-Grid (Blake/Moun-ton)	291
7.3.2.3 Theorie X, Theorie Y (McGregor)	292
7.3.2.4 Bedürfnispyramide (Maslow)	292
7.3.2.5 Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg)	293
7.4 Die Strategen	294
7.4.1 Structure follows Strategy (Chandler)	294
7.4.2 Strategisches Management (Ansoff)	294
7.4.3 Die Wertschöpfungskette (Porter)	294
7.4.4 Strategische Geschäftseinheiten	295
7.4.5 Strategische Planungstechniken	295
7.5 Suche nach Führung, Kultur und Spitzenleistungen	296
7.5.1 Führung	296
7.5.2 Kultur	297
7.5.3 Spitzenleistungs-Management	298
Literaturverzeichnis	301
Stichwortverzeichnis	305

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1.1: Zielhierarchie im Unternehmen	35
Abb. 1.2: Unternehmensziele in der Praxis	36
Abb. 1.3: Betrieblicher Umsatzprozess	38
Abb. 1.4: Unternehmensrelevante Entwicklung	41
Abb. 1.5: Umfeldszenario für Unternehmen	42
Abb. 1.6: Entwicklung der Alterspyramide in Deutschland	43
Abb. 1.7: Altersstatistik der 17-19 jährigen	44
Abb. 1.8: Bevölkerungsstrukturen im internationalen Vergleich	45
Abb. 1.9: Zusammenhang Unternehmenspolitik - Unternehmens- führung	50
Abb. 1.10: Unternehmensführungsprozess	52
Abb. 1.11: Unternehmensleitbild	54
Abb. 1.12: Betriebsvereinbarung	57
Abb. 1.13: Kundenbefragung	59
Abb. 1.14: Mitarbeiterbefragung	61
Abb. 2.1: Diversity-Sicht der Organisation auf die Mitarbeiter	76
Abb. 2.2: Mitarbeiter und Umsatz großer Industrieunternehmen	82
Abb. 2.3: Internationale Konzernvernetzung	84
Abb. 2.4: Types of headquarters orientation toward subsidiaries in an international enterprise	86
Abb. 2.5: Unternehmensethische Anzeige	90
Abb. 2.6: Der B.A.U.M.-Ehrenkodex	93
Abb. 2.7: Virtuelles Unternehmen	96
Abb. 2.8: Moderationsprozess	100
Abb. 2.9: Ishikawa-Diagramm	101
Abb. 2.10: Methode 6-3-5	102
Abb. 2.11: Struktur der Mindmap-Technik	103
Abb. 2.12: Mindmap zum Thema Teamarbeit	103
Abb. 2.13: Morphologische Matrix	104
Abb. 2.14: Synektischer Prozess	105
Abb. 3.1: Unternehmensstrategien für die nächsten Jahre	110
Abb. 3.2: Operative und strategische Unternehmensführung	111
Abb. 3.3: Theorie der Unternehmensentwicklung	113
Abb. 3.4: Veränderung der Unternehmensorganisation	118
Abb. 3.5: Veränderung der Qualifikationsstrukturen	120

Abb. 3.6: Modellentwicklungswege	121
Abb. 3.7: Abgrenzung Personalentwicklung - Organisations- entwicklung	123
Abb. 3.8: Strategische Geschäftsbereiche Oetker-Gruppe	125
Abb. 3.9: Produkt-/Marktanalyse einer Wohnungsgesellschaft	127
Abb. 3.10: SWOT-Matrix	128
Abb. 3.11: Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group	130
Abb. 3.12: Portfolio einer Haus- und Grundstücksgesellschaft	131
Abb. 3.13: Produkt-Lebenszyklus-Konzept	132
Abb. 3.14: Kennzahlen im Produkt-Lebenszyklus	133
Abb. 3.15: Lebenszyklen der Volumentypen der Mercedes-Benz AG ..	133
Abb. 3.16: Szenario-Technik	134
Abb. 3.17: Szenario-Trichter Absatz	136
Abb. 3.18: Gap-Analyse	137
 Abb. 4.1: System der Unternehmensplanung und -kontrolle	 142
Abb. 4.2: Funktional gegliederte Unternehmensplanung	143
Abb. 4.3: Der Marketing-Managementprozess	146
Abb. 4.4: Umfeldszenario Marketing	147
Abb. 4.5: Marketingpolitik im Produktlebenszyklus	148
Abb. 4.6: Umfeldszenario Finanzplanung	151
Abb. 4.7: Organisation einer Personalabteilung	153
Abb. 4.8: Umfeldszenario Personalplanung	155
Abb. 4.9: Personalstatistik Gehaltsverteilung	167
Abb. 4.10: Integrierte Materialwirtschaft	169
Abb. 4.11: Umfeldszenario Material- und Fertigungsplanung	170
Abb. 4.12: Produktentwicklung durch Simultaneous Engineering	172
Abb. 4.13: Umfeldszenario F&E-Planung	173
Abb. 4.14: Controllingsystem	176
Abb. 4.15: Betriebliches Rechnungswesen	179
Abb. 4.16: Abgrenzung Finanz-/Rechnungswesen - Controlling	180
Abb. 4.17: Personalplanung	181
Abb. 4.18: Personalmarketing-Budget	186
Abb. 4.19: Kennzahlensystem	189
Abb. 4.20: Kennzahlensystem des ZVEI	190
Abb. 4.21: Frühwarnindikatoren	192
Abb. 4.22: Balanced Scorecard	194
 Abb. 5.1: Einlinienorganisation	 203
Abb. 5.2: Mehrlinienorganisation	204

Abb. 5.3: Matrixorganisation	205
Abb. 5.4: Stab-Linien-Organisation	206
Abb. 5.5: Divisionale Organisation	207
Abb. 5.6: Projektorganisation	208
Abb. 5.7: Kundenorientierte virtuelle Produktteams	209
Abb. 5.8: Unternehmenspolitik und Organisationsstrukturen	211
Abb. 5.9: Theorie X/Y nach McGregor	215
Abb. 5.10: Bedürfnispyramide nach Maslow	216
Abb. 5.11: Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg	218
Abb. 5.12: Fallstudie Mitarbeiterführung	221
Abb. 5.13: Führungskorridor	224
Abb. 5.14: Eigenschaftstheorie der Führung	226
Abb. 5.15: Führungsstiltheorie der Führung	226
Abb. 5.16: Situationstheorie der Führung	227
Abb. 5.17: Flache Hierarchien durch Gruppenarbeit	231
Abb. 5.18: Checkliste Gesprächsregeln	239
Abb. 5.19: Stellenbeschreibung	240
Abb. 5.20: Anforderungsprofil	242
Abb. 5.21: Mitarbeiterbeurteilungssystem	243
Abb. 5.22: Checkliste Einführung neuer Mitarbeiter	244
Abb. 5.23: Lohngruppen im Tarifbereich	246
Abb. 5.24: Vereinfachtes Gleitzeitmodell	248
Abb. 6.1: Standortkonzepte	251
Abb. 6.2: Standortmatrix	251
Abb. 6.3: Unternehmensrechtsformen	255
Abb. 6.4: Aktiengesellschaft	257
Abb. 6.5: GmbH & Co. KG	258
Abb. 6.6: Arten von Unternehmenszusammenschlüssen	261
Abb. 6.7: Unternehmensaufspaltung Hoechst - Celanese	262
Abb. 6.8: Wirkungsebenen der Mitbestimmung	265
Abb. 6.9: Unternehmensmitbestimmung	265
Abb. 6.10: Anforderungen an Führungskräfte	273
Abb. 7.1: Managerial-Grid nach Blake/Mouton	291