
WOLFGANG KORNDÖRFER

UNTERNEHMENS-
FÜHRUNGSLEHRE

EINFÜHRUNG ·

ENTSCHEIDUNGSLOGIK ·

SOZIALE KOMPONENTEN

ENTSCHEIDUNGSPROZESS · FÜHRUNGSTECHNIKEN ·

UNTERNEHMENSSTRATEGIE · ORGANISATION ·

PERSONALPOLITIK

7. AUFLAGE

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT

Fachbereich 1

Gesamtbibliothek

Betriebswirtschaftslehre

Inventar-Nr. : 41.780

Abstell-Nr. : A12/1758

Sachgebiete: 1.2.0

7.8

GABLER

Inhaltsverzeichnis

Seite

A. Einführung

Lernziele	19
I. Begriffsklärung und Abgrenzung: Führung, Leitung, Management, Verwaltung	19
II. Wesen, Aufgaben und Inhalt einer Unternehmensführungslehre	24
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung	30
Literaturhinweise	31

B. Unternehmensführung und Entscheidungsprozeß (Entscheidungslogik)

I. Unternehmerische Führungsaufgaben als Ausgangspunkt des Entscheidungsprozesses	35
Lernziele	35
1. Die Vorgabe unternehmerischer Ziele	35
a) Die Gewinnmaximierung als übergeordnete Zielsetzung: Darstellung und Kritik	35
b) Zielsysteme in der Unternehmung	40
ba) Wesen und Arten betrieblicher Zielvariablen	40
bb) Die Anforderungen an betriebliche Zielvariablen	42
bc) Zielhierarchie und Zielkonflikte in der Unternehmung	44
2. Die Bestimmung der Unternehmenspolitik	46
3. Die Koordination der betrieblichen Teilbereiche	49
4. Die Bestimmung der Grundsätze der Personalpolitik	51
5. Die Repräsentationsfunktion der Unternehmensführung	52

	Seite
6. Unternehmenspolitik und Umweltschutz	53
7. Exkurs: Der personenbezogene Datenschutz als Aufgabe der Unternehmensführung	56
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung	58
Literaturhinweise	59
II. Entscheidung und Entscheidungsprozeß	60
Lernziele	60
1. Wesen und Arten betrieblicher Entscheidungen	60
2. Die Phasen des betrieblichen Entscheidungsprozesses	63
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung	64
Literaturhinweise	65
III. Der Entscheidungsprozeß unter Unsicherheit	66
Lernziele	66
1. Begriff und Wesen einer Entscheidung unter Unsicherheit	66
2. Die verschiedenen Arten von klassischen Entscheidungsregeln bei mehrwertigen Erwartungen („Entscheidung unter Unsicherheit“)	68
3. Zusammenfassende Würdigung der Entscheidungsregeln als Instrument bei Entscheidungen unter Unsicherheit	75
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung	76
Literaturhinweise	77
IV. Führungstechniken („Management-Service“) und Entscheidungsprozeß	78
Lernziele	78
1. Das betriebliche Informationswesen als Führungstechnik	78
a) Wesen und Arten unternehmerischer Führungsinformationen: Informationsanalyse und Informationsbedarf	78
b) Möglichkeiten der Beschaffung von Führungsinformationen	82
ba) Innerbetriebliche Informationszentren und interne Führungs- informationen	82
(1) Das traditionelle betriebliche Berichtswesen	82

	Seite
(2) Das Rechnungswesen als Informationsinstrument für Führungsentscheidungen	84
bb) Dokumentation und externe Führungsinformationen	86
c) Die Aufbereitung und Verarbeitung von Führungsinformationen	87
ca) Das Problem der Informationsverarbeitung	87
cb) Kennzahlen und Kennzahlensysteme im Rahmen des betrieblichen Informationsprozesses	87
(1) Kennzahlen zur Beurteilung des Gesamtunternehmens ..	88
(2) Kennzahlen zur Beurteilung von Teilbereichen	91
(3) Kritische Würdigung	92
d) Die Bedeutung der Datenverarbeitung für das betriebliche Informationswesen	93
e) Informationswesen und Management-Informationen-Systeme	97
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung	101
Literaturhinweise	101
2. Die Planung als unternehmerisches Führungsprinzip	103
a) Grundlegende Aussagen, Grundsätze und Techniken der klassischen Unternehmensplanung	103
aa) Aufgaben, Begriff und Wesen der Unternehmensplanung	103
ab) Die Stufen des Planungsprozesses	104
ac) Grundsätze und Prinzipien der Planung	105
ad) Die Arten der betrieblichen Planung	108
ae) Planungsverfahren und Planungstechniken	112
(1) Konventionelle Planungsverfahren	113
(2) Moderne Planungstechniken	114
(a) Optimalplanung und Operations Research	114
(aa) Historische Entwicklung und Entstehung	114
(ab) Begriff, Wesen und Methoden	115
(aba) Mathematische Optimierungsverfahren	116
(abb) Experimentelle Verfahren des Operations Research	117
(ac) Operations Research und Planungsprozeß	118
(ad) Offene Fragen und Probleme bei der Anwendung des Operations Research	119
(b) Komplexe Planungsprobleme und Netzplantechnik ..	121
(ba) Historische Entwicklung und Entstehung	121
(bb) Begriff, Wesen und Methodik	122

	Seite
(bc) Die Anwendung der Netzplantechnik in der Praxis	124
(bd) Offene Fragen und Probleme der Anwendung ...	125
b) Die strategische Planung als Instrument der Unternehmensführung	126
ba) Begriff und Wesen der Unternehmensstrategie	126
bb) Die Bedeutung strategischer Planung als Instrument der Unternehmensführung	127
bc) Die Ausgangsanalyse als Grundlage strategischer Planungsüberlegungen	128
(1) Inhalt und Zweck der Ausgangsanalyse	128
(2) Die Potentialanalyse: Darstellung und Auswertung	128
(a) Die Umwelt- und Unternehmensanalyse als Ausgangspunkt zur Entwicklung zukünftiger Strategien	128
(b) Die Ermittlung kritischer Erfolgsfaktoren und die Bestimmung eines Stärken-Schwächen-Profiles	129
(c) Die Auswertung des Stärken-Schwächen-Profiles	131
(3) Die Engpaßanalyse und die strategische Bilanz: Darstellung und Auswertung	131
bd) Voraussetzungen zur Strategieformulierung und strategische Instrumente	132
(1) Die Zielsetzung der Unternehmung und das Unternehmensleitbild	132
(2) Strategische Geschäftseinheiten und Strategieentwicklung	133
(3) Verfahren und Ansätze zur Prognose zukünftiger Entwicklungen als zentrale Voraussetzung zur Formulierung von Strategien	134
(a) Übersicht über die Verfahren und Ansätze	134
(b) Ausgewählte Verfahren und Ansätze	135
(ba) Klassische Prognoseverfahren	135
(bb) Moderne Prognoseverfahren	135
(bc) Die Gültigkeit klassischer und moderner Prognoseverfahren im Rahmen der strategischen Planung	138
(bd) Theoretische Grundmodelle und empirische Ansätze zur Prognose zukünftiger Entwicklungen ..	138
(bda) Das Modell des Produktlebenszyklus	138
(bdb) Das Modell der Erfahrungskurve	140
(bdc) Das PIMS-Modell	142
be) Die Portfolio-Methode als zentrales Instrument der strategischen Planung: Darstellung und Kritik	143

	Seite
(1) Grundgedanken der Portfolio-Methode	143
(2) Das Ist-Portfolio als Ausgangspunkt der Strategie- entwicklung	144
(a) Das Portfolio der Boston-Consulting-Group (Marktanteils-Marktwachstums-Matrix): Darstellung und Kritik	144
(b) Das McKinsey-Portfolio (Markttattraktivität-Wettbewerbsvorteile-Matrix): Darstellung und Kritik	147
(3) Die Ableitung von Normstrategien aus dem Ist-Portfolio	150
(4) Das strategische Ziel-Portfolio als Ergebnis der Strategie- formulierung	152
bf) Der strategische Plan als Instrument der Unternehmens- führung	152
bg) Die strategische Planung als Instrument der Unternehmens- führung: abschließende kritische Würdigung und Ausblick ..	153
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung	154
Literaturhinweise	155
✗ 3. Organisation und Unternehmensführung	157
a) Begriff, Wesen und Ziele der Organisation	157
b) Die Organisation als Führungsinstrument: Aufbau- und Ablauforganisation	159
ba) Aufbauorganisation und Unternehmensführung	159
(1) Probleme der horizontalen Aufbauorganisation	159
(a) Aufgabenanalyse und traditionelle Gliederungs- prinzipien	159
(b) Aufgabenanalyse und moderne Lösungsansätze	161
(ba) Die divisionale Organisation	161
(bb) Die Matrixorganisation	163
(c) Aufgabensynthese und Stellenbildung	164
(2) Probleme der vertikalen Aufbauorganisation	165
(a) Kompetenzen, Instanzen und Instanzenaufbau	165
(b) Instanzenaufbau- und Lenkungsspanne	166
(c) Linien-, Funktions- und Stablinienprinzip: Darstellung, Kritik, neue Lösungsansätze	167
bb) Ablauforganisation und Unternehmensführung	170
c) Das Organisationshandbuch als Hilfsmittel der Unternehmens- führung	171
d) Die Organisation der Unternehmensführung	172

	Seite
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung	174
Literaturhinweise	175
4. Kontrolle und Revision als Führungsinstrumente	176
a) Begriff, Wesen und Abgrenzung	176
b) Aufgaben und Bedeutung der Kontrolle und des Controlling auf der Ebene der Unternehmensführung	179
ba) Die operative und die strategische Kontrolle als Führungsinstrumente	179
bb) Die Funktion des Controlling in der Unternehmung und ihre Bedeutung für die Unternehmensführung	181
(1) Historische Entwicklung und Entstehung der Controller- Konzeption	181
(2) Das Controlling als Führungsinstrument im Unternehmen	183
(a) Möglichkeiten und Probleme der Controlling- Funktion in deutschen Unternehmen	183
(b) Formen des Controlling	184
(ba) Das vergangenheitsorientierte und dokumentie- rende Controlling	184
(bb) Das zukunftsorientierte und instrumentale Controlling	185
(bc) Das operative und das strategische Controlling ..	186
c) Die Interne Revision als Instrument der Unternehmensführung ..	187
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung	189
Literaturhinweise	190
5. Führungstechniken und Regelkreis	191
a) Kybernetik und Regelkreis-Modell	191
b) Kybernetische Betrachtung des „Management-Service-Prozesses“ auf der Grundlage eines einfachen Regelkreis-Modells	193
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung	196
Literaturhinweise	196
6. Unternehmensführung und Management-Prinzipien	197
a) Wesen und Aufgaben der Management-Prinzipien	197
b) Darstellung und Kritik der wichtigsten Management-Prinzipien ..	199
ba) Das Management by Exception	199
bb) Das Management by Objectives	201

	Seite
bc) Das Management by Delegation	202
bd) Das Management by Systems	204
c) Grundsätzliche Bewertung der Management-Prinzipien in ihrer Eigenschaft als Führungsmodell	205
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung	206
Literaturhinweise	207

C. Unternehmensführung und Grundfragen moderner Personalpolitik (Soziale Komponenten im Entscheidungsprozeß)

I. Unternehmensführung und neuzeitliche Personalführung	211
Lernziele	211
1. Die Personalführung zwischen Ökonomisierung und Humanisierung	211
2. Die Identifikation als Endziel moderner Personalführung	214
a) Wesen und Inhalt der Identifikation	214
b) Identifikation und Motivation	216
ba) Die Ansätze von Maslow und Herzberg im Rahmen der Motivationstheorie	216
(1) Der Ansatz von Maslow	216
(2) Der Ansatz von Herzberg	218
(3) Kritik an der Motivationstheorie	220
bb) Motivationsanalyse und empirische Untersuchungen	220
bc) Durch Motivation zur Identifikation: Praktische Erkenntnisse aus Motivationstheorie und Motivationsanalyse	223
3. Führungsstile und moderne Personalführung	225
a) Die wichtigsten Führungsstile	226
(1) Der patriarchalische Führungsstil	227
(2) Der passive Führungsstil	227
(3) Der autoritäre Führungsstil	227
(4) Der kooperative Führungsstil	228
b) Kritische Würdigung des autoritären und des kooperativen Führungsstils	229
c) Managerial-GRID: Ein verhaltenstheoretischer Ansatz zu einem optimalen Führungsstil	230

	Seite
4. Führungsgrundsätze und Führungsmittel im Rahmen moderner Personalführungssysteme	232
a) Personalführungssysteme und Unternehmensführung	232
b) Führungsgrundsätze und Personalführungssysteme	234
c) Führungsmittel und Personalführungssysteme	235
ca) Direkte Führungsmittel	235
cb) Indirekte Führungsmittel	236
(1) Die Stellenbeschreibung als Führungsmittel	236
(2) Die Arbeitsbewertung als Führungsmittel	238
(3) Mitarbeiterbeurteilung und Leistungsbewertung als Führungsmittel	238
5. Personalführung und informelle Gruppen	240
6. Qualitätszirkel und moderne Personalführung	244
7. Personalführung und Betriebsklima	246
8. Personalführung und Fehlzeiten- bzw. Fluktuationsanalysen	248
a) Die Verminderung von Fehlzeiten und Fluktuation als permanente Aufgabe moderner Personalführung	248
b) Zur Fehlzeitenstrategie: Erfassung, Ursachenanalyse, Maßnahmen zur Bekämpfung	249
c) Zur Fluktuationsstrategie: Erfassung, Ursachenanalyse, Maßnahmen zur Bekämpfung	252
9. Demokratisierung, Betriebsverfassung und Unternehmensführung ..	256
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung	258
Literaturhinweise	259
II. Die Aus- und Weiterbildung (Förderung) von Führungskräften (Management Development) als Aufgabe der Unternehmensführung ...	262
Lernziele	262
1. Ziele und Probleme der betrieblichen Aus- und Weiterbildung von Führungskräften	262
2. Methoden zur Erfassung des Führungspotentials zukünftiger Führungskräfte (Potentialbeurteilung)	264
a) Potentialbeurteilung durch Trainee-Programme	264
b) Potentialbeurteilung durch Assessment-Centers	265

3. Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung (Förderung) von Führungskräften	267
a) Individuelle Förderungsmethoden am Arbeitsplatz (Training on the Job)	267
aa) Die Aus- und Weiterbildung am Arbeitsplatz	267
ab) Der Arbeitsplatzringtausch (Job Rotation)	268
ac) Der Einsatz als Assistent, Stellvertreter oder Nachfolger	270
(1) Der Assistent	270
(2) Der Stellvertreter	271
(3) Der Nachfolger	272
b) Kollektive Förderungsmethoden außerhalb des Arbeitsplatzes (Training off the Job)	272
ba) Gruppenausbildung und passive Lehrmethoden	272
bb) Gruppenausbildung und aktive Lehrmethoden	273
(1) Die Fallmethode	273
(2) Das Planspiel	276
(3) Das Rollenspiel	278
(4) Das Sensitivity-Training als Methode gruppen- dynamischer Weiterbildung	279
4. Probleme und Möglichkeiten einer Kontrolle betrieblicher Aus- und Weiterbildungsinvestitionen für Führungskräfte	281
a) Die Problematik einer Förderungskontrolle von Führungskräften	281
b) Möglichkeiten einer Kontrolle von Förderungsinvestitionen für Führungskräfte	283
ba) Die Kostenkontrolle als Lösungsansatz	283
bb) Lösungsansätze zur Erfolgskontrolle	284
(1) Der Ausbildungserfolg	285
(2) Der Anwendungserfolg	285
(a) Die Mitarbeiterbeurteilung	286
(b) Die Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen	287
(3) Zusammenfassung	288
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung	289
Literaturhinweise	290
Sachwortverzeichnis	293