

# Führungssysteme

Strategische Herausforderung für Organisation,  
Controlling und Personalwesen

von

**Dr. Jörg Link**

Universitätsprofessor für Controlling u. Organisation  
an der Universität Kassel

5., überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Abkürzungsverzeichnis .....	XVII
<b>1 Führung und Führungssysteme .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Grundlagen .....</b>	<b>1</b>
1.1.1 Die Herausforderungen in den Umsystemen .....	1
1.1.2 Führung von Organisationen .....	3
1.1.2.1 Wesen und Begriff der Führung .....	3
1.1.2.2 Führungsziele und Führungstätigkeiten .....	6
1.1.2.3 Der Begriff der strategischen Führung .....	10
1.2 Strukturelle versus persönliche Führung .....	15
1.2.1 Zum Verhältnis zwischen fallweiser und genereller Regelung .....	15
1.2.2 Komparative Vorteile struktureller Führung .....	20
1.2.3 Komparative Nachteile struktureller Führung .....	22
1.3 Arten von Führungssystemen .....	26
1.3.1 Begriff des Führungssystems .....	26
1.3.2 Der organisatorische Charakter von Führungssystemen .....	27
1.3.3 Die Abgrenzung bestimmter Arten von Führungssystemen .....	27
1.3.4 Der grundsätzliche Überschneidungszusammenhang der Führungssysteme .....	29
1.4 Die Beziehungen zwischen den Führungssystemen .....	32
1.5 Bewertung von Führungssystemen .....	37
1.5.1 Zur Messproblematik der Führungseffizienz .....	37
1.5.2 Die Ableitung externer wettbewerbsstrategischer Effizienz- kriterien .....	39
1.5.3 Die Ableitung interner Effizienzkriterien der Unternehmung .....	42
1.5.4 Die Umsetzung strategischer Wettbewerbsvorteile in ökonomische Erfolgsgrößen .....	45
<b>2 Der infrastrukturelle Ansatz: Wettbewerbsvorteile durch optimales Führungs-Mix .....</b>	<b>47</b>
2.1 Zum komplementären Verhältnis struktureller und persönlicher Führung .....	47
2.2 Zum substitutiven Verhältnis kultureller und bürokratischer Führung .....	48
2.3 Zum grundsätzlichen Verhältnis zwischen Fremdbestimmung * (Führung) und Selbstbestimmung .....	51

2.4 Zur Änderung der Rolle von Führung . . . . .	53
2.5 Zur Bestimmung des optimalen Führungs-Mix . . . . .	57
<b>3 Wettbewerbsvorteile durch Führungssysteme . . . . .</b>	<b>61</b>
3.1 Wertesysteme . . . . .	61
3.1.1' Grundlagen . . . . .	61
3.1.2 Ausgewählte Beispiele . . . . .	68
3.2 Organisationssysteme . . . . .	70
3.2.1 Grundlagen . . . . .	70
3.2.1.1 Elemente Beziehungen und Dimensionen.....	70
3.2.1.2 Merkmale strategisch orientierter Strukturen . . . . .	75
3.2.2 Ausgewählte Beispiele . . . . .	78
3.2.2.1 Wettbewerbsvorteile im Bereich der Rahmenstruktur . . . . .	78
3.2.2.2 Wettbewerbsvorteile im Bereich der Detailstruktur . . . . .	91
3.2.2.3 Wettbewerbsvorteile im Bereich projektorientierter Strukturen . . . . .	99
3.3 Planungssysteme . . . . .	109
3.3.1 Grundlagen . . . . .	109
3.3.2 Ausgewählte Beispiele . . . . .	114
3.3.2.1 Wettbewerbsvorteile durch Strategieorientierung . . . . .	114
3.3.2.2 Wettbewerbsvorteile durch Integration . . . . .	120
3.3.2.3 Wettbewerbsvorteile durch Professionalität . . . . .	123
3.4 Kontrollsysteme . . . . .	129
3.4.1 Grundlagen . . . . .	129
3.4.2 Ausgewählte Beispiele . . . . .	133
3.4.2.1 Wettbewerbsvorteile durch zielkonforme Kontroll- konzeptionen . . . . .	133
3.4.2.2 Wettbewerbsvorteile durch Feedforward-Control . . . . .	136
3.4.2.3 Wettbewerbsvorteile durch zielkonforme Abwei- chungsanalysen . . . . .	141
3.4.2.3.1 Die Abweichungsanalyse als ein zentrales Element des Controlling . . . . .	141
3.4.2.3.2 Schwachpunkte der kumulativen Abwei- chungsanalyse in der Erfolgskontrolle . . . . .	147
3.4.2.3.3 Wettbewerbsvorteile durch zielorientierte Verhaltenssteuerung . . . . .	157
3.4.2.3.4 Die symmetrische Abweichungsanalyse im Anwendungsbeispiel . . . . .	158
3.4.2.3.5 Zur Verbreitung deckungsbeitragsorientierter Abweichungsanalysen . . . . .	163
3.5 Informationssysteme . . . . .	167
3.5.1 Grundlagen . . . . .	167
3.5.2 Ausgewählte Beispiele . . . . .	177
3.5.2.1 Wettbewerbsvorteile durch kundenorientierte Infor- mationssysteme . . . . .	177
* . . . . .	

3.5.2.2 Wettbewerbsvorteile durch Früherkennungssysteme . . . . .	184
3.5.2.3 Wettbewerbsvorteile durch Online-Systeme ... • . . . . .	185
3.5.2.4 Wettbewerbsvorteile durch Executive Information Systems. . . . .	195
3.5.2.5 Wettbewerbsvorteile durch strategische und organi- satorische IT-Integration . . . . .	199
3.6 Controllingsysteme : . . . . .	204
3.6.1 Grundlagen . . . . .	204
3.6.2 Ausgewählte Beispiele. . . . .	209
3.6.2.1 Wettbewerbsvorteile durch eine moderne Controlling- Konzeption. . . . .	209
3.6.2.2 Wettbewerbsvorteile durch informationswirtschaftliches Gleichgewicht. . . . .	215
3.6.2.3 Wettbewerbsvorteile durch Nutzevaluationen. . . . .	217
-- 3.6.2.4 Wettbewerbsvorteile durch eine ausbalancierte Controlling-Organisation. . . . .	221
3.6.2.5 Wettbewerbsvorteile durch Marketing-Controlling. . . . .	224
3.7 Personalführungssysteme . . . . .	232
3.7.1 Grundlagen. . . . .	232
3.7.2 Ausgewählte Beispiele. . . . .	236
3.7.2.1 Wettbewerbsvorteile durch Anreizsysteme. . . . .	236
3.7.2.2 Wettbewerbsvorteile durch Personalentwicklungss- ysteme . . . . .	240
<b>4 Die Gestaltung von Führungssystemen inner- und außerhalb von Unternehmen . . . . .</b>	<b>243</b>
4.1 Resümee zur Führung in Unternehmen. . . . .	243
4.2 Die Führungssystem-Scorecard . . . . .	246
4.2.1 Die Grundidee der Balanced Scorecard. . . . .	246
4.2.2 Die Rolle der Vorsteuerung . . . . .	250
4.2.3 Vorsteuerungsbreite und Aktivitätsniveau der Perspektiven. . . . .	252
4.2.4 Die Grundstruktur der Führungssystem-Scorecard . . . . .	254
4.2.4.1 Führungssysteme mit direkten Messgrößen . . . . .	254
4.2.4.2 Führungssysteme mit indirekten Messgrößen . . . . .	256
4.2.4.3 Die Führungssystem-Kennzahlen im Überblick. . . . .	261
4.3 Exkurs: Bedeutung und Inhalte von Führungssystemen ausgewählter Bereiche. . . . .	262
4.3.1 Untersuchung der strukturellen Führungsaufgabe außerhalb von Unternehmen. . . . .	262
4.3.1.1 Notwendigkeit und Verlust von Orientierung in der heutigen Zeit . . . . .	262
4.3.1.2 Die besondere Bedeutung von Werte- und Anreiz- systemen. . . . .	264
4.3.1.3 Zur Interdisziplinarität und Ausgewogenheit des vorliegenden Ansatzes . . . . .	267

4.3.2 Die Bedeutung von Werte- und Anreizsystemen in ausgewählten Bereichen .....	269
4.3.2.1 Anmerkungen zu krisenhaften Erscheinungen in der Wirtschaft .....	269
4.3.2.2 Werte- und Anreizsysteme in der Politik .....	271
4.3.2.3 Werte- und Anreizsysteme in der Gesellschaft .....	275
4.3.2.4 Werte- und Anreizsysteme in der Schule .....	278
4.3.2.5 Werte- und Anreizsysteme im Hochschulbereich .....	282
Literaturverzeichnis .....	287
Stichwortverzeichnis .....	309