

**Kompendium der
praktischen Betriebswirtschaft**
Herausgeber Professor Klaus Olfert

www.kiehl.de

Rahn

Unternehmensführung

9. Auflage

Unternehmensführung

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

9., aktualisierte Auflage

Herausgeber:

Prof. Klaus Olfert
76530 Baden-Baden

ISBN 978-3-470-43019-5
eISBN 978-3-470-00184-5
9., aktualisierte Auflage · 2015

© NWB Verlag GmbH & Co. KG, Herne 1990

Kiehl ist eine Marke des NWB Verlags

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Satz: NetsDirekt GmbH, Stuttgart
Druck: medienHaus Plump GmbH, Rheinbreitbach

Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft

Das Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft soll dazu dienen, das allgemein anerkannte und praktisch verwertbare Grundlagenwissen der modernen Betriebswirtschaftslehre praxisgerecht, übersichtlich und einprägsam zu vermitteln.

Dieser Zielsetzung gerecht zu werden, ist gemeinsames Anliegen des Herausgebers und der Autoren, die durch ihr Wirken an Hochschulen, als leitende Mitarbeiter von Unternehmen und in der betriebswirtschaftlichen Unternehmensberatung vielfältige Kenntnisse und Erfahrungen sammeln konnten.

Das Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft umfasst zahlreiche Textbände, die einheitlich gestaltet sind und jeweils aus zwei Teilen bestehen:

- ▶ Dem **Textteil**, der systematisch gegliedert sowie mit vielen Beispielen und Abbildungen versehen ist, welche die Wissensvermittlung erleichtern. Zahlreiche Kontrollfragen mit Lösungshinweisen dienen der Wissensüberprüfung. Umfassende Literaturverzeichnisse zu jedem Kapitel verweisen auf die verwendete und weiterführende Literatur.
- ▶ Dem **Übungsteil**, der eine Vielzahl von Aufgaben und Fällen enthält, denen sich ausführliche Lösungen anschließen, die schrittweise und in verständlicher Form in die betriebswirtschaftlichen Fragestellungen einführen.

Als praxisorientierte Fachbuchreihe, die um einzelne Lexika ergänzt wird, wendet sich das Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft vor allem an:

- ▶ **Studierende** der Fachhochschulen und Universitäten, Akademien und sonstigen Institutionen, denen eine systematische Einführung in die betriebswirtschaftlichen Teilgebiete vermittelt werden soll, die eine praktische Umsetzbarkeit gewährleistet
- ▶ **Praktiker** in den Unternehmen, die sich innerhalb ihres Tätigkeitsfeldes weiterbilden, sich einen fundierten Einblick in benachbarte Bereiche verschaffen oder sich eines umfassenden betrieblichen Handbuchs bedienen wollen.

Für Anregungen, die der weiteren Verbesserung der Fachbuchreihe dienen, bin ich dankbar.

Prof. Klaus Olfert
Herausgeber

Feedbackhinweis

Kein Produkt ist so gut, dass es nicht noch verbessert werden könnte. Ihre Meinung ist uns wichtig. Was gefällt Ihnen gut? Was können wir in Ihren Augen verbessern? Bitte schreiben Sie einfach eine E-Mail an: **feedback@kiehl.de**

Als kleines Dankeschön verlosen wir unter allen Teilnehmern einmal pro Monat ein Buchgeschenk!

Vorwort zur 9. Auflage

Mit der nunmehr 9. Auflage ist dieses Buch zu einem Standardwerk der Unternehmensführung geworden. Die neue Auflage wurde gründlich überarbeitet und auf den neuesten Stand gebracht. Die bewährte Grundstruktur der Gliederung in die aufgaben-, personen-, struktur- und prozessbezogene Unternehmensführung wurde erhalten und weiterhin systematisch nach Unternehmensebenen strukturiert.

Der Systemansatz der Führung rückt immer stärker in den Vordergrund, weil diesem Ansatz die Zukunft gehört. Die einzelnen Elemente der Führung beeinflussen sich nicht nur gegenseitig (Interaktionsansatz), sondern sie sind im Führungskreislauf auf einen gemeinsam zu erzielenden Erfolg ausgerichtet.

Die komplexen Gegebenheiten auf den europäischen Märkten und Weltmärkten, die Internationalisierung, der zunehmende Konkurrenzdruck und der stetige Wandel sorgen dafür, dass an die Leitung von Unternehmen immer höhere Anforderungen gestellt werden. Um diesen Anforderungen gerecht werden zu können, gilt auch für Manager das Prinzip des lebenslangen Lernens.

In einfacher, systematischer und kompakter Form werden die wesentlichen Merkmale der Unternehmensführung mit aktueller wissenschaftlicher Fundierung herausgearbeitet, um dem Leser einen Gesamtüberblick über diese Thematik zu geben. Dabei dient die lernpsychologische Strukturierung der Inhalte dazu, dem Leser einen relativ schnellen Zugang zu dem komplexen Thema der Unternehmensführung zu verschaffen.

Dabei stehen Anschaulichkeit, Klarheit und Verständlichkeit im Vordergrund. Die 400 Kontrollaufgaben bzw. -fragen und insgesamt 80 Übungsaufgaben wurden durchgesehen und aktualisiert. Zur Anregung und Vertiefung werden ein umfassendes Literaturverzeichnis und ein Verzeichnis mit über 1.400 Stichworten angeboten. Dieses soll auch zur Ordnung der begrifflichen Vielfalt zum Thema Unternehmensführung beitragen.

Für diese Arbeit konnten meine Führungserfahrungen in der industriellen Praxis und Erkenntnisse aus meiner Tätigkeit als Mitglied des Prüfungsausschusses für Kunststoff und Kautschuk der IHK in Ludwigshafen genutzt werden. Nicht nur die 30-jährige Tätigkeit als Lehrbeauftragter an den Fachhochschulen Ludwigshafen (Auszeichnung in 2005 mit der Hochschulmedaille) und Heidelberg, sondern auch die Vorlesungen an der Berufsakademie Mannheim, die Dozententätigkeit an der Industrie- und Handelskammer Ludwigshafen (jeweils zwanzig Jahre) und die Erkenntnisse aus Diskussionen mit vielen Führungskräften in Führungsseminaren kamen den Inhalten des Buches sehr zugute.

Das Buch versteht sich als eigenständiger Beitrag der Führungspraxis zur Führungslehre, wendet sich aber nicht nur an Manager, sondern vor allem auch an Dozenten und Studierende mit dem Fachgebiet Unternehmensführung.

Zu danken habe ich insbesondere Herrn Prof. Klaus Olfert und Frau Corinna Ziegler (NWB Verlag, Herne) für die gute Zusammenarbeit. Herrn Dipl.-Kfm. Wolfgang Schmitt bin ich für seine Vorarbeiten dankbar. Besonderer Dank gebührt meiner Frau Isolde für das Verständnis, das sie meiner umfassenden Autorentätigkeit immer entgegengebracht hat. Nicht zuletzt danke ich Herrn Dr. Torsten Hahn bzw. Herrn Dipl.-Kfm. Adolf Schmidt für das fruchtbare Zusammenwirken bei den ersten Auflagen des Buches.

Es konnten zahlreiche Anregungen von Lesern berücksichtigt werden, wofür ich mich herzlich bedanke. Über weitere inhaltliche Anregungen bzw. Vorschläge und Ergänzungen zu dieser Arbeit würde ich mich sehr freuen.

Horst-Joachim Rahn
Grünstadt, im Mai 2015



Dozentenservice

Als besonderer Service für Dozenten steht zu diesem Titel unter <http://go.kiehl.de/dozentenmaterial> ein kompletter **Foliensatz als Gratis-Download** zur Verfügung.

Benutzerhinweise

Kontrollfragen

Die Kontrollfragen dienen der Wissenskontrolle. Sie finden sich am Ende eines jeden Kapitels.

Aufgaben/Fälle

Die Aufgaben/Fälle im Übungsteil dienen der Wissens- und Verständniskontrolle. Auf sie wird jeweils im Textteil hingewiesen:

[Aufgabe 1 > Seite 443](#)

[Aufgabe 2 > Seite 443](#)

Der Übungsteil befindet sich am Ende des Buches. Es wird empfohlen, die Aufgaben/Fälle unmittelbar nach Bearbeitung der entsprechenden Textstellen zu lösen.

Aus Gründen der Praktikabilität und besseren Lesbarkeit wird darauf verzichtet, jeweils männliche *und* weibliche Personenbezeichnungen zu verwenden. So können z. B. Mitarbeiter, Arbeitnehmer, Vorgesetzte grundsätzlich sowohl männliche als *auch* weibliche Personen sein.

Zur Reihe: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft	5
Vorwort	7
Abkürzungsverzeichnis	22

A. Grundlagen	25
1. Unternehmensführung	25
1.1 Begriffe	26
1.1.1 Management	26
1.1.2 Führung und Leitung	27
1.1.3 Kommunikation	28
1.1.4 Macht	29
1.1.5 Entscheidung	30
1.2 Sichtweisen	31
1.3 Merkmale	33
1.3.1 Ebenen	34
1.3.2 Dimensionen	35
1.3.3 Theorie/Praxis	36
1.4 Teilnehmer	38
1.4.1 Interne Teilnehmer	38
1.4.2 Externe Teilnehmer	38
1.5 Konzepte	39
1.5.1 Marktorientierte Unternehmensführung	40
1.5.2 Qualitätsorientierte Unternehmensführung	41
1.5.3 Ökologieorientierte Unternehmensführung	42
1.5.4 Wertorientierte Unternehmensführung	42
1.5.5 Internationale Unternehmensführung	45
1.6 Gesamterfolg	46
2. Führungsforschung	47
2.1 Führungsansätze	48
2.1.1 Ökonomische Ansätze	48
2.1.2 Traditionelle Managementansätze	49
2.1.3 Moderne Managementansätze	49
2.1.4 Motivationsbezogene Ansätze	51
2.1.5 Personalführungsbezogene Ansätze	53
2.1.6 Führungsstilbezogene Ansätze	54
2.1.6.1 Eindimensionaler Ansatz	55
2.1.6.2 Zweidimensionaler Ansatz	56
2.1.6.3 Dreidimensionale Ansätze	58
2.1.6.3.1 Die 3-D-Führungskonzeption	59
2.1.6.3.2 Reifebezogene Konzeption	60

2.2	Führungsmodelle	62
2.2.1	Weg-Ziel-Modelle	62
2.2.2	Kontingenzmodell	63
2.2.3	Harzburger Modell	66
2.2.4	St. Galler Modell	67
2.3	Grenzen von Führungsbetrachtungen	69
3.	Rechtsrahmen	70
3.1	Nationales Wirtschaftsrecht	70
3.1.1	Gesellschaftsrecht	70
3.1.2	Arbeitsrecht	71
3.1.3	Wettbewerbsrecht	72
3.1.4	Steuerrecht	73
3.1.5	Insolvenzrecht	74
3.1.6	Sonstiges Recht	74
3.2	Internationales Wirtschaftsrecht	77
3.2.1	Europäisches Gesellschaftsrecht	80
3.2.2	Europäisches Arbeitsrecht	81
3.2.3	Europäisches Wettbewerbsrecht	81
3.2.4	Europäisches Steuerrecht	82
3.2.5	Europäisches Insolvenzrecht	83
	Kontrollfragen	85
B.	Aufgabenbezogene Unternehmensführung	89
1.	Unternehmensleitung	93
1.1	Merkmale	93
1.2	Entscheidung	95
1.2.1	Arten	95
1.2.2	Methoden	96
1.3	Entscheidungsaufgaben	97
1.3.1	Gründungsentscheidungen	97
1.3.2	Entwicklungsentscheidungen	98
1.3.2.1	Organisationsentscheidungen	99
1.3.2.2	Strategie- und Bereichsentscheidungen	99
1.3.2.3	Abschlussentscheidungen	100
1.3.2.4	Zusammenschlussentscheidungen	100
1.3.3	Krisenentscheidungen	102
1.4	Beratung	103
1.4.1	Unternehmensberater	103
1.4.2	Personalberater	104
1.4.3	Organisationsberater	105

2. Bereichsleitung	105
2.1 Materialbereichsaufgaben	106
2.1.1 Materialbedarfsplanung	106
2.1.2 Materialbestandsplanung	107
2.1.3 Materialbeschaffungsplanung	107
2.1.4 Materialwirtschaftsdurchführung	108
2.1.5 Materialwirtschaftskontrolle	109
2.2 Produktionsbereichsaufgaben	110
2.2.1 Erzeugnisplanung	110
2.2.2 Produktionsprogrammplanung	111
2.2.3 Arbeitsplanung	111
2.2.4 Produktionsprozessplanung	112
2.2.5 Produktionsdurchführung	113
2.2.6 Produktionskontrolle	114
2.3 Marketingbereichsaufgaben	115
2.3.1 Marketingplanung	116
2.3.2 Marketinggestaltung	116
2.3.3 Marketingkontrolle	117
2.4 Personalbereichsaufgaben	117
2.4.1 Personalplanung	119
2.4.2 Personalbeschaffung	120
2.4.3 Personaleinsatz	121
2.4.4 Personalentlohnung	122
2.4.5 Personalentwicklung	122
2.4.6 Personalfreistellung	123
2.4.7 Personalverwaltung	124
2.4.8 Personalwirtschaftskontrolle	124
2.5 Finanzbereichsaufgaben	125
2.5.1 Finanz- und Investitionsplanung	126
2.5.2 Finanz- und Investitionsgestaltung	126
2.5.3 Finanz- und Investitionskontrolle	128
2.6 Rechnungswesenaufgaben	129
2.6.1 Buchführung	129
2.6.2 Jahresabschluss	130
2.6.3 Kostenrechnung	131
2.7 Informationsbereichsaufgaben	133
2.7.1 Informationsplanung	134
2.7.2 Informationsgestaltung	134
2.7.3 Informationskontrolle	136
2.8 Controllingaufgaben	137

2.8.1	Planungsaufgaben	137
2.8.1.1	Gesamtplanung	137
2.8.1.2	Budgetplanung	138
2.8.2	Kontrollaufgaben	140
2.8.2.1	Gesamtkontrolle	140
2.8.2.2	Budgetkontrolle	141
2.8.3	Informationsaufgaben	141
2.8.4	Steuerungsaufgaben	142
3.	Gruppenleitung	143
	Kontrollfragen	147
C.	Personenbezogene Unternehmensführung	151
1.	Führungsprozess	152
1.1	Führungsziele	153
1.1.1	Zielvereinbarungen	153
1.1.2	Führungsgrößen	154
1.2	Führungskraft	155
1.2.1	Führungsmerkmale	155
1.2.2	Führungskräfte Typen	157
1.3	Führungsinstrumente	158
1.3.1	Führungsstile	158
1.3.2	Führungsmittel	159
1.3.3	Führungstechniken	162
1.4	Mitarbeiter	165
1.4.1	Mitarbeitermerkmale	165
1.4.2	Mitarbeiter Typen	165
1.5	Führungssituation	167
1.6	Erfolg	167
2.	Gesamtführung	169
2.1	Gesamtführungsprozess	171
2.2	Führungsrahmen	172
2.2.1	Unternehmenskultur	173
2.2.2	Unternehmensethik	174
2.2.3	Unternehmensleitbild	174
2.3	Führungsprinzipien	175
2.4	Führungskonflikte	176
2.4.1	Arten	177
2.4.2	Handhabung	178

3. Bereichsführung	179
3.1 Bereichsführungsprozess	179
3.2 Führung im Materialbereich	181
3.2.1 Materialbereichsleiter	182
3.2.2 Materialbereichspersonal	182
3.2.3 Materialbereichssituation	183
3.2.4 Bereichsführungsinstrumente	183
3.2.5 Materialbereichserfolg	184
3.3 Führung im Produktionsbereich	184
3.3.1 Produktionsbereichsleiter	185
3.3.2 Produktionsbereichspersonal	185
3.3.3 Produktionsbereichssituation	186
3.3.4 Bereichsführungsinstrumente	186
3.3.5 Produktionsbereichserfolg	187
3.4 Führung im Marketingbereich	187
3.4.1 Marketingbereichsleiter	188
3.4.2 Marketingbereichspersonal	188
3.4.3 Marketingbereichssituation	189
3.4.4 Bereichsführungsinstrumente	189
3.4.5 Marketingbereichserfolg	190
3.5 Führung im Verwaltungsbereich	191
3.5.1 Verwaltungsbereichsleiter	191
3.5.2 Verwaltungsbereichspersonal	191
3.5.3 Verwaltungsbereichssituation	193
3.5.4 Bereichsführungsinstrumente	193
3.5.5 Verwaltungsbereichserfolg	194
4. Gruppenführung	194
4.1 Gruppenführungsprozess	195
4.2 Gruppenstruktur	197
4.2.1 Arten	197
4.2.2 Merkmale	198
4.2.3 Eignung/Beurteilung	199
4.2.4 Rolle/Status	200
4.3 Gruppenstudien	202
4.3.1 Gruppenforschung	202
4.3.2 Soziogramm	205
4.4 Gruppenmitglieder	205
4.4.1 Gruppenstars	210
4.4.2 Freche	210
4.4.3 Problembeladene	211
4.4.4 Intriganten	212
4.4.5 Leistungsstarke	213

4.4.6	Drückeberger	214
4.4.7	Neulinge	215
4.4.8	Fröhliche	216
4.4.9	Ehrgeizlinge	216
4.4.10	Schüchterne	217
4.4.11	Gruppenclowns	218
4.4.12	Ausgleichende	218
4.4.13	Außenseiter	219
4.4.14	Leistungsschwache	220
5.	Individualführung	221
5.1	Individualführungsprozess	222
5.2	Entwicklung	223
5.3	Persönlichkeit	223
5.4	Geführte Mitarbeiter	227
5.4.1	Jugendliche Arbeitnehmer	227
5.4.2	Behinderte Mitarbeiter	228
5.4.3	Ältere Mitarbeiter	229
5.4.4	Ausländische Mitarbeiter	230
5.4.5	Weibliche und männliche Mitarbeiter	231
5.4.6	Suchtkranke Mitarbeiter	232
	Kontrollfragen	234
D.	Strukturbezogene Unternehmensführung	237
1.	Gesamtorganisation	238
1.1	Aufbauorganisation	239
1.1.1	Leitungsaufbau	240
1.1.1.1	Rechtsform-Modelle	241
1.1.1.2	Prinzipien-Modelle	241
1.1.1.2.1	Kollegialprinzip	241
1.1.1.2.2	Direktorialprinzip	242
1.1.1.3	Ressort-Modelle	242
1.1.2	Systemaufbau	244
1.1.2.1	Elemente	244
1.1.2.2	Verbindungen	245
1.1.2.3	Formen	245
1.1.2.3.1	Liniensystem	246
1.1.2.3.2	Funktionssystem	246
1.1.2.3.3	Stabliniensystem	247
1.1.3	Branchenformen	248
1.1.3.1	Handelsunternehmen	249

1.1.3.2	Bankunternehmen	249
1.1.3.3	Versicherungsunternehmen	250
1.1.3.4	Verkehrsunternehmen	251
1.1.3.5	Industrieunternehmen	253
1.1.4	Grundformen	254
1.1.4.1	Sektoralorganisation	254
1.1.4.2	Funktionalorganisation	255
1.1.4.3	Spartenorganisation	255
1.1.4.4	Matrixorganisation	256
1.1.4.5	Tensororganisation	258
1.1.5	Ableitungsformen	259
1.1.5.1	Holding-Organisation	260
1.1.5.2	SGE-Management	261
1.1.6	Aufbaucontrolling	262
1.2	Prozessorganisation	263
1.2.1	Reengineering	265
1.2.2	Unternehmensprozesse	266
1.2.3	Geschäftsprozesse	267
1.2.3.1	Kern-/Unterstützungsprozesse	267
1.2.3.2	Bereichsbezogene/-übergreifende Prozesse	268
1.2.3.3	Hierarchiebezogene Prozesse	269
1.2.4	Führungsprozesse	273
1.2.4.1	Personenbezogene Führungsprozesse	274
1.2.4.2	Sachbezogene Führungsprozesse	275
1.2.5	Prozessmanagement	276
1.2.5.1	Geschäftsprozessmanagement	277
1.2.5.2	Wertschöpfungsketten	277
1.2.6	Prozesscontrolling	279
1.3	Projektorganisation	280
1.3.1	Projektaufbauorganisation	280
1.3.1.1	Reine Projektorganisation	281
1.3.1.2	Stabs-Projektorganisation	281
1.3.1.3	Matrix-Projektorganisation	282
1.3.1.4	Linien-Projektorganisation	283
1.3.2	Projektprozessorganisation	284
1.3.3	Projektcontrolling	285
1.4	Organisationsentwicklung	286
1.4.1	Organisationsabteilung	287
1.4.1.1	Organisationsaufgaben	287
1.4.1.2	Organisationsinstrumente	288

1.4.2	Organisationscontrolling	290
1.4.2.1	Controllinginstanzen	291
1.4.2.2	Controllingaufgaben	292
1.4.3	Organisationskonzepte	293
1.4.3.1	Wertschöpfende Konzepte	293
1.4.3.2	Lean-Konzepte	294
1.4.3.2.1	Lean-Aufbaukonzept	294
1.4.3.2.2	TQM-Konzept	295
1.4.3.2.3	Just-in-Time-Konzept	296
1.5	Gesamtcontrolling	296
1.5.1	Stabscontrolling	297
1.5.2	Liniencontrolling	298
2.	Bereichsorganisation	299
2.1	Bereichsbezogene Aufbauorganisation	299
2.1.1	Materialbereich	299
2.1.2	Produktionsbereich	300
2.1.3	Marketingbereich	301
2.1.4	Personalbereich	303
2.1.5	Finanzbereich	303
2.1.6	Rechnungswesen	304
2.1.7	Informationsbereich	305
2.2	Bereichsbezogene Prozessorganisation	306
2.2.1	Materialbereichsprozess	307
2.2.2	Produktionsbereichsprozess	307
2.2.3	Marketingbereichsprozess	309
2.2.4	Personalbereichsprozess	310
2.2.5	Finanzbereichsprozess	312
2.2.6	Rechnungswesenprozess	313
2.2.7	Informationsbereichsprozess	315
2.3	Bereichscontrolling	316
3.	Gruppenorganisation	317
3.1	Gruppenbezogene Aufbauorganisation	317
3.1.1	Unternehmensgruppen	318
3.1.2	Bürogruppen	319
3.1.3	Produktionsgruppen	319
3.2	Gruppenbezogene Prozessorganisation	320
3.2.1	Gruppenprozesse	320
3.2.2	Fertigungsinseln	321
3.3	Gruppencontrolling	323
	Kontrollfragen	325

E. Prozessbezogene Unternehmensführung	329
1. Unternehmensführungsprozesse	332
1.1 Strategischer Führungsprozess	332
1.1.1 Strategische Zielsetzung	333
1.1.2 Strategische Planung	334
1.1.3 Strategische Realisierung	336
1.1.4 Strategische Kontrolle	337
1.1.5 Strategische Steuerung	338
1.1.6 Strategisches Controlling	339
1.2 Gesamtführungsprozess	340
1.2.1 Gesamtziele	341
1.2.1.1 Zielarten	341
1.2.1.2 Zielkompromiss	343
1.2.1.3 Zielbeziehungen	344
1.2.1.4 Zielformulierung	345
1.2.2 Gesamtplanung	346
1.2.3 Gesamtrealisierung	348
1.2.4 Gesamtkontrolle	350
1.2.4.1 Überwachung	351
1.2.4.2 Untersuchung	354
1.2.5 Gesamtsteuerung und Gesamtregelung	354
1.2.6 Gesamtcontrolling	357
1.3 Strategische Planungskonzepte	358
1.3.1 Unternehmensbezogene Planungskonzepte	358
1.3.1.1 PIMS-Konzept	358
1.3.1.2 Scoring-Konzept	360
1.3.1.3 Synergie-Konzept	362
1.3.1.4 Lebenszyklus-Konzept	363
1.3.1.5 Erfahrungskurven-Konzept	364
1.3.2 Umfeldbezogene Planungskonzepte	366
1.3.2.1 Einflussfaktorenkonzept	366
1.3.2.2 Stakeholder-Konzept	367
1.3.2.3 Prognose-Konzept	368
1.3.2.4 Frühindikatoren-Konzept	369
1.3.2.5 Szenario-Technik	370
1.4 Strategischer Planungsprozess	371
1.4.1 Strategieentscheidungen	372
1.4.2 Herausforderungen	374
1.4.3 Unternehmensanalyse	375
1.4.3.1 Stärken-Schwächen-Analyse	376

1.4.3.2 Bereichsanalyse	376
1.4.3.3 Gap-Analyse	377
1.4.3.4 Portfolio-Analyse	378
1.4.3.5 Wertketten-Analyse	380
1.4.3.6 Kennzahlen-Analyse	381
1.4.4 Umfeldanalyse	383
1.4.5 SWOT-Analyse	384
1.4.6 Vorstellungprofile	386
1.4.7 Strategieentwurf	386
1.4.7.1 Hauptstoßrichtungen	387
1.4.7.2 Hauptstrategien	391
1.4.7.3 Bereichsstrategien	394
1.4.7.4 Portfolio-Strategien	397
2. Bereichsführungsprozesse	398
2.1 Taktischer Führungsprozess	398
2.1.1 Taktische Ziele	399
2.1.2 Taktische Planung	399
2.1.3 Taktische Realisierung	400
2.1.4 Taktische Kontrolle	401
2.1.5 Taktische Steuerung	401
2.1.6 Taktisches Controlling	402
2.2 Führungsprozess im Materialbereich	402
2.2.1 Materialbezogene Ziele	403
2.2.2 Materialplanung	404
2.2.3 Materialbezogene Realisierung	404
2.2.4 Materialwirtschaftskontrolle	405
2.2.5 Materialbezogene Steuerung	406
2.3 Führungsprozess im Produktionsbereich	407
2.3.1 Produktionsziele	407
2.3.2 Produktionsplanung	408
2.3.3 Produktionsrealisierung	409
2.3.4 Produktionskontrolle	409
2.3.5 Produktionssteuerung	410
2.4 Führungsprozess im Marketingbereich	411
2.4.1 Marketingziele	411
2.4.2 Marketingplanung	412
2.4.3 Marketingrealisierung	412
2.4.4 Marketingkontrolle	413
2.4.5 Marketingsteuerung	414
2.5 Führungsprozess im Personalbereich	415

2.5.1	Personalbezogene Ziele	415
2.5.2	Personalplanung	416
2.5.3	Personalbezogene Realisierung	417
2.5.4	Personalbezogene Kontrolle	417
2.5.5	Personalbezogene Steuerung	418
2.6	Führungsprozess im Finanz-/Rechnungswesen	419
2.6.1	Ziele im Finanz- und Rechnungswesen	419
2.6.2	Planung im Finanz- und Rechnungswesen	421
2.6.3	Realisierung im Finanz- und Rechnungswesen	421
2.6.4	Kontrolle im Finanz- und Rechnungswesen	423
2.6.5	Steuerung im Finanz- und Rechnungswesen	423
2.7	Führungsprozess im Informationsbereich	424
2.7.1	Informationsziele	425
2.7.2	Informationsplanung	426
2.7.3	Informationsrealisierung	426
2.7.4	Informationskontrolle	427
2.7.5	Informationssteuerung	428
3.	Bereichs- und Gruppenführungsprozesse	429
3.1	Operativer Führungsprozess	429
3.1.1	Operative Ziele	430
3.1.2	Operative Planung	430
3.1.3	Operative Realisierung	431
3.1.4	Operative Kontrolle	432
3.1.5	Operative Steuerung	432
3.1.6	Operatives Controlling	433
3.2	Führungsprozess in der Gruppe	433
3.2.1	Gruppenbezogene Ziele	434
3.2.2	Gruppenbezogene Planung	435
3.2.3	Gruppenbezogene Realisierung	436
3.2.4	Gruppenbezogene Kontrolle	436
3.2.5	Gruppenbezogene Steuerung	437
3.2.6	Gruppencontrolling	437
Kontrollfragen		439
Übungsteil (Aufgaben/Fälle)		442
Lösungen		477
Gesamtliteraturverzeichnis		525
Stichwortverzeichnis		556

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AfA	Absetzung für Abnutzung	EFZG	Entgeltfortzahlungsgesetz
AFG	Arbeitsförderungsgesetz	EGBGB	Einführungsgesetz zum Bürgerlichen Gesetzbuch
AGB	Allgemeine Geschäfts- bedingungen	EGV	EG-Vertrag
AGG	Allgemeines Gleichbehand- lungsgesetz	ERBG	Gesetz über Europäische Betriebsräte
AktG	Aktiengesetz	ErbStG	Erbschaftsteuergesetz
AO	Abgabenordnung	EstDV	Einkommensteuer-Durch- führungsverordnung
ArbGG	Arbeitsgerichtsgesetz	EstG	Einkommensteuergesetz
ArbNErfG	Arbeitnehmererfindungsgesetz	ESTR	Einkommensteuer-Richtlinien
ArbPlSchG	Arbeitsplatzschutzgesetz	EU	Europäische Union
ArbSichG	Arbeits sicherheitsgesetz	Euro-AG	Europäische Aktiengesellschaft
ArbStättVO	Arbeitsstättenverordnung	EVO	Eisenbahnverkehrsordnung
ArbZG	Arbeitszeitgesetz	EWIV	Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung
ArbZRG	Arbeitszeitrechtsgesetz		
AStG	Außensteuergesetz	FuE	Forschung und Entwicklung
AÜG	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz		
AWG	Außenwirtschaftsgesetz	GbR	Gesellschaft des bürgerlichen Rechts
AWV	Außenwirtschaftsverordnung	GebrMG	Gebrauchsmustergesetz
AZO	Allgemeine Zollordnung	GenG	Genossenschaftsgesetz
AZO	Arbeitszeitordnung	GeschmG	Geschmacksmustergesetz
		GewO	Gewerbeordnung
BAG	Bundesarbeitsgericht	GewStG	Gewerbesteuergesetz
BBiG	Berufsbildungsgesetz	GewStR	Gewerbesteuer-Richtlinien
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie	GG	Grundgesetz
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz	GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
BeschG	Beschäftigungsschutzgesetz	GmbHG	Gesetz betreffend die GmbH
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz	GoB	Grundsätze ordnungs- mäßiger Buchführung und Bilanzierung
BewG	Bewertungsgesetz	GrEstG	Grunderwerbsteuergesetz
BFH	Bundesfinanzhof	GüKG	Güterkraftverkehrsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch	GWB	Gesetz gegen Wettbewerbs- beschränkungen
BGBI	Bundesgesetzblatt		
BGH	Bundesgerichtshof	HAG	Heimarbeitsgesetz
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungs- gesetz	HGB	Handelsgesetzbuch
BlmSch	Bundesimmissionsschutzgesetz	HRefG	Handelsrechtsreformgesetz
BiRiLig	Bilanzrichtliniengesetz	HWB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
BStBl	Bundessteuerblatt	HWF	Handwörterbuch des Bank- und Finanzwesens
BUrlG	Bundesurlaubsgesetz	HWFü	Handwörterbuch der Führung
		HWInt	Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung
CIM	Computer Integrated Manufacturing	HWM	Handwörterbuch des Marketing
DeBW	Der Betriebswirt		
DIB	Deutsches Institut für Betriebswirtschaft		
DIHT	Deutscher Industrie- und Handelstag		
EDV	Elektronische Datenverarbeitung		

HWÖ	Handwörterbuch der Öffentlichen Betriebswirtschaft	OLG	Oberlandesgericht
HWO	Handwörterbuch der Unternehmensführung und Organisation	OR	Operations Research
HWP	Handwörterbuch des Personalwesens	PartG	Partnerschaftsgesellschaft
HWPlan	Handwörterbuch der Planung	PatG	Patentgesetz
HWProd	Handwörterbuch der Produktionswirtschaft	PC	Personalcomputer
HWR	Handwörterbuch des Rechnungswesens	PerVG	Personalvertretungsgesetz
HWRP	Handwörterbuch der Rechnungslegung und Prüfung	PflegeVG	Pflegeversicherungsgesetz
HWStR	Handwörterbuch des Steuerrechts und der Steuerwiss.	PPS	Produktions-Planung und -Steuerung
HWU	Handwörterbuch der Unternehmensrechnung und Controlling	PublG	Publizitätsgesetz
IAS	International Accounting Standards	REFA	Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation
IFRS	International Financial Reporting Standards	RKW	Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft
IHK	Industrie- und Handelskammer	Rol	Return on Investment
InsO	Insolvenzordnung	ScheckG	Scheckgesetz
JArbSchG	Jugendarbeitsschutzgesetz	SGB	Sozialgesetzbuch
KfW	KfW-Banken-Gruppe	SGE	Strategische Geschäftseinheit
KG	Kommanditgesellschaft	SGG	Sozialgerichtsgesetz
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien	SprAuG	Sprecherausschussgesetz
KSchG	Kündigungsschutzgesetz	StGB	Strafgesetzbuch
KStDV	Körperschaftsteuer-Durchführungsverordnung	StPO	Strafprozessordnung
KStG	Körperschaftsteuergesetz	StVG	Straßenverkehrsgesetz
KStR	Körperschaftsteuer-Richtlinien	StVO	Straßenverkehrsordnung
KWG	Gesetz über das Kreditwesen	StVZO	Straßenverkehrs-Zulassungsordnung
LStDV	Lohnsteuer-Durchführungsverordnung	TVG	Tarifvertragsgesetz
LStR	Lohnsteuer-Richtlinien	TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
MitbestG	Mitbestimmungsgesetz	UmwG	Umwandlungsgesetz
MoMiG	Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen	UmwStG	Umwandlungs-Steuerergesetz
MuSchG	Mutterschutzgesetz	UStDV	Umsatzsteuer-Durchführungsverordnung
OHG	Offene Handelsgesellschaft	UStG	Umsatzsteuergesetz
		UStR	Umsatzsteuer-Richtlinien
		UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
		VermBG	Vermögensbildungsgesetz
		VGH	Verwaltungsgerichtshof
		VRG	Vorruhestandsgesetz
		VVG	Versicherungsvertragsgesetz
		VwGO	Verwaltungsgerichtsordnung
		WG	Wechselgesetz
		WZG	Warenzeichengesetz
		ZG	Zollgesetz
		ZPO	Zivilprozessordnung

A. Grundlagen

Der Untersuchungsgegenstand der Betriebswirtschaftslehre ist das **Unternehmen**, d. h. eine planmäßig organisierte, private Betriebswirtschaft, in der Güter bzw. Dienstleistungen beschafft, verwertet, verwaltet und abgesetzt werden. Diese Einzelwirtschaften sind produktive, offene, dynamische und soziale Systeme. Zur Lösung der vielfältigen Probleme, die mit der erfolgreichen Bewältigung des Unternehmensgeschehens in der Marktwirtschaft verbunden sind, ist die **Unternehmensführung** unverzichtbar.

Die Führung von Unternehmen grenzt sich von dem **Organisationsmanagement** ab, z. B. vom Militär, von Behörden, Haushalten, Schulen, Hochschulen und Konzernen (*Kreikebaum/Gilbert/Reinhardt*). Den Begriff Führung gibt es auch in der Technik, für Tiere, beim Tanz und Tourismus.

Als Grundlagen der Unternehmensführung werden untersucht:

Grundlagen	Unternehmensführung
	Führungsforschung
	Rechtsrahmen

1. Unternehmensführung

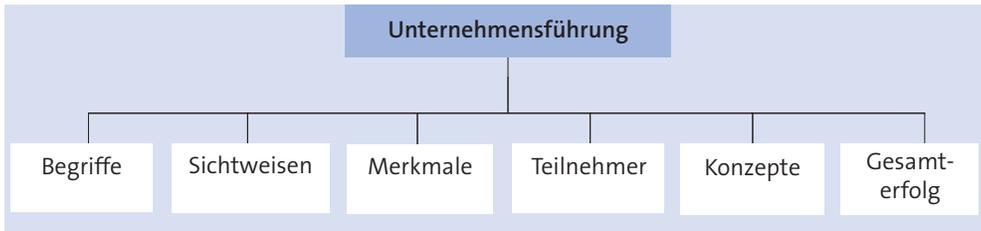
Die Unternehmensführung ist die zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung eines Unternehmens (*Bleicher, Dillerup/Stoi, Hopfenbeck, Olfert/Pischulti, Schrey-ögg, Ulrich*). Sie wird von einem **Unternehmensleiter** ausgeübt, der als Unternehmer oder als Top Manager das Unternehmensgeschehen steuert.

Sie kann als Gesamtheit von **Handlungen** der verantwortlichen Akteure interpretiert werden, welche die Gestaltung und Abstimmung der Unternehmens-Umwelt-Interaktion zum Gegenstand haben und diesen grundlegend beeinflussen (*Macharzina/Wolf*).

Die Führungsverantwortung der Unternehmensleitung richtet sich auf Gegebenheiten, die für das ganze Unternehmen von zentraler Bedeutung sind. Es ist vom Top Management so zu führen, dass es in einer hochkomplexen und turbulenten Umwelt überleben kann (*Jung*).

Die Unternehmen sehen sich in einer Marktwirtschaft einem sich ständig verändernden wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen **Wandlungsprozess** gegenüber, der ihre Gestaltung, Steuerung und Entwicklung für die Unternehmensleitung zu einer sehr anspruchsvollen Führungsaufgabe werden lässt.

In der **Marktwirtschaft** sind die Unternehmen von ihrer Leitung so zu führen, dass sie erfolgreich sind (*Hungenberg/Wulf*). Die Qualität der Unternehmensführung bestimmt den Erfolg oder Misserfolg unternehmerischer Tätigkeit in hohem Maße. In den folgenden Kapiteln werden behandelt:



1.1 Begriffe

In Theorie und Praxis werden im Rahmen der Unternehmensführung immer wieder folgende Begriffe hervorgehoben, die in direktem Zusammenhang zueinander stehen:

- ▶ **Management**
- ▶ **Führung und Leitung**
- ▶ **Kommunikation**
- ▶ **Macht**
- ▶ **Entscheidung.**

1.1.1 Management

Die Unternehmensführung wird im Regelfall mit dem gesamten Management (*Drucker, Malik*) gleichgesetzt. Dieser Begriff kann als Tätigkeit im Sinne des Managens oder als Institution im Sinne des Top, Middle oder Lower Managements gesehen werden (*Staehle, Steinmann/Schreyögg*).

Folgende **Formen des Managements** sind – außer den aktuellen Management-Konzepten (vgl. Kapitel 1.5) – zu unterscheiden:

- ▶ Das **Account-Management**, das einem kundenorientierten Management entspricht. Der Grund für seine Entwicklung liegt in der zunehmenden wirtschaftlichen Konzentration. Den produzierenden Unternehmen stehen immer weniger marktmächtige Abnehmer gegenüber, sodass die Account-Manager hier ihre Kommunikationschancen nutzen können (*Meffert*).
- ▶ Das **Cash-Management**, das alle Maßnahmen einer sachgerechten Kassendisposition des Unternehmens umfasst und wesentlicher Bestandteil der kurzfristigen Finanzplanung ist. Ursprünglich stand das Ziel im Vordergrund, die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens in jedem Zeitpunkt sicherzustellen (*Steiner*).
- ▶ Das **Change-Management**, das durch den ständigen Wandel im Wirtschaftsleben zu einem bedeutsamen Konzept geworden ist. Permanente Umweltveränderungen stellen das Management vor immer neue Herausforderungen, die Maßnahmen-

programme zur Initiierung und Umsetzung von Veränderungen erfordern (*Doppler/Lauterburg, Gattermeyer/Al-Ani*).

- ▶ Das **Krisenmanagement**, das der Vermeidung bzw. Bewältigung negativer Entwicklungen von Unternehmen dient. Es ist vor allem für krisenanfällige Unternehmen eine permanente Aufgabe. Nach *Krystek* wird die Bedeutung des Krisenmanagements zunehmen. Im Extremfall kann von **Chaosmanagement** gesprochen werden (*Jung*).
- ▶ Das **Risikomanagement**, das alle Maßnahmen umfasst, die der Handhabung von Risiken dienen. Dazu gehört eine Bestandsaufnahme aller relevanten Risiken (*Gleißner, Ehrmann*). Sie sind mit der Ungewissheit der Zukunft zu begründen. Es versucht, die Risikowirkungen zu bewerten und Risiken zu bewältigen. Es wird auch **Risk Management** genannt (*Macharzina/Wolf*).
- ▶ Das **Sicherheitsmanagement**, das auf den umfassenden Schutz von Menschen und auf die eingesetzten Materialien bzw. die Produktionsverfahren ausgerichtet ist. Die traditionellen Sicherheitskonzepte betonen die Arbeitssicherheit, die **Unfallverhütung**, den **Gesundheitsschutz** und den **Informationsschutz** (*Brands, Heinrich/Riedl/Stelzer*). Die modernen Konzepte beschäftigen sich mit der Produkthaftung und der Umwelthaftung (*Oeldorf/Olfert, Müller*).
- ▶ Das **Selbstmanagement**, welches das Planen und Umsetzen situationsspezifischer Arbeits- und Verhaltenstechniken im Leben, bei der Arbeit (*Seiwert*) und im Studium bezeichnet. Hier geht es z. B. um Zeitmanagement, Gruppenarbeit und Anti-Stress-Training (*Crisand/Lyon/Schinagl*).
- ▶ Das **Wissensmanagement** als Managementpraktiken, die darauf abzielen, das gegebene Wissen im Unternehmen einzusetzen und zu entwickeln, um die gegebenen Ziele des Unternehmens erreichen zu können (*Bodendorf, Güldenbergl*). Es kann auch von wissensorientierter Unternehmensführung gesprochen werden (*Dillerup/Stoi, North*).
- ▶ Das **Tourismusmanagement** als Inbegriff von Führungsaufgaben in Organisationen, die Leistungen im Bereich des Fremden- bzw. Reiseverkehrs erbringen (*Berg, Freyer*). Die Tourismusbranche ist heute weltweit eine der bedeutendsten Wachstumsbranchen geworden. Um die Bedeutung des Tourismus zu messen, werden Kennzahlen zu Grunde gelegt, z. B. Anzahl der Übernachtungen, Aufenthaltsdauer, Reisedauer und Reiseausgaben.

1.1.2 Führung und Leitung

Zu den Hauptaufgaben eines jeden Vorgesetzten gehören Führung und Leitung. Sie werden in der **Betriebswirtschaftslehre** (*Bleicher, Hentze/Graf/Kammel/Lindert, Korndörfer, Staehle, Weibler, Wunderer*) und in der **Psychologie** als der Wissenschaft vom Erleben und Verhalten (*von Rosenstiel, Zimbardo/Gerrig*) unterschiedlich definiert.

Wird die **Führung** als die Beeinflussung von Personen (Leadership) bzw. Unternehmen (Management) interpretiert, dann lässt sich die Führung in Personalführung und Unternehmensführung unterteilen. Mit den umfassenden Problemstellungen der **Menschenführung** (*Marschner*) beschäftigen sich die:

- ▶ **Organisationspsychologie** (v. Rosenstiel, Gebert/v. Rosenstiel, Weinert)
- ▶ **Personalpsychologie** (Schuler)
- ▶ **Sozialpsychologie** (Aronson/Wilson/Akert, Schuster/Frey, Stroebe/Jonas/Hewstone)
- ▶ **Führungspsychologie** (Crisand/Raab, Leavitt, Liebel, Rahn, Stroebe).

Der Begriff Führung lässt sich nicht eindeutig vom Terminus Leitung abgrenzen. Die **Leitung** wird eher im Sinne formaler Macht interpretiert, während die Führung eher personenbezogen hinsichtlich des Erlebens von Führung erklärt wird (Weibler).

Leitung kann aber auch im institutionellen Sinne z. B. als Unternehmensleitung und Führung im funktionalen Sinne verstanden werden, z. B. als konkretes Tun. Häufig werden die Begriffe Führung und Leitung auch synonym verwendet.

Wird der Begriff der Leitung im **institutionellen Sinne** gebraucht, dann sind unter Einbezug der Führungsebenen zu unterscheiden:

- ▶ Der **Unternehmer**, der als Eigentümer bzw. Leiter eines Einzelunternehmens zu umfassenden Entscheidungen befugt ist. Er hat die Verfügungsgewalt über den Gewinn. Unternehmer zu sein, ist heute eine große Herausforderung (Merath).
- ▶ Der **Unternehmensleiter**, dem z. B. als Vorstand in einer Aktiengesellschaft oder als Geschäftsführer in der GmbH die laufende Führung der Geschäfte eines Unternehmens als Top Manager auf oberster Ebene obliegt.
- ▶ Der **Bereichsleiter**, der z. B. als Prokurist oder Handlungsbevollmächtigter auf der mittleren Führungsebene des Unternehmens tätig ist. Er führt seinen Bereich als Hauptabteilungsleiter oder als Abteilungsleiter.
- ▶ Der **Gruppenleiter**, der auf der unteren Führungsebene z. B. als Fachkaufmann, Meister oder Büroleiter agiert. In größeren Unternehmen werden je nach Umfang der Führungsaufgaben auch Untergruppenleiter eingesetzt.

Diese Leiter sind **Vorgesetzte**, die anderen Mitarbeitern Weisungen erteilen dürfen. Sie besetzen als Instanzeninhaber Stellen mit Leitungsbefugnis. Aus verschiedenen nachgelagerten Instanzen kann sich ein **Instanzenweg** ergeben.

Mitunter werden in Organisationen Regelungen zur **Unternehmensnachfolge** nötig, d. h. es erfolgt eine Überleitung der Gegebenheiten von einem Unternehmen zu einem anderen (Felden/Pfannenschwarz, Huber/Sterr-Kölln, Spiegelberger). Dabei wird in der Regel ein **Businessplan** (= Geschäftsplan) erstellt (Nagel, Schwetje, Singler), der eine schriftliche Fixierung eines unternehmerischen Vorhabens darstellt.

1.1.3 Kommunikation

Die Kommunikation ist der Austausch von Informationen zwischen Menschen und/oder Maschinen (Franken, Jung, Pepels, Staehle). Sie ist eine der bedeutsamsten Aufgaben der Unternehmensführung (Hungenberg/Wulf). Die Führung ist ohne Kommunikation nicht denkbar. Als **Arten der Kommunikation** gelten:

- ▶ Die **personale Kommunikation** ist eine soziale Kommunikation, die der gegenseitigen Information von Personen dient und in formaler Interpretation (horizontal, vertikal und diagonal) auch **Personalkommunikation** genannt wird. Es sind zu unterscheiden:

Verbale Kommunikation	Sie beschafft vor allem Informationen auf der Inhaltsebene, z. B. durch Gefühlsäußerungen bzw. Emotionen in einem Gespräch.
Nonverbale Kommunikation	Sie wird vor allem als Information auf der Beziehungsebene vermittelt, z. B. durch Körperbewegungen (Gestik und Mimik).

Die Wirksamkeit der sozialen Kommunikation wird durch Missverständnisse zwischen den Partnern beeinflusst. Möglichkeiten zur Verbesserung der sozialen Kommunikation auf der Seite des Informationsgebers sind z. B. Dosierung der Informationsmenge, Wiederholung der Information, empfängerorientierte Formulierungen. Auf der Seite des Informationsnehmers kann die soziale Kommunikation durch aktives Zuhören und Mitdenken verbessert werden.

- ▶ Die **technische Kommunikation** stellt einen Austauschprozess zwischen einem Sender bzw. Empfänger dar. Sie kann im Unternehmen über verschiedene Medien betrieben werden, z. B.:

Computer	Die Kommunikation erfolgt mithilfe des Personalcomputers oder Großrechners . Diese Kommunikationsart ist aus der heutigen Unternehmenswelt nicht mehr wegzudenken.
Telefax	Über den Fernkopier-Dienst wird eine schnelle Übermittlung von Texten, Grafiken und Abbildungen über eine beliebige Entfernung hinweg möglich.
Internet	Dies ist ein weltumfassendes Netzwerk , aus dem viele verschiedene Informationen abrufbar sind, z. B. über Literatur, Reisen, Shopping, Computer, Gesundheit und Banking.
E-Mail	Über das Internet können weltweit Informationen versandt werden. Empfangene Nachrichten werden für den Benutzer des PC zunächst zentral gespeichert und können dann abgerufen, gelesen, beantwortet bzw. gelöscht werden.

Die systematische Planung, Realisierung und Kontrolle von Informationen und Kommunikationsprozessen (*Stroebe*) ist im Unternehmen Aufgabe des **Kommunikationsmanagements** (*Oelert*). Die Bedeutung der **Unternehmenskommunikation** (*Mast, Schmid/Lyczek*) wird künftig weiter zunehmen.

1.1.4 Macht

Als Macht wird nach *Max Weber* die Chance bezeichnet, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstände durchzusetzen (*Neuberger, Richter*). Sie basiert vor allem auf dem tatsächlichen Ausgeliefertsein des Beherrschten und auf der Überlegenheit des Herrschenden. Im Rahmen der Unternehmensführung können u. a. folgende **Arten** der Macht unterschieden werden (*Steinmann/Schreyögg*):

- ▶ Die **Legitimationsmacht**, die sich aus der hierarchischen Ordnung des Unternehmens ergibt. Grundlagen der Macht sind die hierarchische Position des Führenden sowie Normen und Werte, die dem Vorgesetzten Einfluss geben. Die Unterstellten erkennen die formale Ordnung an und sehen es als ihre Pflicht, den Weisungen des Vorgesetzten zu folgen.
- ▶ Die **Expertenmacht**, die sich auf die fachliche Qualifikation des Vorgesetzten bezieht. Die Mitarbeiter erkennen ihren Vorgesetzten als Fachmann an, wenn er Informationsvorteile nachweist. Die Expertenmacht ist um so gefestigter, je größer die Sachkenntnis des Vorgesetzten auf einem bestimmten Gebiet ist. Experten gibt es auf allen Ebenen des Unternehmens.
- ▶ Die **Belohnungsmacht**, welche darauf beruht, dass der Führende den Mitarbeitern Belohnungen gewährt oder versagt. Als materielle Belohnungen gelten z. B. Lohn-erhöhungen, während immaterielle Belohnungen z. B. Lob und Anerkennung betreffen. Die Führungskraft kann aber auch Sanktionen erteilen, z. B. eine Abmahnung.

Die Macht beeinflusst im Unternehmen sowohl die menschliche **Leistung** als auch die **Ziele** der Organisation in hohem Maße (*Weinert*). Mitarbeiter verfolgen im Rahmen der **Mikropolitik** im Sinne eines Machtkampfes auch **Eigeninteressen** (*Neuberger*).

Aufgabe 1 > Seite 443

1.1.5 Entscheidung

Nach *Heinen* ist die Entscheidung ein Akt der Willensbildung, bei der ein Mensch sich entschließt, etwas so und nicht anders zu tun. Dabei verfügt er über mehrere Handlungsalternativen zwischen denen er zu entscheiden hat. Es gibt:

- ▶ Die **Entscheidungsträger**, das sind jene Personen oder Personenmehrheiten, die die betriebliche Willensbildung beeinflussen und Entscheidungsprobleme zu lösen haben:

Unternehmens-leiter	Ihm obliegt als Top Manager an der Spitze der Führungshierarchie die Unternehmensführung, z. B. für 5 Jahre als Vorstand einer AG.
Unternehmer	Er leitet ein Einzelunternehmen selbstständig bzw. eigenverantwortlich. Er trägt allein das persönliche Risiko und das Kapitalrisiko.
Aufsichtsrat	Er ist ein vom Gesetzgeber vorgeschriebenes Organ des Unternehmens, das in einer AG z. B. den Jahresabschluss prüft.
Führungskräfte	Sie haben als Vorgesetzte die Aufgabe, die ihnen unterstellten Mitarbeiter zum Erfolg zu führen, z. B. als Bereichs- oder Gruppenleiter.
Mitarbeiter	Sie sind als unterstellte Arbeitnehmer eines Unternehmens weisungsgebunden und haben die Aufträge ihrer Vorgesetzten zielgemäß zu erfüllen.
Betriebsrat	Er ist für vier Jahre das zuständige Vertretungsorgan der Arbeitnehmer in einem Unternehmen, das mindestens fünf Arbeitnehmer ständig beschäftigt.

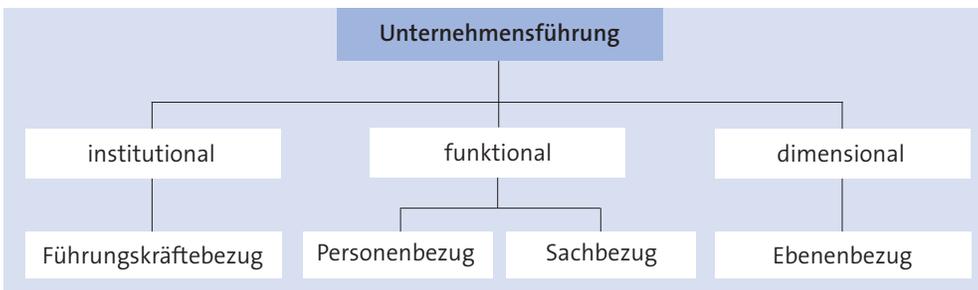
- ▶ Da die Entscheidungsträger bei der Lösung betrieblicher Probleme unterschiedliche Interessen vertreten, sind Konflikte nicht auszuschließen.
- ▶ Die **Entscheidungstechniken**, die von den Entscheidungsträgern zur Bewältigung ihrer Aufgaben im Unternehmen eingesetzt werden (*Olfert, Schmidt*), z. B.:
 - **Entscheidungstabellen** sind Hilfsmittel zur Analyse und Beschreibung von Entscheidungssituationen und bilden ein Mittel der Prozessorganisation.
 - Der **Entscheidungsbaum** ist eine grafische Darstellung, mit der ein mehrstufiges, komplexes Entscheidungsproblem dargestellt und beschrieben wird (*Ehrmann*).
 - Die **Entscheidungsmethoden** sind Verfahren, die die Art und Weise des Entscheidens kennzeichnen, z. B. intuitive, rationale und mathematische Methoden (vgl. Kapitel B.1.2.2).
- ▶ Der **Entscheidungsprozess**, der den Ablauf einer Entscheidung darstellt. Er beginnt mit dem Erkennen der Notwendigkeit einer Entscheidung und besteht aus folgenden wesentlichen Phasen (*Heinen*):

Willensbildung	Sie dient der Gewinnung und Erarbeitung von Informationen. Sie entspricht der Planung und besteht aus der Anregung, Suche und Entscheidung. Alternative Lösungsmöglichkeiten werden beurteilt und die vorteilhafteste Lösung wird ausgewählt.
Willensdurchsetzung	Sie beinhaltet die Verwirklichung der gewählten Alternative. Die ausführenden Personen werden entsprechend geführt, z. B. durch Kommunikation als Gespräche, Verhandlungen, Konferenzen bzw. durch Erteilung von Weisungen, und in Form von Anordnungen.

Die **Arten** der Entscheidungen lassen sich nach den verschiedenen Unternehmensebenen in strategische, taktische und operative Entscheidungen einteilen – siehe Kapitel E.

1.2 Sichtweisen

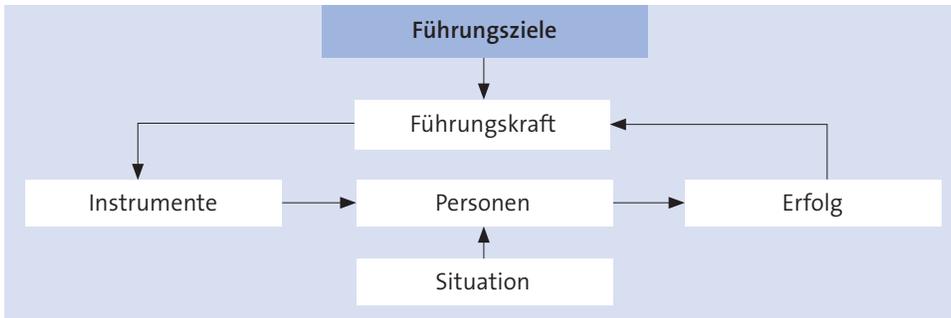
Die Unternehmensführung wird in der Betriebswirtschaftslehre aus unterschiedlicher Sicht interpretiert. Sie kann grundsätzlich institutional, funktional und dimensional verstanden werden (*Bleicher, Olfert/Pischulti, Schreyögg*):



Die obigen Interpretationen der Unternehmensführung sind nicht losgelöst voneinander, sondern im Zusammenhang zu sehen. Es sind zu unterscheiden:

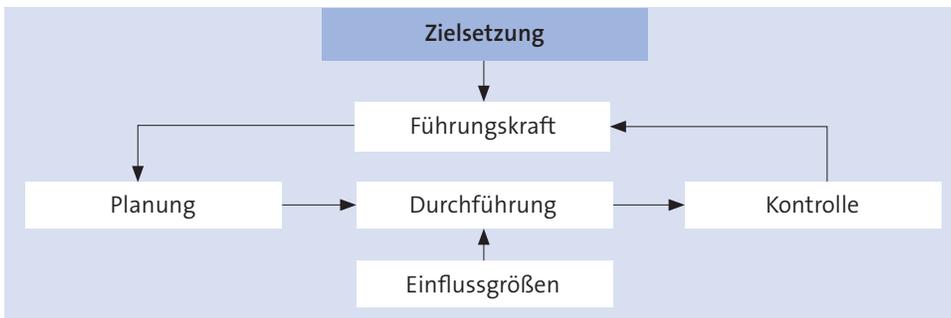
- ▶ Die **institutionale Sicht** der Unternehmensführung, welche die Gesamtheit der betrieblichen Führungskräfte umfasst, die die Aufgabe haben, ihre Mitarbeiter erfolgreich zu führen. Es geht einerseits um die **Führungskräfte** (Leader) und andererseits um die **Unternehmensverfassung**, die im englischen Sprachraum als **Corporate Governance** bezeichnet wird (*Hummel/Zander, Hungenberg/Wulf, Schreyögg*).
- ▶ Die **personenbezogene Sicht** der Unternehmensführung, welche ein eigenständiges Betrachtungsfeld der Unternehmensführung darstellt (*Franken, Richter, Weibler*).

Die **Personalführung** bedeutet für die Führungskraft, unter Einsatz von Führungsinstrumenten und unter Berücksichtigung der Führungsziele bzw. der Situation, das betriebliche Personal auf einen gemeinsam zu erzielenden Erfolg hin zu beeinflussen (*Olfert/Rahn, Rahn*). Im englischen Sprachraum wird von **Leadership** gesprochen (*Dillerup/Stoi, Neuberger, Weibler*). Die personenorientierten Führungsaufgaben sind Ausdruck der Kohäsionsfunktion (*Lukascyk*). Sie führen zu personenorientierten Führungsprozessen.



- ▶ Die **sachbezogene Sicht** der Unternehmensführung, welche die Gesamtheit aller Bestimmungshandlungen betrachtet, die das Verhalten des Systems Unternehmen festlegen und auf ein übergeordnetes Gesamtziel hin ausrichten (*Ulrich*).

Hier besteht ein direkter Bezug zu sachlich-rationalen Tatbeständen, die sich z. B. in aufgabenbezogenen, struktur- und prozessorientierten **Managementaspekten** niederschlagen. Diese Führungsaufgaben sind Ausdruck der Lokomotionsfunktion (*Lukascyk*) und werden zu sachorientierten Führungsprozessen.



- ▶ Die **dimensionale Sicht** der Unternehmensführung, die in der Betriebswirtschaftslehre unterschiedlich interpretiert wird. *Bleicher* stellt als Dimensionen der Füh-

Die institutionellen Formen der Unternehmens- und Gruppenführung den originären und derivativen Aufgaben der Führung gegenüber. Nach Müller-Stewens können im Unternehmen prozessuale, strukturelle und personelle Dimensionen unterschieden werden.

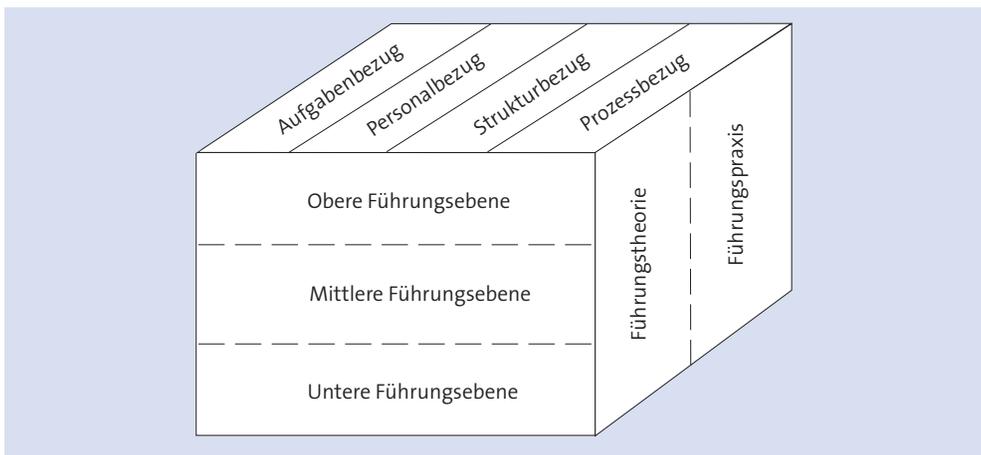
In den später folgenden Hauptkapiteln dieses Buches sollen folgende Dimensionen der Unternehmensführung hervorgehoben und mit den betrieblichen Führungsebenen zu einem **ebenenorientierten Ansatz** (*Rahn*) verbunden werden:

Bezug Ebenen	Aufgaben- bezug	Personen- bezug	Struktur- bezug	Prozess- bezug
Obere Führungsebene	Unternehmensleitung	Gesamtführung	Gesamtorganisation	Gesamtführungsprozesse
Mittlere Führungsebene	Bereichsleitung	Bereichsführung	Bereichsorganisation	Bereichsführungsprozesse
Untere Führungsebene	Gruppenleitung	Gruppenführung	Gruppenorganisation	Gruppenführungsprozesse

1.3 Merkmale

Es können verschiedene Merkmale **erfolgreicher Unternehmensführung** unterschieden werden, die sich in den Führungsebenen, den Führungsdimensionen und bestimmten Führungsmerkmalen äußern.

Daraus ergibt sich folgender „Führungswürfel“:



Diese Darstellung eines Würfels verdeutlicht, dass das Top, Middle und Lower Management sowohl aus der Sicht der Führungspraxis als auch aus theoretischer Sicht betrachtbar sind. Die betrieblichen Führungsebenen sollen in den folgenden Kapiteln aufgaben-, personen-, struktur- und prozessorientiert analysiert werden.

Es sind im Hinblick auf die **Unternehmensführung** zu unterscheiden:

- ▶ **Ebenen**
- ▶ **Dimensionen**
- ▶ **Theorie/Praxis.**

1.3.1 Ebenen

Die Ebenen des Unternehmens gelten als eines der bedeutendsten Merkmale zur Erklärung von Führung. Eine **Führungsebene** ist ein strukturelles Merkmal, das eine Stufe der gesamten betrieblichen Organisationsstruktur verkörpert. Die betriebswirtschaftliche Literatur unterscheidet folgende **ebenenorientierte Ansätze** der Unternehmensführung:

- ▶ Die **normative, strategische** und **operative Ebene** nach *Bleicher, Dillerup/Stoi* und *Hugenberg/Wulf*. Die normative Ebene beschäftigt sich mit den generellen Zielen, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens zu ermöglichen.

Diese Führungsebene wird hier von der strategischen Führungsebene abgekoppelt, die auf den Aufbau, die Pflege und die Ausbeutung von Erfolgspotenzialen gerichtet ist. Normatives und strategisches Management finden ihre Umsetzung im operativen Vollzug (*Bleicher*).

Kritisch ist hier festzustellen, dass in Großunternehmen nicht auf die mittlere Führungsebene verzichtet werden sollte, die das bedeutsame Bindeglied zwischen Top Management und Lower Management darstellt. In der Führungspraxis entscheidet das Top Management sowohl über die Ausgestaltung des normativen Rahmens als auch über die Strategien des Unternehmens. Einem Verzicht auf die mittlere Führungsebene und der Überstellung einer normativen Ebene über die strategische Ebene wird deshalb hier nicht gefolgt.

- ▶ Die **strategische** und die **operative Ebene**, die vor allem von Wissenschaftlern des englischsprachigen Raums favorisiert werden (*Mintzberg*). Auf der strategischen Managementebene trifft das Top Management Führungsentscheidungen, die vom Lower Management auf der operativen Ebene umzusetzen sind. Die Unternehmensleitung hat die Aufgabe, das strategische und das operative Denken zu integrieren (*Kreikebaum*).

Zu Recht wird hier die strategische Ebene keiner normativen Zusatzebene untergeordnet. Aus führungspraktischer Sicht ist außerdem anzumerken, dass zumindest die Träger von Entscheidungen in Großunternehmen ohne **Middle Management** nicht erfolgreich agieren können.

- ▶ Die **strategische, taktische** und **operative Ebene**, die von einer Vielzahl von Autoren bevorzugt wird (u. a. *Bamberger/Wrona, Knöll/Schulz-Sacharow/Zimpel*) und dem auch wir folgen (*Olfert/Pischulti, Rahn*). Die besondere Bedeutung der taktischen Führungsebene besteht darin, dass sie im Großunternehmen die unverzichtbare Bindung zwischen der strategischen und der operativen Ebene bildet.

Die Entscheidungen des Middle Managements basieren auf denen des Top Managements. Dem Lower Management obliegt es, dafür zu sorgen, dass die von

der strategischen Ebene vorgegebenen Ziel und Pläne in konkrete Maßnahmen überleitet werden.

Die hervortretende Bedeutung dieser drei zuletzt genannten Führungsebenen wurde in der Literatur bereits frühzeitig erkannt, u. a. *Wild (1974)*, *Töpfer (1976)*, *Horváth (1979)* und *Pfohl (1981)*. Eine sehr aufschlussreiche Übersicht über mögliche Handlungsebenen lieferten *Hentze/Brose* bereits 1985.

Als Ebenen der Unternehmensführung werden deshalb betrachtet:

- ▶ Die **ober(st)e Führungsebene**, auf der z. B. Unternehmer, Vorstandsmitglieder, geschäftsführende Gesellschafter bzw. Geschäftsführer agieren. Als **Unternehmensleiter** entwickeln sie im Rahmen der **strategischen** Führung Strategien und Ziele, damit das Unternehmen zum Erfolg kommt. Dabei sind sie für die Gesamtführung, Gesamtorganisation und für die erfolgreiche Abwicklung der Gesamtführungsprozesse verantwortlich.
- ▶ Die **mittlere Führungsebene**, auf der die Entscheidungen der Unternehmensleiter durch die **Bereichsleiter** im Rahmen der **taktischen** Führung umgesetzt werden. Diese haben die Aufgabe, zwischen den Interessen der Unternehmensleitung und den Interessen der Basis zu vermitteln. Die Bereichsleiter sind für die Bereichsführung, Bereichsorganisation und die erfolgreiche Abwicklung der Bereichsführungsprozesse zuständig.
- ▶ Die **untere Führungsebene**, auf der die obigen Entscheidungen im Rahmen der **operativen** Führung von **Gruppenleitern** umgesetzt werden. Sie haben als Fachkaufleute, Werkstattdleiter, Meister oder Büroleiter die Aufgabe, zwischen den ihnen übergelagerten Ebenen und der Basis eine Mittlerrolle zu spielen. Sie sind für die Gruppenführung, Gruppenorganisation und die erfolgreiche Abwicklung der Gruppenführungsprozesse verantwortlich.

Auf der **Ausführungsebene** werden die Entscheidungen der Führungskräfte an der Basis umgesetzt. Hier erledigen Arbeiter und Angestellte ihre Ausführungsaufgaben. Sie arbeiten mit ihren Vorgesetzten häufig im Team zusammen. Auf dieser Ebene werden ganz unterschiedliche Verrichtungsaufgaben wahrgenommen, z. B. im Material-, Produktions-, Marketing-, Finanz-, Personal-, Informationsbereich und im Rechnungswesen.

Die Bedeutung der verschiedenen **Führungsebenen** wird vor allem dann erkennbar, wenn sie in direkten Zusammenhang mit weiteren Einflussfaktoren gebracht werden, die als Dimensionen der Unternehmensführung bezeichnet werden können.

Aufgabe 2 > Seite 443

1.3.2 Dimensionen

Dimensionen sind hier Teilgebiete sehr komplexer Themenbereiche, die sich auf die Führung eines Unternehmens beziehen. Es können folgende Dimensionen der Unternehmensführung unterschieden werden:

- ▶ Die **aufgabenbezogene Unternehmensführung**, welche die tätigkeitsbezogene Gestaltung, Steuerung und Entwicklung auf den verschiedenen Ebenen des Unternehmens umfasst. Hier agieren je nach Bereich unterschiedliche Aufgabenträger der Unternehmens-, Bereichs-, Gruppenleitung.
- ▶ Die **personenbezogene Unternehmensführung**, welche die **Personalführung** betrifft. Sie ist die ziel- und situationsbezogene Beeinflussung der Mitarbeiter, die unter Einsatz von Führungsinstrumenten auf einen gemeinsam zu erzielenden Erfolg hin ausgerichtet ist. Hier gibt es – je nach Ebene – die Gesamtführung, Bereichs-, Gruppen- und Individualführung.
- ▶ Die **strukturbezogene Unternehmensführung**, welche sich mit der organisatorischen Gestaltung, Steuerung und Entwicklung auseinandersetzt. Sie bezieht sich z. B. auf die Organisationssysteme, Organisationsformen und Organisationskonzepte und umfasst die Gesamt-, Bereichs-, und Gruppenorganisation.
- ▶ Die **prozessbezogene Unternehmensführung**, welche die betriebliche Gestaltung, Steuerung und Entwicklung am sachbezogenen Führungsprozess ausrichtet. Diese besteht – je nach Ebene – aus der Zielsetzung, Planung, Realisierung, Kontrolle und Steuerung des Geschehens. Hier existieren Gesamtführungs-, Bereichsführungs- und Gruppenführungsprozesse.

Die Unternehmensführung ist auf den **Unternehmenserfolg** ausgerichtet, der vom **Führungserfolg** und **Mitarbeitererfolg** zu unterscheiden ist (vgl. Kapitel A.1.6 bzw. C.1.6).

1.3.3 Theorie/Praxis

Die Unternehmensführung wird in Theorie und Praxis recht unterschiedlich interpretiert. Die moderne Lehre der Unternehmensführung versteht sich als eine interdisziplinäre **Wissenschaft** (*Macharzina/Wolf, Staehle, Steinmann/Schreyögg, Wunderer*).

Außer betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen werden z. B. auch Ergebnisse der Organisations-, Personal-, Sozial- bzw. Führungspsychologie, der Betriebspädagogik, der Betriebssoziologie, der Betriebstechnik, Rechts- und Arbeitswissenschaft einbezogen.

Dabei werden wissenschaftliche Aktivitäten als Prozesse zur Entwicklung von **Theorien** gesehen. Diese sollen an der Realität überprüft werden. Daraus ergibt sich, ob eine Theorie angenommen, verworfen oder zweckentsprechend angepasst wird. Jede **Wissenschaft** hat die Aufgabe, aussagefähige Theorien zu entwickeln, die beim Nachdenken über Phänomene helfen und Zusammenhänge erklären bzw. zukünftige Ereignisse voraussagen können.

- ▶ Die **Führungslehre** gliedert sich in die Betriebswirtschaftslehre ein und umfasst ein pädagogisch aufbereitetes System von wissenschaftlichen Führungsinhalten, die auf den Erkenntnissen der **Führungsforschung** basieren. Es gibt **Führungsmodelle**, die kompakte Informationen darüber enthalten, wie die Führung im Unternehmen erfolgen soll. Lehre und Forschung sind bemüht, den neuesten Stand der Führungslehre zu sichern (*Hentze/Graf/Kammel/Lindert, Hopfenbeck, Reber, Weibler, Wunderer*).

- Eine **Führungstheorie** ist ein System wissenschaftlicher Aussagen über eine „gesetzmäßige“ Ordnung. Sie sollen anwendungsorientiert sein und Erkenntnisse vermitteln. Viele traditionelle Führungsansätze haben sich scheinbar „totgelaufen“ (*Tisdale*). Der Sinn einer Führungstheorie liegt in ihrer Anwendung, in der Prognose und vor allem in der Erklärungsleistung. Die Führungstheorie steht in enger Verbindung zur **Führungsforschung** (siehe ausführlich Kapitel A.2).

Insbesondere die **Wissenschaftstheorie** setzt sich mit der methodisch ausgewogenen Gestaltung von Theorien intensiv auseinander (*Albert, Opp, Popper, Raffée, Schanz*). Als grundlegendes Muster zur Gestaltung von Theorien gilt das *Hempel-Oppenheim*-Schema:

These	Sie wird auch nomologische Hypothese genannt und ist als Wenn-dann-Beziehung zu formulieren. Beispiel für ein „Gesetz“ aus der Gruppenführung: Wenn Mitarbeiter leistungsstark sind, dann benötigen sie einen fördernden Führungsstil.
Bedingung	Sie verdeutlicht als Antecedensbedingung die Prämisse(n), unter denen die wissenschaftliche These gültig ist. Die Bedingung liefert Aussagen über Einzelheiten der wenn-Komponente obiger These. Beispiel: Mitarbeiter A erbringt über viele Jahre hinweg hervorragende Leistungen.
Erklärung	Sie beinhaltet die genauere Erläuterung der dann-Komponente obiger Hypothese. Sie wird auch Explanandum genannt. Beispiel: Mitarbeiter A benötigt besondere Arbeitsanreize. Das Explanans als Erklärung eines Phänomens besteht aus der These und den gegebenen Bedingungen.

Werden diese Anforderungskriterien von einem Aussagensystem nicht erfüllt, sollte von **Führungsansätzen** und nicht von Führungstheorien gesprochen werden (*Opp*).

Veröffentlichungen zeigen, dass wissenschaftstheoretische Grundlagen auch im Hinblick auf das **Personalmanagement** diskutiert werden (*Schauenberg*).

- Gegenüber der Theorie zeigt die **Führungspraxis** Gegebenheiten der betrieblichen Wirklichkeit auf. Aus ihr leitet sich die tätige und anspruchsvolle Auseinandersetzung von Managern mit der Realität der Unternehmensführung ab. Praktiker müssen oft unter hohem Zeitdruck entscheiden und insbesondere innovativ tätig sein. Handeln bleibt deshalb in der **Unternehmenspraxis** ein schöpferischer Vorgang, der nicht selten auf schwierigen Entscheidungen basiert.

Jedes Unternehmen muss eigene Zielsetzungen entwickeln, die auf die speziellen betrieblichen Bedürfnisse zugeschnitten sind. Den einzig besten Weg der Unternehmensführung gibt es nicht.

Aufgabe 3 > Seite 443

1.4 Teilnehmer

Im Unternehmen selbst, der betrieblichen Umwelt, dem Beschaffungs- und Absatzmarkt gibt es viele Teilnehmer, die mit unterschiedlichen Interessenlagen die Entscheidungen der Unternehmensleitung verfolgen. Als Teilnehmer sind zu unterscheiden (*Olfert/Rahn*):

- ▶ **interne Teilnehmer**
- ▶ **externe Teilnehmer.**

1.4.1 Interne Teilnehmer

Die internen Teilnehmer beeinflussen das Unternehmensgeschehen von innen heraus. Es können folgende interne Träger der Führung unterschieden werden:

- ▶ **Eigentümer**, die das erforderliche Eigenkapital weiter bereitstellen, wenn die Entscheidungen der Unternehmensleitung zum Erfolg führen
- ▶ **Vorstandsmitglieder** und **Geschäftsführer**, die als Unternehmensleiter das ganze Unternehmen führen, z. B. Gestaltung, Steuerung und Entwicklung
- ▶ **Aufsichtsrat**, der in Kapitalgesellschaften die Interessen der Eigenkapitalgeber gegenüber der Unternehmensleitung wahrzunehmen hat
- ▶ **Führungskräfte**, die als Bereichs-, Abteilungs-, Gruppenleiter oder als sonstige Vorgesetzte betriebliche Führungsaufgaben wahrnehmen
- ▶ **Mitarbeiter**, die als ausführendes Personal die Entscheidungen der Unternehmensleitung bzw. der Führungskräfte in das Unternehmensgeschehen umsetzen
- ▶ **Betriebsrat**, der als Interessenvertreter der Arbeitnehmer auf die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen im Unternehmen achtet (*Gaugler, Kotthoff*).

1.4.2 Externe Teilnehmer

Die **externen Teilnehmer** wirken von außen auf das Unternehmen ein. Deshalb sind sie dem betrieblichen Umfeld zuzurechnen. Folgende externe Teilnehmer verfolgen mit unterschiedlichen Interessenlagen die Entscheidungen der Unternehmensleitung:

- ▶ **Kunden**, die als inländische bzw. ausländische Unternehmen oder als Haushalte die Produkte des Unternehmens kaufen bzw. die Dienstleistungen nutzen.
- ▶ **Lieferanten**, die dem Unternehmen die im In- und Ausland zu besorgenden Werkstoffe, Betriebsmittel und Dienstleistungen beschaffen, also Warenlieferanten.
- ▶ **Öffentlichkeit**, die durch die **Medien** (z. B. Zeitung, Hörfunk, Fernsehen), als Bildungs- und Forschungsinstitute und als freie Aktionsgruppen agieren.
- ▶ **Unternehmensverbände**, welche die Interessen der Unternehmen vertreten, z. B. Fachverbände, Kammern, Arbeitgeberverbände.
- ▶ **Behörden**, die als Institutionen des Bundes, der Länder und Gemeinden mit dem Unternehmen in Verbindung stehen, z. B. Ministerien, Arbeitsagentur, Finanzamt.

- ▶ **Absatzmittler**, die als selbstständige Kaufleute Geschäfte vermitteln, z. B. inländische Handelsvertreter, Kommissionäre, Spediteure/Makler bzw. Mittler im Außenhandel (*Kehr/Jahrmann*).
- ▶ **Arbeitnehmerverbände**, welche die Interessen der Arbeitnehmer vertreten, z. B. Deutscher Gewerkschaftsbund (**DGB**) und die Deutsche Angestelltengewerkschaft (**DAG**). In 2001 wurde die DAG in den DGB integriert (**ver.di**).
- ▶ **Kammern**, die als Industrie- und Handelskammern (**IHK**) oder Handwerkskammern die berufsständische Vertretung darstellen.
- ▶ **Kreditinstitute**, die dem Unternehmen Fremdkapital zum Zwecke der Finanzierung bereitstellen, z. B. Großbanken, Sparkassen bzw. Volks- und Raiffeisenbanken.
- ▶ **Konkurrenten**, die sich ebenfalls um die Kunden des Unternehmens bemühen und mit diesem im Wettbewerb stehen, z. B. innerhalb der Branche.
- ▶ **Unternehmensberater**, welche die Unternehmensleitung bei ihren Bemühungen um Unternehmenserfolg unterstützen, z. B. Experten mit Beratungsdiensten.
- ▶ **Personalberater**, welche der Unternehmensleitung in Personalfragen zur Seite stehen, z. B. bei arbeitsrechtlichen Problemen und Lohnfragen.
- ▶ **Börsen und Messen**, die als Märkte bzw. als Treffpunkte für das Unternehmen bedeutsam sind, z. B. Hannover Messe, Internationale Modemesse.
- ▶ **Gläubiger**, die aufgrund vertraglicher Vereinbarungen einen Anspruch auf die Erfüllung ihrer Forderungen haben, z. B. Gläubiger mit Warenlieferungen.
- ▶ **Schuldner**, die ihre Verpflichtungen gegenüber dem Unternehmen zu begleichen haben, z. B. Schuldner aufgrund unserer Warenlieferungen.

Die am Unternehmensgeschehen beteiligten Teilnehmer lösen Unternehmensprozesse aus, die von der Unternehmensleitung rationell zu gestalten, zu steuern und zu entwickeln sind.

1.5 Konzepte

Die Unternehmensführung ist vor allem durch die Globalisierung und der Internationalisierung des Wettbewerbs erheblichen Wandlungsprozessen unterworfen.

Deshalb kann es nicht verwundern, dass die **Betriebswirtschaftslehre** eine Fülle aktueller Konzepte zur Unternehmensführung anbietet (*Carl/Kiesel, Dillerup/Stoj, Hopfenbeck, Hungenberg/Wulf, Jung, Macharzina*).

Es sollen folgende **Führungskonzepte** hervorgehoben werden:

- ▶ **marktorientierte Unternehmensführung**
- ▶ **qualitätsorientierte Unternehmensführung**
- ▶ **ökologieorientierte Unternehmensführung**
- ▶ **wertorientierte Unternehmensführung**
- ▶ **internationale Unternehmensführung.**

1.5.1 Marktorientierte Unternehmensführung

Die marktorientierte Unternehmensführung ist im Wandel begriffen (*Meffert, Olbrich*). Mit dem Aufkommen des **Marketing-Gedankens** bemühten sich viele Unternehmen, die Marktorientierung in ihrer Philosophie zu verankern. Dieses Verhalten betraf vorrangig das Konzept der **kundenorientierten** Unternehmensführung (*Hinterhuber/Matzler, Jendrosch*).

Mit zunehmender Öffnung und Liberalisierung der Absatzmärkte wurden die Anforderungen an das **marktorientierte** Management immer höher, sodass die Verantwortlichen auf diese Wandlungsprozesse reagieren mussten.

Beispielsweise durch verstärkte Ausrichtung der Unternehmensführung an Qualität, Kosten bzw. Prozess- und Zeitaspekten. Dabei wurden zunehmend auch die **Beschaffungsmärkte** in die Entscheidungen einbezogen.

Als typische **Märkte** und damit verbundene Aufgaben können genannt werden:

- ▶ **Warenmärkte**, bei denen Güter beschafft werden
- ▶ **Arbeitsmärkte**, bei denen Personal anzuwerben ist
- ▶ **Kapitalmärkte**, bei denen Finanzmittel besorgt werden
- ▶ **Informationsmärkte**, bei denen Informationen einzuholen sind
- ▶ **Absatzmärkte**, an die Güter abgesetzt und Informationen abgegeben werden.

Aus dem **Zusammenwirken** zwischen Unternehmen und Märkten ergeben sich Unternehmensprozesse, die von der Unternehmensleitung zielentsprechend zu gestalten, zu realisieren, zu steuern und zu entwickeln sind. Die folgende Abbildung zeigt den Zusammenhang zwischen dem Unternehmen bzw. den Märkten:



Das Konzept der **marktorientierten** Unternehmensführung beschäftigt sich heute nicht nur mit den Absatzmärkten, sondern berücksichtigt in vollem Umfang auch die Gegebenheiten der Beschaffungsmärkte.

Vor allem die Bedeutung der **Informationsmärkte** mit ihren Informationssystemen, Online-Datenbanken und Informationsdiensten ist heute sehr groß (*Heinrich/Riedl/Stelzer*).

Die **Unternehmensleitung** hat die Gegebenheiten aller obiger Märkte in ihre Überlegungen einzubeziehen, z. B. durch die **Umfeld- bzw. Umweltanalyse** (vgl. Kapitel E.1.4.4) und trägt die Verantwortung dafür, dass die betrieblichen Ziele erfüllt werden (*Dillerup/Stoi*).

1.5.2 Qualitätsorientierte Unternehmensführung

Die qualitätsorientierte Unternehmensführung wird auch als **Qualitätsmanagement** bezeichnet (*Dillerup/Stoi, Ebel, Kamiske/Umbreit, Macharzina, Töpfer/Mehdorn*). Dieses Konzept verfolgt das Hauptziel der Qualitätsverbesserung und umfasst im Wesentlichen die Planung, Kontrolle, Prüfung und Steuerung der Qualität eines Produktes, Prozesses bzw. Prozessergebnisses.

Eine hohe **Produktqualität** ist heute zu einem bedeutsamen strategischen Erfolgsfaktor für die Unternehmen geworden (*Carl/Kiesel*). Sie steht in der Regel im Mittelpunkt der Kaufentscheidung von Konsumenten. Die Produktqualität wird für sie auch in Zukunft das zentrale Entscheidungskriterium bei der Auswahl der zu kaufenden Güter darstellen. Durch qualitätsbezogene Aktivitäten besteht für ein Unternehmen auch die Chance, Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Allerdings ist darauf zu achten, dass das **qualitätsorientierte** Management eines Unternehmens nicht einen einmaligen Vorgang darstellt, sondern dass ein **kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)** in kleinen Schritten ausgelöst wird.

Hinsichtlich der qualitätsorientierten Unternehmensführung sind zu unterscheiden:

- ▶ Das **Total-Quality Management (TQM)** ist die ganzheitliche und umfassende Betrachtung der Qualität in einem Unternehmen. In den qualitativen Verbesserungsprozess werden ausnahmslos alle Mitarbeiter, Führungskräfte und Kundengruppen einbezogen. Die Aktivitäten können sich auf einzelne Produkte, Prozesse und das Unternehmen als Ganzes beziehen.

Die **Qualitätsnormen** werden von der Internationalen Organisation für Standardisierung (ISO) erlassen. Die Ergebnisse der Qualitätsnormen können durch eine **Zertifizierung** bestätigt werden, z. B. ISO 9000 bis ISO 9004 (*Kersten/Wolfenstetter, Seiverth, Ziegenbein*). Im Rahmen des TQM spielen **Qualitätszirkel** eine Rolle, die aus einer Gruppe von Mitarbeitern bestehen, die verwertbare Verbesserungsvorschläge einbringen. Es wird davon ausgegangen, dass die im Unternehmen vor Ort anfallenden Arbeitsprobleme am besten durch die davon direkt betroffenen Personen erkannt und beseitigt werden.

- ▶ Das **Kaizen-Prinzip** (japanisch: Kai = Wandel, zen = das Gute) strebt in allen Bereichen des Unternehmens permanente Verbesserungen an. Hier soll ein konsequentes **Innovationsmanagement** (*Gemünden/Salomo*) vor allem hinsichtlich der Qualität, Kosteneinsparung und Erhöhung der Arbeitssicherheit in allen Unternehmensprozessen betrieben werden (*Olfert/Pischulti*).

Mit der Hilfe von **Qualitätsaudits** können regelmäßige Kontrollen der Produktqualität und des Qualitätsmanagements vorgenommen werden.

1.5.3 Ökologieorientierte Unternehmensführung

Ökologische Problemstellungen stehen heute mehr als früher im Brennpunkt des öffentlichen Interesses. Bei vielen Menschen setzt sich die Erkenntnis durch, dass die

natürlichen Lebensgrundlagen durch das Festhalten an den alten Rationalisierungsmustern gefährdet werden (*Macharzina/Wolf*).

Allerdings erscheint der Konflikt zwischen **Ökonomie und Ökologie** nicht von vornherein völlig auflösbar. Es ist aber möglich, den Konflikt durch ein bewusst ökologieorientiertes Management zu entschärfen. Die Unternehmen haben die Bedeutung der Ökologie erkannt und integrieren umweltbezogene Zielsetzungen in ihre Ziele (*Carl/Kiesel, Hopfenbeck, Olfert/Rahn*). Es sind zu unterscheiden:

- ▶ Das **Umweltschutzverhalten**, das darin zeigt, ob sich das Management des Unternehmens hinsichtlich des Umweltschutzes defensiv, angepasst oder aktiv gestaltend verhält. Im letzteren Falle sind die Manager bestrebt, die Anforderungen des Marktes und des Staates an den Umweltschutz möglichst frühzeitig in die Unternehmensprozesse zu integrieren. Als Grundlage des Umweltschutzmanagements gilt die Öko-Audit-Verordnung der EG (DIN EN ISO 14001 : 2009).
- ▶ Die **Umweltschutzmaßnahmen**, die im Zusammenwirken mit dem technischen Umweltschutz hinsichtlich der folgenden Bereiche eingeleitet werden können, z. B.:
 - Materialbeschaffung, z. B. durch Recyclingpapier, Automaten mit Mehrwegflaschen
 - Produktentwicklung, z. B. durch schadstoffarme Fahrzeuge, aufladbare Batterien
 - Produktion, z. B. Maßnahmen der Wärmedämmung bei Neubauten
 - Marketing, z. B. Energiesparberatung für Kunden.
- ▶ Die **Umweltschutzinstitutionen**, die in die Unternehmen organisatorisch eingebunden werden, z. B. als Umweltschutzbeauftragte mit Koordinationsaufgaben und/oder als Umweltausschuss, der als Informations- und Beratungsgremium fungiert.
- ▶ Das **Umweltcontrolling**, das zur Unterstützung der ökologieorientierten Unternehmensführung eingesetzt werden kann, z. B. als
 - **Öko-Audit**, das eine freiwillige Unternehmensbetriebsprüfung nach der Öko-Audit-Verordnung ist, die in jedem Mitgliedstaat der EU gilt.
 - **Öko-Bilanz**, welche die Zusammenfassung und Bewertung der ökologisch relevanten Aktivitäten eines Unternehmens darstellt (ökologische Buchhaltung).

Mit diesen Aufgaben beschäftigt sich das **Umweltmanagement** (*Dyckhoff/Souren, Macharzina, Olfert/Pischulti, Staehle*). Nicht nur Unternehmen, sondern auch Staat, Gesellschaft und Verbraucher sind aufgefordert, sich ihrer Verantwortung für die Erhaltung einer lebenswerten Umwelt zu stellen (umweltorientierter Ansatz).

Werden außer der Ökologie und Ökonomie auch soziale Elemente in das langfristige Management einbezogen, wird von **nachhaltiger Unternehmensführung** (*Binder/Dyckhoff/Souren*) und von **Nachhaltigkeitsmanagement** (*Pufé*) gesprochen.

1.5.4 Wertorientierte Unternehmensführung

Die wertorientierte Unternehmensführung ist heute zu einem Leitbegriff moderner Unternehmensführung geworden (*Ebeling, Britzelmaier, Pape, Rappaport*). Dieses Kon-

zept sieht das Management des **Unternehmenswertes** als Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Der Geschäftswert wird damit zur Messlatte des unternehmerischen Erfolges (*Dillerup/Stoi*).

Der Unternehmenswert kann auch durch eine **Unternehmensübernahme** gesteigert werden. Dieser Erwerb eines Unternehmens durch ein anderes Unternehmen oder eine andere Person als Käufer ist mit der Übernahme der Unternehmensleitung verbunden. Es sind zu unterscheiden (*Blättchen/Wegen, Fahrholz, Ott/Göpfert*):

- ▶ die **freundliche Übernahme**, bei der Käufer und Verkäufer eines Unternehmens in Übereinstimmung zusammenarbeiten
- ▶ die **feindliche Übernahme**, bei der das zu übernehmende Unternehmen von der Übernahmeabsicht durch den Käufer zunächst nichts weiß.

Die Initiative zur Unternehmensübernahme kann von dem zum Kauf bereiten Unternehmen ausgehen, aber auch eine **Fusion** ist möglich. Als Motive für Unternehmensübernahmen gelten außer der Steigerung des Unternehmenswertes z. B. die Erhöhung des Marktanteils und Beseitigung eines Konkurrenzunternehmens.

Dieses Konzept des wertorientierten Managements sieht sich vor allem folgenden Herausforderungen gegenüber (*Coenenberg/Salfeld, Kohlöffel*):

- ▶ **Intensivierung des weltweiten Wettbewerbs**, z. B. durch Öffnung und Liberalisierung der Märkte, welche die Unternehmensleitungen zu effizientem Wirtschaften zwingt.
- ▶ Die **Erwartungen der Kapitalgeber** an eine angemessene Kapitalverzinsung sind gestiegen, was bei den Kapitalgebern ggf. zur Prüfung anderer Alternativen und zu Kapitalumschichtungen führt.
- ▶ Steigende **Renditeaussichten** der Kapitalanleger führen eher zur Erhöhung der Kapitalanteile und zu verstärktem Engagement der Kapitalgeber als zu geringen Renditen.
- ▶ Das Risiko einer **Übernahme** oder **Fusion** steigt vor allem dann, wenn an einem freien Markt der Aktienkurs unter die Gesamtwertsumme der einzelnen Unternehmensteile sinkt.

Manche Unternehmensleitungen versuchen den obigen Herausforderungen durch die wertorientierte Unternehmensführung zu begegnen. Der Anspruch dieses Konzeptes setzt voraus, dass die nachhaltige **Steigerung des Unternehmenswertes** als zentrales Unternehmensziel strategisch verankert ist. Dieses Ziel bestimmt dann vorrangig die gesamte Strategie des Unternehmens.

Dem Konzept liegt zu Grunde, dass der Unternehmenswert immer dann zunimmt, wenn ein nachhaltiger positiver Wertbeitrag erzielt wird, der die **Kapitalkosten** übersteigt. Daraus ergibt sich für die **Unternehmensleitung** die Konsequenz, dass nicht Gewinn bringende Unternehmensteile zu veräußern und Gewinn bringende Unternehmen zu kaufen sind. Als wesentliche **Instrumente** einer wertorientierten Unternehmensführung gelten:

- ▶ Der **Stakeholder-Ansatz**, der die Interessen von Anspruchsgruppen berücksichtigt (*Freeman*). Da außer den Kapitalgebern auch Kunden, Lieferanten und andere Stakeholder (Stake = Einsatz; Holder = Halter, Inhaber) zur Steigerung der Werte beitragen, hat das Unternehmen für jeden dieser Stakeholder adäquate **Wertzuwächse** zu schaffen (vgl. Kapitel E.1.3.2.2). Gelingt dies nicht, werden:

- Kapitalgeber in andere Unternehmen investieren
- Kunden bei Konkurrenzunternehmen kaufen
- Lieferanten andere Kunden bedienen
- Mitarbeiter für andere Arbeitgeber tätig werden.

Deshalb wird von den wertorientierten Interessengruppen zunehmend eine Unternehmensführung gefordert, die auf **Steigerung des Unternehmenswertes** ausgerichtet ist (*Coenberg/Salfeld, Kohlöffel*).

- ▶ Der **Shareholder-Value-Ansatz**, der die Interessen der Kapitalgeber in den Vordergrund rückt (*Rappaport*). Es basiert auf der Annahme, dass diese hauptsächlich daran interessiert sind, über Dividenden und potenzielle Verkaufserlöse eine möglichst hohe Verzinsung ihres Kapitals zu erzielen. Sie erwarten als Gegenleistung für das übernommene Kapitalrisiko einen **Kapitalrückfluss**, der die Marktrendite zuzüglich einer Risikoprämie enthalten sollte. Zur Berechnung des Shareholder Value werden in der Literatur unterschiedliche Vorschläge unterbreitet.

Nach *Rappaport* wird der ökonomische Wert einer Investition dadurch geschätzt, dass die prognostizierten Cashflows mittels des **Kapitalkostensatzes** diskontiert werden. Um den Wert zu berechnen, müssen zunächst die Überschüsse der Einnahmen über die Ausgaben der **Shareholder** (Share = Anteil, Aktie; Holder = Halter, Inhaber) erfasst werden.

Das Ergebnis der Berechnung basiert auf der Erwartung künftiger **Erfolge**, die auf den Betrachtungszeitpunkt zu diskontieren sind. Es werden unterschiedliche Darstellungen zur Wertermittlung unterbreitet (u. a. *Bühner, Carl/Kiesel, Coenberg/Salfeld, Hungenberg/Wulf, Kohlöffel, Macharzina/Neubürger, Stührenberg/Streich/Henke*).

Von den deutschen Unternehmen bekennen sich z. B. DaimlerChrysler, Deutsche Bank und Siemens in ihren Geschäftsberichten zum Shareholder-Value-Gedanken.

- ▶ Der **Balanced-Scorecard-Ansatz**, der auf das grundlegende Werk von *Kaplan und Norton* zurückgeht (Balanced = bilanzierend; Scorecard = Ergebniskarte). Es ist ein Managementsystem zur strategischen Führung eines Unternehmens mit **Kennzahlen** (*Barthélemy, Ehrmann, Knöll/Schulz-Sacharow/Zimpel*).

Es wird davon ausgegangen, dass ein Unternehmen visionäre Zielvorstellungen hat, daraus eine Mission erarbeitet und seine eigene Unternehmensstrategie ableitet.

Die **Scorecard** schafft einen Rahmen und eine Sprache, um eine wertorientierte Unternehmensstrategie zu vermitteln. Dabei wird die Aufmerksamkeit auf wesentliche Kennzahlen gelenkt, welche über gegenwärtige und künftige Erfolgsfaktoren informieren.

Die Balanced Scorecard verknüpft z. B. wissensbasierte, mitarbeiterbezogene, kundenorientierte, prozessrelevante und finanzwirtschaftliche **Kennzahlen** (*Stührenberg/*

Streich/Henke). Da die wertorientierte Denkweise vor allem finanzwirtschaftliche Kenntnisse voraussetzt, sollte erwogen werden, eine **finanzwirtschaftlich** ausgerichtete Unternehmensführung zu entwickeln.

Über die wertorientierte Unternehmensführung hinaus wird heute auch die **immateriell orientierte Unternehmensführung** diskutiert (*Dillerup/Stoi*). Als **Intangibles** gelten immaterielle Wertbeiträge zur Wertschöpfung, z. B. Firmenimage, Innovationskraft, Mitarbeiterqualifikation. Der Großteil immaterieller Werte ist nicht aus der Bilanz ersichtlich.

1.5.5 Internationale Unternehmensführung

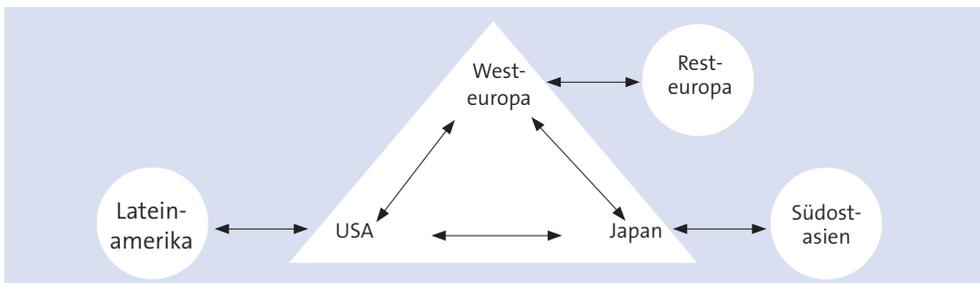
Die internationale Unternehmensführung ist ein strategisches Konzept, das die Weltmärkte zu Grunde legt und von multinationalen Unternehmen ausgeht, die Globalisierungsstrategien entwickeln. **Internationalisierung** und grenzüberschreitende Auslandstätigkeit sind für solche Unternehmen typisch (*Büter, Meffert/Bolz, Meier, Perlit*).

Die vergangenen drei Jahrzehnte sind durch einen stetigen Anstieg der internationalen **Verflechtungen** und der **grenzüberschreitenden** Geschäftstätigkeit von Unternehmen gekennzeichnet. Diese Entwicklung ist weltweit zu beobachten (*Macharzina*).

Mit dem Begriff der **Globalisierung** wird eine Tendenz zur Intensivierung weltweiter Verflechtungen gekennzeichnet. Zur raschen Globalisierung der Märkte haben vor allem folgende Faktoren beigetragen (*Hummel/Zander, Kohlöffel*):

- ▶ Abbau von Handelshemmnissen
- ▶ Öffnung und Liberalisierung der Märkte
- ▶ schnelle Transportwege
- ▶ Bildung von Handelsblöcken der Staaten
- ▶ moderne Telekommunikation
- ▶ Englisch als Welthandelsprache.

Ohmae hat mit der Darstellung der **Weltmarkt-Triade** aufgezeigt, dass die Regionen Europa, USA und Japan die Hauptmärkte und die Schwerpunkte der internationalen Investitionstätigkeit bilden:



Sich verändernde politische Verhältnisse haben in den vergangenen Jahren insbesondere in Osteuropa, China und Südamerika zur **Öffnung** der dortigen Märkte geführt. Diese Gegebenheiten stellen **Herausforderungen** für die internationale bzw. europäische Unternehmensführung dar (*Müller/Kornmeier, Kutschker/Schmid, Scherm/Süß*).

Die Besonderheiten des **internationalen Managements** (*Perlitz, Siedenbiedel*) von Unternehmen gegenüber einer rein nationalen Führung bestehen z. B. in:

- ▶ Der **Unternehmensgröße**, z. B. weisen manche Konzerne sechsstellige Mitarbeiterzahlen auf. Diese komplexen Unternehmen mit ihrer turbulenten Umwelt stellen an die Unternehmensleitung besonders hohe Führungsanforderungen.
- ▶ Dem **interkulturellen Management**, das erforderlich wird, weil Führungskräfte Personal unterschiedlicher Kulturen zu führen haben (*Blohm/Meier, Rüttinger*).
- ▶ Der Beachtung des **internationalen Wirtschaftsrechts** (vgl. dazu Kapitel A.3.2).
- ▶ Der **Entscheidungskomplexität**, z. B. bei umfassenden Kapitalströmen.

Die Komplexität der Führungsaufgaben hängt von der Internationalierungsstufe eines Unternehmens und der gewählten Strategie der Internationalisierung ab. Als grundlegende **Internationalisierungsstrategien** sind zu unterscheiden (*Macharzina/Wolf, Steinmann/Schreyögg*):

- ▶ Bei einer **internationalen Strategie** werden von einem Unternehmen Produkte und Leistungen im Ausland nach Konzepten vertrieben und hergestellt, die sich am Heimatmarkt bewährt haben, z. B. Erzeugnisse einer Brauerei.
- ▶ Bei einer **multinationalen Strategie** werden von einem Konzern auf verschiedenen Landesmärkten unterschiedliche Produkte und Leistungen angeboten, z. B. Lebensmittel. Diese müssen den kulturellen und geschmacklichen Besonderheiten einzelner Länder gerecht werden.
- ▶ Bei einer **globalen Strategie** wird der Weltmarkt von einem Konzernunternehmen mit nahezu identischen Produkten versorgt, z. B. Geräte der Unterhaltungselektronik, die einen hohen Qualitätsstandard aufweisen müssen.
- ▶ Bei einer **transnationalen Strategie** wird eine Kombination aus multinationaler und globaler Strategie verfolgt. Dabei wird versucht, grundsätzlich gleiche Produkte und Leistungen durch Maßnahmen den lokalen Bedürfnissen anzupassen, z. B. in der Rüstungsindustrie bzw. im Eisenbahnbau.

Die Internationalisierung und das Streben nach Unternehmenserfolg machen es erforderlich, dass Strategien entwickelt werden, die am **Weltmarkt** bestehen können. Damit wird die erfolgreiche Entwicklung von Internationalisierungsstrategien für die Unternehmensleitung zu einem hochkreativen Prozess (*Perlitz*).

1.6 Gesamterfolg

Die Aktivitäten der Unternehmensleitung sind auf den Gesamterfolg ausgerichtet. Das Schicksal des gesamten Unternehmens hängt in hohem Maße von deren Entscheidungen ab. Deshalb sind die Entscheidungen des **Top Managements** besonders bedeutsam. Die Qualität der Entscheidungen und die Leistungen der Unternehmensleitung werden in der Praxis am **Unternehmenserfolg** gemessen.

Dieser zeigt sich im Gesamtergebnis des betrieblichen Wirtschaftens, z. B. einerseits in den **Unternehmenswerten** (z. B. Shareholder Value, Aktienkurs, Dividende) bzw. den er-

füllten **Unternehmenskennzahlen** (z. B. Gewinn, Produktivität, Wirtschaftlichkeit) und andererseits in **sozialen Faktoren**.

Deshalb sind als **operative** Erfolgsfaktoren **kurzfristig** u. a. zu unterscheiden:

- ▶ **Ökonomische Erfolgsfaktoren**, die von besonderer Bedeutung sind, beispielsweise
 - der Gewinn des Unternehmens als Überschuss der Erträge über die Aufwendungen
 - der Umsatz als Summe der verkauften Leistungen (Verkaufsmenge • Verkaufspreis)
 - die Höhe der Kosten und Leistungen des Unternehmens in einer Periode
 - die Ertragswirtschaftlichkeit als Verhältnis vom Ertrag zum Gesamtaufwand
 - die betriebswirtschaftliche Produktivität als Verhältnis von Output zu Input
 - der Cashflow als Kennzahl über die Finanzkraft des Unternehmens
 - die Rentabilität als dem Verhältnis des Gewinns zum eingesetzten Kapital.
- ▶ **Soziale Erfolgsfaktoren**, welche das Personal und die Kunden betreffen:
 - gutes Betriebsklima als vom Personal erlebte, allgemeine Stimmungslage
 - Beachtung der Humanität im Unternehmen, z. B. Menschlichkeit, Hilfsbereitschaft
 - positive Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern
 - Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Kunden
 - persönliche Erfolge von Führungskräften und Mitarbeitern bewirken weitere Leistungen (vgl. Kapitel C.1.6).

Hinzu kommen **strategische** Erfolgsfaktoren, die einen **langfristigen** Bezug haben (vgl. Kapitel E.1.1.2). Um erfolgreich zu sein, muss die Unternehmensleitung das Personal und bzw. Unternehmen erfolgreich führen. Der **Führungserfolg** der Unternehmensleitung ist das positive oder negative Ergebnis, das sie in ihrem Bemühen um Erfüllung ihrer **Gesamtführungsziele** erreicht (vgl. Kapitel C.2.1).

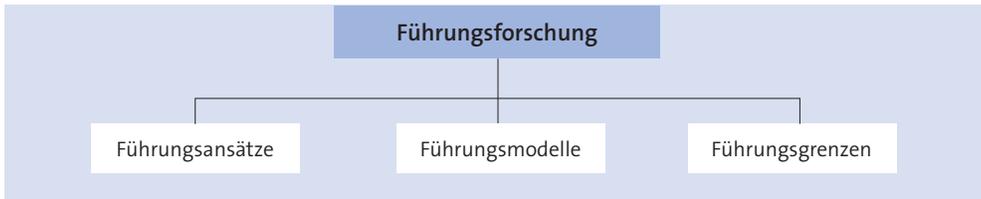
Die Unternehmensführung allein kann aber den Gesamterfolg *nicht* garantieren, denn es ist die entsprechende **Unternehmenssituation** zu berücksichtigen, z. B. Finanzkrisen, das Verhalten der Konkurrenten am Markt, Interessen der Kapitalgeber bzw. die Politik der Regierung. Die direkte Zurechenbarkeit des Anteils der Unternehmensführung am Unternehmenserfolg ist deshalb schwierig.

Aufgabe 4 > Seite 443

2. Führungsforschung

Die Führungsforschung umfasst das systematische Bestreben der Wissenschaft um Erkenntnisse über die Führung (*Wunderer*). Dieser Forschungszeitweig steht in enger Beziehung zur **Personalforschung** als Teilgebiet der Personallehre (*Martin, Nienhüser/Krins*).

Ein besonderes Merkmal der **deutschsprachigen** Führungsforschung liegt in dem Bemühen, das vielschichtige Führungsgeschehen in einem einheitlichen systematischen Bezugsrahmen zu ordnen. Außerdem ist ein differenziertes begriffliches Instrumentarium zu entwickeln (*Müller*). Es werden unterschieden:



2.1 Führungsansätze

Die Unternehmensführung wird in der Betriebswirtschaftslehre unter vielen verschiedenen Aspekten diskutiert. Es werden untersucht:

- ▶ **ökonomische Ansätze**
- ▶ **traditionelle Managementansätze**
- ▶ **moderne Managementansätze**
- ▶ **motivationsbezogene Ansätze**
- ▶ **personenbezogene Ansätze**
- ▶ **führungsstilbezogene Ansätze.**

2.1.1 Ökonomische Ansätze

Als ökonomische Ansätze sollen die Wissenschaftsbeiträge hervorgehoben werden, die von der traditionellen deutschen **Betriebswirtschaftslehre** hervorgebracht wurden. Es können unterschieden werden:

- ▶ Die **faktororientierte Unternehmensführungslehre** ist ein Ansatz, der die Produktionsfaktoren in den Mittelpunkt stellt. Die elementaren Produktionsfaktoren Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe werden vom dispositiven Faktor kombiniert, der die Leitung, Planung, Kontrolle und Organisation beinhaltet. Seine Hauptaufgabe besteht darin, durch die Faktorenkombination eine hohe **Wirtschaftlichkeit** zu erzielen (*Gutenberg*).
- ▶ Die **sozialorientierte Unternehmensführungslehre** sieht als wesentliche Tatbestände in einem Wirtschaftssystem die Wirtschaftlichkeit *und* die **Humanität**. Die Unternehmensführung hat sich demnach dem ständigen Wandel von Technik, Wirtschaft und Gesellschaft im Hinblick auf humane Produktionsmethoden anzupassen. Diese Auffassung von *Mellerowicz* wird heute wieder aktuell (vgl. Kapitel E.1.2.1.2).
- ▶ Die **entscheidungsorientierte Unternehmensführungslehre** stellt die Erklärung und Gestaltung menschlicher Entscheidungen auf allen Führungsebenen in den Mittelpunkt der Betrachtung. Das betriebliche Geschehen ist durch Entscheidungssubjekte und Entscheidungsobjekte geprägt. Es tritt der Entscheidungsprozess in den Vordergrund, der aus Willensbildung und Willensdurchsetzung besteht (*Heinen*).

- ▶ Bei der **systemorientierten Unternehmensführungslehre** wird das Unternehmen als Regelkreissystem im Sinne der Kybernetik betrachtet. Diese Lehre nutzt die Erkenntnisse der Systemtheorie. Die Unternehmensführung versucht, Störungen bei Steuerungs- und Regelungsprozessen auszugleichen. Wenn von Unternehmensführung gesprochen wird, ist das Geführte ein soziales System (*H. Ulrich*). Die Personalführung (*Rahn*) ist ebenfalls mit Regelkreisen verbunden (vgl. Kapitel C.1).

Aufgabe 5 > Seite 444

2.1.2 Traditionelle Managementansätze

Die traditionellen Managementansätze bilden den Ausgangspunkt unternehmensbezogener Führungsbetrachtungen durch Wissenschaft und Praxis. Im Laufe der **Geschichte** hat es sich gezeigt, dass das rein produktivitätsorientierte Management einer Ergänzung durch die soziale Einstellung der Unternehmensleitung bedarf. Es sind zu unterscheiden (*Staehe*):

- ▶ Das **Scientific Management**, dessen Ziel darin besteht, die Produktivität menschlicher Arbeit durch deren Teilung in kleine Arbeitseinheiten zu steigern. Mithilfe von Arbeits- und Bewegungsstudien wird die Arbeit rationeller gestaltet. Nach der Auffassung von *Taylor* (1856 - 1915) wird durch die wissenschaftliche Betriebsführung das Leistungs- und Effizienzdenken im Unternehmen bestärkt. Allerdings sind dann einseitige Belastungen und **Monotonie** nicht zu vermeiden.
- ▶ Das **Bürokratiemanagement**, dessen Ziel in dem streng hierarchischen Aufbau des Unternehmens und einer Amtsführung durch Bürokraten nach technischen Regeln und Normen zu sehen ist. *M. Weber* (1864 - 1920) hat das Bürokratiemanagement als „reinste Form legaler Herrschaft“ beschrieben. Durch ein übertriebenes System schriftlicher Erfassung und Dokumentation entsteht eine unpersönliche Hierarchie. Durch übersteigerte Bürokratie wird diese zum Selbstzweck.
- ▶ Die **Psychotechnik**, die das Ziel verfolgt, vor allem psychologische und ergonomische Faktoren in die Betrachtungen einzubeziehen. Nach der Auffassung von *Stern* (1900) ist eine Maximalleistung des Menschen nicht permanent möglich. Die Steigerung der Arbeitsleistung ist über die Anwendung psychologischer Techniken erreichbar. Nach *Münsterberg* geht es vor allem darum, im Unternehmen die richtige Person an den richtigen Platz zu stellen.
- ▶ Die **Human-Relations-Bewegung**, deren Ziel darin besteht, soziale Gruppen einzubeziehen. Im Hawthorne-Werk der Western Electric Corporation wurden 1927 - 1932 Forschungsarbeiten durchgeführt, die deutlich zeigten, dass menschliche Beziehungen für das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter bedeutsam sind (*Mayo, Roethlisberger, Dickson, Whitehead*). Der Manager muss weniger rein technische sondern mehr soziale Fähigkeiten haben, um die Beschäftigten zum Erfolg zu führen.

2.1.3 Moderne Managementansätze

Die modernen Managementansätze basieren auf der traditionellen Managementlehre. Die weitere Entwicklung des Managementwissens ist durch eine stärkere Arbeits-

teilung sowie durch das Aufkommen neuer Wissenschaften gekennzeichnet. Folgende Ansätze bilden ein wesentliches Fundament der neueren Betriebswirtschaftslehre:

- ▶ **Sozialwissenschaftliche Ansätze**, deren soziologisch orientierte Denkrichtung auf *Bernard (1938)* zurückgeht. *Simon (1945)* setzt diesen Ansatz fort, indem Entscheidungen in Organisationen und Gruppen in die Betrachtungen einbezogen werden. Die Kleingruppenforschung (*Lewin, Moreno, Sherif*) erlebt einen großen Aufschwung und bildet den Ausgangspunkt für eine Fülle empirischer Forschungsansätze z. B. über **soziale Gruppen** (*Homans*).
- ▶ **Formalwissenschaftliche Ansätze**, deren Suche nach Ordnung und Systematisierung von Entscheidungsprozessen viele Aktivitäten der Wirtschaftsinformatik und die Entwicklung von Operations Research-Verfahren hervorbrachte (*Churchman/Ackoff/Arnoff*). Zur Lösung von Optimierungsproblemen wurden viele mathematische Entscheidungsmodelle formuliert (*Marschak*).
- ▶ **Situative Ansätze**, die formal- und verhaltenswissenschaftliche Gestaltungsempfehlungen situationsbezogen berücksichtigen. Wesentliche Beiträge stammen von den Forschergruppen mit *Pugh* und *Blau*. Später entwickelte Ansätze beziehen die Organisationsstruktur, Situationskontext, Verhalten der Organisationsmitglieder und Effizienzkriterien ein.
- ▶ **Prozessansätze**, welche das Management als Prozess interpretieren. Sie orientieren sich an Geschäftsprozessen (*Hammer/Champy, Gaitanides*) bzw. am Führungsprozess der Zielsetzung, Planung, Durchführung und Kontrolle. Zu den einzelnen Prozessphasen werden Managementprinzipien entwickelt, z. B. v. *Koontz/O'Donnell*. Die Autoren *Terry/Franklin* beschreiben den Managementprozess mit den Phasen Planung, Organisation, Durchsetzung und Kontrolle.
- ▶ **Humanistische Ansätze**, die nach *McGregor* von der Annahme ausgehen, dass jede Führungsentscheidung auf einer Reihe von Hypothesen über die menschliche Natur und menschliches Verhalten beruht (Menschenbilder). Es sind zu unterscheiden:

X-Theorie	Y-Theorie
Mitarbeiter sind träge, arbeitsscheu, wenig ehrgeizig, scheuen Verantwortung, sind straff zu führen und häufig zu kontrollieren, streben nach Sicherheit, erfordern Druck und Sanktionen. Hier ist der autoritäre Führungsstil nötig.	Mitarbeiter sind nicht von Natur aus arbeitsscheu, akzeptieren Zielvorgaben, haben Selbstdisziplin und Selbstkontrolle bzw. suchen unter geeigneten Bedingungen Verantwortung. Hier ist der kooperative Führungsstil angebracht.

- ▶ **Human-Resources-Ansätze**, dessen Management als Humanpotenzial eng mit der theoretischen Personalwirtschaftslehre verbunden ist (*Gaugler/Oechsler/Weber, Hentze/Kammel, Scholz*). Die Mitarbeiter werden als Reservoir einer Vielzahl potenzieller Fähigkeiten und Fertigkeiten angesehen. Die **Personalpraxis** mit ihren realen Führungsaktivitäten hatte schon viele Instrumente entwickelt, bevor sich die Lehre des Personalwesens wissenschaftlich damit auseinandersetzte.

- ▶ **Management-by-Ansätze**, die grundsätzliche Verhaltens- und Verfahrensweisen beschreiben, die in einem Unternehmen zur Bewältigung der Führungsaufgaben angewendet werden. Diese Ansätze werden auch als **Führungstechniken** bezeichnet (*Drucker, Jung, Scholz, Staehle, Töpfer*).
 - Management by Exception, bei dem Vorgesetzte nur in Ausnahmefällen entscheiden
 - Management by Delegation, bei dem den Mitarbeitern Kompetenzen und Verantwortung übertragen werden
 - Management by Objectives, bei dem über Zielsetzungen geführt wird
 - Management by Systems, bei dem die Führung durch Systemsteuerung erfolgt.

2.1.4 Motivationsbezogene Ansätze

Die Motivation umfasst alle Gegebenheiten im Menschen (intrinsische Motivation) und im Umfeld des Menschen, die ihn zu einem bestimmten Verhalten bewegen (extrinsische Motivation). Mit ihr befasst sich die **Motivationspsychologie** (*Rheinberg, Rudolph*).

Als **Motivationsansätze** können diejenigen Ansätze bezeichnet werden, die Motivation als eigenen Antrieb und als von außen kommenden Anreiz sehen, der auf innere Antriebe abzielt (*von Rosenstiel*). Es sind zu unterscheiden:

- ▶ Das **S-O-R-Modell** (Stimulus-Organism-Response-Modell) ist für die Erklärung des menschlichen Verhaltens von grundlegender Bedeutung. Es ist ein Black-Box-Modell, denn der Organismus des Menschen wird als „Schwarzer Kasten“ mit Anreizen und Reaktionen gezeigt, der einer direkten Einsicht nicht zugänglich ist.

In vereinfachter Darstellung lässt sich dieser Ansatz in folgender Weise darstellen:



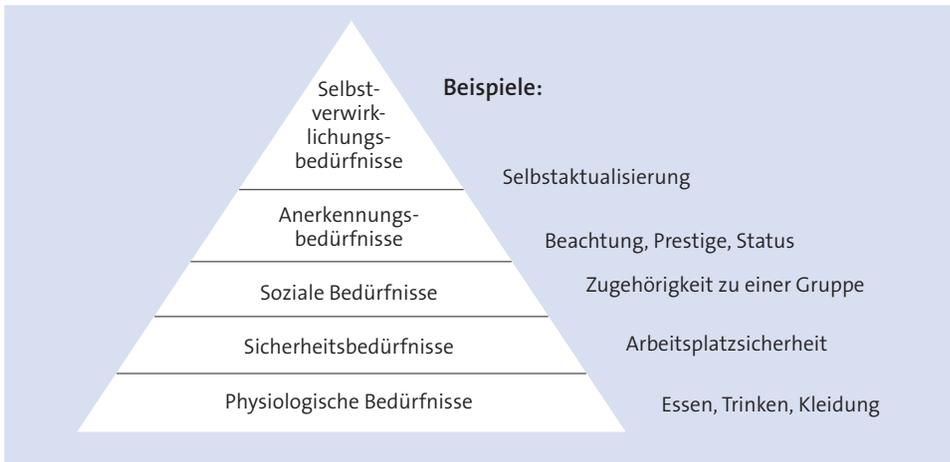
Dabei wird davon ausgegangen, dass der Mensch auf Stimuli (S) als Impulse seiner Umwelt eine Reaktion (R) zeigt, die aufgrund der Informationsverarbeitung seines Organismus (O) erfolgt (*Lewin*).

- ▶ Mit dem **Zwei-Faktoren-Ansatz** (Pittsburgh-Studie) hat *Herzberg* aufgrund empirischer Erhebungen untersucht, welche Faktoren Unzufriedenheit vermeiden oder abbauen und welche Motivationsfaktoren **Zufriedenheit** hervorrufen. Das Vorhandensein folgender Motivatoren kann zur Zufriedenheit führen:

Leistungserfolg	Erfolgserlebnisse mit Selbstbestätigung
Anerkennung	Lob des Vorgesetzten für gute Arbeit
Arbeit selbst	Inhalt der Aufgabe des Mitarbeiters
Verantwortung	Aufgabenentsprechende Verantwortung
Aufstieg	Beförderungsmöglichkeiten für Mitarbeiter
Entfaltung	Möglichkeiten der Selbstentfaltung

Das Nichtvorhandensein von **Hygienefaktoren** führt zu Unzufriedenheit, wenn beispielsweise Unternehmenspolitik, Personalführung, Bedingungen am Arbeitsplatz, Arbeitsplatzsicherheit, Bezahlung bzw. Beziehungen zu Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern negativ beurteilt werden. Die Bedeutung der **Bezahlung** hinsichtlich ihrer Wirkungen auf die Motivation eines Menschen ist bis heute umstritten.

- ▶ Die **Bedürfnispyramide** von *Maslow* stellt eine hierarchische Ordnung der menschlichen Bedürfnisse dar. Wir werden von Motiven angetrieben. Die unteren vier Kategorien werden als Defizitbedürfnisse und die Selbstverwirklichungsmotive als Wachstumsbedürfnisse bezeichnet. Das nächsthöhere Bedürfnis wird erst dann aktualisiert, wenn das hierarchisch darunter liegende Bedürfnis befriedigt ist:



- ▶ Die **Anreiz-Beitrags-Theorie** von *March* und *Simon* verbindet die Anreize des Unternehmens mit den Beiträgen der Mitarbeiter. Als wesentliche Inhalte dieser Theorie gelten:
 - Eine Organisation besteht aus Teilnehmern, zwischen denen sich ein System wechselseitiger sozialer Verhaltensweisen bildet.
 - Jeder Teilnehmer bzw. jede Gruppe erhält Anreize von der Organisation und leistet Beiträge an die Organisation.
 - Die Teilnehmer verbleiben solange in der Organisation, wie die angebotenen Anreize so groß oder größer als die geforderten Beiträge sind.
 - Die von den Teilnehmern geleisteten Beiträge bilden die Quelle für neue Anreize an die Teilnahme als Mitarbeiter.
 - Eine Organisation ist nur so lange existenzfähig, wie die Beiträge in genügendem Maße ausreichen, den Teilnehmern Anreize zu bieten.

Die Motivation ist auch ein hervortretendes Thema der **Organisationspsychologie**, die von *Rosenstiel* als Erleben, Verhalten und Handeln von Menschen in Organisationen definiert.

Aufgabe 6 > Seite 444

2.1.5 Personalführungsbezogene Ansätze

Da die Personalführung ein Schlüssel zum Erfolg eines Unternehmens ist, beschäftigen sich verschiedene Führungsansätze mit ihr. Ein **Führungsansatz** versteht sich als ein anschaulich aufbereitetes Aussagensystem, in dem Ergebnisse der Führungsforschung zusammengefasst werden. Außer neueren Ansätzen (*Weibler, Weinert*) sind als wesentliche **Personalführungsansätze** zu unterscheiden (*Becker, Staehle, Steinmann/Schreyögg, Tisdale, Wunderer*):

- ▶ **Eigenschaftsansatz**, welcher der historisch älteste Erklärungsansatz der Führung ist. Er stellt die Persönlichkeit des Führenden und seine Eigenschaften in den Vordergrund und geht davon aus, dass die Eigenschaften der Führungskraft für den Führungserfolg entscheidend sind. *Stogdill* hat über 100 Studien zur Identifizierung von Führungseigenschaften ausgewertet. Als Beispiele können Sachkenntnis, Selbstsicherheit, Aktivität, Motivation und Intelligenz genannt werden.
- ▶ **Verhaltensansatz**, der sich mit den Führungsstilen im Unternehmen beschäftigt. Während *Tannenbaum/Schmidt* z. B. den autoritären und den kooperativen Führungsstil gegenüberstellen, betrachten *Blake/Mouton* den personenorientierten und den aufgabenorientierten Führungsstil. *Hersey/Blanchard* zeigen die Art des Führungsstils in Abhängigkeit von der Reife des Mitarbeiters. Sie bringen die Reife und das Verhalten der Führungskraft mit mitarbeiter- bzw. aufgabenbezogenen Führungsstilen in Verbindung.
- ▶ **Situationsansatz**, bei dem sich die Art der Führung nach der jeweiligen Situation richtet. In seinem Kontingenzmodell bringt *Fiedler* z. B. die Positionsmacht des Führenden, die Beziehung zwischen Führungskraft/Mitarbeiter und die Aufgabenstruktur in direkte Relation zueinander. Je nach günstiger oder ungünstiger Situation ergibt sich dann der situative Führungsstil, der entweder aufgaben- oder personenorientiert ist.
- ▶ **Interaktionsansatz**, der auf die Interaktionen aller am Führungsprozess Beteiligten abzielt und besonders im deutschen Sprachraum diskutiert wird (*Lukascyk, Macharzina, Schanz*). Es werden die Persönlichkeit des Führenden, die Gruppenmitglieder, die Gruppe als Ganzes und die Situation hervorgehoben. Die genannten Faktoren stehen in interaktiver Beziehung zueinander, d. h. sie beeinflussen sich gegenseitig.
- ▶ **Systemansatz**, der alle obigen Personalführungsansätze zu integrieren versucht, indem die Führung als erfolgsgerichteter Prozess nach der Systemtheorie (v. *Bertalanffy, Luhmann, Tacke*) bzw. als Regelkreis im Sinne der Kybernetik (*Wiener, Flechtner, Klaus*) interpretiert wird. Der systembezogene Ansatz der Unternehmensführung wurde von *Ulrich* und *Bleicher* begründet.

Beim systembezogenen Ansatz der Personalführung beeinflusst eine Führungskraft (vgl. Eigenschaftsansatz) unter Einsatz von Führungsinstrumenten (vgl. Verhaltensansatz) – und bei Beachtung der Führungssituation (Situationsansatz) bzw. der Führungsziele – den (die) Geführten so, dass der Erfolg eintreten kann. Die einzelnen Systembestandteile beeinflussen sich nicht nur gegenseitig (Interaktionsansatz), sondern die Inputfaktoren sind als Elemente des Kreislaufprozesses auf den gemeinsam anzustrebenden Erfolg ausgerichtet. *Tisdale* stellte 2004 fest, dass die Entwicklung der Führungstheorien an einem kritischen Punkt steht.

In Beiträgen zur aktuellen **Führungspsychologie** wurden die Elemente der Führung des Interaktionsansatzes durch die Führungsziele, die Führungsinstrumente und den Erfolg ergänzt, systemtheoretisch in einen Führungskreislauf eingebracht und zum personenorientierten Führungsprozess entwickelt (*Rahn*).

Auf der Basis des Kapitels 2.1 kann die Betriebswirtschaftslehre mit unterschiedlichen Akzenten (*Albach, Gaugler, Hill, Kirsch u. a.*) als Managementlehre (*Hopfenbeck*) oder als Führungslehre (*Olfert/Rahn*) aufgefasst werden.

2.1.6 Führungsstilbezogene Ansätze

Das beobachtbare Verhalten einer Führungskraft äußert sich in ihrem Führungsstil. Ein Führungsstil bezeichnet ein typisiertes und wiederkehrendes **Führungsverhalten** einer Führungskraft (*Wunderer*). Er ist Ausdruck einer Grundhaltung, mit der Vorgesetzte die ihnen unterstellten Mitarbeiter beeinflussen (*Olfert/Rahn*). Es gibt:

- ▶ Die **klassischen Führungsstile** als Ausgangspunkt der gesamten empirischen Führungsstilforschung. Es sind mit *Lewin* zu unterscheiden (vgl. Kapitel C.1.3.1):
 - Der **autoritäre Führungsstil**, bei dem der Vorgesetzte seine Entscheidungen ohne seine Untergebenen trifft. Er erwartet vom Mitarbeiter totalen Gehorsam.
 - Der **kooperative Führungsstil**, bei dem die betrieblichen Aktivitäten im Zusammenwirken zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter abgestimmt werden.
 - Der **Laissez-faire-Führungsstil**, bei dem die Mitarbeiter als Individuen betrachtet werden. Der Vorgesetzte versucht die Mitarbeiter durch Freiheitsgrade zu motivieren.

Der Einsatz des jeweiligen Führungsstils ist von den Gegebenheiten abhängig.

- ▶ Die **richtungsbezogene Führungsstile** als die von Führungskräften eingeschlagenen Wege, um den Mitarbeiter zum Erfolg zu führen (*Blake/Mouton, Reddin*). Es werden unterschieden:
 - der **aufgabenorientierte Führungsstil**, bei dem Leistungsdruck ausgeübt wird, damit die Ziele des Unternehmens erreicht werden (sachorientierte Führung)
 - der **personorientierte Führungsstil**, bei dem der Vorgesetzte ein gutes Verhältnis zu seinen Mitarbeitern sucht und sich für diese einsetzt (beziehungsorientierte Führung).

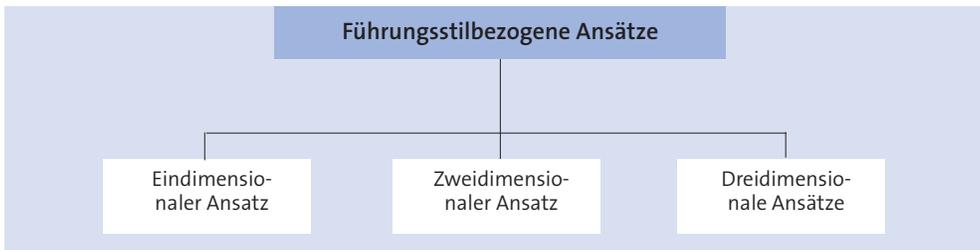
In der **Führungspraxis** ist derjenige Vorgesetzte erfolgreich, der auf die Mitarbeiter zwar den nötigen Leistungsdruck ausübt, aber trotzdem von diesen geschätzt wird.

- ▶ Die **tradierenden Führungsstile** waren in der Vergangenheit von Bedeutung und sind heute in der reinen Form seltener vertreten. Mit *Max Weber* sind zu unterscheiden:
 - der **patriarchalische Führungsstil** als von der väterlichen Güte geprägter Stil
 - der **charismatische Führungsstil** als Führung mit besonderer Ausstrahlungskraft
 - der **autokratische Führungsstil** als autoritärer Führungsstil des Vorgesetzten
 - der **bürokratische Führungsstil** als Führung mit Anweisungen und Richtlinien.

- Die **gruppenorientierten** Führungsstile, welche sich nach den einzelnen Gruppenmitgliedern bzw. nach der Art der ganzen Gruppe richten (siehe ausführlich Kapitel C.4.4). Hier sind **bremsender, ermutigender, integrierender, anspornender** und **fördernder** Führungsstil zu unterscheiden (*Rahn*). Sie sind moderne Gruppenstile (*Hoffinger*).

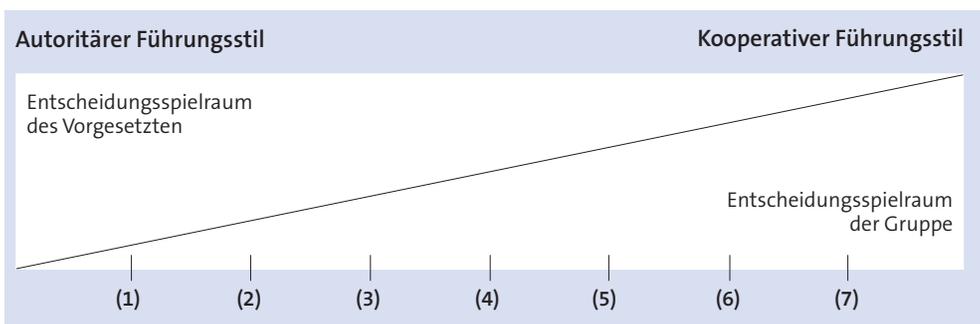
Aufgabe 7 > Seite 444

Werden verschiedene **dimensionale** Führungsstile in direkte Verbindung zueinander gebracht, dann ergeben sich folgende Ansätze:



2.1.6.1 Eindimensionaler Ansatz

Tannenbaum und *Schmidt* unterscheiden die Führungsstile nach dem Grad der Autorität durch den Führenden. Daraus ergibt sich ein Kontinuum unterschiedlichen Führungsverhaltens, aus dem sich ein eindimensionaler Ansatz ableiten lässt. Als **Extrempunkte** werden einerseits der autoritäre Führungsstil und andererseits der kooperative Führungsstil aufgefasst, sodass sieben idealtypische Führungsstile entstehen (vgl. dazu *Jung, Staehle*):



Die Abbildung zeigt, dass mit abnehmendem Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten der **Entscheidungsspielraum** der Gruppe zunimmt. Somit können zu den einzelnen Führungsverhalten folgende Erklärungen gegeben werden:

- (1) Der Vorgesetzte entscheidet autoritär, d. h. er wählt die harte Durchsetzung über den Weg des Befehls.

(2) Der Vorgesetzte entscheidet autoritär, aber in abgeschwächter Weise. Der Mitarbeiter wird z. B. zu einem bestimmten Tun überredet.

(3) Der Vorgesetzte erbittet Stellungnahmen zu seinen Entscheidungen. Er fragt die Mitarbeiter nach ihrer Meinung.

(4) Der Vorgesetzte trifft die vorläufige Entscheidung und lässt Änderungsvorschläge zu. Er informiert seine Mitarbeiter.

(5) Der Vorgesetzte weist auf das Problem hin, er bittet die ganze Gruppe um Lösungsvorschläge, entscheidet aber allein.

(6) Der Vorgesetzte fixiert den Entscheidungsspielraum und erlaubt der Gruppe innerhalb dieses Rahmens zu entscheiden.

(7) Der Vorgesetzte erlaubt der Gruppe, sich innerhalb des von höheren Instanzen vorgegebenen Spielraums frei zu entfalten.

Es kann **nicht einen einzig richtigen** Führungsstil für alle Situationen geben. Ein erfolgreicher Führer ist lediglich derjenige, der die verschiedenen Einflussfaktoren richtig einschätzt und sich mit seinem **Führungsverhalten** darauf einzustellen vermag. Die Flexibilität des Führungsverhaltens bildet den Schlüssel zum Führungserfolg.

2.1.6.2 Zweidimensionaler Ansatz

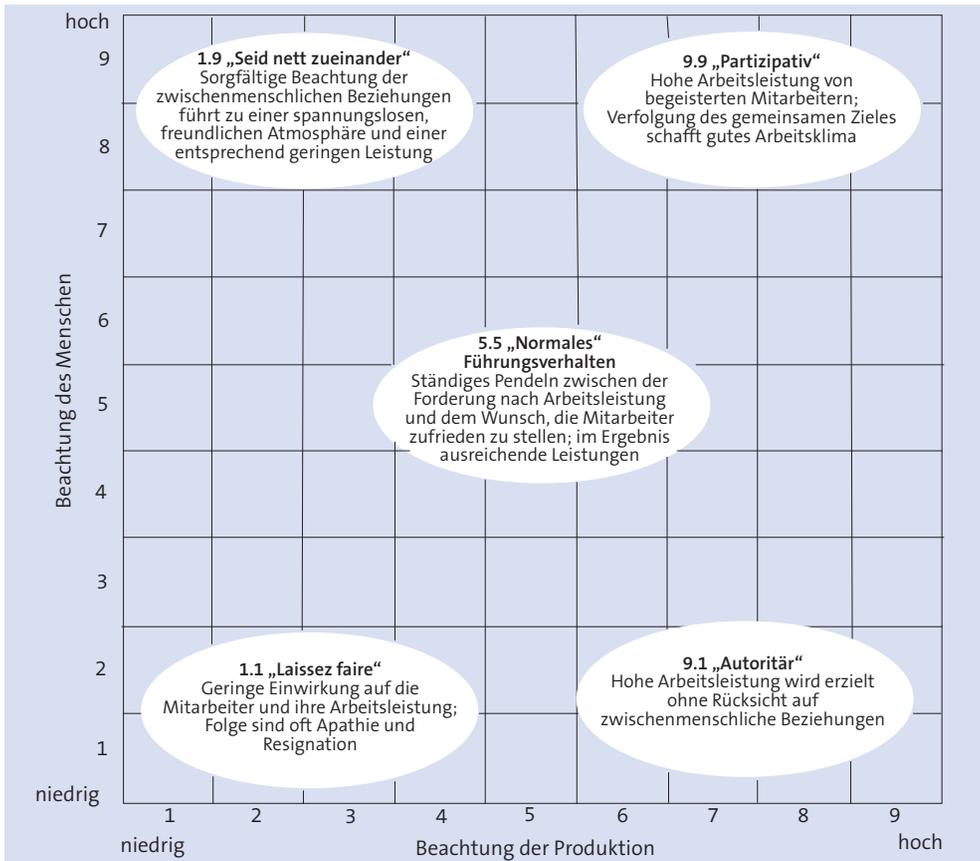
Der zweidimensionale Ansatz bezieht sich auf zwei Verhaltensdimensionen in Form des sog. **Managerial Grid**. Dieses **Verhaltensgitter** von *Blake/Mouton* sieht den jeweiligen Führungsstil unter dem Aspekt der jeweils schwachen bzw. starken Betonung des **Menschen** bzw. Betonung der Arbeitsleistung (z. B. Beachtung der Produktion).

Das von *Blake* und *Mouton* veröffentlichte Buch mit dem Titel „Management Grid“ wurde weltweit mehr als eine Million Mal verkauft (*Jung*) und in vielen Führungsseminaren diskutiert. Als Grunddimensionen des Führungsverhaltens gelten:

- ▶ Die Betonung des **Menschen**, bei dessen Führung von einem Verhältnis des Vorgesetzten und der zu führenden Gruppe ausgegangen wird, das von gegenseitigem Vertrauen, Wertschätzung, Respekt, menschlicher Wärme, Zugänglichkeit und gegenseitiger Rücksichtnahme getragen wird. Das bedeutet aber keinesfalls, dass die Anweisungsbefugnis bzw. die Sanktionsmacht des Vorgesetzten aufgehoben werden. Hervorzuheben ist, dass der Vorgesetzte wirkliches Interesse an den Bedürfnissen des Mitarbeiters zeigt und das auch durch sein Führungsverhalten zum Ausdruck bringt.
- ▶ Im Falle der Betonung der **Arbeitsleistung** sind jene Aktivitäten und Verhaltensweisen des Vorgesetzten von Bedeutung, welche den unmittelbaren Produktionsprozess betreffen. Hier treten die Abgrenzung der Kompetenzen von Gruppenmitgliedern, die Zuteilung von bestimmten Aufgaben, das Hinwirken auf mehr Produktivität und auf die Erfüllung der gemeinsam zu erreichenden Ziele in den Vordergrund der Führungsbemühungen des Vorgesetzten.

Die Autoren gehen von einer absoluten Unabhängigkeit der beiden Dimensionen aus, was in der Führungspraxis kein Gegensatz sein muss.

Das **Verhaltensgitter** hat folgende Struktur:



Jede Dimension ist durch neun Ausprägungsgrade gekennzeichnet, wobei der Wert 1 die geringste Ausprägung und der Wert 9 die höchste Intensität hat. Damit lassen sich theoretisch 81 **Führungsstile** bilden. Die Schlüssel-Führungsstile sind:

► Führungsstil 1.1

- Er ist weder auf die Aufgabenorientierung
- noch auf die Personenorientierung ausgerichtet.
- Apathie und Resignation können die Folge sein.
- Wertung: kein effektiver Führungsstil.

► Führungsstil 1.9

- Er ist durch Betonung der Sachaufgaben bestimmt.
- Zu freundliche Atmosphäre kennzeichnet ihn.