

INHALTSVERZEICHNIS

Zur Reihe: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft	5
Vorwort	7
Inhaltsverzeichnis	11
Abkürzungsverzeichnis	23

A. GRUNDLAGEN

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	37
1.4.1 Interne Teilnehmer	38
1.4.2 Externe Teilnehmer	38
1.5 Konzepte	39
1.5.1 Marktorientierte Unternehmensführung	39
1.5.2 Qualitätsorientierte Unternehmensführung	40
1.5.3 Ökologieorientierte Unternehmensführung	41
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 Führungsbezogene Ansätze.....	52
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
- Die 3-D-Führungskonzeption 58 - Reifebezogene Konzeption 59	
2.2 Führungsmodelle.....	61
2.2.1 Weg-Ziel-Modelle	61
2.2.2 Kontingenzmodell	69

3. Rechtsrahmen	69
3.1 Nationales Wirtschaftsrecht	69
3.1.1 Gesellschaftsrecht	69
3.1.2 Arbeitsrecht	70
3.1.3 Wettbewerbsrecht	71
3.1.4 Steuerrecht	72
3.1.5 Insolvenzrecht	73
3.1.6 Sonstiges Recht	73
3.2 Internationales Wirtschaftsrecht	75
3.2.1 Europäisches Gesellschaftsrecht	78
3.2.2 Europäisches Arbeitsrecht	80
3.2.3 Europäisches Wettbewerbsrecht	80
3.2.4 Europäisches Steuerrecht	81
3.2.5 Europäisches Insolvenzrecht	82
Kontrollfragen	83
 B. AUFGABENBEZOGENE UNTERNEHMENSFÜHRUNG	87
1. Unternehmensleitung	90
1.1 Merkmale	90
1.2 Entscheidung	92
1.2.1 Arten	92
1.2.2 Methoden	93
1.3 Aufgaben	94
1.3.1 Gründungsentscheidungen	94
1.3.2 Organisationsentscheidungen	95
1.3.3 Bereichsentscheidungen	96
1.3.4 Abschlussentscheidungen	96
1.3.5 Krisenentscheidungen	97
1.3.6 Zusammenschlussentscheidungen	98
1.4 Beratung	99
1.4.1 Unternehmensberater	99
1.4.2 Personalberater	100
1.4.3 Organisationsberater	100
2. Bereichsleitung	101
2.1 Materialbereichsaufgaben	102
2.1.1 Materialbedarfsplanung	102
2.1.2 Materialbestandsplanung	102
2.1.3 Materialbeschaffungsplanung	103
2.1.4 Materialwirtschaftsdurchführung	103
2.1.5 Materialwirtschaftskontrolle	105
2.2 Produktionsbereichsaufgaben	105
2.2.1 Erzeugnisplanung	106
2.2.2 Produktionsprogrammplanung	106
2.2.3 Arbeitsplanung	107
2.2.4 Produktionsprozessplanung	107
2.2.5 Produktionsdurchführung	108
2.2.6 Produktionskontrolle	109

2.3 Marketingbereichsaufgaben	110
2.3.1 Marketingplanung	110
2.3.2 Marketinggestaltung	111
2.3.3 Marketingkontrolle	112
2.4 Personalbereichsaufgaben	112
2.4.1 Personalplanung	114
2.4.2 Personalbeschaffung	115
2.4.3 Personaleinsatz	116
2.4.4 Personalentlohnung	116
2.4.5 Personalentwicklung	117
2.4.6 Personalfreistellung	118
2.4.7 Personalverwaltung	119
2.4.8 Personalwirtschaftskontrolle	119
2.5 Finanzbereichsaufgaben	120
2.5.1 Finanz- und Investitionsplanung	120
2.5.2 Finanz- und Investitionsgestaltung	121
2.5.3 Finanz- und Investitionskontrolle	122
2.6 Rechnungswesenaufgaben	123
2.6.1 Buchführung	123
2.6.2 Jahresabschluss	124
2.6.3 Kostenrechnung	125
2.7 Informationsbereichsaufgaben	127
2.7.1 Informationsplanung	128
2.7.2 Informationsgestaltung	128
2.7.3 Informationskontrolle	130
2.8 Controllingaufgaben	130
2.8.1 Planungsaufgaben	131
2.8.1.1 Gesamtplanung	131
2.8.1.2 Budgetplanung	132
2.8.2 Kontrollaufgaben	133
2.8.2.1 Gesamtkontrolle	133
2.8.2.2 Budgetkontrolle	134
2.8.3 Informationsaufgaben	135
2.8.4 Steuerungsaufgaben	136
3. Gruppenleitung	136
Kontrollfragen	140
C. PERSONENBEZOGENE UNTERNEHMENSFÜHRUNG	143
1. Führungsprozess	144
1.1 Führungsziele	145
1.1.1 Zielvereinbarungen	145
1.1.2 Führungsgrößen	146
1.2 Führungskraft	147
1.2.1 Führungsmerkmale	147
1.2.2 Führungskräfteotypen	148
1.3 Führungsinstrumente	150
1.3.1 Führungsstile	150

1.3.2 Führungsmittel.....	151
1.3.3 Führungstechniken.....	154
1.4 Mitarbeiter	156
1.4.1 Mitarbeitermerkmale	156
1.4.2 Mitarbeitertypen	157
1.5 Führungssituation	158
1.6 Erfolg	159
2. Gesamtführung	160
2.1 Gesamtführungsprozess	162
2.2 Führungsrahmen	163
2.2.1 Unternehmenskultur	164
2.2.2 Unternehmensethik	165
2.2.3 Unternehmensleitbild	165
2.3 Führungsprinzipien	166
2.4 Führungskonflikte	167
2.4.1 Arten	168
2.4.2 Handhabung.....	169
3. Bereichsführung.....	170
3.1 Bereichsführungsprozess	170
3.2 Führung im Materialbereich.....	172
3.2.1 Materialbereichsleiter	173
3.2.2 Materialbereichspersonal	173
3.2.3 Materialbereichssituation	173
3.2.4 Bereichsführungsinstrumente	174
3.2.5 Materialbereichserfolg	175
3.3 Führung im Produktionsbereich	175
3.3.1 Produktionsbereichsleiter.....	175
3.3.2 Produktionsbereichspersonal.....	176
3.3.3 Produktionsbereichssituation	176
3.3.4 Bereichsführungsinstrumente	177
3.3.5 Produktionsbereichserfolg	178
3.4 Führung im Marketingbereich.....	178
3.4.1 Marketingbereichsleiter	179
3.4.2 Marketingbereichspersonal	179
3.4.3 Marketingbereichssituation	180
3.4.4 Bereichsführungsinstrumente	180
3.4.5 Marketingbereichserfolg.....	181
3.5 Führung im Verwaltungsbereich	181
3.5.1 Verwaltungsbereichsleiter.....	182
3.5.2 Verwaltungsbereichspersonal	182
3.5.3 Verwaltungsbereichssituation.....	183
3.5.4 Bereichsführungsinstrumente	184
3.5.5 Verwaltungsbereichserfolg	184
4. Gruppenführung.....	185
4.1 Gruppenführungsprozess.....	186
4.2 Gruppenstruktur	187
4.2.1 Arten	187

4.2.2 Merkmale.....	188
4.2.3 Eignung/Beurteilung.....	189
4.2.4 Rolle/Status.....	190
4.3 Gruppenstudien.....	192
4.3.1 Gruppenforschung	192
4.3.2 Soziogramm	194
4.4 Gruppenmitglieder.....	195
4.4.1 Gruppenstars	199
4.4.2 Freche	199
4.4.3 Problembeladene	200
4.4.4 Intriganten	201
4.4.5 Leistungsstarke	202
4.4.6 Drückeberger.....	203
4.4.7 Neulinge	204
4.4.8 Fröhliche.....	205
4.4.9 Ehrgeizlinge.....	206
4.4.10 Schüchterne.....	206
4.4.11 Gruppenclowns.....	207
4.4.12 Ausgleichende.....	208
4.4.13 Außenseiter	208
4.4.14 Leistungsschwache.....	209
5. Individualführung.....	211
5.1 Individualführungsprozess.....	211
5.2 Entwicklung	212
5.3 Persönlichkeit	213
5.4 Geführte Mitarbeiter	216
5.4.1 Jugendliche Arbeitnehmer	217
5.4.2 Behinderte Mitarbeiter.....	217
5.4.3 Ältere Mitarbeiter	218
5.4.4 Ausländische Mitarbeiter.....	220
5.4.5 Weibliche und männliche Mitarbeiter	220
5.4.6 Suchtkranke Mitarbeiter	221
Kontrollfragen	223
D. STRUKTURBEZOGENE UNTERNEHMENSFÜHRUNG	227
1. Gesamtorganisation.....	228
1.1 Aufbauorganisation	229
1.1.1 Leitungsaufbau.....	230
1.1.1.1 Rechtsform-Modelle.....	231
1.1.1.2 Prinzipien-Modelle.....	231
- Kollegialprinzip 231 - Direktorialprinzip 232	
1.1.1.3 Ressort-Modelle	232
1.1.2 Systemaufbau	233
1.1.2.1 Elemente.....	234
1.1.2.2 Verbindungen	234
1.1.2.3 Formen	235
- Liniensystem 236 - Funktionssystem 236	
- Stabliniensystem 237	

1.1.3	Branchenformen.....	238
1.1.3.1	Handelsunternehmen	238
1.1.3.2	Bankunternehmen	239
1.1.3.3	Versicherungsunternehmen.....	240
1.1.3.4	Verkehrsunternehmen	240
1.1.3.5	Industrieunternehmen	241
1.1.4	Grundformen	242
1.1.4.1	Sektoralorganisation.....	243
1.1.4.2	Funktionalorganisation	243
1.1.4.3	Spartenorganisation	244
1.1.4.4	Matrixorganisation.....	245
1.1.4.5	Tensororganisation	246
1.1.5	Ableitungsformen	247
1.1.5.1	Holding-Organisation	248
1.1.5.2	SGE-Management.....	249
1.1.6	Aufbaucontrolling	249
1.2	Prozessorganisation	251
1.2.1	Reengineering	252
1.2.2	Unternehmensprozesse	253
1.2.3	Geschäftsprozesse.....	254
1.2.3.1	Kern-/Unterstützungsprozesse	255
1.2.3.2	Bereichsbezogene/-übergreifende Prozesse	256
1.2.3.3	Hierarchiebezogene Prozesse.....	256
1.2.4	Führungsprozesse.....	259
1.2.4.1	Personenbezogene Führungsprozesse	260
1.2.4.2	Sachbezogene Führungsprozesse	261
1.2.5	Prozessmanagement.....	262
1.2.5.1	Geschäftsprozessmanagement.....	263
1.2.5.2	Wertschöpfungsketten	263
1.2.6	Prozesscontrolling	265
1.3	Projektorganisation.....	266
1.3.1	Projektaufbauorganisation.....	266
1.3.1.1	Reine Projektorganisation.....	266
1.3.1.2	Stabs-Projektorganisation	267
1.3.1.3	Matrix-Projektorganisation	268
1.3.1.4	Linien-Projektorganisation.....	269
1.3.2	Projektprozessorganisation	270
1.3.3	Projektcontrolling.....	271
1.4	Organisationsentwicklung	271
1.4.1	Organisationsabteilung.....	272
1.4.1.1	Organisationsaufgaben	273
1.4.1.2	Organisationsinstrumente	273
1.4.2	Organisationscontrolling.....	275
1.4.2.1	Controllingsinstanzen	276
1.4.2.2	Controllingaufgaben	277
1.4.3	Organisationskonzepte.....	278
1.4.3.1	Wertschöpfende Konzepte.....	278
1.4.3.2	Lean-Konzepte	279
	- Lean-Aufbaukonzept 279 - TQM-Konzepte 280 - Just-in-Time-Konzept 280	

1.5 Gesamtcontrolling	281
1.5.1 Stabscontrolling	282
1.5.2 Liniencontrolling	283
2. Bereichsorganisation.....	283
2.1 Bereichsbezogene Aufbauorganisation.....	284
2.1.1 Materialbereich	284
2.1.2 Produktionsbereich	285
2.1.3 Marketingbereich.....	286
2.1.4 Personalbereich.....	287
2.1.5 Finanzbereich	288
2.1.6 Rechnungswesen	289
2.1.7 Informationsbereich.....	289
2.2 Bereichsbezogene Prozessorganisation	290
2.2.1 Materialbereichsprozess	291
2.2.2 Produktionsbereichsprozess	291
2.2.3 Marketingbereichsprozess	293
2.2.4 Personalbereichsprozess	294
2.2.5 Finanzbereichsprozess.....	296
2.2.6 Rechnungswesenprozess	297
2.2.7 Informationsbereichsprozess	298
2.3 Bereichscontrolling	299
3. Gruppenorganisation	300
3.1 Gruppenbezogene Aufbauorganisation.....	300
3.1.1 Unternehmensgruppen	301
3.1.2 Bürogruppen	301
3.1.3 Produktionsgruppen.....	302
3.2 Gruppenbezogene Prozessorganisation	303
3.2.1 Gruppenprozesse.....	303
3.2.2 Fertigungsinseln	304
3.3 Gruppencontrolling.....	305
Kontrollfragen	307
E. PROZESSBEZOGENE UNTERNEHMENSFÜHRUNG	311
1. Unternehmensführungsprozesse.....	313
1.1 Strategischer Führungsprozess.....	314
1.1.1 Strategische Zielsetzung	315
1.1.2 Strategische Planung	316
1.1.3 Strategische Realisierung.....	317
1.1.4 Strategische Kontrolle	318
1.1.5 Strategische Steuerung.....	320
1.1.6 Strategisches Controlling	321
1.2 Gesamtführungsprozess	322
1.2.1 Gesamtziele.....	322
1.2.1.1 Zielarten.....	322
1.2.1.2 Zielkompromiss	324
1.2.1.3 Zielbeziehungen	325
1.2.1.4 Zielformulierung.....	326

1.2.2 Gesamtplanung	327
1.2.3 Gesamtrealisierung	329
1.2.4 Gesamtkontrolle	331
1.2.4.1 Überwachung	332
1.2.4.2 Untersuchung	334
1.2.5 Gesamtsteuerung	335
1.2.6 Gesamtcontrolling	337
1.3 Strategische Planungskonzepte	338
1.3.1 Unternehmensbezogene Planungskonzepte	338
1.3.1.1 PIMS-Konzept	338
1.3.1.2 Scoring-Konzept	339
1.3.1.3 Synergie-Konzept	340
1.3.1.4 Lebenszyklus-Konzept	342
1.3.1.5 Erfahrungskurven-Konzept	343
1.3.2 Umfeldbezogene Planungskonzepte	345
1.3.2.1 Einflussfaktorenkonzept	345
1.3.2.2 Stakeholder-Konzept	346
1.3.2.3 Prognose-Konzept	346
1.3.2.4 Frühindikatoren-Konzept	348
1.3.2.5 Szenario-Technik	348
1.4 Strategischer Planungsprozess	349
1.4.1 Strategieentscheidungen	350
1.4.2 Herausforderungen	352
1.4.3 Unternehmensanalyse	353
1.4.3.1 Stärken-Schwächen-Analyse	353
1.4.3.2 Bereichsanalyse	354
1.4.3.3 Gap-Analyse	355
1.4.3.4 Portfolio-Analyse	356
1.4.3.5 Wertketten-Analyse	357
1.4.3.6 Kennzahlen-Analyse	359
1.4.4 Umfeldanalyse	360
1.4.5 Vorstellungsprofile	363
1.4.6 Strategieentwurf	364
1.4.6.1 Hauptstoßrichtungen	364
1.4.6.2 Hauptstrategien	367
1.4.6.3 Bereichsstrategien	369
1.4.6.4 Portfolio-Strategien	372
2. Bereichsführungsprozesse	373
2.1 Taktischer Führungsprozess	374
2.1.1 Taktische Ziele	374
2.1.2 Taktische Planung	375
2.1.3 Taktische Realisierung	375
2.1.4 Taktische Kontrolle	376
2.1.5 Taktische Steuerung	377
2.1.6 Taktisches Controlling	377
2.2 Führungsprozess im Materialbereich	378
2.2.1 Materialbezogene Ziele	378
2.2.2 Materialplanung	379

2.2.3	Materialbezogene Realisierung	380
2.2.4	Materialwirtschaftskontrolle	381
2.2.5	Materialbezogene Steuerung	381
2.3	Führungsprozess im Produktionsbereich	382
2.3.1	Produktionsziele	383
2.3.2	Produktionsplanung	383
2.3.3	Produktionsrealisierung	384
2.3.4	Produktionskontrolle	385
2.3.5	Produktionssteuerung	385
2.4	Führungsprozess im Marketingbereich	386
2.4.1	Marketingziele	386
2.4.2	Marketingplanung.....	387
2.4.3	Marketingrealisierung	387
2.4.4	Marketingkontrolle.....	388
2.4.5	Marketingsteuerung	389
2.5	Führungsprozess im Personalbereich	390
2.5.1	Personalbezogene Ziele	390
2.5.2	Personalplanung.....	391
2.5.3	Personalbezogene Realisierung.....	392
2.5.4	Personalbezogene Kontrolle	392
2.5.5	Personalbezogene Steuerung	393
2.6	Führungsprozess im Finanz-/Rechnungswesen	394
2.6.1	Ziele im Finanz- und Rechnungswesen	394
2.6.2	Planung im Finanz- und Rechnungswesen.....	395
2.6.3	Realisierung im Finanz- und Rechnungswesen	396
2.6.4	Kontrolle im Finanz- und Rechnungswesen.....	397
2.6.5	Steuerung im Finanz- und Rechnungswesen	398
2.7	Führungsprozess im Informationsbereich	399
2.7.1	Informationsziele	400
2.7.2	Informationsplanung.....	400
2.7.3	Informationsrealisierung	401
2.7.4	Informationskontrolle.....	402
2.7.5	Informationssteuerung	402
3.	Gruppenführungsprozesse	403
3.1	Operativer Führungsprozess	404
3.1.1	Operative Ziele	404
3.1.2	Operative Planung.....	405
3.1.3	Operative Realisierung	405
3.1.4	Operative Kontrolle	406
3.1.5	Operative Steuerung	406
3.1.6	Operatives Controlling.....	407
3.2	Führungsprozess in der Gruppe.....	407
3.2.1	Gruppenbezogene Ziele	408
3.2.2	Gruppenbezogene Planung.....	409
3.2.3	Gruppenbezogene Realisierung.....	410
3.2.4	Gruppenbezogene Kontrolle	410
3.2.5	Gruppenbezogene Steuerung	411
3.2.6	Gruppencontrolling.....	411
	Kontrollfragen	413

Gesamtliteraturverzeichnis	417
Übungsteil (Aufgaben/Fälle)	431
Stichwortverzeichnis.... ..	513