

Kompakt-Training
Praktische Betriebswirtschaft
Herausgeber Professor Klaus Olfert

Kompakt-Training
Unternehmensführung

Von
Prof. Dipl.-Kfm. Klaus Olfert und
Prof. Dr. Helmut Pischulti

7., aktualisierte Auflage

kiehl

Zur Reihe: Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft

Vorwort zur 7. Auflage

Benutzungshinweise

A. Grundlagen

1. Institutionale Unternehmensführung

1.1 Führungskräfte

1.1.1 Kompetenz

1.1.1.1 Fachkompetenz

1.1.1.2 Methodenkompetenz

1.1.1.3 Sozialkompetenz

1.1.1.4 Führungskompetenz

1.1.1.5 Selbstkompetenz

1.1.2 Autorität

1.1.2.1 Formale Autorität

1.1.2.2 Personale Autorität

1.1.2.3 Fachliche Autorität

1.2 Führungsebenen

1.2.1 Top Management

1.2.2 Middle Management

1.2.3 Lower Management

1.3 Führungsaufgaben

1.3.1 Unternehmensleitung

1.3.2 Bereichsleitung

1.3.3 Gruppenleitung

2. Funktionale Unternehmensführung

2.1 Sachbezogene Führung

2.1.1 Führungsprozess

2.1.1.1 Zielsetzung

2.1.1.1.1 Merkmale

2.1.1.1.2 Arten

2.1.1.1.3 Zielbildungsprozess

2.1.1.2 Planung

2.1.1.2.1 Arten

2.1.1.2.2 Planungsgrundsätze

2.1.1.2.3 Planungsprinzipien

2.1.1.2.4 Planungsprozess

2.1.1.3 Durchführung

2.1.1.3.1 Realisierungsebenen

2.1.1.3.2 Realisierungsfunktionen	49
2.1.1.3.3 Realisierungsstörungen	49
2.1.1.4 Kontrolle	50
2.1.1.4.1 Arten	50
2.1.1.4.2 Kontrollprozess	51
2.1.1.5 Steuerung	51
2.1.2 Führungsinstrumente	52
2.1.2.1 Prozessbezogene Führung	52
2.1.2.2 Strukturbezogene Führung	53
2.2 Personenbezogene Führung	56
2.2.1 Führungsbeteiligte	56
2.2.2 Führungsinstrumente	57
2.2.3 Führungserfolg	57

B. Prozessbezogene Führung 59

1. Zielsetzung 59

1.1 Strategische Zielsetzung	59
1.2 Taktische Zielsetzung	60
1.3 Operative Zielsetzung	60

2. Planung 61

2.1 Grundsatzplanung	61
2.1.1 Unternehmensphilosophie	62
2.1.1.1 Unternehmensvision	62
2.1.1.2 Unternehmensleitbild	63
2.1.2 Corporate Identity	64
2.1.2.1 Kommunikationskonzept	65
2.1.2.2 Strategiekonzept	65
2.1.3 Unternehmenskultur	66
2.1.3.1 Entstehung	68
2.1.3.2 Elemente	68
2.1.3.3 Wirkungen	69
2.1.4 Unternehmensethik	69
2.2 Strategische Planung	70
2.2.1 Strategische Planungskonzepte	73
2.2.1.1 PIMS-Konzept	73
2.2.1.2 Lebenszyklus-Konzept	75
2.2.1.3 Erfahrungskurven-Konzept	77
2.2.1.4 Synergie-Konzept	78

2.2.2	Strategische Analyseinstrumente	79
2.2.2.1	Umfeldbezogene Analyseinstrumente	80
2.2.2.1.1	Umfeldanalyse	80
2.2.2.1.2	Marktanalyse	81
2.2.2.1.3	Konkurrentenanalyse	82
2.2.2.1.4	Branchenstrukturanalyse	84
2.2.2.2	Unternehmensbezogene Analyseinstrumente	88
2.2.2.2.1	Potenzialanalyse	89
2.2.2.2.2	Lückenanalyse	91
2.2.2.2.2.B	Stärken-Schwächen-Analyse	93
2.2.2.2.4	Chancen-Risiken-Analyse	95
2.2.2.2.5	Wertketten-Analyse	96
2.2.2.2.6	Kennzahlen-Analyse	98
2.2.2.2.7	SWOT-Analyse	100
2.2.2.2.8	Benchmarking	100
2.2.2.2.9	Portfolio-Analyse	101
2.2.2.2.9.1	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio	103
2.2.2.2.9.2	Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Portfolio	105
2.2.2.2.9.3	Lebenszyklus-Wettbewerbspositions-Portfolio	109
2.2.2.2.9.4	Technologie-Portfolio	110
2.2.2.2.9.5	Beschaffungs-Portfolio	112
2.2.2.2.9.6	Beurteilung	114
2.2.3	Strategien	115
2.2.3.1	Grundstrategien	116
2.2.3.1.1	Produkt-Markt-Strategien	116
2.2.3.1.1.1	Marktdurchdringungsstrategie	117
2.2.3.1.1.2	Marktentwicklungsstrategie	118
2.2.3.1.1.3	Produktentwicklungsstrategie	118
2.2.3.1.1.4	Diversifikationsstrategie	119
2.2.3.1.2	Wettbewerbsstrategien	120
2.2.3.1.2.1	Differenzierungsstrategie	120
2.2.3.1.2.2	Strategie der umfassenden Kostenführerschaft	121
2.2.3.1.2.3	Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte	122

2.2.3.2 Unternehmensstrategien	122
2.2.3.2.1 Verhaltensstrategien	123
2.2.3.2.1.1 Angriffsstrategie	123
2.2.3.2.1.2 Verteidigungsstrategie	124
2.2.3.2.2 Entwicklungsstrategien	125
2.2.3.2.2.1 Kooperationsstrategie	125
2.2.3.2.2.2 Internationalisierungsstrategie	126
2.2.3.3 Bereichsstrategien	126
2.2.3.3.1 Materialstrategie	127
2.2.3.3.2 Fertigungsstrategie	127
2.2.3.3.3 Marketingstrategie	128
2.2.3.3.4 Personalstrategie	128
2.2.3.3.5 Finanzstrategie	129
2.2.3.3.6 Forschungs- und Entwicklungsstrategie	130
2.3 Taktische Planung	131
2.4 Operative Planung	132
3. Kontrolle	133
C. Strukturbezogene Führung	135
1. Arten strukturbezogener Führung	136
1.1 Aufbaustrukturierung	136
1.1.1 Vorbereitende Maßnahmen	137
1.1.1.1 Aufbauanalyse	137
1.1.1.2 Aufbauplanung	138
1.1.1.3 Aufbaugestaltung	138
1.1.1.3.1 Stellenbildung	138
1.1.1.3.2 Aufbauentscheidungen	139
1.1.1.3.3 Bildung von Organisationsebenen	142
1.1.2 Festlegung der Aufbaustruktur	143
1.1.2.1 Organisationsstrukturen	143
1.1.2.1.1 Horizontale Organisationsstruktur	144
1.1.2.1.2 Vertikale Organisationsstruktur	144
1.1.2.2 Organisationssysteme	145
1.1.2.2.1 Liniensystem	145
1.1.2.2.2 Funktionssystem	146
1.1.2.2.3 Stabliniensystem	147
1.1.2.3 Grundlegende Organisationsformen	148
1.1.2.3.1 Sektororganisation	149
1.1.2.3.2 Funktionalorganisation	149
1.1.2.3.3 Spartenorganisation	150

1.1.2.3.4 Matrixorganisation	154
1.1.2.3.5 Tensororganisation	155
1.1.2.4 Abgeleitete Organisationsformen	156
1.1.2.4.1 Center-Organisation	157
1.1.2.4.2 Holding-Organisation	157
1.1.2.4.3 SGE-Management	158
1.1.2.4.4 Produktmanagement	159
1.1.2.4.5 Prozessmanagement	159
1.1.2.4.6 Kundenmanagement	160
1.1.2.4.7 Projektmanagement	161
1.1.3 Abschließende Maßnahmen	161
1.1.3.1 Aufbaueinführung	162
1.1.3.2 Aufbaudokumentation	162
1.1.3.2.1 Organisationshandbuch	162
1.1.3.2.2 Organisationsplan	163
1.1.3.2.3 Stellenbeschreibung	163
1.1.3.2.4 Stellenbesetzungsplan	164
1.2 Prozessstrukturierung	165
1.2.1 Vorbereitende Maßnahmen	166
1.2.1.1 Prozessanalyse	166
1.2.1.2 Prozessplanung	168
1.2.1.3 Prozessgestaltung	168
1.2.1.3.1 Groborganisation	169
1.2.1.3.1.1 Alternativenermittlung	169
1.2.1.3.1.2 Alternativenauswahl	170
1.2.1.3.1.3 Konzeptentwicklung	170
1.2.1.3.1.4 Konzeptentscheidung	170
1.2.1.3.2 Detailorganisation	170
1.2.1.3.2.1 Arbeitsstrukturierung	171
1.2.1.3.2.2 Arbeitsgangorganisation	172
1.2.1.3.2.3 Arbeitsplatzorganisation	172
1.2.1.3.2.4 Arbeitsprozessorganisation	173
1.2.1.3.2.5 Arbeitsprozessterminierung	173
1.2.1.3.2.6 Arbeitsprozessdokumentation	174
1.2.2 Festlegung der Prozessstruktur	174
1.2.2.1 Einzelprozessorganisation	174
1.2.2.2 Gruppenprozessorganisation	175
1.2.2.3 Bereichsprozessorganisation	175
1.2.2.4 Unternehmensprozessorganisation	176

1.2.3 Abschließende Maßnahmen	177
1.2.3.1 Prozesseinführung	177
1.2.3.2 Prozessdokumentation	178
1.3 Projektstrukturierung	178
1.3.1 Vorbereitende Maßnahmen	179
1.3.1.1 Problemerkennung	180
1.3.1.2 Problemanalyse	180
1.3.1.3 Alternativenentwicklung	181
1.3.1.4 Erfolgseinschätzung	181
1.3.2 Festlegung der Projektstruktur	181
1.3.2.1 Projektleiter	182
1.3.2.2 Projektgruppe	182
1.3.2.3 Projektinstitutionen	183
1.3.2.4 Projektexterten	184
1.3.2.5 Projekteinbindung	185
1.3.2.5.1 Reine Projektorganisation	185
1.3.2.5.2 Stabs-Projektorganisation	186
1.3.2.5.3 Matrix-Projektorganisation	187
1.3.2.5.4 Linien-Projektorganisation	187
1.3.3 Projektplanung	189
1.3.3.1 Aufgabenplanung	189
1.3.3.2 Personalplanung	190
1.3.3.3 Terminplanung	191
1.3.3.4 Ergänzende Planungen	192
1.3.3.5 Planungsergebnisse	192
1.3.4 Projektdurchführung	193
1.3.4.1 Projektauslösung	193
1.3.4.2 Projektarbeiten	194
1.3.4.3 Projektsteuerung	195
1.3.5 Abschließende Maßnahmen	196
1.3.5.1 Projekteinführung	196
1.3.5.2 Projektdokumentation	196
2. Organisationsentwicklung	197
2.1 Wertschöpfende Konzepte	198
2.1.1 Outsourcing	199
2.1.2 Insourcing	200
2.2 Lean-Konzepte	200
2.2.1 Lean-Aufbaukonzept	201
2.2.2 TOM-Konzept	201
2.2.3 Just-in-Time-Konzept	202

2.3 Team-Konzepte	203
2.3.1 Teamarbeit	203
2.3.2 Teilautonome Arbeitsteams	204
2.3.3 Qualitätszirkel	205
2.4 Kooperative Konzepte	206
2.4.1 Strategische Allianzen	206
2.4.2 Joint Ventures	207

D. Personenbezogene Führung 209

1. Führungsbeteiligte 209

1.1 Vorgesetzte	209
1.1.1 Merkmale	209
1.1.2 Typen	211
1.2 Mitarbeiter	212
1.2.1 Merkmale	213
1.2.2 Typen	214

2. Führungsmittel 215

2.1 Prozessbezogene Führungsmittel	215
2.2 Informationsbezogene Führungsmittel	216
2.3 Aufgabenbezogene Führungsmittel	217
2.4 Personenbezogene Führungsmittel	220

3. Führungstechniken 222

3.1 Management by Objectives	222
3.2 Management by Exception	223
3.3 Management by Delegation	224

4. Führungsstile 224

4.1 Autoritärer Führungsstil	225
4.2 Kooperativer Führungsstil	226
4.3 Verhaltensgitter	226

5. Führungserfolg 228

E. Managementsysteme 229

1. Qualitätsmanagement 230

1.1 Qualitätsnormen	234
1.2 Qualitätsaudit	236

2. Umweltmanagement 238

2.1 Umweltschutzverhalten	239
---------------------------	-----

2.2 Umweltschutzinstitutionen	240
2.3 Umweltnormen	242
2.4 Umweltdokumentation	242
2.5 Umweltprüfung	243
3. Sicherheitsmanagement	243
3.1 Traditionelle Sicherheitssysteme	243
3.2 Moderne Sicherheitssysteme	244
Übungsteil (Aufgaben und Fälle)	245
Lösungen	264
MiniLex	301
Literaturverzeichnis	327
Stichwortverzeichnis	335