

Die Führung von Unternehmen

Werner Kirsch

2., durchgesehene Auflage

Völlig neu verfasster und erweiterter Nachfolgebund
zur 5. Auflage des Bandes 70 dieser Reihe:
"Betriebswirtschaftslehre - eine Annäherung aus der
Perspektive der Unternehmensführung"

100

München 2001

Copyright: Verlag Barbara Kirsch

Wartaweil36 • 82211 Herrsching • Tel. 08152/8401

info@muenchener-schriften.de

Inhaltsverzeichnis

Vorbetrachtung

Die Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre.....1

Über den Spruch „Economics is not about the Economy“ 3; Betriebswirtschaftslehre und Führungslehre 6; „Managementlehre“ - Vorsicht! 9; Bemühungen um eine evolutionäre Organisationstheorie 10; „Über das Schnäuzen“ 12

Erstes Kapitel

Unternehmen im Wirtschaftsgeschehen: Eine Propädeutik.....17

1.1 Grundtatbestände der Wirtschaft.....20

Wirtschaften als Handhabung der Knappheit 20; Arbeitsteilung und wirtschaftliche Transaktionen 22

1.2 Der Wirtschaftskreislauf.....24

Güter- und Geldströme 24; Geschlossene Volkswirtschaft ohne staatliche Aktivität 26; Offene Volkswirtschaft mit staatlicher Aktivität 28

1.3 Die Steuerung des Wirtschaftsgeschehens.....30

Steuerung und Regelung 30; Entscheidungsprozesse und Koordinationsmechanismen 31; Zum Entscheidungsverhalten der Menschen in der Wirtschaft 34

1.4 Märkte und Organisationen.....39

Marktmechanismus und Transaktionsbedingungen 39; Märkte versus Organisationen? 44; Verfassungen betriebswirtschaftlicher Organisationen 47; Der Interessenpluralismus 49; Zur Rolle des Staates 50

1.5 Das Aufgabenspektrum von Unternehmen.....54

Die Kombination von Produktionsfaktoren 55; Ein Blick auf die Finanzierung von Unternehmen 57; Die Wertschöpfung 60

1.6 Die Wirtschaft im Wandel.....63

Die Rede von der „New Economy“ 64; Möglichkeiten der Integration von Lieferketten 67; „In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich?“ 69; Erfordernisse eines tiefgreifenden Wandels der Unternehmen 72

1.7 Die Internationalisierung der Unternehmen.....74

Pfade der Internationalisierung 75; Die Internationalisierung der Wertschöpfung 76; Integration und Widerspiegelung lokaler Gegebenheiten 79

1.8 Unternehmensverbindungen in multinationalen Feldern.....	81
<i>Von der national tätigen Einzelunternehmung zur Unternehmensverbindung in multinationalen Feldern 81; Typen von Unternehmensverbindungen 83; Unternehmensverbindungen und Ausweitung des Wertschpfungshorizonts 86</i>	
1.9 Führungs- und Organisationsformen von Unternehmen und Unternehmensverbindungen.....	88
<i>Varianten der Gestaltung von Führungsstrukturen 88; Typische Organisationsformen 91; Führungs- und Organisationsformen in internationalen Unternehmen 96; Ein Beispiel eines internationalen Konzerns 101</i>	
1.10 Ausblick: Ein erster Blick auf die Führung von Unternehmen.....	104
<i>Führung und Betroffene 104; Koalitionen im Unternehmen 107; Probleme des organisatorischen Wandels 110; Die Illusion der Machbarkeit 111</i>	
Zwischenbetrachtung A	
Der Weg zu einer Führungslehre.....	115
<i>„Die Betriebswirtschaftslehre - ein Schweizer Armeemesser“ 117; Ein Blick auf das Gebiet der „Business Administration“ 119; Entwicklungstendenzen in der Betriebswirtschaftslehre nach dem Zweiten Weltkrieg 121; Die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre 124; Plädoyers für die Führung als Erkenntnisperspektive der Betriebswirtschaftslehre 127; Exkurs: Deutschsprachige Monographien zum Thema „Management“ 129; Die zunehmende Bedeutung der Neuen Institutionenökonomik 134; Auf dem Weg zu einer erkenntnispluralistischen Führungslehre 137; Ein Rückblick auf die Anfänge der Betriebswirtschaftslehre 142</i>	
Zweites Kapitel	
Ansatzpunkte der Professionalisierung der Unternehmensführung . . .	145
2.1 Statt einer Einleitung: Aus dem Leben eines Vorstandsvorsitzenden.....	147
<i>Vorbereitungen einer Strategieklausur 148; Sorgen um die Durchsetzung 152; Wie die Strategieklausur verlief 154; Beobachter und ihre Beobachtungen 156</i>	
2.2 Methoden und Konzeptionen für Managementsysteme.....	157
<i>Funktionen von Methoden 158; Methoden der Modellanalyse 160; Ein Modell der linearen Programmierung 162; Anforderungen an Modelle 165; Von den Methoden zu Systemkonzeptionen 168; Denkmodelle und Betriebsmodelle von Managementsystemen 170; „Die tollkühnen Männer in ihren fliegenden Kisten“ 171</i>	
2.3 Planungs- und Kontrollsysteme als prototypische Managementsysteme.....	173
<i>Pläne und ihr zeitlicher Bezug 173; Funktionen der Planung für die Führung von Unternehmen 177; Basiskonzepte der Planung und Kontrolle 181; Portfolioanalyse - ein Konzept der strategischen Planung 185; Zur Integration von Planungs- und Kontrollsystemen 189</i>	

2.4 Organisatorische Implikationen der Etablierung von Managementsystemen.....	193
<i>Ein Praxisbeispiel: „Zentrale Planung“ 194; Die Schichtenbetrachtung von Managementsystemen 197; Verbindungen zwischen den Schichten 198; „Das Loch in der Hose“ 202; Ausblick: Metasysteme 203</i>	
2.5 Systeme des Innovationsmanagements.....	204
<i>Eine Art „Klopfstaubsauger“: Innovationsmanagement 204; Entwurf eines Systems des Innovationsmanagements 205; Innovationsmanagement und Lebenswelt des Unternehmens 211; Und der „Mist für die Dünung“? 213; Innovationsmanagement und organisatorische „Responsiveness“ 215</i>	
2.6 Architekturen von Managementsystemen.....	218
<i>Ein Denkmodell einer Architektur von Planungs- und Kontrollsystemen 218; Architekturen von Planungs- und Kontrollsystemen in multinationalen Unternehmensverbindungen 224; Kern- und Leitsysteme innerhalb umfassender Architekturen 227</i>	
2.7 Die Entwicklung von Managementsystemen.....	229
<i>Leitideen der Systementwicklung 229; Zur Methodik der Systementwicklung 230; Ausblick 233</i>	
2.8 Managementsysteme und Controlling.....	236
<i>Zum Controlling-Selbstverständnis der Unternehmen 239; Die Erarbeitung eines Controlling-Selbstverständnisses in Form eines Leitbilds 240; Das Leitbild im Überblick 242; Eine Kommentierung des Leitbilds 245; Die Thematisierung der Fortentwicklung der Managementsysteme 247; Zur „politischen“ Dimension des Leitbildprozesses 252</i>	
2.9 Zum Schluss: Aus dem Leben eines Managementberaters.....	254
<i>Erfolg ohne Umsetzung? 254; Ein „unfreiwilliger Bombenwurf“ 257; Wiederbelebung einer Analyseleiche unter den Bedingungen eines Machtkampfes 259</i>	
Zwischenbetrachtung B	
Die Konzeption einer erkenntnispluralistischen Führungslehre.....	263
<i>Zum Erkenntnispluralismus einer Führungslehre 265; Folgen der Spätphilosophie Wittgensteins: Inkommensurable Kontexte 268; Ein Blick auf die Problemorientierung der Führungslehre 271; Bejahung statt Bändigung der Vielfalt 275; Von der erkenntnispluralistischen Führungslehre zur evolutionären Organisationstheorie 276; Exkurs: Die Möglichkeit einer wissenschaftlichen Führung 281; Noch einmal Folgen der Spätphilosophie Wittgensteins: Praxis 285; Die Führungslehre im Spannungsfeld von Praxis und Grundlagenforschung 287; Das „Reasoning from Case to Case“ 290; Vorläufige Generalisierungen und „Moving Concepts“ 293; Ausblick: Betriebswirtschaftslehre als wirtschaftswissenschaftliche Teildisziplin oder als erkenntnispluralistische Führungslehre? 294</i>	

Drittes Kapitel

Grundzüge einer organisationstheoretischen Betrachtung der Unternehmensführung.....	299
3.1 Einleitung: Unternehmen als Organisationen.....	301
<i>Organisationen als Typen sozialer Systeme 301; Betriebswirtschaftliche Organisationen 303; Ausblick: Bausteine der organisationstheoretischen Betrachtung 307</i>	
3.2 Die handelnden Akteure und ihre Entscheidungen.....	310
<i>Ein Handlungsmodell 311; Entscheidungen und Problembewältigung 312; Die Suche nach relevantem Wissen im Entscheidungsprozess 314; Problembewältigung und Handhabung sozialer Abhängigkeiten 318; Anmerkungen zur Rationalität 321; Ausblick: Ein erweitertes Handlungsmodell 322</i>	
3.3 Unternehmen und Lebenswelt.....	325
<i>Zugänge zur Unternehmung: Außen- und Binnenperspektive 325; Die Lebenswelt als Inbegriff von Lebens-, Sprach- und Wissensformen 327; Perspektiven der Lebensweltanalyse 331; Akteure und Lebenswelt 335; Zum Schluss noch einmal: Außen- und Binnenperspektive 339</i>	
3.4 Politik in und von Unternehmen.....	341
<i>Eine „Systemanalyse des politischen Lebens“ als Einstieg 342; Zum Begriffsfeld des Politischen 344; Autorisierung und die Attribuierung eines politischen Willens 345; Politische Ordnung und politisches Handeln 347; Die Demokratisierung der Politik 349; Ein erster Blick auf das „Policy Making“ 353</i>	
3.5 Beobachter und die Ökologie des Wissens.....	358
<i>Wissen und Wissensbeschreibungen 358; Beobachter, Story-Teller, Policy Maker 360; Die Ökologie des Wissens 362; Der Gesamtbezugsrahmen einer evolutionären Organisationstheorie 364; Exkurs: Ein Blick auf die Grundlagen 368; Wissenstransfer als „Revolutionäre Wissensgenese“ 371; Ideen und Interessen 372</i>	
3.6 Kollektive Entscheidungsprozesse und die Handhabung komplexer Probleme.....	375
<i>Anpassung und Manipulation als Handlungsweisen interdependenter Akteure 375; Varianten kollektiver Entscheidungsprozesse 379; Entscheidungsprozesse als Episoden im laufenden Geschehen 380; Erkenntnis, Macht, Konsens, Commitment 382; Zur Promotion von Entscheidungen 387; Zur Handhabung komplexer Probleme 389</i>	
3.7 Unternehmensentwicklung: Die Entfaltung von Fähigkeiten.....	393
<i>Das Spektrum der Fähigkeiten 394; Wissen und Fähigkeiten 396; Die Lernfähigkeit des Unternehmens 398; Die Möglichkeit einer Höherentwicklung 402; Die Thematisierung der Verantwortung im Unternehmen 407; Ausblick: Die Fähigkeiten im Mittelpunkt des Strategischen 411</i>	

3.8 Die Möglichkeit einer Führung.....	413
<i>Merkmale einer Sichtweise 413; Führung als überlagernde Handlungsstruktur 415; Der gemäßigte Voluntarismus 422; Führungspraxis 425; Zur Rolle der Verfassung 428; Leadership und Unternehmertum 431</i>	
3.9 Schlussbetrachtung: Unternehmensverbindungen und der unternehmenspolitische Polyzentrismus.....	434
<i>Polyzentrische Handlungsstrukturen 435; Zum Eigensinn der Handlungszentren 437; Das Zusammenwirken von Handlungszentren in polyzentrischen Strukturen 438; Polyzentrismus im starken und schwachen Sinne 440; Ausblick: Die „Auflösung“ der Unternehmen? 441</i>	

Zwischenbetrachtung C

Die Führungslehre im programmatischen Meinungsstreit.....445

Ein Rahmen für den programmatischen Diskurs 447; Erfordernisse der Ausbildung von Führungskräften und Forschungsspektrum der Betriebswirtschaftslehre 450; Die Führungsrolle der ökonomisch orientierten Betriebswirtschaftslehre für eine „interdisziplinäre Wissenschaft vom Management“ (Albach) 454; Eine radikal-ökonomische Programmatik für die Betriebswirtschaftslehre (Wenger) 457; Eine integrative Auffassung zum Verhältnis Betriebswirtschaftslehre und Managementlehre (Bleicher) 462; Exkurs: Die Forderung nach einer arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre 466; Die Idee einer „praktischen Sozialökonomie“ 470; Die erkenntnispluralistische Führungslehre - ein Etikettenschwindel? 477

Viertes Kapitel

Unternehmenspolitik und strategische Führung.....481

4.1 Unternehmenspolitik im Lichte der betriebswirtschaftlichen Zielforschung...	483
<i>Begriffliche Vorbemerkungen: Ziele, Strategien, Grundsätze, Erfolgsmaßstäbe 484; Das „Zielsystem der Unternehmung“ 487; Unternehmenspolitik ohne Ziele der Unternehmung? 489; Entwicklungstendenzen diesseits und jenseits der Zielforschung 493; Ausblick: Von der Zielforschung zur Theorie der strategischen Führung bzw. zur Philosophie des strategischen Managements 497</i>	
4.2 Erste Annäherungen an die Theorie der strategischen Führung.....	498
<i>Strategien und strategische Manöver 498; Zwischenbemerkungen zur Konstruktion einer Theorie der strategischen Führung 503; Prozesse der Formierung von Strategien 505; Die strategische Gemengelage 510; Ausblick: Strategische Führung 514</i>	
4.3 „Wider den Haarschneideautomaten“.....	516
<i>Die Attraktivität der Portfolio-Analyse - oder: Eine neue Façon von Vidal Sassoon? 517; Die Unzufriedenheit Vieler - oder: Die Vorliebe für Individualhaarschnitte 519; Das Problem der Lebens-, Sprach- und Wissensformen - oder: Eine Lanze für Dorffriseur 528; Das Dilemma der Beratung im strategischen Management - oder: Auch gute Friseur können pleite gehen 532</i>	

4.4 Perspektiven der Strategieberatung.....	535
<i>Die Beratung im Theoriezusammenhang 535; Erscheinungsformen der Strategieberatung: Inhalts- und Prozessberatung 539; Exkurs: Konfliktmanagement J 41; „Verfremdung“ der Unternehmensführung durch Beratung 544; Strategieberatung - ein „politisches Geschäft“ 546</i>	
4.5 „Fingerspitzengefühl und Hemdsärmeligkeit beim strategischen Management im Mittelstand“.....	551
<i>Eine Verbeugung vor dem intuitiven Unternehmer im Mittelstand 552; Jenseits der Schwellen der Unübersichtlichkeit: Die Notwendigkeit einer Rahmenplanung 553; Strategische Grundhaltungen und Unternehmensidentitäten im Mittelstand 555; Zwischenbilanz: Prioritäten für Planungsaktivitäten im Mittelstand 558; Der Mut zur Hemdsärmeligkeit 561; „Planung ersetzt den Zufall durch den Irrtum“ 564</i>	
4.6 Ansatzpunkte einer Philosophie des strategischen Managements.....	566
<i>Die Idee der geplanten Evolution im Mittelpunkt einer Philosophie des strategischen Managements 567; Zur konzeptionellen Gesamtsicht der Unternehmenspolitik 570; Probleme der Verwirklichung der Idee der geplanten Evolution 577; Ausblick: Drei Generationen des strategischen Denkens 580</i>	
4.7 Ausblick: Prozesse und Inhalte.....	584
Nachbetrachtung	
Erkenntnispluralistische Führungslehre und evolutionäre Organisationstheorie.....	589
<i>Über das Zielen auf Fadenkreuze 591; Von der erkenntnispluralistischen Führungslehre zur evolutionären Organisationstheorie - und zurück 597; „Partner“ und „Konkurrenten“ im Forschungsprozess der evolutionären Organisationstheorie 599; Das „Evolutionäre“ der evolutionären Organisationstheorie 603; Über Vergewaltigungen im Mülleimer 606</i>	
Literaturverzeichnis.....	613
Stichwortverzeichnis.....	623