

Unternehmensführung

von

Dr. Alfred Kuhn

o. Professor an der Ruhr-Universität Bochum

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
<u>Gesamtbibliothek</u>	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inventar-Nr. :	34.446
Abstell-Nr. :	A 12/1135
Sachgebiete :	1.2.0
	1.2.2
	1.3

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
-------------------	---

Einleitung

I. Der Begriff der Unternehmung	1
II. Begriff und Inhalt der Unternehmensführung	2
III. Bemerkungen zum Aufbau	5

1. Kapitel: Die Planung der Unternehmung

A. Grundbegriffe und Grundprobleme der Unternehmensplanung	7
I. Der Begriff der Unternehmensplanung	7
II. Die Zwecksetzung der Planung	8
III. Hauptprobleme der Planung	9
1. Das Ungewißheitsproblem	10
2. Das Informationsproblem	10
3. Das Interdependenzproblem	11
IV. Das Rationalprinzip als Ausgangspunkt	12
V. Die Planelemente	12
VI. Planinformation und Prognose	13
1. Zweck der Planinformation	13
2. Prognoseprobleme	14
3. Prognoseverfahren	15
VII. Das Phasenschema der Planung	17
Weiterführende Literatur zu Abschnitt A	18
B. Der Planungsprozeß	19
I. Der Prozeß der Zielbildung	19
1. Vorbemerkungen	19
2. Feinstufen der Zielbildung	19
3. Notwendigkeit einer hierarchischen Ordnung der Ziele	22
II. Problemanalyse und Lösungssuche	24
1. Umfang und Organisation der Problemanalyse	24
a) Problembegriff und Problemerkentnis	24
b) Feinstufen der Problemanalyse	24
2. Lösung des Problems bzw. Suche nach Handlungsalternativen	26
a) Klassifikation der Suchprozesse	26
b) Feinstufen der Lösungssuche	28

3. Zeitliche und sachliche (umfangmäßige) Begrenzung der Lösungssuche.	29
a) Problemdarstellung	29
b) Zeitliche Begrenzung	29
c) Sachliche (umfangmäßige) Begrenzung	30
III. Der Bewertungsprozeß.	31
1. Definition und Funktion der Bewertung	31
2. Elemente des Bewertungsprozesses	31
3. Der Bewertungsablauf	32
4. Anforderungen an die Bewertungsunterlagen	38
5. Auswahl der Bewertungsträger	39
IV. Auswahl und Durchführung der optimalen Handlungsweise	42
V. Kontrollprozesse	43
1. Begriff und Arten der Kontrolle	43
a) Begriff.	43
b) Arten der Kontrolle	44
2. Feinstufen des Kontrollprozesses.	45
3. Gütekriterien von Kontrollprozessen	48
Weiterführende Literatur zu Abschnitt B	50
C. Planungs- und Kontrollsysteme	52
I. Einführung	52
II. Anforderungen an Planungssysteme.	53
III. Plananpassung an veränderliche und/oder unsichere Daten (Systemflexibilität).	55
1. Problembeschreibung	55
2. Das Instrument der rollenden (überlappenden) Planung.	56
3. Die flexible Planung	57
IV. Hierarchischer Aufbau von Planungs- und Kontrollsystemen.	62
1. Das Problem der Mehrstufigkeit	62
2. Grundsatzplanung	64
3. Strategische Planung	65
4. Taktische und operative Planung	66
5. Verfahren zur vertikalen Plankoordination.	69
6. <i>Horizontale Koordination der Pläne.</i>	71
a) Problembeschreibung	71
b) Koordinierung über die Finanzplanung	72
c) Budgetkoordinierung	72
d) Kennziffern-Koordinierung	74
e) Planbilanz-Koordinierung	75
f) Dezentrale Koordinierung durch Lenkpreise.	76
7. Zeitlicher Ablauf von Planaktivitäten und Plananpassungen	78
V. Zusammenfassung.	81
Weiterführende Literatur zu Abschnitt C	82

2. Kapitel: Die Unternehmensorganisation

A. Grundbegriffe und Grundlagen	85
I. Der Organisationsbegriff	85
II. Aufbau- und Ablauforganisation.	86
III. Organisationsprozeß und Organisationssystem	88
Weiterführende Literatur zu Abschnitt A.	90
B. Der Organisationsprozeß.	91
I. Die Phasenstruktur des Organisationsprozesses	91
II. Auswertung von Auslöseinformationen und Erkennen des organisatorischen Problems	93
III. Schätzung der problembestimmenden Einflußgrößen	93
IV. Festlegen des Lösungsumfangs und der zeitlichen Geltungsdauer	94
V. Analyse des organisatorischen Istzustands (Strukturanalyse)	95
1. Vorbemerkungen	95
2. Feinschritte der Istanalyse	96
3. Erhebungsmethoden	97
4. Darstellungsmittel der Istanalyse	98
VI. Vorläufiger System- bzw. Subsystementwurf.	102
1. Vorbemerkungen	102
2. Die Suche nach organisatorischen Alternativen	103
VII. Ermittlung und Berücksichtigung lösungsbestimmender Restriktionen	104
VIII. Die Bewertung alternativer Lösungsentwürfe.	108
1. Problemstellung	108
2. Sekundäre Bewertungskriterien.	108
IX. Organisationsentscheidung und Durchsetzung.	109
X. Organisationskontrolle	111
Weiterführende Literatur zu Abschnitt B	112
C. Das Organisationssystem.	114
I. Problemeinführung	114
II. Organisationselemente und Elementverknüpfungen.	115
III. Aufgabengliederung und Aufgabenzusammenfassung.	118
IV. Systemeigenschaften	121
V. Leitungs- und Leitungshilfssysteme	124
1. Charakterisierung und Inhalt der Leitungstätigkeit.	124
2. Einflußgrößen auf die Verteilung von Leitungsaufgaben	126
3. Grundformen des Leitungssystems	126
a) Die Verschachtelung der Zentralisationskriterien	126
b) Die Grundform des Einliniensystems	128
c) Das Mehrliniensystem.	129

d)	Die verrichtungszentralisierte Struktur	130
e)	Die objektzentralisierte Struktur	131
f)	Singulare und plurale Instanzen	133
4.	Praxisorientierte Leitungssysteme	133
a)	Das Stabliniensystem	133
a ₁)	Begriff und Ansatzpunkt von Stäben	133
a ₂)	Organisatorische Einordnung von Stäben	134
a ₃)	Kooperationsprobleme zwischen Stab und Linie	137
b)	Das Divisionskonzept.	138
b ₁)	Beschreibung der Divisionsstruktur	138
b ₂)	Gründe zur Einrichtung einer Divisionsstruktur	139
b ₃)	Divisionsstruktur und Mehrlinienbeziehungen	140
b ₄)	Übersicht der Vor- und Nachteile des Divisionskonzepts	142
c)	Die Matrixorganisation	143
d)	Exkurs: Zur Theorie pluraler Leitungsinstanzen	146
d ₁)	Einführung	146
d ₂)	Grundlagen des Modells pluraler Leitungsinstanzen.	147
d ₃)	Interpretation der Modellbedingungen	148
d ₄)	Größe, Struktur und Verhaltensregeln pluraler Instanzen	150
e)	Gruppenorientierte Organisationsformen	152
e ₁)	Einführung	152
e ₂)	Die Projektorganisation	152
e ₃)	Überlappende Gruppen	154
e ₄)	Das Colleague-Modell	155
VI.	Führungssysteme	156
1.	Problemstellung	156
2.	Führungstheorien	157
3.	Elemente von Führungssystemen.	160
4.	Anforderungen an Führungssysteme	163
5.	Führungsstile	165
6.	Führungssysteme bzw. Führungskonzepte.	167
a)	Problemstellung	167
b)	Führung durch Ausnahmeeingriff (Management by Exception)	167
c)	Führung durch Zielorientierung (Management by Objectives).	169
d)	Das Harzburger Führungssystem.	173
VII.	Das Kommunikationssystem der Unternehmung	178
1.	Die Rolle der Kommunikation	178
2.	Definitionen und Grundlagen der Kommunikation	179
a)	Signal, Zeichen, Nachricht, Information, Anweisung	179
b)	Die Sprachebenen der Kommunikation	180
c)	Das Übertragungsmodell	181

d) Redundanz	182
e) Kommunikationsstörungen	183
3. Maßnahmen zur Absicherung der Übertragungsqualität . . .	185
a) Problembeschreibung	185
b) Erhöhung der syntaktischen Redundanz	185
c) Erhöhung der semantischen Redundanz	186
d) Verwendung von Kunstsprachen	186
e) Zweiseitige Kommunikation	188
f) Parallelübertragung	188
g) Speicherung von Informationen	188
4. Die Systemstruktur	189
a) Definition	189
b) Systemeigenschaften	190
c) Berücksichtigung von Restriktionen in Kommunikations- systemen	195
Weiterführende Literatur zu Abschnitt C	200
VIII. Zusammenfassung	202
Literaturverzeichnis	205
Sachverzeichnis	215