

**Kompakt-Training**  
**Praktische Betriebswirtschaft**  
Herausgeber Professor Klaus Olfert

# **Unternehmensführung**

Von  
Prof. Dipl.-Kfm. Klaus Olfert und  
Prof. Dr. Helmut Pischulti

**6. Auflage**

**kiehl**

Zur Reihe: Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft	5
Vorwort zur 6. Auflage	7

## **A. Grundlagen**

<b>1. Institutionale Unternehmensführung</b>	<b>19</b>
1.1 Führungskräfte	20
1.1.1 Kompetenz	- 20
1.1.1.1 Fachkompetenz	21
1.1.1.2 Methodenkompetenz	22
1.1.1.3 Sozialkompetenz	23
1.1.1.4 Führungskompetenz	24
1.1.1.5 Selbstkompetenz	24
1.1.2 Autorität	24
1.1.2.1 Formale Autorität	25
1.1.2.2 Personale Autorität	25
1.1.2.3 Funktionale Autorität	25
1.2 Führungsebenen	26
1.2.1 Top Management	26
1.2.2 Middle Management	28
1.2.3 Lower Management	28
1.3 Führungsaufgaben	- 29
1.3.1 Unternehmensleitung	30
1.3.2 Bereichsleitung	31
1.3.3 Gruppenleitung	33
<b>2. Funktionale Unternehmensführung</b>	<b>33</b>
2.1 Sachbezogene Führung	34
2.1.1 Führungsprozess	34
2.1.1.1 Zielsetzung	34
2.1.1.1.1 Merkmale	35
2.1.1.1.2 Arten	35
2.1.1.1.3 Zielbildungsprozess	38
2.1.1.2 Planung	40
2.1.1.2.1 Arten	41
2.1.1.2.2 Planungsgrundsätze	43
2.1.1.2.3 Planungsprinzipien	43
2.1.1.2.4 Planungsprozess	44
2.1.1.3 Durchführung	44
2.1.1.3.1 Realisierungsebenen	45

2.1.1.3.2 Realisierungsfunktionen	45
2.1.1.3.3 Realisierungsstörungen <sup>Λ</sup>	46
2.1.1.4 Kontrolle	46
2.1.1.4.1 Arten	47
2.1.1.4.2 Kontrollprozess	47
2.1.1.5 Steuerung	48
2.1.2 Führungsinstrumente	48
2.1.2.1 Prozessbezogene Führung	49
2.1.2.2 Strukturbezogene Führung	49
2.2 Personenbezogene Führung	52
2.2.1 Führungsbeteiligte	52
2.2.2 Führungsinstrumente	53
2.2.3 Führungserfolg	53
<b>3. Ausrichtungen der Unternehmensführung</b>	<b>54</b>
3.1 Qualitätsmanagement	54
3.1.1 Qualitätsnormen	56
3.1.2 Zertifizierung	57
3.1.3 Dokumentation	58
3.2 Umweltmanagement	59
3.2.1 Umweltschutzverhalten	60
3.2.2 Umweltschutzinstitutionen	61
3.3 Sicherheitsmanagement	63

## **B. Prozessbezogene Führung**

<b>1. Zielsetzung</b>	<b>65</b>
1.1 Strategische Zielsetzung	65
1.2 Taktische Zielsetzung	66
1.3 Operative Zielsetzung	66
<b>2. Planung</b>	<b>67</b>
2.1 Grundsatzplanung	67
2.1.1 Unternehmensphilosophie	68
2.1.1.1 Unternehmensvision	68
2.1.1.2 Unternehmensleitbild	69
2.1.2 Corporate Identity	70
2.1.2.1 Kommunikationskonzept	71
2.1.2.2 Strategiekonzept	71
2.1.3 Unternehmenskultur	72
2.1.3.1 Entstehung	73

2.1.3.2 Elemente

2.1.3.3 Wirkungen

2.1.4 Unternehmensethik

2 Strategische Planung

2.2.1 Strategische Planungskonzepte

2.2.1.1 PIMS-Konzept

2.2.1.2 Lebenszyklus-Konzept

2.2.1.3 Erfahrungskurven-Konzept

2.2.1.4 Synergie-Konzept

2.2.2 Strategische Analysen

2.2.2.1 Externe Analysen

2.2.2.1.1 Umfeldanalyse

2.2.2.1.2 Marktanalyse

2.2.2.1.3 Konkurrentenanalyse

2.2.2.1.4 Branchenstrukturanalyse

2.2.2.2 Interne Analysen

2.2.2.2.1 Potenzialanalyse

2.2.2.2.2 Lückenanalyse

2.2.2.2.3 Stärken-Schwächen-Analyse

2.2.2.2.4 Wertketten-Analyse

2.2.2.3 Kennzahlenanalyse

2.2.3 Strategien

2.2.3.1 Grundstrategien

2.2.3.1.1 Produkt-Markt-Strategien

2.2.3.1.1.1 Marktdurchdringungsstrategie

2.2.3.1.1.2 Marktentwicklungsstrategie

2.2.3.1.1.3 Produktentwicklungsstrategie

2.2.3.1.1.4 Diversifikationsstrategie

2.2.3.1.2 Wettbewerbsstrategien

2.2.3.1.2.1 Differenzierungsstrategie

2.2.3.1.2.2 Strategie der umfassenden  
Kostenführerschaft

2.2.3.1.2.3 Strategie der Konzentration  
auf Schwerpunkte

2.2.3.2 Unternehmensstrategien

2.2.3.2.1. Verhaltensstrategien

2.2.3.2.1.1 Angriffsstrategie

2.2.3.2.1.2 Verteidigungsstrategie

2.2.3.2.2 Entwicklungsstrategien

2.2.3.2.2.1 Kooperationsstrategie

2.2.3.2.2.2 Internationalisierungsstrategie

2.2.3.B Bereichsstrategien	114
2.2.B.B.I Materialstrategie	115
2.2.3.B.2 Fertigungsstrategie	115
2.2.3.3.3 Marketingstrategie	116
2.2.3.3.4 Personalstrategie	116
2.2.3.3.5 Finanzstrategie	117
2.2.3.3.6 Forschungs- und Entwicklungsstrategie	118
2.2.4 Portfoliotechniken	118
2.2.4.1 Arten	120
2.2.4.1.1 Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio	120
2.2.4.1.2 Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio	123
2.2.4.1.3 Lebenszyklus-Wettbewerbspositions-Portfolio	126
2.2.4.1.4 Technologie-Portfolio	127
2.2.4.1.5 Beschaffungs-Portfolio	129
2.2.4.2 Beurteilung.	130
2.3 Taktische Planung	131
2.4 Operative Planung	132
<b>3. Kontrolle</b>	<b>133</b>
<b>C. Strukturbezogene Führung</b>	
<b>1. Arten strukturbezogener Führung</b>	<b>136</b>
1.1 Aufbaustrukturierung	136
1.1.1 Vorbereitende Maßnahmen	137
1.1.1.1 Aufbauanalyse	137
1.1.1.2 Aufbauplanung	138
1.1.1.3 Aufbaugestaltung	138
1.1.1.3.1 Stellenbildung	138
1.1.1.3.2 Aufbauentscheidungen	140
1.1.1.3.3 Bildung von Organisationsebenen	142
1.1.2 Festlegung der Aufbaustruktur	143
1.1.2.1 Organisationsstrukturen	144
1.1.2.1.1 Horizontale Organisationsstruktur	144
1.1.2.1.2 Vertikale Organisationsstruktur	144
1.1.2.2 Organisationssysteme	145
1.1.2.2.1 Liniensystem	145
1.1.2.2.2 Funktionssystem	146
1.1.2.2.3 Stabliniensystem	147
1.1.2.3 Grundlegende Organisationsformen	148
1.1.2.3.1 Sektoralorganisation	149
1.1.2.3.2 Funktionalorganisation	149

1.1.2.3.3	Spartenorganisation	150
1.1.2.3.4	Matrixorganisation	154
1.1.2.3.5	Tensororganisation	155
1.1.2.4	Abgeleitete Organisationsformen	156
1.1.2.4.1	Center-Organisation	157
1.1.2.4.2	Holding-Organisation	157
1.1.2.4.3	SGE-Management	158
1.1.2.4.4	Produktmanagement	159
1.1.2.4.5	Prozessmanagement	159
1.1.2.4.6	Kundenmanagement	160
1.1.2.4.7	Projektmanagement	161
1.1.3	Abschließende Maßnahmen	161
1.1.3.1	Aufbaueinführung	162
1.1.3.2	Aufbaudokumentation	162
1.1.3.2.1	Organisationshandbuch	162
1.1.3.2.2	Organisationsplan	163
1.1.3.2.3	Stellenbeschreibung	163
1.1.3.2.4	Stellenbesetzungsplan	164
1.2	Prozessstrukturierung	165
1.2.1	Vorbereitende Maßnahmen	166
1.2.1.1	Prozessanalyse	166
1.2.1.2	Prozessplanung	169
1.2.1.3	Prozessgestaltung	169
1.2.1.3.1	Groborganisation	169
1.2.1.3.1.1	Alternativenermittlung	169
1.2.1.3.1.2	Alternativenauswahl	170
1.2.1.3.1.3	Konzeptentwicklung	170
1.2.1.3.1.4	Konzeptentscheidung	171
1.2.1.3.2	Detailorganisation	171
1.2.1.3.2.1	Arbeitsstrukturierung	171
1.2.1.3.2.2	Arbeitsgangorganisation	172
1.2.1.3.2.3	Arbeitsplatzorganisation	172
1.2.1.3.2.4	Arbeitsprozessorganisation	173
1.2.1.3.2.5	Arbeitsprozessterminierung	173
1.2.1.3.2.6	Arbeitsprozessdokumentation	174
1.2.2	Festlegung der Prozessstruktur	174
1.2.2.1	Einzelprozessorganisation	174
1.2.2.2	Gruppenprozessorganisation	175
1.2.2.3	Bereichsprozessorganisation	175
1.2.2.4	Unternehmensprozessorganisation	176

1.2.B Abschließende Maßnahmen	177
1.2.3.1 Prozesseinführung	177
1.2.3.2 Prozessdokumentation	178
1.3 Projektstrukturierung	178
1.3.1 Vorbereitende Maßnahmen	179
1.3.1.1 Problemerkennung	180
1.3.1.2 Problemanalyse	180
1.3.1.3 Alternativenentwicklung	181
1.3.1.4 Erfolgseinschätzung	181
1.3.2 Festlegung der Projektstruktur	181
1.3.2.1 Projektleiter	182
1.3.2.2 Projektgruppe	182
1.3.2.3 Projektinstitutionen	183
1.3.2.4 Projektexterten	184
1.3.2.5 Projekteinbindung	185
1.3.2.5.1 Reine Projektorganisation	185
1.3.2.5.2 Stabs-Projektorganisation	186
1.3.2.5.3 Matrix-Projektorganisation	187
1.3.2.5.4 Linien-Projektorganisation	187
1.3.3 Projektplanung	189
1.3.3.1 Aufgabenplanung	189
1.3.3.2 Personalplanung	190
1.3.3.3 Terminplanung	191
1.3.3.4 Ergänzende Planungen	192
1.3.3.5 Planungsergebnisse	192
1.3.4 Projektdurchführung	193
1.3.4.1 Projektauslösung	193
1.3.4.2 Projektarbeiten	194
1.3.4.3 Projektsteuerung	195
1.3.5 Abschließende Maßnahmen	196
1.3.5.1 Projekteinführung	196
1.3.5.2 Projektdokumentation	196
<b>2. Organisationsentwicklung</b>	<b>197</b>
2.1 Wertschöpfende Konzepte	198
2.1.1 Outsourcing	199
2.1.2 Insourcing	200
2.2 Lean-Konzepte	200
2.2.1 Lean-Aufbaukonzept	201
2.2.2 TOM-Konzept	201
2.2.3 Just-in-time-Konzept	202

2.3 Team-Konzepte	203
2.3.1 Teamarbeit	203
2.3.2 Teilautonome Arbeitsteams	204
2.3.3 Qualitätswirkel	205
2.4 Kooperative Konzepte	206
2.4.1 Strategische Allianzen	206
2.4.2 Jointventures	207

## **D. Personenbezogene Führung**

<b>1. Führungsbeteiligte</b>	209
1.1 Vorgesetzte	209
1.1.1 Merkmale	209
1.1.2 Typen	211
1.2 Mitarbeiter	212
1.2.1 Merkmale	213
1.2.2 Typen	214
<b>2. Führungsmittel</b>	215
2.1 Prozessbezogene Führungsmittel	215
2.2 Informationsbezogene Führungsmittel	216
2.3 Aufgabenbezogene Führungsmittel	217
2.4 Personenbezogene Führungsmittel	220
<b>3. Führungstechniken</b>	222
3.1 Management by Objectives	222
3.2 Management by Exception	223
3.3 Management by Delegation	224
<b>4. Führungsstile</b>	224
4.1 Autoritärer Führungsstil	225
4.2 Kooperativer Führungsstil	226
4.3 Verhaltensgitter	226
<b>5. Führungserfolg</b>	228

<b>Übungsteil (Aufgaben und Fälle)</b>	229
--	-----

<b>Lösungen</b>	247
-----------------	-----

<b>MiniLex</b>	283
----------------	-----

<b>Literaturverzeichnis</b>	309
-----------------------------	-----

<b>Stichwortverzeichnis</b>	317
-----------------------------	-----