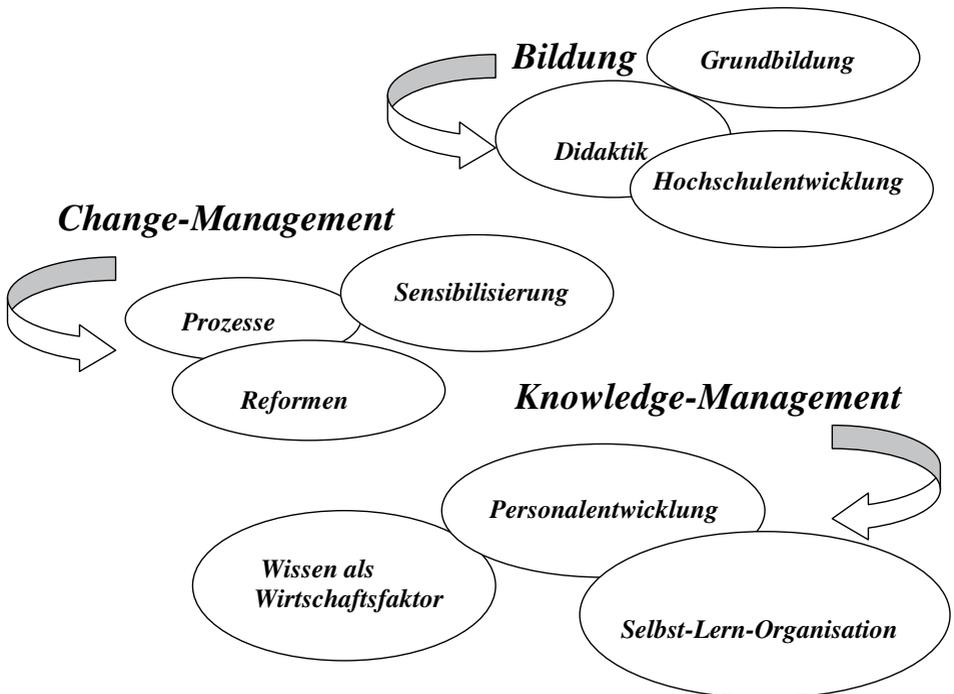


„Wissen und Wandel“

Schriftenreihe zu Wissen und Wandel in Unternehmen, Hochschule und Gesellschaft

Herausgegeben von Prof. Dr. Klaus Jürgen Heimbrock



In der Schriftenreihe des Shaker Verlages, Aachen, bisher erschienen:

- Band 1: Heimbrock, K. J.: Der Projektleiter – Mit Change Management Projekte leiten und Veränderungen begleiten , 2004**
- Band 2: Heimbrock, K. J./Pohlkamp, S.: Wie sag` ich`s meinem Bürger? Lokale Pressearbeit bei unpopulären Entscheidungen, 2005**
- Band 3: Deil, T.: Renditehebel Einkauf – SCOPE Supplier and Components Excellence, 2005**
- Band 4: Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2006**
- Band 5: Heimbrock, K.J./Gärtner, Y. u. a.: Jahrbuch Management 2007 Demographische Herausforderung**
- Band 6: Amelung, K., Schneider, M., Heimbrock, K.J.: Personalbeschaffung im Mittelstand, 2007**
- Band 7: Heimbrock, K.J.: Organisation, 2007**
- Band 8: Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2008**
- Band 9: Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2009**
- Band 10: Heimbrock, K.J.: Organisation, 2. Auflage 2009**
- Band 11: Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2010**
- Band 12: Deil, T.: Materialwertmanagement, 2011**
- Band 13: Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2011**
- Band 14: Heimbrock, K.J.: Dynamische Unternehmung im Netzwerk kompetenter Partner**
- Band 15: Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2012**

Wissen & Wandel
herausgegeben von Prof. Dr. Klaus Jürgen Heimbrock

Band 14
Lehrbuch zur Unternehmensführung

Klaus Jürgen Heimbrock

Unternehmensführung II

**Dynamische Unternehmung
im Netzwerk kompetenter Partner**

Shaker Verlag
Aachen 2012

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.

Copyright Shaker Verlag 2012

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-0660-5

ISSN 1614-7073

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Einführung in das Lehrbuch

Das hier vorgelegte Lehrbuch richtet es sich insbes. an Studierende im Fächerkanon der Managementlehre. Es baut auf der Monographie „Organisation in Aktualität und Tradition“, 2. Auflage, veröffentlicht 2009 ebenfalls im Shaker Verlag als Band 10 der Reihe „Wissen & Wandel“ auf. Besondere Beachtung sollte auf das Kap. 1 „Grundlagen der Unternehmensführung“ mit Ausführungen zum Managementkreislauf und der geschichtlichen Entwicklung gelegt werden.

Basierend auf den Erkenntnissen von Organisationsforschung und praktischen Erfahrungen in einer Vielzahl von Projekten zu organisatorischem Wandel, zu Veränderungen im Personalmanagement und in der inzwischen erfolgreichen Etablierung von Netzwerken in der Unternehmenslandschaft bietet dieses Lehrbuch einen Überblick über wichtigen Teilbereiche der aktuellen Managementlehre. Dem Buch soll an dieser Stelle bereits vorangestellt werden, dass die Begriffe Management und Unternehmensführung als Synonyme gelten sollen. Auch die titelleitenden Begriffe Dynamik, Unternehmung, Kompetenz und Partnerschaft sollen hier den einzelnen Kapiteln in definitorischer Erklärung als Vorspann dargestellt werden:

- Wie insbes. In Kap. 4 ausgeführt, führen eine intensive Beschäftigung des Managements mit den Dynamik-Faktoren Visionsorientierung, Humanorientierung, Risikoorientierung, Qualitätsorientierung, Zeitorientierung und Selbst-Lern-Orientierung das Unternehmen zum Erfolg. Dynamische Unternehmen konzentrieren sich auf attraktive Nutzenpotentiale und multiplizieren die als Nutzenpotentiale erkannten Prozesse und Aktivitäten.
- In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden oftmals die Begriffe Betrieb, Unternehmung und Unternehmen differenziert. Als Unternehmung soll hier ein Aktivitätenbündel verstanden werden, dass in einer definierten Wertschöpfungskette durch Festlegung von Start- und Endpunkt platziert ist. Der Zweck der Aktivitätenbündel ist, die Produktentwicklung, die Fertigung von Erzeugnissen und Dienstleistung unter kaufmännischen Notwendigkeiten zum Erfolg zu führen. In die Unternehmung können mehrere Unternehmen, aber auch Unternehmensteile und einzelne Personen eingebunden sein (vgl. insbes. Kap. 9). Die Begriffsinhalte von Unternehmen und Betrieb können synonym verwendet werden, können aber auch differenziert in der Form beschrieben werden, dass ein Unternehmen mehrere Betriebe, wie auch mehrere Standorte unterhalten kann.
- Der Kompetenzbegriff soll hier insbes. Im Zusammenhang des Kompetenzpartnermanagements definiert sein. Im Wertschöpfungsnetzwerk finden sich unterschiedliche, i. d. R. ergänzende Kompetenzen. Von der Strategie identifizierter Kernkompetenzen (vgl. Kap. 1) ausgehend setzt sich ein erfolgreiches Netzwerk aus exelenten Kompetenzträgern zusammen, die sich durch individuell Handlungskompetenzen (vgl. Kap. 9) auszeichnen.

- Eine der Grundvoraussetzungen für den Erfolg eines Wertschöpfungsnetzwerkes ist die Vertrauensbasis einer definierten Partnerschaft. Sowohl klare Regelungen und Vereinbarungen, als auch ein emotionales Vertrauen bilden die Erfolgsgrundlage.

Das hier vorgelegte Lehrbuch soll einerseits als Zusammenfassung der Monographien

- Kompetenzpartnermanagement, Gabler, Wiesbaden 2001,
- Dynamisches Unternehmen, Band 1, Management, 2. Aufl., Datakontext, Frechen 2003 und
- Dynamisches Unternehmen, Band 2, Human Resources Management, Datakontext, Frechen 2005

dienen, andererseits eine Aktualisierung der Themen bieten, und die logische Weiterentwicklung in der Managementlehre aufzeigen. Diese Weiterentwicklung ist ganz besonders auszumachen an der immer stärkeren Verbreitung von Netzwerkstrukturen. So setzt sich die Erkenntnis durch, die traditionelle Unternehmensführung in den Grenzen des Unternehmens als erste Dimension des Managements und das Netzwerk-Management als zweite Dimension zu betrachten. Der Untersuchungsgegenstand Netzwerk hat die Unternehmung im betriebswirtschaftlichen Kontext zu neuen Qualitäten geführt. Die Erkenntnis hat sich durchgesetzt: „Dauerhafte Erfolge lassen sich voraussichtlich nur noch von Unternehmen erzielen, die erkannt haben, dass dem Zusammenwirken in einem Netzwerk kompetenter Partner unter Zuhilfenahme moderner Kommunikationstechnik und mit Akzeptanz unterschiedlichen Mentalitäten, Menschentypen und (Unternehmens-)Kulturen geprägt die entscheidende Rolle beim Unternehmenserfolg zukommt.“ Nur diese Unternehmen werden es verstehen, Bedingungen zu schaffen, unter denen Menschen wirklich optimal zusammenarbeiten können, um den Erfolg am Markt nachhaltig zu sichern. Eine integrative, disziplinübergreifende Unternehmensarchitektur ist gefordert - nicht eindimensionale Betrachtungen wie zum Beispiel 'die Ablauforganisation ist die Seele des Erfolges', 'bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt' oder gar 'durch Kostenreduzierung zur Wettbewerbsfähigkeit'.

An dieser Stelle muss die durch die Etablierung des erfolgreichen Netzwerk-Managements gestiegene Bedeutung des Beschaffungsmanagements angesprochen werden. Aus Gründen des Umfangs musste in diesem Lehrbuch auf eine intensive Behandlung der Thematik verzichtet werden. Hinzuweisen ist aber, neben der oben angesprochenen Monographie „Kompetenzpartnermanagement“ auf die Veröffentlichungen in der von mir herausgegebenen Buch-Reihe „Wissen & Wandel“ zu Entwicklungstendenzen im Einkauf:

- Band 3: Deil, T.: Renditehebel Einkauf – SCOPE Supplier and Components Excellence, Shaker, Aachen 2005
- Band 12: Deil, T.: Materialwertmanagement, Shaker, Aachen 2011

Der Stellenwert des Beschaffungsmanagements in der Unternehmenslandschaft ist in den vergangenen Jahren enorm gestiegen. Einige Unternehmen haben inzwischen erkannt, dass "Einkaufen" mehr umfasst, als nur zu niedrigsten Preisen die Versorgung des Unternehmens

zu sichern. Andere jedoch sind zu Beginn des neuen Jahrtausends noch weit entfernt von einer strategischen Ausrichtung der Beschaffungsfunktionen, die den Einkäufern mehr Mitspracherechte und Handlungspflichten in der gesamten Wertschöpfungskette des Unternehmens einräumt. Zukünftige Erfolge in der Beschaffung erfordern ein Umdenken in der Organisation und darüber hinaus, ein enges Zusammenrücken der Unternehmen. Hersteller, Zulieferer und Unterauftragnehmer müssen kooperative und dynamische Partnernetzwerke bilden.

In der Kombination der oben empfohlenen Bücher zeigt diese Veröffentlichung neben dem theoretischen Rüstzeug erste Praxiserfahrungen auf, die im Kompetenzpartner-Management erfolgreicher Unternehmen gewonnen wurden.

Die Zusammenstellung der Inhalte dieser Veröffentlichung ist ausgerichtet auf die Vorlesungen zu den Themengebieten der Unternehmensführung und des Wertschöpfungsnetzwerke. Darüber hinaus finden Führungskräfte der unterschiedlichen Managementebenen die den Kampf mit den traditionellen Strukturen und Denkhaltungen aufgenommen haben, wertvolle Anregungen für ihre Bestrebungen, etwas zu ändern. Als ergänzende Literaturempfehlung dient hierzu insbes. Band 1 der angesprochenen Reihe „Wissen & Wandel“:

- Der Projektleiter – Mit Change Management Projekte leiten und Veränderungen begleiten, Shaker, Aachen 2004.

Die praxisgerechte Abrundung der Inhalte erhielt ich durch Ideen und Beispiele aus zahlreichen Diskussionen mit Workshop- und Seminarteilnehmern betrieblicher und überbetrieblicher Veranstaltungen. Durch die Arbeiten der von mir betreuten Absolventen¹ von Bachelor-, Master- und Diplom-Studiengängen konnten ebenfalls spezifische aktuelle Problemstellungen unterschiedlicher Unternehmen aufgegriffen werden und mit einfließen.

Eine besondere Anerkennung gilt meinen studentischen und wissenschaftlichen Hilfskräften, insbes. Herrn Julien Gebbert, der durch Engagement und umsichtige Hilfe der Veröffentlichung des hier präsentierten Lehrbuchs den administrativen Rahmen gegeben hat.

Merseburg und Rheine, im Sommer 2011

Klaus Jürgen Heimbrock

¹ Aus Gründen besserer Lesbarkeit wird in dieser Monographie auf die Differenzierung weiblicher und männlicher Ausdrucksformen verzichtet.

Gerne weise ich an dieser Stelle auf das

„Jahrbuch Management“

hin. Es erscheint seit 2006 im jährlichen Rhythmus in der von mir herausgegebenen Reihe „Wissen & Wandel“ und beinhaltet insbesondere Auszüge und Kurzfassungen von herausragenden Arbeiten meiner Absolventinnen und Absolventen der Bachelor- und Masterstudiengänge. Das Jahrbuch bietet den besten Studierenden der jeweiligen Jahrgänge die Möglichkeit, ihre besonderen Leistungen in den Fachgebieten Unternehmensführung und Human Resources Management zu veröffentlichen.

Inhaltsverzeichnis

Einführung.....	7
Inhaltsverzeichnis.....	11
1 Visionen, Strategien und Ziele im Unternehmen.....	17
1.1 Von der Vision zum Ziel.....	17
1.2 Strategische Unternehmensführung.....	18
1.3 Strategischer Managementprozess.....	22
1.3.1 Umfeldanalyse.....	23
1.3.2 Unternehmensanalyse.....	26
1.3.3 Strategische Optionen.....	32
1.3.4 Strategische Wahl.....	38
1.3.5 Programm-Realisierung und Kontrolle.....	39
1.3.6 Strategische Organisation.....	39
1.4 Dynamische Zielvereinbarung.....	40
1.4.1 Delegation.....	43
1.4.2 Der dynamische Berichtsbogen.....	44
1.4.3 Dynamik der Team-Ziele – Ziel-Audit.....	49
1.4.4 Zielvereinbarung im Mitarbeitergespräch.....	54
2 Unternehmensplanung.....	73
2.1 Plandeterminierte Unternehmensführung.....	74
2.1.1 Grundgedanken plandeterminierter Unternehmensführung.....	74
2.1.2 Planungsprozesse.....	76
2.1.3 Methoden, Instrumente und Modelle.....	80
2.1.4 Operative Unternehmensplanung.....	82
2.1.5 Probleme und Kritik der plandeterminierten Unternehmensführung.....	83
2.2 Umgang mit Krisen.....	88
2.2.1 Krisenmanagement.....	88
2.2.2 Krise als Chance.....	90
2.3 Risikomanagement.....	91
2.3.1 Elastische Finanzplanung (Rollierende Planung).....	92
2.3.2 Reservebildung in der Finanzplanung.....	92
2.3.3 Eventualplanung / Szenarien-Analyse.....	92
2.4 Szenarien-Planung.....	93
2.4.1 Szenario-Technik.....	93
2.4.2 Phasen der Szenario-Technik.....	97
2.4.3 Beispiel einer Szenarien-Moderation.....	101
2.5 Personal-Planung.....	104
2.5.1 Planungsebenen.....	106
2.5.2 Teilbereiche der Personalplanung.....	108

2.6	<i>Managementplanung</i>	116
2.6.1	Kopfzahlplanung.....	116
2.6.2	Das Potenzialgespräch.....	116
2.6.3	Laufbahn- und Karriereplanung.....	119
3	<i>Kultur und Ethik im Unternehmen</i>	129
3.1	<i>Von der Unternehmenskultur zur Unternehmensarchitektur</i>	129
3.1.1	Kulturgeschichtlicher Abriss.....	129
3.1.2	Unternehmensarchitektur.....	130
3.2	<i>Ethik im Management</i>	133
3.3	<i>Kulturentwicklung im Unternehmen</i>	135
3.3.1	Kultur-Ingenieure vs. Kulturalisten.....	137
3.3.2	Image, Corporate Identity und Unternehmenskultur.....	140
3.3.3	Kulturebenen.....	141
3.3.4	Leitbilder und Leitsätze.....	142
3.3.5	Symbole.....	148
4	<i>Unternehmungspolitik</i>	151
4.1	<i>Bindeglied zwischen Vision und Planung</i>	151
4.2	<i>Bezugsgruppen und Stakeholder</i>	153
4.3	<i>Lebenszyklus</i>	165
4.4	<i>Dynamik-Prinzip</i>	171
4.4.1	Visionsorientierung.....	176
4.4.2	Selbst-Lern-Orientierung.....	177
4.4.3	Zeitorientierung.....	177
4.4.4	Qualitätsorientierung.....	179
4.4.5	Risikoorientierung.....	179
4.4.6	Humanorientierung.....	180
5	<i>Human-Resources-Management</i>	181
5.1	<i>Aktuelle Begriffsbestimmungen</i>	181
5.2	<i>Entwicklung der Personalfunktion</i>	184
5.2.1	Entwicklung der Personalmanagement-Theorie bis 1945.....	188
5.2.2	Entwicklung der Personalmanagement-Theorie nach 1945.....	190
5.3	<i>Organisation der Personalfunktion</i>	195
5.3.1	Funktionale Personal-Organisation.....	195
5.3.2	Referenten-System.....	197
5.3.3	Center-Systeme.....	197
5.3.4	Competence-Center.....	200
5.3.5	Prozessorganisation im Personal-Management.....	203
5.4	<i>Human Resources Management-Ansätze</i>	204
5.4.1	Der Harvard-Ansatz.....	205

5.4.2	Der Michigan-Ansatz.....	207
5.5	<i>Der Personalmanager.....</i>	<i>209</i>
6	<i>Personal-Gewinnung und -Bindung.....</i>	<i>215</i>
6.1	<i>Personalmarketing.....</i>	<i>215</i>
6.1.1	Inhalt des Personalmarketings.....	216
6.1.2	Zielgruppen des Personalmarketings.....	218
6.1.3	Arbeitnehmermarketing.....	221
6.2	<i>Personalbeschaffung.....</i>	<i>222</i>
6.2.1	Formen der Personalbeschaffung.....	224
6.2.2	Personalbeschaffungsprozess.....	224
6.2.3	Personalwerbung.....	229
6.2.4	Bewerberauswahl.....	235
6.3	<i>Personal-Betreuung.....</i>	<i>256</i>
6.3.1	Sozialbetreuung oder Personalbetreuung i.e.S.	257
6.3.2	Cafeteria-Systeme.....	258
6.3.3	Personalerhaltung oder Personalbetreuung i.w.S.	259
6.3.4	Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft.....	264
6.3.5	Personalverwaltung.....	265
7	<i>Wissen, Kompetenzen und Talente.....</i>	<i>277</i>
7.1	<i>Faktor Wissen.....</i>	<i>277</i>
7.1.1	Intellektuelle Wertschöpfung.....	279
7.1.2	Handlungskompetenz.....	283
7.2	<i>Talent-Management.....</i>	<i>285</i>
7.2.1	Orientierungsrahmen der Personalentwicklung.....	285
7.2.2	Entwicklung der Personalentwicklung.....	289
7.2.3	Selbstbestimmtes Lernen.....	295
7.2.4	Strategieorientierte Managemententwicklung.....	299
7.2.5	Bedarfsanalyse.....	303
7.2.6	Ziele der Personalentwicklung.....	306
7.2.7	Methoden des Talent-Managements.....	308
7.2.8	Träger des Talent-Managements.....	309
7.3	<i>Organisationsbezogene Entwicklungsstrategien.....</i>	<i>312</i>
7.4	<i>Kontrollbereiche und Budgetierung.....</i>	<i>317</i>
8	<i>Personal-Führung.....</i>	<i>321</i>
8.1	<i>Perspektiven der Mitarbeiterführung.....</i>	<i>322</i>
8.2	<i>Entwicklung der Führung.....</i>	<i>323</i>
8.2.1	Eigenschaftstheorie der Führung.....	325
8.2.2	Eindimensionale Führung.....	327

8.2.3	Kooperative Führung – Zweidimensionale Führung.....	332
8.2.4	Situative Führung – Dreidimensionale Führung.....	336
8.2.5	Integrative Führung – Vierdimensionale Führung.....	339
8.2.6	Dynamische Führung – X-dimensionale Führung.....	340
8.3	<i>Anforderungen an die Führungskraft.....</i>	<i>340</i>
8.3.1	Überzeugungskraft und Charisma.....	343
8.3.2	Dynamisches Rollenprofil.....	345
8.4	<i>Mitunternehmer.....</i>	<i>347</i>
8.4.1	Materielle Beteiligung.....	348
8.4.2	Immaterielle Beteiligung.....	349
8.5	<i>Mitarbeiterführung bei Veränderung.....</i>	<i>353</i>
8.6	<i>Intrapersonale Führungsprobleme.....</i>	<i>353</i>
8.7	<i>Führung in der Konfliktbehandlung.....</i>	<i>355</i>
8.7.1	Mikropolitisches Konfliktfeld.....	356
8.7.2	Vorausschauende Konfliktvermeidung.....	359
8.7.3	Potenziale der Konfliktbehandlung.....	360
8.7.4	Umgang mit Komplexität.....	366
9	<i>Netzwerk-Management.....</i>	<i>367</i>
9.1	<i>Netzwerke kompetenter Partner.....</i>	<i>370</i>
9.1.1	Merkmale kompetenter Netzwerke.....	371
9.1.2	Der Netzwerke-Manager.....	378
9.1.3	Risiken und Grenzen des Netzwerkmanagements.....	381
9.1.4	Konstitutiv vs. dynamisch.....	386
9.1.5	Kompetenzpartnerschaft.....	387
9.1.6	Kernkompetenzen.....	388
9.1.7	Transaktionskosten Ansatz.....	400
9.2	<i>Akteure im Netz.....</i>	<i>400</i>
9.3	<i>Wertschöpfung im Netzwerk.....</i>	<i>401</i>
9.3.1	Wertkette vs. Wertschöpfungskette.....	401
9.3.2	Wertschöpfungs-Center.....	404
9.3.3	Kette und Stufe der Wertschöpfung.....	406
9.3.4	Verschwendung.....	408
9.4	<i>Netzwerkbildung und -pflege.....</i>	<i>409</i>
9.4.1	Selektion von geeigneten Partnern.....	409
9.4.2	Kontakte knüpfen.....	411
9.4.3	Kontakte pflegen.....	411
9.4.4	Kontakte erweitern.....	412
9.4.5	Kontakte nachhaltig nutzen.....	412
9.4.6	Führungskonzepte.....	412
9.5	<i>Netzwerk-Typologien.....</i>	<i>413</i>
9.6	<i>Netzwerkstrategien.....</i>	<i>415</i>

9.6.1	Geographische Strategie.....	415
9.6.2	Strategien im Zeithorizont.....	416
9.7	<i>Kunde als Partner</i>	417
9.8	<i>Soziale Netzwerke</i>	419
9.9	<i>Entwicklungsperspektiven im Netzwerk-Management</i>	421
9.9.1	Brand-Net-Unternehmen.....	421
9.9.2	Das Schwarmprinzip.....	422
9.9.3	Szenario Automobilindustrie 2020.....	424
	Fazit.....	427
	Literaturverzeichnisse.....	431