

Grundlagen der Unternehmungsführung

Einführung in die Managementlehre

Von

Professor Dr. Fred G. Becker

Unter Mitarbeit von

Ellena Werning

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 13663 6](http://ESV.info/978_3_503_13663_6)

ISBN 978 3 503 13663 6

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2011
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch
bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den
strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992
als auch der ISO Norm 9706.

Druck und Weiterverarbeitung: Danuvia Druckhaus, Neuburg a. d. Donau

VORWORT

„Grundlagen“ bedeutet in diesem Buch, zentrale Theorien, Inhalte und Methoden zur Unternehmensführung aufzugreifen, die gewissermaßen das Fundament für eine weitere Auseinandersetzung darstellen – sei es in anderen Lehrveranstaltungen, in themenbezogenen Diskussionen inner- wie außerhalb der Hochschule oder in einer Berufstätigkeit. Je nachdem wie weit oder eng man dieses Fundament gießen möchte, sind aus einer Vielzahl an Themen Auswahlentscheidungen notwendig. Wir orientieren uns an das Machbare im Rahmen einer Vorlesung und greifen unseres Erachtens zentrale Themen der Unternehmensführung auf verschiedenen Ebenen auf.¹

In einem anwendungsorientierten Bachelor-Studiengang an einer wissenschaftlichen Hochschule gilt es zudem, wissenschaftliche Grundlagen mit einem anwendungsbezogenen Fokus zu verbinden.² Dies kann nicht funktionieren, wenn in den Präsenzveranstaltungen vorwiegend Kenntnisse vermittelt

¹ Die Erstellung dieses Lehrtextes beruht von daher auf einer an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Bielefeld angebotenen zweistündigen Lehrveranstaltung des Bachelor-Studienganges „Wirtschaftswissenschaften“ (3. Semester, fachliche Basis). Es werden jeweils in sich abgeschlossene Themen pro einzelner Präsenzveranstaltung angeboten. Zusammen mit Angabe der veranstaltungsspezifischen Basisliteratur erleichtert dies die Vor- und Nachbereitung – für Lehrende wie für anwesende und fehlende Hörer(innen). S. dazu eine Veranstaltungsankündigung im Anhang.

² In der Vorlesung wird dies dadurch umgesetzt, als dass immer mindestens ein Vortrag eines Wirtschaftspraktikers integriert ist sowie eine Vielzahl an Praxisbeispielen zur Veranschaulichung erläutert werden. Manchmal ist zudem ein Lehrbeauftragter aus der Praxis im Dozententeam.

werden sollen. Uns geht es darum, Verständnis für die Inhalte und viele Zusammenhänge (hier zur Unternehmungsführung) zu vermitteln, die es den Hörer(inne)n gestatten, im Selbststudium die Basisliteratur besser einzuordnen und zu verstehen.³ Ebenso gilt es natürlich, in den Präsenzveranstaltungen Interesse für die spezifischen Inhalte und für eine weitere Lektüre – gerade dieses Buches „Grundlagen der Unternehmungsführung – zu wecken. Noch besser wäre jedoch, wenn die Dozent(inn)en in der Veranstaltung auf einer vorherigen Lektüre der veranstaltungsspezifischen Textteile durch die Hörer(innen) aufbauen könnten. Entsprechend einführend, verständlich und umfassend müssen diese Texte verfasst sein. Wir hoffen, dies ist uns gelungen.

Verschiedene Personen haben an der Erstellung dieses Buches aktiv mitgewirkt. D.III, H und I sind in einem ersten Textentwurf von Frau Dipl.-Kffr. Ellena Werning verfasst worden, ebenso Inhalte von C. Bei der redaktionellen Bearbeitung der vierten Auflage haben des Weiteren Frau Dipl.-Kffr. Vanessa Friske, Frau Dipl.-Kffr. Dr. Cornelia Meurer, Herr Dipl.-Kfm. Yves Ostrowski und Herr Dipl.-Ök. Sascha Piezonka sowie Herr Philipp Rücker, B. Sc., engagiert und kompetent mitgewirkt. Geholfen haben ebenso unsere studentischen Hilfskräfte, Frau Nicole Bender und Frau Karen Hachmeister, beim Abgleich der Zitate mit den Literaturquellen und der Erstellung des Stichwortverzeichnisses. Die Abschrift des handschriftlichen Manuskripts, vielfältige textliche Änderungen, die Erstellung vieler Abbildungen und eine komplette formale Überprüfung des Manuskripts hat wiederum Frau Erika Mohnhardt akribisch umgesetzt. Allen gilt mein herzlicher Dank!

Bielefeld, im Mai 2011

Fred G. Becker

³ In den Präsenzveranstaltungen werden neben der Erläuterung zentrale Inhalte dazu viele Beispiele, aktuelle Ereignisse u. Ä. erläutert, die in diesen Basistext gar nicht einfließen. Sie dienen jeweils der Illustration und wechseln immer wieder. Gleiches gilt für viele Abbildungen. Manche sind identisch mit den hier wiedergegebenen Abbildungen, manche fassen wesentliche Textinhalte zusammen und andere wiederum geben aktuelle Beispiele aus der Unternehmungslandschaft wieder.

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort.....	5
Abbildungsverzeichnis	13
Tabellenverzeichnis.....	15
Einführung: Was sind Grundlagen der Unternehmensführung?	17
A. Management und Unternehmensführung	
I. Grundbegriffe „Unternehmen“, „Unternehmung“, Management“	21
II. Managementsystem und -prozess	32
1. Managementsystem.....	32
2. Managementprozess.....	35
III. Strategisches und operatives Management.....	36
B. Theorien zur Unternehmensführung	
I. Problematik und Überblick.....	41
II. Skizzen ausgewählter Theorien.....	45
1. Systemorientierte Ansätze.....	45
2. Situationstheoretische Ansätze	47
3. Gestalt- bzw. Konfigurationstheorie	48
4. Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie.....	50
5. Neo-institutionalistische Ansätze.....	52
6. Konstruktivistische Ansätze.....	54
7. Pfadtheoretische Ansätze	56

Inhaltsverzeichnis

8. Evolutionstheoretische Ansätze	58
9. Ressourcenorientierte Ansätze.....	60
10. Institutionenökonomische Ansätze..	63
11. Mikropolitische Ansätze	70
12. Strukturationstheorie.....	72
III. Konsequenzen für „die“ Unternehmensführung	74
C. Management in der Realität	
I. Einführung.....	75
II. Manager-Rollen	75
III. Entscheidungen in der Realität	78
1. (Irr-) Rationalität von Managemententscheidungen	78
2. „Durchwursteln“ als Entscheidungsstil.....	79
3. „Garbage-Can“-Modell.....	80
4. „Grass-Roots“-Modell	85
5. „Bauchentscheidungen“	87
IV. Qualifikationen des Managements	88
D. Unternehmungspolitischer Rahmen	
I. Inhalte der Rahmenplanung.....	91
II. Unternehmungsumwelt.....	92
III. Unternehmungszweck, -vision, -mission und -ziele.....	95
1. Überblick.....	95
2. Unternehmungszweck.....	97
2.1 Erläuterung.....	97
2.2 Shareholder- und Stakeholder-Ansätze.....	98
2.3 Unternehmungsethik	102
3. Vision und Mission	106
4. Ziele	108

Inhaltsverzeichnis

IV. Unternehmenskultur	109
1. Verständnis.....	109
2. Differenzierungen	113
3. Unternehmensidentität	117
V. Unternehmensverfassung	119
1. Verständnis.....	119
2. Grundtypen.....	120
3. Corporate Governance	123
4. Mitbestimmung	130
4.1 Einstieg	130
4.2 Mitbestimmung auf Unternehmungsebene	130
4.3 Mitbestimmung auf Betriebsebene	133
4.4 Auswirkungen der Mitbestimmung	137
E. Planungsfunktion	
I. Zusammenhänge.....	139
II. Planungssystem und -prozess	139
1. Grundbegriffe und Funktionen der Planung	139
2. Parameter des Planungssystems.....	142
3. Planungsprozess	150
III. Kontrollsystem und -prozess	153
VI. „Management-by“-Konzepte.....	157
F. Organisationsfunktion	
I. Organisationsbegriff.....	165
II. Analyse/Synthese-Konzept.....	171
II. Aufbauorganisation	174
1. Grundbegriffe.....	174
2. Dimensionen	176

Inhaltsverzeichnis

3. Grundmodelle von Organisationsstrukturen	179
4. Sekundärorganisation.....	184
III. Ablauforganisation	185
1. Verständnis.....	185
2. Ebenen der Ablauforganisation.....	187
2.1 Kernprozesse.....	187
2.2 Makroanalyse.....	189
2.3 Mikroanalyse.....	192
3. Externe Prozessvernetzung	194
G. Personalfunktion	
I. Grundlagen und Begriff	199
II. Systemgestaltung.....	203
1. Personalsystem.....	203
2. Personalforschung.....	204
3. Personalbedarfsdeckung.....	207
4. Personalfreisetzung	212
5. Anreizsysteme.....	212
6. Sekundäre Personalsysteme	216
III. Verhaltenssteuerung	218
1. Einführung	218
2. Leistungsdeterminanten	218
3. Gruppenprozesse.....	223
4. Mitarbeiterführung.....	225
IV. Systemhandhabung.....	231
H. Geplanter Wandel	
I. Einstieg.....	233
II. Geplanter Wandel und Unternehmungskrise.....	235

Inhaltsverzeichnis

III. Termini und Begriffe	237
IV. Auslöser des geplanten Wandels	239
1. Externe Auslöser	239
2. Interne Auslöser	241
V. Formen, Ansatzpunkte und Prozess von Wandelstrategien	246
VI. Widerstände gegen den Wandel	250
VII. Promotorenmodell	255
I. Techniken der Unternehmungsführung	
I. Einführung	257
II. Prognosetechniken	258
1. Qualitative Prognosetechniken	258
2. Quantitative Prognosetechniken..	262
2.1 Ökonometrische Techniken	262
2.2 Nicht-ökonometrische Techniken	264
3. Auswahl einer Prognosetechnik	266
III. Kreativitätstechniken	267
1. Kreativität in Unternehmungen	267
2. Systematisierung der Kreativitätstechniken	268
3. Methoden der freien Assoziation	269
4. Techniken der Analogiebildung	272
5. Techniken der systematischen Variation	276
6. Bewertungstechniken	277
Literaturverzeichnis	283
Stichwortverzeichnis	303