



# *Meilensteine und Trends der Betriebswirtschaft*

**Management und Organisation  
von Unternehmen und Verwaltung**

Von

**Prof. Dr. Thomas Deelmann**

3., neu bearbeitete und wesentlich erweiterte 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/978-3-503-24308-2](http://ESV.info/978-3-503-24308-2)

1. Auflage epubli, Berlin 2013
2. Auflage 2015
3. Auflage 2026

ISBN 978-3-503-24308-2

Alle Rechte vorbehalten.

© 2026 Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG  
Genthiner Straße 30 G, 10785 Berlin  
[info@ESVmedien.de](mailto:info@ESVmedien.de), [www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Die Nutzung für das Text und Data Mining ist ausschließlich  
dem Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG vorbehalten.  
Der Verlag untersagt eine Vervielfältigung gemäß § 44b UrhG ausdrücklich.

Druck: docupoint, Barleben

## Vorwort zur 3. Auflage

Alles verändert sich. Mit diesem knappen Satz ließen sich die Einleitungsabschnitte vieler wirtschaftswissenschaftlicher Texte zusammenfassen. Alles scheint immer schneller, krisenhafter, globaler und komplexer zu werden. Aus dieser Diagnose entstehen Fragen und Herausforderungen, die in wissenschaftlichen Beiträgen sowie in der Praxis aufgegriffen und bearbeitet werden.

Konsequenterweise gilt dies auch für den vorliegenden Band, der sich gleichermaßen mit wirtschaftswissenschaftlichen Texten wie mit betrieblicher Praxis befasst. Für diese 3. Auflage wurden einzelne Themen überarbeitet und durch aktualisierte Inhalte ersetzt, um die Entwicklungen der vergangenen Jahre widerzuspiegeln. So sind etwa Künstliche Intelligenz und der demografische Wandel in den Vordergrund gerückt, während Themenfelder wie Industrie 4.0 sowie BRICS<sup>1</sup> und SMAC<sup>2</sup> deutlich zurückgestellt und die Betrachtungen von etwa der Kriegs- sowie Planwirtschaft oder dem Wirtschaftswunder im Umfang adjustiert wurden.

Selbstredend zeichnet sich die Neuauflage nicht nur durch Aktualisierungen aus, auch der inhaltliche Rahmen ist angepasst und erweitert: Neben Überlegungen zur Betriebswirtschaft fließen nun auch zentrale Aspekte von Management und Organisation ein. Zu nennen sind hier insbesondere organisationstheoretische Ansätze, Aufbau- und Ablauforganisation sowie Managementtechniken und -instrumente. Zudem werden Besonderheiten des öffentlichen Sektors stärker berücksichtigt.

Trotz aller Modernisierungen bleibt das bewährte Konzept der „Meilensteine und Trends der Betriebswirtschaft“ erhalten. Es basiert auf der Dualität von in der Vergangenheit liegenden Meilensteinen sowie in die Zukunft gerichteten Trends und folgt dem Leitspruch, dass das Leben zwar rückwärts verstanden, aber vorwärts gelebt wird.<sup>3</sup> Der Blick in die Vergangenheit zeigt, welche Wurzeln moderne Wirtschaftspraktiken haben.<sup>4</sup> Die Historie kann Orientierung bieten und narrative Darstellungen über prominente Personen, Projekte und Perioden sind hilfreich, um das Faktenwissen zu ergänzen.

Dabei stehen Inhalte im Vordergrund, die im kollektiven Gedächtnis der Wirtschaftswissenschaften einen prominenten Platz einnehmen oder laufende Managementdiskurse prägen. Mit der Diskussion dieser Meilensteine und Trends sollen en passant ausgewählte Inhalte von Betriebswirtschaftslehre, Management und Organisation vermittelt und zugleich ein fundierter Einstieg in die Disziplin ermöglicht werden.

*Thomas Deelmann*

---

<sup>1</sup> Das Akronym versammelt die Länder Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika.

<sup>2</sup> Kurz für: Social, Mobile, Analytics, Cloud.

<sup>3</sup> Vgl. Marquard: 2003; Kierkegaard: 1843, S. 203, dort im Original: „Es ist ganz wahr, was die Philosophie sagt, daß das Leben rückwärts verstanden werden muß. Aber darüber vergißt man den andern Satz, daß vorwärts gelebt werden muß.“

<sup>4</sup> Vgl. Schneider: 1984, S. 114; Robins, Coulter: 2014, S. 63; Blaug: 1991, S. X.

# Inhaltsübersicht

Vorwort zur 3. Auflage .....	V
Inhaltsübersicht .....	VII
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX
1 Einleitung.....	1
2 Hypes, Moden und Trends .....	21
3 Organisationstheorien .....	31
4 Aufbauorganisation .....	93
5 Ablauforganisation .....	115
6 Exkurs: Mensch {in der   als} Organisation .....	125
7 Management-Techniken und -Instrumente.....	135
8 Projektmanagement.....	163
9 Qualitätsmanagement.....	177
10 Veränderungsmanagement .....	193
11 Strategisches Management.....	217
12 Grenzen des Managements .....	245
13 Abschluss .....	261
Literaturverzeichnis.....	263
Autor.....	283

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 3. Auflage .....	V
Inhaltsübersicht .....	VII
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Motivation .....	1
1.2 Ziel.....	2
1.3 Aufbau .....	2
1.4 Ausgewählte Grundlagen – Schlüsselkonzepte für den Text .....	4
1.4.1 Betriebswirtschaftslehre: Wissenschaftliche Disziplin.....	4
1.4.1.1 Wirtschaftswissenschaften: Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre.....	4
1.4.1.2 Allgemeine und Spezielle Betriebswirtschaftslehren.....	5
1.4.1.3 Erfolgsmaßstäbe betrieblichen Handelns.....	6
1.4.1.4 Bestimmungsfaktoren des Betriebes .....	7
1.4.1.5 Produktionsfaktoren und ihre Verwendung .....	7
1.4.2 Organisation: Perspektiven und Abgrenzung .....	8
1.4.2.1 Übersicht .....	8
1.4.2.2 Interpretationen des Organisationsbegriffs .....	9
1.4.2.3 Strukturgebung und Dauerhaftigkeit .....	10
1.4.2.4 Optimaler Organisationsgrad, Über- und Unterorganisation .....	10
1.4.3 Management: „Getting things done“ als Grundverständnis .....	11
1.4.3.1 Institutionaler Managementbegriff.....	11
1.4.3.2 Managementzyklus als mächtiges Handlungsmuster.....	11
1.4.3.3 Herausforderung: Zielkonflikte des ‚Magischen Dreiecks‘ .....	14
1.4.3.4 Führung und Führungsstile .....	15
1.4.4 Verwaltung: Besondere Domäne wirtschaftlichen Handelns .....	16
1.4.4.1 Staatsgewalt.....	16
1.4.4.2 Systemtheoretische Charakterisierung .....	17
1.4.4.3 Abgrenzung zu umgangssprachlich synonym genutzten Begriffen .....	18
1.5 Fragen, Diskussionsstellungen und Schlagworte .....	18
<b>2 Hypes, Moden und Trends.....</b>	<b>21</b>
2.1 Einstieg .....	21
2.2 Demografischer Wandel – Unverhandelbarer Trend.....	21
2.2.1 Komponenten.....	21
2.2.2 Modellrechnungen .....	22
2.2.3 Arbeitsmarkt .....	23

2.3	Entwicklungslien .....	24
2.3.1	Begriffe .....	24
2.3.2	Nutzungsmöglichkeiten für betriebswirtschaftliche Entscheidungen und Kategorisierung.....	24
2.3.3	Ausgewählte Vorausschauen und Prognosen .....	25
2.3.4	Methodische Hilfsmittel für Zukunftsbelehrungen.....	26
2.4	Fragen, Diskussionsstellungen und Schlagworte .....	28
<b>3</b>	<b>Organisationstheorien .....</b>	<b>31</b>
3.1	Einstieg .....	31
3.2	Zweite Industrielle Revolution – Massenproduktion und Hochindustrialisierung in der kapitalistischen Marktwirtschaft.....	33
3.2.1	Industrielle Revolutionen.....	33
3.2.2	Fließbandfertigung.....	36
3.2.3	Made in Germany .....	36
3.3	Bombengeschäfte – Kriegswirtschaft in der NS-Zeit.....	38
3.3.1	Motivation und Relevanz.....	38
3.3.2	Begriffe: Friedens-, Wehr- und Kriegswirtschaft .....	39
3.3.3	Quantitative Aussagen zur Wirtschaft während der NS-Zeit .....	41
3.3.4	Reflexion und Aufarbeitung .....	43
3.4	Überholen, ohne einzuholen – Planwirtschaft in der DDR .....	44
3.4.1	Planwirtschaft .....	44
3.4.2	Ordnungsmechanismen und Struktur der Wirtschaft in der DDR .....	46
3.4.3	Periodisierung der wirtschaftlichen Entwicklung.....	48
3.4.3.1	Übersicht .....	48
3.4.3.2	1945–1949: Wirtschaft in den Besatzungszonen – Weichenstellungen .....	49
3.4.3.3	1949–1958: Grundorganisation: Ostbindung nach außen und Klassenkampf nach innen .....	51
3.4.3.4	1958–1971: Reorganisationen und Reformen.....	53
3.4.3.5	1971–1989: Rückkehr zur zentralen administrativen Steuerung.....	54
3.4.3.6	1989–1990: Umorientierung und Versuch der Anschlussfähigkeit .....	55
3.4.4	Fünfjahrplan: Aufstellung und ausgewählte Inhalte.....	56
3.4.5	Propaganda .....	58
3.4.5.1	Übersicht .....	58
3.4.5.2	Bundesrepublik Deutschland über die Deutsche Demokratische Republik .....	58
3.4.5.3	Deutsche Demokratische Republik über die Bundesrepublik Deutschland .....	59
3.4.6	Vergleich: Management in Ost und West.....	59
3.5	Ausgewählte organisationstheoretische Ansätze .....	60
3.5.1	Grundlagen und Übersicht .....	60

3.5.2	Scientific Management (Taylor).....	62
3.5.2.1	Person.....	62
3.5.2.2	Ansatz.....	63
3.5.2.3	Rezeption.....	64
3.5.2.4	Bewertung .....	65
3.5.3	Administrationsansatz (Fayol).....	66
3.5.3.1	Person.....	66
3.5.3.2	Ansatz.....	66
3.5.3.3	Rezeption.....	67
3.5.3.4	Bewertung .....	68
3.5.4	Bürokratieansatz (Weber).....	68
3.5.4.1	Person.....	68
3.5.4.2	Ansatz.....	69
3.5.4.3	Rezeption.....	70
3.5.4.4	Bewertung .....	72
3.5.5	Human-Relations-Ansatz (Hawthorne-Harvard-Homies; Roethlisberger, Mayo und andere) .....	72
3.5.5.1	Umfeld.....	72
3.5.5.2	Ansatz.....	73
3.5.5.3	Rezeption.....	73
3.5.5.4	Bewertung .....	74
3.5.6	Theorie X & Theorie Y (McGregor) .....	74
3.5.6.1	Person.....	74
3.5.6.2	Ansatz.....	75
3.5.6.3	Rezeption.....	77
3.5.6.4	Bewertung .....	77
3.5.7	Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg) .....	78
3.5.7.1	Person.....	78
3.5.7.2	Ansatz.....	78
3.5.7.3	Rezeption.....	80
3.5.7.4	Bewertung .....	80
3.5.8	Prinzipal-Agent-Ansatz (Jensen, Meckling und andere) .....	81
3.5.8.1	Umfeld.....	81
3.5.8.2	Ansatz.....	81
3.5.8.3	Rezeption.....	82
3.5.8.4	Bewertung .....	83
3.5.9	St. Galler Management-Modell (Ulrich und Nachfolger) .....	83
3.5.9.1	Umfeld.....	83
3.5.9.2	Ansatz.....	84
3.5.9.3	Rezeption.....	85
3.5.9.4	Bewertung .....	85
3.5.10	Agiler Ansatz (Beck, Bennis, Bergmann und andere).....	86
3.5.10.1	Umfeld.....	86
3.5.10.2	Ansatz.....	86
3.5.10.3	Rezeption.....	88
3.5.10.4	Bewertung .....	89
3.6	Fragen, Diskussionsstellungen und Schlagworte .....	89

<b>4 Aufbauorganisation .....</b>	<b>93</b>
4.1 Einstieg.....	93
4.2 Economies of Scale and Scope – Determinanten für die Organisation.....	93
4.3 Skalen- und Verbundeffekte, Unternehmenstransformation am Beispiel Preussag: Vom Bergbau zur Touristik.....	95
4.3.1 Charakteristika internationaler Wirtschaftsumgebungen als Determinante für Wettbewerbsverhalten .....	95
4.3.2 Genese von TUI.....	96
4.3.3 Genese von E.ON .....	96
4.4 Gestaltung der Aufbauorganisation.....	98
4.4.1 Übersicht (Gestaltungsbasisoptionen) .....	98
4.4.2 Stabilität, Elastizität .....	98
4.4.3 Zentral, dezentral .....	99
4.4.4 Funktional, divisional .....	100
4.4.5 Leitungsspanne, Leitungstiefe .....	101
4.4.6 Einlinien-, Mehrliniensystem .....	103
4.5 Bemessung der Aufbauorganisation.....	106
4.5.1 Übersicht.....	106
4.5.2 Summarische Stellenbedarfsermittlung (auch: Vereinfachte Verfahren) .....	106
4.5.3 Analytische Stellenbedarfsermittlung (auch: Methodisches Verfahren).....	107
4.5.4 Stellenbedarfsermittlung für Instanzen.....	111
4.6 Fragen, Diskussionsstellungen und Schlagworte .....	112
<b>5 Ablauforganisation .....</b>	<b>115</b>
5.1 Einstieg.....	115
5.2 KMU und Mittelstand – Vorbilder für schlanke Prozesse .....	116
5.2.1 Einführung .....	116
5.2.2 Definition für kleine und mittelgroße Unternehmen .....	116
5.2.3 Beschreibung und Charakteristika des Mittelstands.....	117
5.2.4 Gemeinsamkeiten mittelständischer Qualitätsproduzenten .....	118
5.2.5 Abgrenzung zum Konzern.....	118
5.3 Gestaltung der Ablauforganisation.....	119
5.3.1 Übersicht (Gestaltungsbasisoptionen) .....	119
5.3.2 Beibehalten, tauschen .....	120
5.3.3 Entfernen, ergänzen .....	121
5.3.4 Zusammenfassen, aufteilen.....	122
5.3.5 Parallelisieren, serialisieren .....	123
5.4 Fragen, Diskussionsstellungen und Schlagworte .....	124

<b>6</b>	<b>Exkurs: Mensch {in der   als} Organisation .....</b>	<b>125</b>
6.1	Einstieg.....	125
6.2	Generationen – Eigen- und Fremdzuschreibungen .....	125
6.3	Mensch als Produktionsfaktor .....	127
6.4	Mensch als Strukturtyp.....	128
6.5	(Leistungs-)Verhalten.....	129
6.5.1	Übersicht.....	129
6.5.2	Leistungsbereitschaft .....	129
6.5.3	Leistungsvermögen.....	131
6.6	Fragen, Diskussionsstellungen und Schlagworte .....	132
<b>7</b>	<b>Management-Techniken und -Instrumente.....</b>	<b>135</b>
7.1	Einstieg.....	135
7.2	Künstliche Intelligenz – Technologie für das Management.....	136
7.2.1	Zeitlicher Abriss .....	136
7.2.2	Begriffe und Definitionen.....	137
7.2.3	Hinweise und Limitationen.....	138
7.2.4	Systematisierung von Einsatzbereichen .....	139
7.3	Ausgewählte Management-Techniken .....	140
7.3.1	Ist-Erhebung .....	140
7.3.1.1	Übersicht und Kriterien zur Auswahl von Erhebungstechniken .....	140
7.3.1.2	Arbeitsbeschreibung.....	140
7.3.1.3	Dauerbeobachtung.....	141
7.3.1.4	Dokumentenanalyse .....	141
7.3.1.5	Fragebogen .....	141
7.3.1.6	Interview .....	142
7.3.1.7	Laufzettelverfahren .....	142
7.3.1.8	(Tägliche) Selbstaufschreibung .....	142
7.3.2	Ideenfindung für ein Soll-Konzept .....	143
7.3.2.1	Übersicht und Kriterien zur Auswahl von Kreativitätstechniken.....	143
7.3.2.2	635-Methode .....	143
7.3.2.3	Auswertung von Eingaben .....	144
7.3.2.4	Benchmarking .....	144
7.3.2.5	Brainstorming.....	144
7.3.2.6	Offene Veranstaltungen .....	145
7.3.2.7	Zukunftswerkstatt.....	145
7.3.3	Entscheidungsfindung.....	145
7.3.3.1	Übersicht und Kriterien zur Auswahl von Entscheidungstechniken.....	145
7.3.3.2	Nutzwertanalyse .....	146
7.3.3.3	Weitere Methoden der Entscheidungsfindung (Kurzdarstellung) .....	147

7.3.4	Kontrolle .....	148
7.3.4.1	Übersicht und Kriterien zur Auswahl von Kontrolltechniken.....	148
7.3.4.2	Ergebniskontrolle .....	148
7.3.4.3	Vorgehenskontrolle .....	148
7.4	Ausgewählte Management-Instrumente .....	149
7.4.1	Ziele .....	149
7.4.1.1	Allgemeines.....	149
7.4.1.2	Exkurs: Rolle der Politik im Zielbildungsprozess öffentlicher Verwaltungen .....	150
7.4.1.3	Gestaltungshinweise.....	150
7.4.1.4	Wirkungsorientierung .....	151
7.4.2	Einschub: Management by Objectives .....	152
7.4.2.1	Ideengeschichte .....	152
7.4.2.2	Merkmale .....	153
7.4.2.3	Prozess.....	153
7.4.2.4	Typen von Zielvereinbarungen .....	154
7.4.3	Balanced Scorecard .....	154
7.4.4	Reifegrad-Konzept.....	156
7.4.5	Aufgabekritik und Business Reengineering .....	157
7.4.6	Aufgabeanalyse und -synthese .....	158
7.4.6.1	Idee und Gliederungsmerkmale bzw. Prinzipien der Aufgabeanalyse .....	158
7.4.6.2	Allgemeine Analysegrundsätze.....	159
7.4.6.3	Idee und Methode der Aufgabensynthese .....	159
7.5	Fragen, Diskussionsstellungen und Schlagworte .....	160
8	<b>Projektmanagement.....</b>	<b>163</b>
8.1	Einstieg .....	163
8.2	Outsourcing – Anwendungsfall für Projektmanagement .....	164
8.2.1	Begriffe und Konzepte.....	164
8.2.2	Vorgehen und Erfolgsfaktoren .....	165
8.2.3	Weiteres .....	166
8.3	Grundideen des Projektmanagements .....	167
8.3.1	Übersicht.....	167
8.3.2	Klassisches Projektmanagement.....	167
8.3.2.1	Einführung.....	167
8.3.2.2	Vorgehen .....	168
8.3.2.3	Illustration .....	172
8.3.3	Agiles Projektmanagement.....	173
8.3.3.1	Einführung.....	173
8.3.3.2	Vorgehen .....	173
8.3.3.3	Illustration .....	174
8.4	Fragen, Diskussionsstellungen und Schlagworte .....	175

<b>9</b>	<b>Qualitätsmanagement.....</b>	<b>177</b>
9.1	Einstieg.....	177
9.2	Wirtschaftswunder – Ausdruck qualitativ guter Arbeit.....	177
9.3	Grundideen des Qualitätsmanagements.....	180
9.3.1	Übersicht.....	180
9.3.2	Ausgewählte Konzepte .....	181
9.3.2.1	Total Quality Management: Ganzheitliche Herangehensweise .....	181
9.3.2.2	Qualitätsdimensionen: Drei Bezugsbereiche .....	182
9.3.2.3	PDCA-Zyklus: Struktur für Vorgehen und Management ..183	183
9.3.2.4	Kaizen: Streben nach kontinuierlicher Verbesserung .....	184
9.3.3	Ausgewählte Qualitätsmanagementsysteme.....	184
9.3.3.1	Normenfamilie DIN EN ISO 9000 ff.....	184
9.3.3.2	EFQM.....	185
9.3.3.3	CAF 2013 .....	186
9.3.3.4	CAF 2020 .....	188
9.4	Exkurs: Globale Nachhaltigkeitsziele .....	189
9.5	Fragen, Diskussionsstellungen und Schlagworte .....	191
<b>10</b>	<b>Veränderungsmanagement .....</b>	<b>193</b>
10.1	Einstieg.....	193
10.2	Schöpferische Zerstörung – Impuls für Veränderungen.....	194
10.2.1	Innovation, Invention und Diffusion .....	194
10.2.2	Schumpeter und die Schöpferische Zerstörung .....	194
10.2.3	Beispiel: Nokia .....	195
10.3	Grundideen des Change-Managements .....	196
10.3.1	Übersicht.....	196
10.3.2	Organisationale Ebene .....	197
10.3.2.1	Einfaches Veränderungs-Modell.....	197
10.3.2.2	Organisationslebenszyklus-Modell .....	197
10.3.2.3	Krisen-Modell .....	198
10.3.2.4	Modell der dynamischen Organisationsentwicklung .....	199
10.3.3	Gruppen-Ebene .....	201
10.3.3.1	Drei-Phasen-Modell (Lewin) .....	201
10.3.3.2	Exkurs: Ideen- und Disziplinvielfalt bei Kurt Lewin.....	201
10.3.3.2.1	Motivation .....	201
10.3.3.2.2	Person .....	202
10.3.3.2.3	Ausgewählte psychologische und soziologische Arbeitsschwerpunkte .....	202
10.3.3.2.4	Ausgewählte betriebswirtschaftliche bzw. managerielle Arbeitsschwerpunkte .....	203
10.3.3.3	Acht-Schritte-Modell (Kotter) .....	205
10.3.4	Individual-Ebene.....	206
10.3.4.1	Modell emotionaler Reaktionen (Kübler-Ross; Streich)....206	206
10.3.4.2	Vereinfachte Veränderungskurve (Change Curve) .....	208
10.3.4.3	Widerstände.....	209

10.4	Organisationskulturmodelle .....	210
10.4.1	Übersicht.....	210
10.4.2	Modell der Kulturebenen (Schein) .....	211
10.4.3	Modell der Kulturdimensionen (Hofstede).....	212
10.4.4	Modell der funktionalen Differenzierung (Luhmann).....	212
10.4.5	Sektorale Besonderheit: Public Service Motivation.....	214
10.5	Fragen, Diskussionsstellungen und Schlagworte .....	215
<b>11</b>	<b>Strategisches Management.....</b>	<b>217</b>
11.1	Einstieg.....	217
11.2	Verwaltungsmodernisierung – Strategische Herausforderung im öffentlichen Sektor .....	218
11.2.1	Allgemeine Bürokratiekritik.....	218
11.2.2	Verwaltungsmodernisierung im Zeitverlauf.....	219
11.2.3	Neuere Leitbild-Schablonen .....	220
11.2.3.1	Ausgangsmodell Ordnungskommune .....	220
11.2.3.2	New Public Management, Neues Steuerungsmodell und Kommunales Steuerungsmodell.....	220
11.2.3.3	Netzwerkommune .....	221
11.2.3.4	Ziele und wirkungsorientierte Steuerung .....	222
11.2.3.5	Politikwissenschaftliche Reformleitbilder .....	222
11.2.4	Markt vs. Staat, Wechsel zwischen Privatisierung und Verstaatlichung .....	223
11.3	Strategiearbeit.....	224
11.3.1	Organisationsphilosophie und -leitbild.....	224
11.3.1.1	Elemente.....	224
11.3.1.2	Vision .....	225
11.3.1.3	Mission .....	225
11.3.1.4	Kernwerte .....	225
11.3.1.5	Strategie.....	226
11.3.2	Einschub: Management und (strategische sowie operative) Planung.....	226
11.3.3	Phasenmodell des Strategischen Managements.....	227
11.3.3.1	Hinweise zum Phasenmodell .....	227
11.3.3.2	Phase 1: Strategieentwicklung .....	228
11.3.3.2.1	Übersicht des Strategieentwicklungs- prozesses.....	228
11.3.3.2.2	Schritt 1, Organisationsanalyse .....	228
11.3.3.2.3	Schritt 2, Umweltanalyse .....	229
11.3.3.2.4	Schritt 3, Verknüpfung der Analysen.....	229
11.3.3.2.5	Schritt 4, Strategeme bzw. Entwicklung von Strategiealternativen.....	229
11.3.3.2.6	Schritt 5, Strategieauswahl.....	230

11.3.3.3	Werkzeug: SWOT-Methode .....	230
11.3.3.3.1	Einführung.....	230
11.3.3.3.2	Vorgehen bei der Analyse .....	231
11.3.3.3.3	Illustration .....	231
11.3.3.3.4	Normstrategien.....	232
11.3.3.3.5	Illustration .....	233
11.3.3.4	Werkzeug: Marktwachstums-Marktanteils-Analyse (BCG-Matrix) .....	233
11.3.3.4.1	Einführung.....	233
11.3.3.4.2	Vorgehen bei der Analyse .....	234
11.3.3.4.3	Normstrategien .....	235
11.3.3.5	Phase 2: Strategiekommunikation.....	236
11.3.3.6	Phase 3: Strategieumsetzung.....	238
11.3.3.7	Phase 4: Strategiekontrolle.....	239
11.3.4	Structure follows Strategy (Chandler) .....	240
11.4	Fragen, Diskussionsstellungen und Schlagworte .....	242
<b>12</b>	<b>Grenzen des Managements .....</b>	<b>245</b>
12.1	Einstieg .....	245
12.2	Managementberatung & Mythos McKinsey – Hilfsmittel zur Grenzüberwindung .....	245
12.2.1	Dienstleistung und Definition.....	245
12.2.2	Markt.....	247
12.2.3	Rollen und gesellschaftliche Wahrnehmung .....	248
12.2.4	Das Unternehmen McKinsey & Company .....	250
12.3	Grenzbereiche der Leistungsfähigkeit .....	252
12.3.1	Beobachtung .....	252
12.3.2	Kompetenzgrenzen .....	253
12.3.3	Systemgrenzen .....	253
12.3.4	Handlungsprogrammgrenzen.....	254
12.3.4.1	Betriebe und ihre organisatorischen Programme als Ausgangspunkt .....	254
12.3.4.2	Soziales Handeln .....	255
12.3.4.3	Zweck- und Wertrationalität .....	255
12.3.4.4	Zukünftige Zustände (Ziele) .....	256
12.3.4.5	Leitungsarten.....	257
12.3.4.6	Vermischung als Herausforderung .....	258
12.4	Fragen, Diskussionsstellungen und Schlagworte .....	259
<b>13</b>	<b>Abschluss .....</b>	<b>261</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>263</b>	
<b>Autor .....</b>	<b>283</b>	