

**Kompendium der
praktischen Betriebswirtschaft**

Herausgeber Prof. Dipl.-Kfm. Klaus Olfert

Unternehmensführung

von

Dipl.-Kfm., Dipl.-Betriebswirt
Horst-Joachim Rahn

6., vollkommen überarbeitete Auflage

Inhaltsverzeichnis

Zur Reihe: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft.....	5
Vorwort.....	7
Inhaltsverzeichnis.....	9
Abkürzungsverzeichnis.....	21
A. Grundlagen.....	23
1. Unternehmensführung.....	23
1.1 Begriffe.....	24
1.1.1 Management.....	24
1.1.2 Leitung.....	25
1.1.3 Kommunikation.....	26
1.1.4 Macht.....	27
1.1.5 Entscheidung.....	28
1.2 Sichtweisen.....	29
1.3 Merkmale.....	30
1.3.1 Ebenen.....	31
1.3.2 Dimensionen.....	33
1.3.3 Theorie/Praxis.....	34
1.4 Teilnehmer.....	35
1.4.1 Interne Teilnehmer.....	36
1.4.2 Externe Teilnehmer.....	36
1.5 Konzepte.....	37
1.5.1 Marktorientierte Unternehmensführung.....	38
1.5.2 Qualitätsorientierte Unternehmensführung.....	39
1.5.3 Ökologieorientierte Unternehmensführung.....	40
1.5.4 Wertorientierte Unternehmensführung.....	41
1.5.5 Internationale Unternehmensführung.....	43
2. Führungsforschung.....	44
2.1 Führungsansätze.....	45
2.1.1 Ökonomische Ansätze.....	45
2.1.2 Traditionelle Managementansätze.....	46
2.1.3 Moderne Managementansätze.....	46
2.1.4 Motivationsbezogene Ansätze.....	48
2.1.5 Führungsbezogene Ansätze.....	49
2.1.6 Führungsstilbezogene Ansätze.....	50
2.1.6.1 Eindimensionaler Ansatz.....	51
2.1.6.2 Zweidimensionaler Ansatz.....	52
2.1.6.3 Dreidimensionale Ansätze.....	54
- Die 3-D-Führungskonzeption 54 - Reifebezogene Konzeption 56	
2.2 Führungsmodelle.....	57
2.2.1 Weg-Ziel-Modelle.....	58

2.2.2	Kontingenzmodell.....	51
2.2.3	Harzburger Modell.....	61
2.2.4	St. Galler Modell.....	6<
3.	Rechtsrahmen.....	61
3.1	Nationales Wirtschaftsrecht.....	6E
3.1.1	Gesellschaftsrecht.....	60
3.1.2	Arbeitsrecht.....	60
3.1.3	Wettbewerbsrecht.....	6i
3.1.4	Steuerrecht.....	6i
3.1.5	Insolvenzrecht.....	6J
3.1.6	Sonstiges Recht.....	65
3.2	Internationales Wirtschaftsrecht.....	75
3.2.1	Europäisches Gesellschaftsrecht.....	7<
3.2.2	Europäisches Arbeitsrecht.....	70
3.2.3	Europäisches Wettbewerbsrecht.....	7<
3.2.4	Europäisches Steuerrecht.....	7i
3.2.5	Europäisches Insolvenzrecht.....	7i
	Kontrollfragen.....	7i
B.	Aufgabenbezogene Unternehmensführung.....	8<
1.	Unternehmensleitung.....	80
1.1	Merkmale.....	80
1.2	Entscheidung.....	8i
1.2.1	Arten.....	8i
1.2.2	Methoden.....	8i
1.3	Aufgaben.....	91
1.3.1	Gründungsentscheidungen.....	91
1.3.2	Organisationsentscheidungen.....	9<
1.3.3	Bereichsentscheidungen.....	91
1.3.4	Abschlussentscheidungen.....	91
1.3.5	Krisenentscheidungen.....	91
1.3.6	Zusammenschlussentscheidungen.....	9<
1.4	Beratung.....	9i
1.4.1	Unternehmensberater.....	9i
1.4.2	Personalberater.....	9<
1.4.3	Organisationsberater.....	9i
2.	Bereichsleitung.....	9i
2.1	Materialbereichsaufgaben.....	9i
2.1.1	Materialbedarfsplanung.....	9i
2.1.2	Materialbestandsplanung.....	9*
2.1.3	Materialbeschaffungsplanung.....	9i
2.1.4	Materialwirtschaftsdurchführung.....	9i
2.1.5	Materialkontrolle.....	10
2.2	Fertigungsbereichsaufgaben.....	10
2.2.1	Erzeugnisplanung.....	10
2.2.2	Fertigungsprogrammplanung.....	10
2.2.3	Arbeitsplanung.....	10

2.2.4	Fertigungsprozessplanung.....	104
2.2.5	Fertigungsdurchführung.....	104
2.2.6	Fertigungskontrolle.....	105
2.3	Marketingbereichsaufgaben.....	106
2.3.1	Marketingplanung.....	107
2.3.2	Marketinggestaltung.....	107
2.3.3	Marketingkontrolle.....	108
2.4	Personalbereichsaufgaben.....	108
2.4.1	Personalplanung.....	109
2.4.2	Personalbeschaffung.....	110
2.4.3	Personaleinsatz.....	111
2.4.4	Personalentlohnung.....	111
2.4.5	Personalentwicklung.....	112
2.4.6	Personalfreistellung.....	113
2.4.7	Personalverwaltung.....	114
2.4.8	Personalkontrolle.....	114
2.5	Finanzbereichsaufgaben.....	115
2.5.1	Finanz- und Investitionsplanung.....	115
2.5.2	Finanz- und Investitionsgestaltung.....	116
2.5.3	Finanz- und Investitionskontrolle.....	117
2.6	Rechnungswesenaufgaben.....	118
2.6.1	Buchführung.....	118
2.6.2	Jahresabschluss.....	119
2.6.3	Kostenrechnung.....	120
2.7	Informationsbereichsaufgaben.....	121
2.7.1	Informationsplanung.....	122
2.7.2	Informationsgestaltung.....	123
2.7.3	Informationskontrolle.....	124
2.8	Controllingaufgaben.....	124
2.8.1	Planungsaufgaben.....	125
2.8.1.1	Gesamtplanung.....	125
2.8.1.2	Budgetplanung.....	126
2.8.2	Kontrollaufgaben.....	127
2.8.2.1	Gesamtkontrolle.....	127
2.8.2.2	Budgetkontrolle.....	127
2.8.3	Informationsaufgaben.....	128
2.8.4	Steuerungsaufgaben.....	129
3.	Gruppenleitung.....	130
	Kontrollfragen.....	133
C.	Personenbezogene Unternehmensführung.....	137
1.	Führungselemente.....	138
1.1	Führungskraft.....	138
1.1.1	Führungsmerkmale.....	138
1.1.2	Führungskräfte Typen.....	140
1.2	Führungsinstrumente.....	141
1.2.1	Führungsstile.....	141

1.2.2	Führungsmittel.....	142
1.2.3	Führungstechniken.....	145
1.3	Mitarbeiter.....	148
1.3.1	Mitarbeitermerkmale.....	148
1.3.2	Mitarbeitertypen.....	149
1.4	Führungssituation.....	150
1.5	Führungserfolg.....	151
2.	Gesamtführung.....	152
2.1	Führungsmerkmale.....	153
2.2	Führungsrahmen.....	154
2.2.1	Unternehmenskultur.....	154
2.2.2	Unternehmensethik.....	155
2.2.3	Unternehmensleitbild.....	156
2.3	Führungsprinzipien.....	157
2.3.1	Arten.....	157
2.3.2	Einführung.....	158
2.4	Führungskonflikte.....	159
2.4.1	Arten.....	160
2.4.2	Handhabung.....	161
2.4.3	Bereinigung.....	162
3.	Bereichsführung.....	163
3.1	Führungsmerkmale.....	163
3.2	Materialbereichsführung.....	165
3.2.1	Materialbereichsleiter.....	165
3.2.2	Materialbereichspersonal.....	165
3.2.3	Materialbereichssituation.....	166
3.2.4	Bereichsführungsinstrumente.....	166
3.2.5	Materialbereichserfolg.....	167
3.3	Fertigungsbereichsführung.....	167
3.3.1	Fertigungsbereichsleiter.....	168
3.3.2	Fertigungsbereichspersonal.....	168
3.3.3	Fertigungsbereichssituation.....	169
3.3.4	Bereichsführungsinstrumente.....	169
3.3.5	Fertigungsbereichserfolg.....	170
3.4	Marketingbereichsführung.....	170
3.4.1	Marketingbereichsleiter.....	171
3.4.2	Marketingbereichspersonal.....	171
3.4.3	Marketingbereichssituation.....	172
3.4.4	Bereichsführungsinstrumente.....	172
3.4.5	Marketingbereichserfolg.....	173
3.5	Verwaltungsbereichsführung.....	174
3.5.1	Verwaltungsbereichsleiter.....	174
3.5.2	Verwaltungsbereichspersonal.....	175
3.5.3	Verwaltungsbereichssituation.....	176
3.5.4	Bereichsführungsinstrumente.....	176
3.5.5	Verwaltungsbereichserfolg.....	177
4.	Gruppenführung.....	177

4.1	Gruppen.....	178
4.1.1	Arten.....	178
4.1.2	Merkmale.....	179
4.1.3	Eignung/Beurteilung.....	180
4.1.4	Rolle/Status.....	181
4.2	Gruppenstudien.....	183
4.2.1	Forschung.....	183
4.2.2	Soziogramm.....	185
4.3	Gruppenmitglieder.....	186
4.3.1	Gruppenstars.....	189
4.3.2	Freche.....	190
4.3.3	Problembeladene.....	192
4.3.4	Intriganten.....	193
4.3.5	Leistungsstarke.....	193
4.3.6	Drückeberger.....	195
4.3.7	Neulinge.....	196
4.3.8	Fröhliche.....	198
4.3.9	Ehrgeizlinge.....	198
4.3.10	Schüchterne.....	199
4.3.11	Gruppenclowns.....	200
4.3.12	Ausgleichende.....	201
4.3.13	Außenseiter.....	202
4.3.14	Leistungsschwache.....	203
5.	Individualführung.....	205
5.1	Entwicklung.....	206
5.2	Persönlichkeit.....	207
5.3	Geführte Mitarbeiter.....	210
5.3.1	Jugendliche Arbeitnehmer.....	210
5.3.2	Behinderte Mitarbeiter.....	211
5.3.3	Ältere Mitarbeiter.....	212
5.3.4	Ausländische Mitarbeiter.....	214
5.3.5	Weibliche und männliche Mitarbeiter.....	215
5.3.6	Suchtkranke Mitarbeiter.....	215
	Kontrollfragen.....	218
D.	Strukturbezogene Unternehmensführung.....	221
1.	Gesamtorganisation.....	222
1.1	Aufbauorganisation.....	223
1.1.1	Leitungsaufbau.....	224
1.1.1.1	Rechtsform-Modelle.....	224
1.1.1.2	Prinzipien-Modelle.....	225
	- Kollegialprinzip 225 - Direktorialprinzip 225	
1.1.1.3	Ressort-Modelle.....	226
1.1.2	Systemaufbau.....	227
1.1.2.1	Elemente.....	228
1.1.2.2	Verbindungen.....	228
1.1.2.3	Formen.....	229

	- Liniensystem 229 - Funktionssystem 230	
	- Stabliniensystem 231	
1.1.3	Branchenformen.....	231
1.1.3.1	Handelsunternehmen.....	232
1.1.3.2	Bankunternehmen.....	233
1.1.3.3	Versicherungsunternehmen.....	233
1.1.3.4	Verkehrsunternehmen.....	234
1.1.3.5	Industrieunternehmen.....	235
1.1.4	Grundformen.....	236
1.1.4.1	Sektoralorganisation.....	236
1.1.4.2	Funktionalorganisation.....	237
1.1.4.3	Spartenorganisation.....	237
1.1.4.4	Matrixorganisation.....	238
1.1.4.5	Tensororganisation.....	239
1.1.5	Ableitungsformen.....	240
1.1.5.1	Holding-Organisation.....	241
1.1.5.2	SGE-Management.....	242
1.1.6	Aufbaucontrolling.....	242
1.2	Prozessorganisation.....	244
1.2.1	Reengineering.....	245
1.2.2	Unternehmensprozesse.....	246
1.2.2.1	Gesamtprozesse.....	247
1.2.2.2	Bereichsprozesse.....	249
1.2.2.3	Gruppenprozesse.....	250
1.2.3	Kern- und Unterstützungsprozesse.....	250
1.2.4	Führungsprozesse.....	251
1.2.5	Prozessmanagement.....	252
1.2.6	Prozesscontrolling.....	253
1.3	Projektorganisation.....	253
1.3.1	Projektaufbauorganisation.....	254
1.3.1.1	Reine Projektorganisation.....	254
1.3.1.2	Stabs-Projektorganisation.....	255
1.3.1.3	Matrix-Projektorganisation.....	255
1.3.1.4	Linien-Projektorganisation.....	256
1.3.2	Projektprozessorganisation.....	257
1.3.3	Projektcontrolling.....	258
1.4	Organisationsentwicklung.....	259
1.4.1	Organisationsabteilung.....	260
1.4.1.1	Organisationsaufgaben.....	260
1.4.1.2	Organisationsinstrumente.....	261
1.4.2	Organisationscontrolling.....	262
1.4.2.1	Controllingsinstanzen.....	263
1.4.2.2	Controllingaufgaben.....	264
1.4.3	Organisationskonzepte.....	265
1.4.3.1	Wertschöpfende Konzepte.....	265
1.4.3.2	Lean-Konzepte.....	266
	- Lean-Aufbaukonzept 266 - TQM-Konzepte 267 - Just-in-Time-Konzept 268	
1.5	Gesamtcontrolling.....	268

1.5.1 Stabscontrolling.....	269
1.5.2 Liniencontrolling.....	270
2. Bereichsorganisation.....	271
2.1 Bereichsbezogene Aufbauorganisation.....	271
2.1.1 Materialbereich.....	271
2.1.2 Fertigungsbereich.....	272
2.1.3 Marketingbereich.....	273
2.1.4 Personalbereich.....	274
2.1.5 Finanzbereich.....	275
2.1.6 Rechnungswesen.....	275
2.1.7 Informationsbereich.....	276
2.2 Bereichsbezogene Prozessorganisation.....	277
2.2.1 Materialbereichsprozess.....	277
2.2.2 Fertigungsbereichsprozess.....	278
2.2.3 Marketingbereichsprozess.....	279
2.2.4 Personalbereichsprozess.....	280
2.2.5 Finanzbereichsprozess.....	282
2.2.6 Rechnungswesenprozess.....	282
2.2.7 Informationsbereichsprozess.....	283
2.3 Bereichscontrolling.....	284
3. Gruppenorganisation.....	286
3.1 Gruppenbezogene Aufbauorganisation.....	286
3.1.1 Unternehmensgruppen.....	286
3.1.2 Bürogruppen.....	287
3.1.3 Fertigungsgruppen.....	288
3.2 Gruppenbezogene Prozessorganisation.....	289
3.2.1 Gruppenprozesse.....	289
3.2.2 Fertigungsinseln.....	290
3.3 Gruppencontrolling.....	291
Kontrollfragen.....	293
E. Prozessbezogene Unternehmensführung.....	297
1. Unternehmensführungsprozesse.....	299
1.1 Strategischer Führungsprozess.....	300
1.1.1 Strategische Zielsetzung.....	300
1.1.2 Strategische Planung.....	302
1.1.3 Strategische Realisierung.....	303
1.1.4 Strategische Kontrolle.....	304
1.1.5 Strategische Steuerung.....	306
1.1.6 Strategisches Controlling.....	306
1.2 Gesamtführungsprozess.....	307
1.2.1 Gesamtziele.....	308
1.2.1.1 Zielarten.....	308
1.2.1.2 Zielkompromiss.....	309
1.2.1.3 Zielbeziehungen.....	311
1.2.1.4 Zielformulierung.....	312
1.2.2 Gesamtplanung.....	313

1.2.3	Gesamtrealisierung	315
1.2.4	Gesamtkontrolle	317
1.2.4.1	Überwachung	318
1.2.4.2	Untersuchung	320
1.2.5	Gesamtsteuerung	321
1.2.6	Gesamtcontrolling	323
1.3	Strategische Planungskonzepte	324
1.3.1	Unternehmensbezogene Planungskonzepte	324
1.3.1.1	PIMS-Konzept	324
1.3.1.2	Scoring-Konzept	325
1.3.1.3	Synergie-Konzept	326
1.3.1.4	Lebenszyklus-Konzept	328
1.3.1.5	Erfahrungskurven-Konzept	329
1.3.2	Umfeldbezogene Planungskonzepte	331
1.3.2.1	Einflussfaktorenkonzept	331
1.3.2.2	Stakeholder-Konzept	332
1.3.2.3	Prognose-Konzept	332
1.3.2.4	Frühindikatoren-Konzept	333
1.3.2.5	Szenario-Technik	334
1.4	Strategischer Planungsprozess	335
1.4.1	Strategieentscheidungen	336
1.4.2	Herausforderungen	338
1.4.3	Unternehmensanalyse	339
1.4.3.1	Stärken-Schwächen-Analyse	339
1.4.3.2	Bereichsanalyse	340
1.4.3.3	Gap-Analyse	341
1.4.3.4	Portfolio-Analyse	342
1.4.3.5	Wertketten-Analyse	343
1.4.3.6	Kennzahlen-Analyse	344
1.4.4	Umfeldanalyse	346
1.4.5	Vorstellungsprofile	349
1.4.6	Strategieentwurf	350
1.4.6.1	Hauptstoßrichtungen	350
1.4.6.2	Hauptstrategien	352
1.4.6.3	Bereichsstrategien	355
1.4.6.4	Portfolio-Strategien	358
2.	Bereichsführungsprozesse	359
2.1	Taktischer Führungsprozess	360
2.1.1	Taktische Ziele	360
2.1.2	Taktische Planung	361
2.1.3	Taktische Realisierung	361
2.1.4	Taktische Kontrolle	362
2.1.5	Taktische Steuerung	363
2.1.6	Taktisches Controlling	363
2.2	Führungsprozess im Materialbereich	364
2.2.1	Materialbezogene Ziele	364
2.2.2	Materialplanung	365
2.2.3	Materialbezogene Realisierung	366

2.2.4	Materialkontrolle.....	367
2.2.5	Materialbezogene Steuerung.....	367
2.3	Führungsprozess im Fertigungsbereich.....	368
2.3.1	Fertigungsziele.....	369
2.3.2	Fertigungsplanung.....	369
2.3.3	Fertigungsrealisierung.....	370
2.3.4	Fertigungskontrolle.....	371
2.3.5	Fertigungssteuerung.....	371
2.4	Führungsprozess im Marketingbereich.....	372
2.4.1	Marketingziele.....	373
2.4.2	Marketingplanung.....	373
2.4.3	Marketingrealisierung.....	374
2.4.4	Marketingkontrolle.....	375
2.4.5	Marketingsteuerung.....	375
2.5	Führungsprozess im Personalbereich.....	376
2.5.1	Personalbezogene Ziele.....	377
2.5.2	Personalplanung.....	378
2.5.3	Personalbezogene Realisierung.....	378
2.5.4	Personalbezogene Kontrolle.....	379
2.5.5	Personalbezogene Steuerung.....	379
2.6	Führungsprozess im Finanz-ZRechnungswesen.....	380
2.6.1	Ziele im Finanz- und Rechnungswesen.....	381
2.6.2	Planung im Finanz- und Rechnungswesen.....	382
2.6.3	Realisierung im Finanz- und Rechnungswesen.....	382
2.6.4	Kontrolle im Finanz- und Rechnungswesen.....	384
2.6.5	Steuerung im Finanz- und Rechnungswesen.....	385
2.7	Führungsprozess im Informationsbereich.....	385
2.7.1	Informationsziele.....	386
2.7.2	Informationsplanung.....	387
2.7.3	Informationsrealisierung.....	387
2.7.4	Informationskontrolle.....	388
2.7.5	Informationssteuerung.....	389
3.	Gruppenführungsprozesse.....	390
3.1	Operativer Führungsprozess.....	390
3.1.1	Operative Ziele.....	391
3.1.2	Operative Planung.....	391
3.1.3	Operative Realisierung.....	392
3.1.4	Operative Kontrolle.....	392
3.1.5	Operative Steuerung.....	393
3.1.6	Operatives Controlling.....	393
3.2	Führungsprozess in der Gruppe.....	394
3.2.1	Gruppenbezogene Ziele.....	394
3.2.2	Gruppenbezogene Planung.....	395
3.2.3	Gruppenbezogene Realisierung.....	396
3.2.4	Gruppenbezogene Kontrolle.....	397
3.2.5	Gruppenbezogene Steuerung.....	397
3.2.6	Gruppencontrolling.....	398
	Kontrollfragen.....	399