

Grundlagen der Unternehmensführung

Einführung in die Managementlehre

Von

Professor Dr. Fred G. Becker

und

Professor Dr. Kai C. Bormann

4., neu bearbeitete Auflage

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/978-3-503-21152-4](http://www.ESV.info/978-3-503-21152-4)

1. Auflage 2011 unter Mitarbeit von Ellena Werning
2. Auflage 2013
3. Auflage 2015
4. Auflage 2022

ISBN 978-3-503-21152-4

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2022

www.ESV.info

Druck und Bindung: Difo-Druck, Untersiemau

VORWORT ZUR VIERTEN AUFLAGE¹

Die wesentliche Änderung der vierten Auflage besteht darin, dass mit Kai C. Bormann, Professor für Human Resource und Family Business Management an der Universität Bielefeld, ein zweiter Autor an dem Lehrbuch mitgewirkt hat. Das Interesse an gleichen wie ähnlichen Fragestellungen verbindet uns, wenngleich die methodologische wie methodische Herangehensweise durchaus unterschiedlich ist. Dies sind gute Voraussetzungen dafür, offen, pluralistisch und mit unterschiedlichen Blickwinkeln ein Objekt, hier die Grundlagen der Unternehmensführung, zu betrachten. Arbeitsteilig wie gemeinsam haben wir alle Kapitel des Buches überarbeitet. Ziel war es, noch zielgenauer die relevanten Inhalte sprachlich pointiert, auf das Wesentliche bezogen zu formulieren, und damit die jeweilige Essenz eines theoretischen Ansatzes, eines Konzepts, eines Instruments u. Ä. deutlich zu machen. Unsere Erfahrungen mit dem gleichzeitigen Umsetzen im Rahmen einer gleichnamigen Vorlesung – und manche Rückmeldungen von Studierenden – haben uns dabei geholfen. Selbstverständlich wurden in diesem Rahmen notwendige Aktualisierungen der verwendeten Literaturquellen wie auch Themenbereiche geprüft wie vorgenommen. Das Grundgerüst der Inhalte hatte sich bewährt und wurde daher beibehalten; nichtsdestotrotz sind partiell Inhalte ergänzt, gekürzt, gestrichen und/oder umformuliert worden.

¹ Wir haben im ganzen Lehrbuch intendiert, durchgehend genderneutrale Formulierungen zu verwenden. Im Allgemeinen ist dies durch die Verwendung des Zeichens „|“ umgesetzt. Überall war dies nicht möglich. Von daher wird dort manchmal die männliche, manchmal die weibliche Sprachform verwendet.

Vorwort

Bei der vierten Auflage haben im Hintergrund noch andere Personen mitgewirkt. Frau *Lea Mesenholl* hat uns beim Abgleich des Literaturverzeichnisses mit der in den Fußnoten angegebenen Literatur geholfen. Umfangreicher war Frau *Jeannette Toumli* einbezogen. Sie hat vielfältige textliche wie abbildungsbezogene Veränderungen umgesetzt und zudem einen großen Teil des Textes akribisch korrekturgelesen. Kritisches Feedback vor allem zu einzelnen Kapiteln haben zudem Dipl.-Kffr. Dr. *Vanessa Bader*, *Michael Gutjahr*, M. Sc., *Magdalena Köhne*, M. Sc., *Kevin Lake*, M. Sc., und Dipl.-Kffr. Dr. *Cornelia Meurer* sowie Dipl.-Kulturwirt *Christoph Landgraf* als Lektor gegeben. Ihnen gebührt unser herzlicher Dank.² Für etwaige verbleibende Fehler oder Ungenauigkeiten sind natürlich dennoch nur wir beide verantwortlich.

Bielefeld, im Mai 2022

Fred G. Becker und Kai C. Bormann

² Selbstverständlich gebührt Frau Prof'in Dr. *Ellena Werning* weiterhin unser Dank für ihre profunde Mitwirkung bei der ersten Auflage.

VORWORT ZUR ERSTEN AUFLAGE

„Grundlagen“ bedeutet in diesem Buch, zentrale Theorien, Inhalte und Methoden zur Unternehmungsführung 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 Unternehmungsführung auf verschiedenen Ebenen auf.³

In einem anwendungsorientierten Bachelor-Studiengang an einer wissenschaftlichen Hochschule gilt es zudem, wissenschaftliche Grundlagen mit einem anwendungsbezogenen Fokus zu verbinden.⁴ Dies kann nicht funktionieren, wenn in den Präsenzveranstaltungen vorwiegend Kenntnisse vermittelt 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.⁵

³ Die Erstellung dieses Lehrbuchs beruht auf einer zweistündigen Lehrveranstaltung des Bachelor-Studienganges „Wirtschaftswissenschaften“ (3. Semester, Pflicht). Es werden jeweils in sich abgeschlossene Themen pro Präsenzveranstaltung angeboten. Zusammen mit Angabe der veranstaltungsspezifischen Basisliteratur erleichtert dies die Vor- und Nachbereitung – für Lehrende wie für anwesende und fehlende Hörer(innen). ...

⁴ In der Vorlesung wird dies dadurch umgesetzt, als dass ein Vortrag eines Wirtschaftspraktikers [bzw. einer Wirtschaftspraktikerin] integriert ist, sowie eine Vielzahl an Praxisbeispielen zur Veranschaulichung erläutert werden. ...

⁵ In den Präsenzveranstaltungen werden neben der Erläuterung zentrale Inhalte dazu viele Beispiele, aktuelle Ereignisse u. Ä. angeführt, die in diesen Basistext gar nicht einfließen.

Vorwort

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 gelungen.

Bielefeld, im Mai 2011

Fred G. Becker

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 zur vierten Auflage	5
Vorwort zur ersten Auflage	7
Abbildungsverzeichnis	15
Tabellenverzeichnis	17
Einführung: Was sind Grundlagen der Unternehmensführung?	19
A. Management und Unternehmensführung	
I. Grundbegriffe „Unternehmen“, „Unternehmung“, „Management“	23
II. Managementsystem und -prozess	35
1. Managementsystem	35
2. Managementprozess	37
III. Strategisches und operatives Management	38
IV. Rollen von Manager innen	42
B. Theorien der Unternehmensführung	
I. Problematik und Überblick	45
II. Skizzen ausgewählter theoretischer Ansätze	49
1. Systemtheoretische Ansätze	49
2. Situationstheoretische Ansätze	52
3. Gestalt- bzw. Konfigurationstheorie	54
4. Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie	57
5. Neo-institutionalistische Ansätze	63

Inhaltsverzeichnis

6. Konstruktivistische Ansätze	66
7. Pfadtheoretische Ansätze	69
8. Evolutionstheoretische Ansätze	73
9. Ressourcenorientierte Ansätze	75
10. Institutionenökonomische Ansätze	79
11. Mikropolitische Ansätze	88
12. Strukturierungstheorie	89
III. Konsequenzen für „die“ Unternehmungsführung	92
C. Unternehmungspolitischer Rahmen	
I. Inhalte der Rahmenplanung	93
II. Unternehmungsumwelt	94
III. Unternehmungszweck, -vision, -mission und -ziele	97
1. Überblick	97
2. Unternehmungszweck	99
2.1 Erläuterung	99
2.2 Shareholder- und Stakeholder-Ansätze	101
3. Unternehmungsethik	105
4. Vision und Mission	109
5. Ziele	112
IV. Unternehmungskultur	113
1. Verständnis	113
2. Differenzierungen	116
3. Unternehmungsidentität	121
V. Unternehmungsverfassung	122
1. Verständnis	122
2. Grundtypen	124
3. Corporate Governance	126
4. Mitbestimmung	133

Inhaltsverzeichnis

4.1	Einstieg	133
4.2	Mitbestimmung auf Unternehmungsebene	134
4.3	Mitbestimmung auf Betriebsebene	138
4.4	Auswirkungen der Mitbestimmung	142
D. Planungs- und Kontrollfunktionen		
I.	Zusammenhänge.....	145
II.	Planungssystem und -Prozess	145
1.	Grundbegriffe und Funktionen der Planung	145
2.	Parameter des Planungssystems	149
3.	Planungsprozess	157
III.	Kontrollsystem und -Prozess	160
IV.	„Management-by“-Konzepte	165
E. Organisationsfunktion		
I.	Organisationsbegriff	173
II.	Analyse-Synthese-Konzept	181
III.	Aufbauorganisation	183
1.	Grundbegriffe	183
2.	Dimensionen	187
3.	Grundmodelle von Organisationsstrukturen	192
4.	Sekundärorganisation	198
IV.	Ablauforganisation	199
1.	Verständnis	199
2.	Ebenen der Ablauforganisation	201
2.1	Kernprozesse	201
2.2	Makroanalyse und -gestaltung	204
2.3	Mikroanalyse und -gestaltung	206
3.	Externe Prozessvernetzung	210

Inhaltsverzeichnis

F. Personalfunktion	
I. Grundlagen und Begriffe	215
II. Systemgestaltung	220
1. Personalsystem: Überblick	220
2. Personalforschung: Informatorische Fundierung	220
3. Personalbedarfsdeckung: Beschaffung, Auswahl, Einführung	224
4. Personalbindung und Bindungsmanagement	227
5. Personalentwicklung	228
6. Personalfreisetzung	230
7. Anreizsysteme	232
8. Sekundäre Personalsysteme	236
III. Verhaltenssteuerung	238
1. Einführung	238
2. Systemhandhabung	239
3. Personalführung i. e. S.	239
3.1 Überblick	239
3.2 Motivation und Leistungsdeterminanten	240
3.3 Besonderheiten von und durch Gruppen	246
3.4 Facetten der „Personalführung“	247
G. Geplanter Wandel	
I. Einstieg	257
II. Geplanter Wandel und Unternehmungskrise	259
III. Termini und Begriffe	261
IV. Auslöser des geplanten Wandels	263
1. Externe Auslöser	263
2. Interne Auslöser	265
V. Formen, Ansatzpunkte und Prozess von Wandelstrategien	269
VI. Widerstände gegen den Wandel	274

Inhaltsverzeichnis

VII. Promotor innenmodell	280
H. Techniken der Unternehmungsführung	
I. Einführung.....	283
II. Prognosetechniken.....	284
1. Qualitative Prognosetechniken	284
2. Quantitative Prognosetechniken	287
2.1 Ökonometrische Techniken	288
2.2 Nicht-ökonometrische Techniken	289
3. Auswahl einer Prognosetechnik	292
III. Kreativitätstechniken	293
1. Kreativität in Unternehmungen	293
2. Systematisierung der Kreativitätstechniken	294
3. Methoden der freien Assoziation	295
4. Techniken der Analogiebildung	298
5. Techniken der systematischen Variation	302
6. Effektivität von Kreativitätstrainings	305
IV. Bewertungstechniken	306
Literaturverzeichnis.....	311
Stichwortverzeichnis	329