

Lernbücher für Wirtschaft und Recht:

Grundzüge der Unternehmensführung

von

Prof. Dr. Arno Alt, Prof. Dr. Oliver Kaul

1. Auflage

Grundzüge der Unternehmensführung – Alt / Kaul

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Management, Consulting, Planung, Organisation, Steuern – Unternehmensführung, Controlling –
Unternehmensführung

Verlag Franz Vahlen München 2004

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 3041 7

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII
1. Teil Das Problem der Unternehmensführung und wissenschaftliche Lösungsansätze	1
I. Unternehmensführung als Institution und als Prozess von Aufgaben	2
A. Der Begriff der Unternehmensführung	2
B. Die Aufgaben der Unternehmensführung	4
II. Grundsatzfragen der Unternehmensführung und wesentliche wissenschaftliche Ansätze	8
A. Systemansatz und entscheidungstheoretischer Ansatz ..	8
1. Zur Bedeutung der beiden Ansätze	8
2. Der Systemansatz	9
a) Allgemeine Systemmerkmale	9
b) Die Unternehmung als Element eines Umsystems	10
3. Der entscheidungstheoretische Ansatz	11
B. Die Entscheidungsträger der Unternehmung als Adressaten der Forderungen von Anspruchsgruppen ..	15
1. Der Einfluss externer und interner Anspruchsgruppen	15
2. Die Managerziele und das Agency-Problem	18
C. Unternehmenspolitische Grundsätze und Ziele der Unternehmung	20
1. Sinn und Inhalt einer explizit formulierten Unternehmenspolitik	20
2. Die einzelnen Elemente einer schriftlich formulierten Unternehmenspolitik	21
3. Beispiele schriftlich formulierter Unternehmensgrundsätze	22
4. Allgemeine Beurteilung von explizit formulierten, unternehmenspolitischen Grundsätzen	23
5. Ein Katalog von Oberzielen der Unternehmung	24
<i>Verständnisfragen zum 1. Teil</i>	26
2. Teil Strategische Planung und Kontrolle	27
I. Allgemeine Merkmale von Plan und Planung	28
A. Die Begriffe Planung und Entscheidung	28

B. Die Interdependenz der Planung	28
C. Die Notwendigkeit einer arbeitsteiligen Planung und ihrer Koordination	29
II. Besondere Kennzeichen der strategischen Planung und ihre Rolle im Rahmen des strategischen Management	31
A. Formale Eigenschaften strategischer Handlungsmöglichkeiten	31
B. Der Inhalt der strategischen Planung	32
1. Die Teilstrategien	32
2. Die Produkt/Markt-Strategien	33
C. Bemerkungen zum Begriff des strategischen Management	36
III. Die strategische Planung auf der Ebene strategischer Geschäftseinheiten (SGE)	38
A. Die Bildung strategischer Geschäftseinheiten	38
B. Die Schaffung und Erhaltung ökonomischer Renten als allgemeines Ziel der strategischen Planung	39
1. Die Ziele einer SGE und ihre Erreichbarkeit unter Wettbewerbsbedingungen	39
2. Das strategische Dreieck als Marktmodell	40
a) Die allgemeine strategische Wettbewerbssituation	40
b) Das strategische Dreieck	41
C. Die Umweltanalyse	42
1. Die Analyse der globalen Umwelt	42
2. Die Analyse von Branchen- und Wettbewerbsumwelt	43
D. Die Unternehmensanalyse	45
1. Erfahrungskurveneffekte und Betriebsgrößendegression der Kosten	45
2. Die Gap-Analyse	49
3. Die Stärken – Schwächen – Analysen	50
E. Die Wahl strategischer Alternativen	52
1. Existenz und Dauerhaftigkeit ökonomischer Renten	52
a) Ökonomische Renten aus Sicht der Volkswirtschaftslehre	52
b) Wettbewerbsbarrieren und Dauerhaftigkeit ökonomischer Renten	53
2. Wettbewerbsvorteile durch strategische Positionierung	54
a) Die Aktivitäten als Ausgangspunkt vorteilhafter Strategien	54
b) Die Grundlagen strategischer Positionierung	56
c) Auswahl und Verzicht (Trade-offs) als Voraussetzung einer dauerhaften strategischen Positionierung	58
d) Dauerhafte Wettbewerbsvorteile durch Kombination und Abstimmung von Aktivitäten	59

<i>Inhaltsverzeichnis</i>	IX
3. Die traditionellen Grundstrategien nach Porter	59
F. Wertorientierte Führung von SGE, Shareholder-Value-Ansatz	61
1. Interessen der Anteilseigner und strategische Unternehmensplanung	61
2. Die Ermittlung von Unternehmenswerten als Konsequenzen strategischer Handlungsmöglichkeiten	61
a) Der freie Cash Flow als Ausgangspunkt der Berechnung	61
b) Die Ableitung des freien Cash Flow aus Planabschlüssen	63
(1) Zahlenbeispiel	63
(2) Der Fortführungswert	66
3. Die von den Anteilseignern erwartete Mindestrendite	68
a) Renditeansprüche im Falle einer ausschließlich eigenfinanzierten Unternehmung	68
b) Renditeansprüche bei einer teilweise fremdfinanzierten Unternehmung	72
4. Die Kapitalkosten nach der WACC-Formel	75
G. Verschiedene Planungshilfen	78
1. Szenariotechnik, Prognose und Früherkennung	78
a) Die Szenariotechnik	78
b) Überblick über die Prognoseverfahren	81
(1) Die Rolle der Prognose im Entscheidungsprozess	81
(2) Einige Verfahren der Prognose	82
c) Die Früherkennung	83
2. Verfahren der Ideensuche	84
IV. Die strategische Planung aus Sicht der Gesamtunternehmung	87
A. Grenzen einer geschäftsfeldorientierten strategischen Planung	87
B. Die Portfolio-Analyse	88
1. Überblick über Methoden und Anwendungsbereiche	88
2. Die einzelnen Kriterien der Portfolio-Analyse	89
3. Verschiedene Matrixdarstellungen	91
a) Die Marktattraktivität – Wettbewerbsstärken – Matrix nach McKinsey	91
b) Die Matrix nach BCG	92
(1) Die Darstellung der Matrix	92
(2) Die Aussagen und theoretischen Grundlagen der Matrix	94
(2.1) Die Unternehmensanalyse aufgrund des Istportfolios	94
(2.2) Kritische Beurteilung der BCG-Matrix	98

C. Wertorientierte Unternehmensführung und bilanzorientierte Finanzplanung	99
1. Die Bewertung von Konzernen	99
2. Die Erhaltung der Liquidität als strategisches Ziel	102
V. Die strategische Kontrolle	105
<i>Verständnisfragen und Fallanalyse zum 2. Teil</i>	106
3. Teil Planung und Kontrolle im Systemzusammenhang	109
I. Methoden der Erstellung von optimalen und integrierten Unternehmensplänen (Interdependenz der Planung, simultane und sukzessive Planung)	110
A. Aus dem Systemzusammenhang ableitbare Anforderungen an den Planungs-Prozess	110
1. Die besonderen Merkmale des Planungsproblems	110
2. Die Aufgaben der Planung	111
B. Die Strukturierung der Planung und die Interdependenz von Teilplänen	111
C. Die Integration der Teilpläne durch hierarchische Planung und andere Koordinationsmechanismen	115
1. Die Forderung nach abgestimmten Gesamtplänen	115
2. Die horizontale Sukzessivplanung	116
3. Die vertikale Sukzessivplanung	116
4. Die hierarchische Planung	117
5. Das Entscheidungsbaumverfahren	120
D. Die Erstellung eines optimalen Gesamtplans	125
1. Zentrale Simultanplanung und dezentrale Sukzessivplanung im Vergleich	125
2. Abschließende Beurteilung von zentraler Simultanplanung und dezentraler Sukzessivplanung	130
E. Die Organisation des Planungsprozesses	132
1. Schematischer Überblick über die Planungsstufen	132
2. Planungskalender und rollende Planung	132
II. Die Operationalisierung der Planung und Vorstufen der Budgetierung	135
A. Die Integration monetärer Einjahrespläne mit Aktionsplänen	135
1. Planbilanz, Plan G.u.V. und Finanzplan als Beschreibungsmodelle der Unternehmung	135
2. Die Erstellung der Einjahrespläne in Übereinstimmung mit operationalen Zielen	136
B. Kennzahlen und Kennzahlensysteme	139
1. Mit dem Shareholder-Value Ansatz kompatible Zielsetzungen	139
2. Die Funktion von Kennzahlen im Planungsprozess	142
3. Die Balanced Scorecard	146

<i>Inhaltsverzeichnis</i>		XI
III. Der Prozess der Budgetierung	153	
A. Der Begriff des Budgets	153	
B. Die Formen vertikaler Sukzessivplanung bei der Ableitung von Budgets	153	
1. Die Top-down-Ableitung	153	
2. Die Bottom-up-Ableitung	154	
3. Das Gegenstromverfahren	155	
C. Die Änderungen geltender Budgets	158	
1. Starre Budgets als Leistungsmaßstab	158	
2. Flexible Budgets	159	
D. Motivationswirkungen des Budgets im Lichte der Erwartungs-Valenz-Theorie	160	
1. Die Budgetansätze als Verhaltenserwartungen	160	
2. Die Erwartungs-Valenz-Theorie	161	
3. Mögliche Ansatzpunkte zur Beeinflussung der Motivation	162	
IV. Die Kontrolle dispositiver Pläne	165	
<i>Verständnisfragen zum 3. Teil</i>	167	
4. Teil Die Mitarbeiterführung	169	
I. Verhaltensmodelle des arbeitenden Menschen	170	
A. Zum Begriff der Motivation	170	
B. Menschenbilder als Grundlage von Motivationsaussagen	171	
C. Die Inhaltstheorien der Motivation	173	
1. Die Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow	173	
2. Sonstige Motive und Klassifizierungen	174	
D. Verhaltensbeeinflussung im Betrieb und Prozesstheorien der Motivation	175	
II. Führung als personenbezogene Handlung	177	
A. Nicht formalisierte Handlungserwartungen und die Institution des Vorgesetzten	177	
B. Die Weg-Ziel Theorie als Führungskonzept	178	
III. Organisatorische Rahmenbedingungen der Führung	181	
A. Das Konzept von Lean Management und Lean Production	181	
B. Die Abkehr vom Taylorismus	183	
<i>Verständnisfragen zum 4. Teil</i>	186	
5. Teil Grundzüge der Unternehmensorganisation	187	
I. Einführung in den Problembereich	188	
A. Die Entstehung des Organisationsproblems und erste begriffliche Abgrenzungen	188	
B. Der Begriff der Organisation	189	

II. Aufgaben und Stellen als Elemente des Systems	
Organisation	191
A. Die Analyse und Synthese von Aufgaben	191
1. Überblick über das Konzept	191
2. Die Analyse von Aufgaben	192
3. Die Synthese von Aufgaben und die Koordination durch Organisationsentscheidungen	193
B. Die Bildung von Stellen	194
1. Arten von Stellen	194
2. Die Stellen und ihre hierarchischen Beziehungen in einem Einliniensystem	198
III. Die Prozessorganisation	200
A. Struktur- und Prozessorientierung	200
B. Der Begriff des Prozesses	201
C. Die Organisation von Prozessen	202
IV. Der Inhalt von Organisationsentscheidungen	206
A. Die Zielkomponenten organisatorischer Gestaltung	206
1. Ziele organisatorischer Gestaltung und Unternehmensziele	206
2. Die Formulierung von Effizienzkriterien	207
a) Überblick über die Effizienzkriterien	207
b) Die Anforderungskompatibilität	209
c) Die Anreizkompatibilität	211
d) Die Koordinationseffizienz	212
(1) Arbeitsteilung und Koordinationsbedarf	212
(2) Grade der Entscheidungscentralisierung und Koordinationseffizienz	212
(3) Grade der Verrichtungszentralisierung und Koordinationseffizienz	213
B. Die Dimensionen der Organisationsstruktur	214
1. Überblick über die Dimensionen	214
2. Die Konfiguration	214
a) Leitungssysteme	214
(1) Das Einliniensystem	214
(2) Das Mehrliniensystem	216
(2.1) Das Matrixsystem	217
(2.2) Organisation mit Dienststellen und Zentralabteilungen unter besonderer Berücksichtigung des Controlling	219
b) Leitungsspanne und Gliederungstiefe	221
3. Die Standardisierung	222
a) Die Merkmale von Verhaltensnormen	222
b) Die Standardisierung durch explizite, generelle Verhaltensnormen	224
4. Die Zentralisation und Dezentralisation von Entscheidungen	225

<i>Inhaltsverzeichnis</i>	XIII
V. Erörterung einiger Organisationskonzeptionen	227
A. Grundformen der Aufbauorganisation	227
B. Die Geschäftsbereichsorganisation	227
1. Die Merkmale einer Geschäftsbereichsorganisation ..	227
2. Die Rahmenbedingungen einer Geschäftsbereichsor- ganisation	229
a) Vergleiche mit der funktionalen Organisation ...	229
b) Vertikale und horizontale Autonomie von Ge- schäftseinheiten	230
3. Die einzelnen Komponenten einer Geschäftsbereichs- organisation	231
a) Geschäftsbereiche und Zentralbereiche	231
b) Die Organisation der Unternehmensleitung	232
<i>Verständnisfragen und Fallanalyse zum 5. Teil</i>	233
6. Teil Wissenschaftstheoretische Bemerkungen	235
I. Die Stellung der Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaften	236
II. Wissenschaftliche Sätze und ihre Begründung	239
A. Die Einteilung von Sätzen und Satzsystemen	239
B. Die Ermittlung und Anwendung erfahrungswissen- schaftlicher Theorien	240
1. Die Auffindung und Prüfung empirischer Gesetz- mäßigkeiten	240
2. Erklärung und theoretisch begründete Technologie ..	242
C. Die Betriebswirtschaftslehre als handlungsorientierte Wissenschaft	244
1. Die Systemanalyse als Grundlage von Entschei- dungsmodellen	244
2. Die Strukturierung von Entscheidungsproblemen ...	247
3. Die wesentlichen Methoden zur Entwicklung wohl- strukturierter Entscheidungsmodelle	248
D. Allgemeine Entscheidungsmodelle als Gegenstand der Wissenschaft	250
Literaturverzeichnis	255
Sachverzeichnis	267