



# *Grundlagen der Unternehmensführung*

**Einführung in die Managementlehre**

Von

**Professor Dr. Fred G. Becker**

2., 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 15409 8](http://ESV.info/9783503154098)

- 1. Auflage 2011 unter Mitarbeit von Ellena Werning
- 2. Auflage 2013

ISBN 978 3 503 15409 8

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2013

[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO Norm 9706.

Druck und Weiterverarbeitung: Kösel, Altusried-Krugzell

## VORWORT ZUR ZWEITEN AUFLAGE

Erfreulicherweise ist die Erstaufgabe gut angenommen worden. Vielleicht haben dazu auch die freundlichen Rezensionen (v. a. in „wiwi-treff.de“) beigetragen. Beides hat jedenfalls dazu geführt, das Konzept des Lehrbuches bei der Überarbeitung unverändert zu lassen: einerseits ein kurzer abstrakter Überblick über wesentliche Aspekte des Managements, andererseits immer wieder erläuternde Beispiele aus der Unternehmungspraxis und dem studentischen Alltag. Gerade diese Beispiele wurden in der Überarbeitung ausgebaut, so dass sie nun über die gesamte Breite des Buches vorzufinden sind. Die Vorgehensweise, wenige weiterführende, umfangreichere und/oder ursprüngliche Quellen anzuführen, wurde beibehalten.<sup>1</sup>

Bei der Überarbeitung wurden eine Aktualisierung der Literatur vorgenommen, der gesamte Text an manchen Stellen präzisiert sowie Beispiele hinzugefügt. Die entsprechenden Änderungen in der Textdatei ebenso wie das Korrekturlesen hat wie auch qualitativ gewohnt – und vermutlich zum letzten Mal – Frau Erika Mohnhardt vorgenommen. Danke dafür! Herrn Dolph Hielscher verdanke ich zudem die akribische Erstellung des Stichwortverzeichnisses.

Bielefeld, im Juli 2013

Fred G. Becker

---

<sup>1</sup> Letztgenannter Quellentyp führt dazu, dass einige Quellen als zu alt für ein modernes Lehrbuch eingeschätzt werden. Wenn eine solche Kritik umgesetzt würde, dann dürfte – beispielsweise – nicht mehr Einstein bei der Erläuterung der Relativitätstheorie als Quelle angegeben werden, sondern ein Autor, der sich in den letzten Jahren darüber in einem Lehrbuch ausgelassen hat.

## VORWORT ZUR ERSTEN AUFLAGE

„Grundlagen“ bedeutet in diesem Buch, zentrale Theorien, Inhalte und Methoden zur Unternehmensführung 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 Unternehmensführung auf verschiedenen Ebenen auf.<sup>2</sup>

In einem anwendungsorientierten Bachelor-Studiengang an einer wissenschaftlichen Hochschule gilt es zudem, wissenschaftliche Grundlagen mit einem anwendungsbezogenen Fokus zu verbinden.<sup>3</sup> Dies kann nicht funktionieren, wenn in den Präsenzveranstaltungen vorwiegend Kenntnisse vermittelt werden sollen. Uns geht es darum, Verständnis für die Inhalte und viele Zu-

---

<sup>2</sup> Die Erstellung dieses Lehrtextes beruht von daher auf einer an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Bielefeld angebotenen zweistündigen Lehrveranstaltung des Bachelor-Studienganges „Wirtschaftswissenschaften“ (3. Semester, fachliche Basis). 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). (Ergänzung: Zudem sind die drei bis sechs „Diskussionsveranstaltungen“ hervorzuheben: vorbereitende Lektüre der Basisliteratur, Bearbeiten eines Minifalls in einer Kleingruppe im Hörsaal, Präsentation durch zufällig bestimmte Gruppen, gemeinsame Diskussion sowie Kommentierung durch den Dozenten.)

<sup>3</sup> In der Vorlesung wird dies dadurch umgesetzt, als dass immer mindestens ein Vortrag eines Wirtschaftspraktikers integriert ist sowie eine Vielzahl an Praxisbeispielen zur Veranschaulichung erläutert werden. Manchmal ist zudem ein Lehrbeauftragter aus der Praxis im Dozententeam.

## Vorwort

sammenhänge (hier zur Unternehmungsführung) zu vermitteln, die es den Hörer(inne)n gestatten, im Selbststudium die Basisliteratur besser einzuordnen und zu verstehen.<sup>4</sup> 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 uns gelungen.

Verschiedene Personen haben an der Erstellung dieses Buches aktiv mitgewirkt. D.III, H und I sind in einem ersten Textentwurf von Frau Dipl.-Kffr. Ellena Werning verfasst worden, ebenso Inhalte von C. Bei der redaktionellen Bearbeitung der vierten Auflage haben des Weiteren Frau Dipl.-Kffr. Vanessa Friske, Frau Dipl.-Kffr. Dr. Cornelia Meurer, Herr Dipl.-Kfm. Yves Ostrowski und Herr Dipl.-Ök. Sascha Piezonka sowie Herr Philipp Rücker, B. Sc., engagiert und kompetent mitgewirkt. Geholfen haben ebenso unsere studentischen Hilfskräfte, Frau Nicole Bender und Frau Karen Hachmeister, beim Abgleich der Zitate mit den Literaturquellen und der Erstellung des Stichwortverzeichnis. Die Abschrift des handschriftlichen Manuskripts, vielfältige textliche Änderungen, die Erstellung vieler Abbildungen und eine komplette formale Überprüfung des Manuskripts hat wiederum Frau Erika Mohnhardt akribisch umgesetzt. Allen gilt mein herzlicher Dank!

Bielefeld, im Mai 2011

Fred G. Becker

---

<sup>4</sup> In den Präsenzveranstaltungen werden neben der Erläuterung zentrale Inhalte dazu viele Beispiele, aktuelle Ereignisse u. Ä. erläutert, die in diesen Basistext gar nicht einfließen. 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 zweiten Auflage.....	5
Vorwort zur ersten Auflage.....	6
Abbildungsverzeichnis.....	15
Tabellenverzeichnis.....	17
Einführung: Was sind Grundlagen der Unternehmensführung?.....	19
<b>A. Management und Unternehmensführung</b>	
I. Grundbegriffe „Unternehmen“, „Unternehmung“, Management“ .....	23
II. Managementsystem und -prozess .....	34
1. Managementsystem .....	34
2. Managementprozess .....	38
III. Strategisches und operatives Management .....	39
<b>B. Theorien zur Unternehmensführung</b>	
I. Problematik und Überblick .....	43
II. Skizzen ausgewählter Theorien.....	47
1. Systemorientierte Ansätze .....	47
2. Situationstheoretische Ansätze .....	50
3. Gestalt- bzw. Konfigurationstheorie.....	51
4. Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie .....	52
5. Neo-institutionalistische Ansätze .....	56
6. Konstruktivistische Ansätze .....	58

## Inhaltsverzeichnis

7. Pfadtheoretische Ansätze.....	60
8. Evolutionstheoretische Ansätze.....	62
9. Ressourcenorientierte Ansätze.....	64
10. Institutionenökonomische Ansätze.....	68
11. Mikropolitische Ansätze.....	75
12. Strukturationstheorie.....	77
III. Konsequenzen für „die“ Unternehmungsführung.....	79
C. Management in der Realität	
I. Einführung.....	81
II. Manager-Rollen.....	81
III. Entscheidungen in der Realität.....	84
1. (Irr-) Rationalität von Managemententscheidungen.....	84
2. „Durchwursteln“ als Entscheidungsstil.....	85
3. „Garbage-Can“-Modell.....	87
4. „Grass-Roots“-Modell.....	92
5. „Bauchentscheidungen“.....	94
IV. Qualifikationen des Managements.....	95
D. Unternehmungspolitischer Rahmen	
I. Inhalte der Rahmenplanung.....	99
II. Unternehmungsumwelt.....	100
III. Unternehmungszweck, -vision, -mission und -ziele.....	103
1. Überblick.....	103
2. Unternehmungszweck.....	105
2.1 Erläuterung.....	105
2.2 Shareholder- und Stakeholder-Ansätze.....	106
2.3 Unternehmungsethik.....	110
3. Vision und Mission.....	115

## Inhaltsverzeichnis

4. Ziele .....	118
IV. Unternehmenskultur.....	119
1. Verständnis .....	119
2. Differenzierungen .....	122
3. Unternehmensidentität.....	127
V. Unternehmensverfassung.....	129
1. Verständnis .....	129
2. Grundtypen .....	130
3. Corporate Governance.....	133
4. Mitbestimmung.....	140
4.1 Einstieg .....	140
4.2 Mitbestimmung auf Unternehmungsebene.....	140
4.3 Mitbestimmung auf Betriebsebene .....	144
4.4 Auswirkungen der Mitbestimmung .....	148
E. Planungsfunktion	
I. Zusammenhänge .....	151
II. Planungssystem und -prozess.....	151
1. Grundbegriffe und Funktionen der Planung .....	151
2. Parameter des Planungssystems .....	154
3. Planungsprozess.....	162
III. Kontrollsystem und -prozess .....	166
IV. „Management-by“-Konzepte .....	171
F. Organisationsfunktion	
I. Organisationsbegriff.....	179
II. Analyse/Synthese-Konzept .....	186
II. Aufbauorganisation .....	188
1. Grundbegriffe .....	188

## Inhaltsverzeichnis

2. Dimensionen .....	191
3. Grundmodelle von Organisationsstrukturen .....	194
4. Sekundärorganisation .....	200
III. Ablauforganisation .....	201
1. Verständnis .....	201
2. Ebenen der Ablauforganisation .....	202
2.1 Kernprozesse .....	202
2.2 Makroanalyse.....	205
2.3 Mikroanalyse .....	208
3. Externe Prozessvernetzung.....	211
G. Personalfunktion	
I. Grundlagen und Begriffe.....	215
II. Systemgestaltung.....	219
1. Personalsystem .....	219
2. Personalforschung.....	220
3. Personalbedarfsdeckung .....	223
4. Personalfreisetzung.....	228
5. Anreizsysteme.....	229
6. Sekundäre Personalsysteme.....	233
III. Verhaltenssteuerung.....	235
1. Einführung .....	235
2. Leistungsdeterminanten.....	235
3. Gruppenprozesse.....	241
4. Mitarbeiterführung.....	242
IV. Systemhandhabung .....	249
H. Geplanter Wandel	
I. Einstieg.....	251

## Inhaltsverzeichnis

II. Geplanter Wandel und Unternehmungskrise .....	253
III. Termini und Begriffe .....	255
IV. Auslöser des geplanten Wandels.....	257
1. Externe Auslöser.....	257
2. Interne Auslöser.....	259
V. Formen, Ansatzpunkte und Prozess von Wandelstrategien .....	264
VI. Widerstände gegen den Wandel.....	268
VII. Promotorenmodell.....	274
I. Techniken der Unternehmungsführung	
I. Einführung.....	277
II. Prognosetechniken .....	278
1. Qualitative Prognosetechniken .....	278
2. Quantitative Prognosetechniken.....	282
2.1 Ökonometrische Techniken.....	282
2.2 Nicht-ökonometrische Techniken.....	284
3. Auswahl einer Prognosetechnik .....	287
III. Kreativitätstechniken.....	288
1. Kreativität in Unternehmungen .....	288
2. Systematisierung der Kreativitätstechniken .....	289
3. Methoden der freien Assoziation.....	290
4. Techniken der Analogiebildung .....	293
5. Techniken der systematischen Variation .....	297
6. Bewertungstechniken.....	299
Literaturverzeichnis.....	305
Stichwortverzeichnis.....	327