

Jörg Link

Führungssysteme

**Strategische Herausforderung
für Organisation, Controlling und
Personalwesen**

Vahlen

6. Auflage

Zum Inhalt:

Dieses Buch beschreibt die Gestaltung von Führungssystemen unter den veränderten Anforderungen des Wettbewerbs, der Stakeholder, strategischer Unternehmensführung und moderner Menschenführung. Neu sind vor allem die Gegenüberstellung des US-amerikanischen Controlling mit dem deutschen Controlling, die Darstellung eines RFID-gestützten Balanced Scorecard-Früherkennungssystems sowie ein Exkurs zur Entstehung gesellschaftlicher Wertesysteme und rechtlich-politischer Regelwerke als Rahmenbedingungen betrieblicher Führungssysteme. Schwerpunkte:

- Die grundsätzlichen Führungsformen
- Der infrastrukturelle Ansatz
- Führung über Wertesysteme
- Führung über Organisations- und Informationssysteme
- Führung mittels Planungs-, Kontroll- und Controllingssystemen
- Der Einsatz von Personalführungssystemen
- Die Führungssystem-Scorecard
- Exkurs: Entstehung, Bedeutung und Inhalte von Führungssystemen ausgewählter Bereiche

Zum Autor:

Prof. Dr. Jörg Link ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling und Organisation an der Universität Kassel.

Link
Führungssysteme

Führungssysteme

Strategische Herausforderung für Organisation,
Controlling und Personalwesen

von

Dr. Jörg Link

Universitätsprofessor für Controlling u. Organisation
an der Universität Kassel

6., überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

VERLAG
VAHLEN
MÜNCHEN

www.vahlen.de

Anschrift:

Prof. Dr. Jörg Link
Universität Kassel
Professur für Controlling/Organisation
34109 Kassel

link@wirtschaft.uni-kassel.de

ISBN 978-3-8006-4380-6

© 2011 Franz Vahlen GmbH
Wilhelmstraße 9, 80801 München
Satz: DTP-Vorlagen des Autors
eBook-Produktion: Druckhaus „Thomas Müntzer“ GmbH

Dieser Titel ist auch als Printausgabe beim
Verlag und im Buchhandel erhältlich.

Vorwort zur sechsten Auflage

Die vorliegende 6. Auflage hat in verschiedenen Kapiteln wesentliche Erweiterungen erfahren. Neu sind vor allem die Gegenüberstellung des US-amerikanischen Controlling mit dem deutschen Controlling, die Darstellung eines RFID-gestützten Balanced Scorecard-Früherkennungssystems sowie ein Exkurs zur Entstehung gesellschaftlicher Wertesysteme und rechtlich-politischer Regelwerke als Rahmenbedingungen betrieblicher Führungssysteme. Darüber hinaus werden grundlegende Defizite in der Früherkennung und Vorsteuerung des wirtschaftlichen Erfolges systematisiert und an konkreten Beispielen aus der Praxis verdeutlicht.

Mein herzlicher Dank für die Mitwirkung an diesem Buch gilt an erster Stelle meinen Wissenschaftlichen Mitarbeitern, die mit großem Engagement an den Arbeiten zur Vorbereitung und Durchsicht des Manuskriptes beteiligt waren. Dies umfasste auch inhaltliche Ausarbeitungen, und zwar im Falle von Herrn Dipl.-Oec. *Heiko Beyer* das Kapitel 3.5.2.5 und im Falle von Herrn Dipl.-Oec., LL.M. *Alexander Gary* das Kapitel 4.3.2. Desgleichen hat Herr Dipl.-Kfm. *Oliver Vesper*, externer Doktorand an meinem Lehrstuhl, mit dem Kapitel 3.6.1.2 einen inhaltlichen Beitrag geleistet.

Für die Mitwirkung an der Vorbereitung und Durchsicht des Manuskriptes ist darüber hinaus Frau *Brigitte Nolde-Vogt* sowie außerdem Frau *Joanna Ciaston* und Frau *Izabela Jankowska* zu danken. Dem Franz Vahlen Verlag und insbesondere Herrn Dipl.-Volkswirt *Hermann Schenk* möchte ich erneut meinen Dank für die langjährige vertrauensvolle und effiziente Zusammenarbeit aussprechen.

Kassel, im Januar 2011

Jörg Link

Vorwort zur fünften Auflage

Gute Unternehmensführung greift bekanntlich immer stärker auf Instrumente zurück, die den Weg zum Erfolg unterstützen oder sogar **vorzeichnen**. Letzteres trifft insbesondere auf das Instrument der **Balanced Scorecard** zu. Dieses Kennzahlensystem weist bei richtiger Handhabung allen Beteiligten den Weg zum Erfolg, indem die entscheidenden Zwischenziele und Erfolgsfaktoren für diesen Weg definiert und miteinander verknüpft werden.

Im Vordergrund bzw. im Zielsystem weit oben stehen dabei üblicherweise Kennzahlen aus dem Finanz- und dem Marketingbereich. Der finanzielle und der Marketing-erfolg wiederum werden aber wesentlich durch Erfolge auf der Ebene der betriebsinternen Prozesse, Strukturen und Ressourcen vorbereitet bzw. vorgesteuert. Wieweit dies speziell auf der Ebene der **Führungssysteme** möglich und sinnvoll ist, wird als Untersuchungsgegenstand neu in die fünfte Auflage aufgenommen (Kapitel 4.2).

Mein herzlicher **Dank** für die Mitwirkung an der Vorbereitung und Durchsicht des Manuskriptes gilt meinen Mitarbeitern Herrn Dipl.-Oec. *Heiko Beyer*, Herrn Dipl.-Oec. *Alexander Gary* und Frau *Brigitte Nolde-Vogt* sowie außerdem Herrn *Robin Feldner* und Frau *Brezare Tominaj*. Dem Franz Vahlen Verlag und insbesondere Herrn Dipl.-Volkswirt *Hermann Schenk* möchte ich erneut meinen Dank für die nun schon seit 1993 andauernde vertrauensvolle und effiziente Zusammenarbeit aussprechen.

Kassel, im Februar 2010

Jörg Link

Vorwort zur vierten Auflage

Erfreulicherweise war auch die dritte Auflage relativ rasch vergriffen; der Verfasser hat sich entschlossen, bei der Überarbeitung und Erweiterung des Buches diesmal einen besonderen Akzent zu setzen.

Führung soll bekanntlich **Orientierung** geben – nicht nur in den Unternehmen und der Wirtschaft als Ganzes, sondern auch in Politik, Gesellschaft, Schulen usw. Diesen Bereichen ist daher ein neues Schlusskapitel „Exkurs: Bedeutung und Inhalte von Führungssystemen ausgewählter Bereiche“ gewidmet.

Den entscheidenden Impuls für dieses Kapitel gab die Empfindung, dass Führung i.S.v. Orientierung in der heutigen Zeit oft zu wenig geleistet wird, und daher auf vielen Gebieten eine als unbefriedigend bis schädlich anzusehende **Orientierungslosigkeit** herrscht. Dies sei an dieser Stelle zunächst nur exemplarisch an einigen wenigen Stichworten angedeutet:

- Im Bereich der **Wirtschaft** geht es um die zahlreichen und schwerwiegenden Krisen und Skandale der letzten Jahre – von den Mannesmann-Abfindungen über die Skandale bei VW und Siemens bis hin zur aktuellen Finanzkrise und der Diskussion um die Managervergütungen.
- Die Zughaftigkeit und Unaufrichtigkeit im Bereich der **Politik**, mit der seit Langem die Notwendigkeit grundlegender Reformen wie z.B. einer durchgreifenden Steuerreform oder der energischeren Bekämpfung von Schwarzarbeit betont

wird, um dann genauso sicher wieder zur Tagesordnung überzugehen, fällt unter die Kennzeichnung „Führungsschwäche“.

- In der **Gesellschaft als Ganzes** hat sich bei vielen Delikten statt eines schlechten Gewissens eine Art Volkssport-Bewusstsein breitgemacht (z.B. Schwarzarbeit, Steuerhinterziehung und Versicherungsbetrug). Auch Stichworte wie Jugendkriminalität, Drogenmissbrauch und Vandalismus können beispielhaft genannt werden.
- Im Bereich der **Schulen** spüren viele Lehrer selbst, dass mehr Führung notwendig wäre, sehen sich vor dem Hintergrund bestimmter Faktoren aber nicht in der Lage, diese Rolle zufriedenstellend auszufüllen. Auch tragen die Anreizsysteme des öffentlichen Dienstes nicht gerade dazu bei, Probleme motivierter und effizienter anzugehen und zu lösen.
- Im Bereich der **Hochschulen** kann die neue W-Besoldung nur als Mogelpackung empfunden werden. Sie sieht für große Teile der Professorenschaft ein Grundgehalt auf Realschullehrerniveau vor. Auch andere Gegebenheiten spiegeln eine partielle Orientierungslosigkeit wider.

Es soll verdeutlicht werden, dass insbesondere Änderungen in den **Werte-** und **Anreizsystemen** dieser Bereiche notwendig sind.

Mein herzlicher **Dank** für die Mitwirkung an der Vorbereitung und Durchsicht des Manuskriptes gilt meinen Mitarbeitern Herrn Dipl.-Oec. *Heiko Beyer*, Herrn Dipl.-Oec. *Alexander Gary*, Herrn Dipl.-Oec./Dipl. Hdl. *Jan Münster*, Frau Dipl.-Oec. *Franziska Seidl* und Frau *Brigitte Nolde-Vogt* sowie außerdem Herrn *Robin Feldner* und Herrn *Alexej Kovalenko*. Dem Franz Vahlen Verlag und insbesondere Herrn Dipl.-Volkswirt *Hermann Schenk* möchte ich erneut meinen Dank für die vertrauensvolle und effiziente Zusammenarbeit aussprechen.

Kassel, im Januar 2009

Jörg Link

Vorwort zur dritten Auflage

Nachdem die zweite Auflage relativ rasch vergriffen war, sollen nun gewisse Aktualisierungen bei allen Führungssystemen erfolgen:

- Bei den **Wertesystemen** wurde die Verbindung zur Corporate Governance und zum Stakeholder-Ansatz hergestellt bzw. vertieft.
- Bei den **Organisationssystemen** wurden neue Ausführungen über die Rolle der Workflow-Systeme und der projektorientierten Organisation integriert.

- Zur Entwicklung von Geschäftsmodellen und Geschäftsplänen finden sich neue Ausführungen im Kapitel „**Planungssysteme**“; dort werden ebenfalls die Überlegungen in Richtung better budgeting sowie einige Kritikpunkte an der Planungspraxis in mittelständischen Unternehmen aufgegriffen.
- Innerhalb des Kapitels „**Kontrollsysteme**“ wird zum einen die feedforward-Komponente weiter veranschaulicht, wozu auch die Grundstruktur einer Früherkennungs-Balanced Scorecard dargestellt wird. Zum anderen ist ein sehr praxisnahes Beispiel zum feedback-control (Abweichungsanalyse) neu aufgenommen worden.
- Bei den **Informationssystemen** sind längere Ausführungen zum Wesen und zur praktischen Nutzung von Modellierungen aufgenommen worden.
- Im Kapitel „**Controllingsysteme**“ ist zunächst die Bedeutung einer modernen, gleichzeitig markt- und früherkennungsorientierten Controllingkonzeption weiter verdeutlicht worden. Sodann wird mit dem kontributionsorientierten Ansatz eine Controllingkonzeption vorgestellt, die darüber hinaus auch das alte Problem einer sauberen Abgrenzung zwischen Controlling und Unternehmensführung einer besseren Lösung zuführt.
- Bei den **Personalführungssystemen** schließlich werden zunächst verschiedene Grundkonzeptionen der Unternehmensführung – darunter natürlich die „Führung vom Menschen her“ – zueinander in Beziehung gesetzt. Sodann werden neue Ausführungen zur Kontextabhängigkeit der unterschiedlichen Führungsstile integriert.

Mein herzlicher **Dank** für die Mitwirkung an der Vorbereitung und Durchsicht des Manuskriptes gilt meinen Mitarbeitern Herrn Dipl.-Oec./Dipl. Hdl. *Jan Münster*, Herrn Dipl.-Oec. *Florian Kramm*, Frau Dipl.-Oec. *Franziska Seidl* und Frau *Brigitte Nolde-Vogt* sowie außerdem Frau *Marion Kestner*, Frau *Michaela Reiß* und Herrn *Jan Vockeroth*. Dem Franz Vahlen Verlag und insbesondere Herrn Dipl.-Volkswirt *Hermann Schenk* möchte ich erneut meinen Dank für die nun schon über eineinhalb Jahrzehnte andauernde effiziente Zusammenarbeit aussprechen.

Kassel, im Juli 2007

Jörg Link

Vorwort zur zweiten Auflage

Es liegt auf der Hand, dass im **Informationszeitalter** eine Neuauflage zum Thema Führungssysteme insbesondere den zahlreichen Entwicklungen gerecht werden muss, die in den Bereichen „Informationssysteme“ und – damit zusammenhängend – „Controllingsysteme“ zu verzeichnen sind. Dies bezieht sich vor allem

auf die Bedeutungssteigerung, die **Früherkennungssysteme** in den letzten Jahren erfahren haben. Hierfür sind drei Gründe maßgeblich:

1. Die **Dynamik** und Variabilität der Märkte und sonstigen Umsysteme hat noch weiter zugenommen; der Schnelligkeits-Wettbewerb („speed competition“) erfordert auch eine besonders rasche und sichere Erkennung zukünftiger Chancen und Risiken.
2. Durch das **Gesetz** zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) ist der Druck auf die Unternehmen, Früherkennungssysteme zu implementieren, deutlich gewachsen.
3. Durch die elektronischen Systeme des Customer Relationship Management stehen mittlerweile auch erheblich verbesserte **Möglichkeiten** für eine effiziente Früherkennung zur Verfügung.

Dies alles hat, wie in der Neuauflage dargelegt, nicht nur Konsequenzen für den Bereich der Informationssysteme selbst, sondern auch für die Institutionen, die sich in den Unternehmen damit zu beschäftigen haben. Die Aufgabenstellung für ein modernes **Controlling** – insbesondere Marketing-Controlling – wird zukünftig also noch stärker durch ein Feedforward-Control und durch eine strategische Ausrichtung der IT-Projekte geprägt werden. Dementsprechend muss auch die Controlling-Wissenschaft neue Anstrengungen unternehmen, um in der betrieblichen Praxis den (institutionell mit dem Controlling konkurrierenden) Konzepten wie dem Chief Information Officer (CIO) etwas entgegensetzen zu können.

Mein herzlicher **Dank** für die Mitwirkung an der Vorbereitung und Durchsicht des Manuskriptes gilt meinen Mitarbeitern Herrn Dipl.-Oec. *Thorsten Grandjot*, Frau Dipl.-Oec. *Monika Kriewald*, Frau *Brigitte Nolde-Vogt* und Herrn Dipl.-Oec. *Sebastian Schmidt*, sowie außerdem Frau *Alexandra Solf* und Herrn *Oliver Schaumann*. Zu danken ist bei dieser Gelegenheit auch der Gruppe „IT-Management“ des Fachbereiches Wirtschaftswissenschaften für Serviceleistungen im Zusammenhang mit der Erstellung des elektronischen Manuskriptes; stellvertretend sei hier Herr *André Schaub* genannt. Dem Franz Vahlen Verlag und insbesondere Herrn Dipl.-Volkswirt *Hermann Schenk* möchte ich erneut meinen Dank für die effiziente Zusammenarbeit aussprechen.

Kassel, im Januar 2004

Jörg Link

Vorwort zur ersten Auflage

Der Begriff „Führungssysteme“ wird bekanntlich seit langem als Oberbegriff für betriebliche Subsysteme wie z.B. Organisations-, Controlling-, Informations- und

Anreizsysteme eingesetzt. Im allgemeinen Bewusstsein spielte diese begriffliche Zusammenfassung aber lange Zeit keine große Rolle. Die diesen Subsystemen entsprechenden wissenschaftlichen Einzeldisziplinen wie z.B. Organisationslehre, Controlling, Informatik und Personalwirtschaft konnten – und können – als gewichtige und für sich autonome und attraktive Lehr- und Forschungsgebiete gelten, und die von ihnen untersuchten und konzipierten fachgebietsspezifischen Subsysteme haben für sich bereits eine hohe Bedeutung und auch Komplexität. Ein außerordentlich hoher Anteil an Aktivitäten in Forschung und Lehre vollzieht sich daher jeweils innerhalb des Rahmens dieser einzelnen Fachgebiete.

Nun hat es natürlich in der Vergangenheit immer schon Stimmen bzw. Hinweise gegeben, dass eine **integrative Gestaltung** der Gesamtheit der Führungssysteme einer Unternehmung notwendig ist. Während diese Stimmen ursprünglich überwiegend aus dem Bereich der **Organisationslehre** kamen, sind im letzten Jahrzehnt sehr starke Impulse in dieser Richtung auch aus dem **Controlling** gekommen. Die Vertreter der heute führenden Controllingkonzeptionen sehen die Koordination von Führungssystemen als eine zentrale Aufgabe des Controlling an; Unterschiede bestehen allerdings in der Frage, ob und wieweit der Kreis der zu koordinierenden Führungssysteme über das Planungs-, das Kontroll- und das Informationssystem hinausgeht.

Auch aus Sicht der **Personalwirtschaftslehre** hat immer schon interessiert, wie Strukturen gestaltet sein müssen, die den Bedürfnissen, Interessen und Anlagen der Mitarbeiter Rechnung tragen. Verschiedene Wissenschaftler aus den genannten Fachgebieten haben sich daneben frühzeitig der wichtigen und interessanten Frage angenommen, in welchem Verhältnis denn „strukturelle“ Führung (Verhaltensbeeinflussung über Führungssysteme) zur „persönlichen“ Führung (Verhaltensbeeinflussung über direkte Interaktion) steht.

Ein wesentlicher Erkenntnisfortschritt und Impuls ist in die Diskussion um die Führungssysteme der Unternehmung durch die Auseinandersetzung mit dem Phänomen der „Unternehmenskultur“ bzw. des „Wertesystems“ der Unternehmung gekommen: Es ist deutlich geworden (und soll in dieser Arbeit weiter verdeutlicht werden), dass der „strukturellen“ Führung durch die Einbeziehung dieses wenig formalisierten, aber potentiell sehr „mächtigen“ Führungssystems qualitativ ganz neue Möglichkeiten der Verhaltenssteuerung erwachsen.

Wichtig für die vorliegende Arbeit waren auch die seit den 80er Jahren erarbeiteten Ergebnisse der wettbewerbsstrategischen Forschung. Auf dieser Basis können für den gesamten Bereich der strukturellen Führung wettbewerbsstrategische Effizienzkriterien abgeleitet werden; Gestaltung und Einsatz von Führungssystemen müssen sich nach unserer Überzeugung noch stärker als bisher daran messen lassen, welche Zielerreichungsbeiträge im Rahmen der Sicherstellung zukünftiger Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung zu erwarten sind. Dabei steht zwar der Absatzmarkt besonders im Blickpunkt; interessieren muss aber auch die Position der Unternehmung auf dem Kapitalmarkt, dem Personalmarkt und gegenüber anderen wichtigen Gruppen von Stakeholdern.

Verdeutlicht man sich nun auf der Basis dieses kurzen Abrisses, welche unterschiedlichen Fachdisziplinen und Gestaltungsaspekte von der Sache bzw. vom Sachinteresse her bei Entwurf und Einsatz von Führungssystemen involviert sind und eigentlich zusammenwirken müssen, so wird die darin liegende immense **interdisziplinäre**

Herausforderung für Wissenschaft und Praxis deutlich. Es muss eigentlich unmöglich erscheinen, Führungssysteme – oder erst recht: das (Gesamt-) Führungssystem der Unternehmung – aus der Sicht nur einer einzelnen Fachdisziplin zu beurteilen und zu gestalten.

Für ein Lehrbuch über Führungssysteme ergibt sich damit ebenfalls eine Problematik. Interdisziplinäres wissenschaftliches Arbeiten wird zwar im Prinzip gefordert und begrüßt, dann aber doch gern aus der Sicht einer speziellen Fachdisziplin beurteilt; aus einer solchen Sicht heraus muss das durch eine derartige Arbeit entworfene Bild zwangsläufig als lückenhaft empfunden werden. Es sei daher an dieser Stelle betont, dass dieses Lehrbuch keine Alternative, sondern nur eine **Ergänzung** zu vorhandenen Lehrbüchern in den Bereichen Organisation, Controlling, Informatik oder Personalwirtschaft darstellen will. Die Ausführungen zu den spezifischen, diese Fachdisziplinen betreffenden Führungssystemen beschränken sich auf ausgewählte **Beispiele**, die unter den heutigen und zukünftigen Kontextbedingungen als wettbewerbsstrategisch relevant bzw. interessant angesehen werden können; die jeweils zuvor behandelten **Grundlagen** gehen nur soweit, wie es für das Verständnis eben dieser Beispiele notwendig erschien.

Sowohl Beispiele als auch Grundlagen (Kapitel 3) sind nicht nur als Überblick über die verschiedenen möglichen **Ausprägungen** von Führungssystemen, sondern auch als Mittel bzw. Anschauungshilfen zur besseren Verdeutlichung der Ausführungen der ersten beiden Kapitel des Buches gedacht. Im Kern geht es dort zum einen um die **Unterschiede und das Zusammenwirken** von normativer, formal-struktureller und persönlicher Führung; zum Zweiten interessieren – gemäß dem Titel des Buches – speziell die **Abgrenzungen und Beziehungen** innerhalb der Führungssysteme als der Gesamtheit normativer und formal-struktureller Führung. Zum Dritten geht es um das Verhältnis von Führung insgesamt zur „Selbstentscheidung“ bzw. „Selbststeuerung“ und in diesem Zusammenhang um das **Verständnis** von Führung überhaupt.

Das Lehrbuch wendet sich daher an Studierende und Lehrende, die an einem Gesamtüberblick der geschilderten Art Interesse haben. Dies kann insbesondere zutreffen auf Studenten in Veranstaltungen über „Führung“, „Unternehmensführung“ oder „strategische Führung“. Zum Zweiten erscheint ein solcher Überblick nutzbringend für diejenigen, die in Fachgebieten wie Organisation, Controlling, Informatik und Personalwirtschaft tätig sind und dort eine wichtige Aufgabe in der **integrativen (Mit-)Gestaltung** des (Gesamt-)Führungssystems der Unternehmung sehen. Zum Dritten mag das Buch aber vielen auch einfach dazu dienen, einen „Blick über den Zaun“ ihrer eigenen Disziplin zu werfen, um so andere Facetten von „Führung“ kennen zu lernen.

Für den engagierten Praktiker könnte das Buch exemplarische Anregungen geben, welche Art von Akzenten bei Gestaltung und Einsatz von Führungssystemen speziell unter **wettbewerbsstrategischen** Aspekten gesetzt werden sollte, und welche Rolle Kreativität und Professionalität dabei spielen. Die dargestellten Beispiele sollen ja ausdrücklich auch als Aufforderung verstanden werden, durch **Systeminnovationen** Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten zu erringen.

Mein herzlicher Dank für die Mitwirkung an der Vorbereitung und Durchsicht des Manuskriptes gilt meinen wissenschaftlichen Mitarbeitern Herrn Dipl.-Kfm. *Volker*

Hildebrand, Frau Dipl.-Kff. *Daniela Tiedtke* und Herrn Dipl.-Kfm. *Eckart Voßbeck*; danken möchte ich außerdem auch Frau *Claudia Spiekermann*, Herrn *Matthias Pfaff*, Herrn *Torsten Steck*, Herrn *Karsten Meyer*, Herrn *Jürgen Endres* sowie Herrn *Lars Küllmer*. Frau *Brigitte Nolde-Vogt* gilt besonderer Dank für die Flexibilität und Einsatzbereitschaft in Zusammenhang mit den Schreib- und Korrekturarbeiten an diesem Buch. Dem Franz Vahlen Verlag und insbesondere Herrn Dipl.-Volkswirt *Hermann Schenk* möchte ich meinen Dank für die wieder sehr effiziente und nun schon wiederholt bewährte Zusammenarbeit aussprechen.

Kassel, im September 1996

Jörg Link

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abkürzungsverzeichnis	XVII
1 Führung und Führungssysteme	1
1.1 Grundlagen	1
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
2 Der infrastrukturelle Ansatz: Wettbewerbsvorteile durch optimales Führungs-Mix	47
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
3 Wettbewerbsvorteile durch Führungssysteme	61
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 Informationssysteme	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 Online-Balanced Scorecards ...	199
3.5.2.5.1 Radio Frequency Identifikationstechnologie (RFID) - ein Überblick	199
3.5.2.5.2 Nutzenpotenziale von RFID	201
3.5.2.5.3 Real-time-Komponente im Balanced Scorecard-Konzept	204
3.5.2.6 Wettbewerbsvorteile durch strategische und organisatorische IT-Integration	208
3.6 Controllingsysteme	212
3.6.1 Grundlagen	212
3.6.1.1 Controlling in Deutschland	212
3.6.1.2 Controlling in den USA	218
3.6.2 Ausgewählte Beispiele	225
3.6.2.1 Wettbewerbsvorteile durch eine moderne Controlling-Konzeption	225
3.6.2.2 Wettbewerbsvorteile durch informationswirtschaftliches Gleichgewicht	230
3.6.2.3 Wettbewerbsvorteile durch Nutzevaluationen	232
3.6.2.4 Wettbewerbsvorteile durch eine ausbalancierte Controlling-Organisation	236
3.6.2.5 Wettbewerbsvorteile durch Marketing-Controlling	239
3.7 Personalführungssysteme	250
3.7.1 Grundlagen	250
3.7.2 Ausgewählte Beispiele	254
3.7.2.1 Wettbewerbsvorteile durch Anreizsysteme	254
3.7.2.2 Wettbewerbsvorteile durch Personalentwicklungssysteme	257
4 Die Gestaltung von Führungssystemen inner- und außerhalb von Unternehmen	261
4.1 Resümee zur Führung in Unternehmen	261
4.2 Die Führungssystem-Scorecard	264
4.2.1 Die Grundidee der Balanced Scorecard	264
4.2.2 Die Rolle der Vorsteuerung	268
4.2.3 Vorsteuerungsbreite und Aktivitätsniveau der Perspektiven	270
4.2.4 Die Grundstruktur der Führungssystem-Scorecard	272
4.2.4.1 Führungssysteme mit direkten Messgrößen	272
4.2.4.2 Führungssysteme mit indirekten Messgrößen	274
4.2.4.3 Die Führungssystem-Kennzahlen im Überblick	279

4.3 Exkurs: Entstehung, Bedeutung und Inhalte von Führungssystemen ausgewählter Bereiche	280
4.3.1 Untersuchung der strukturellen Führungsaufgabe außerhalb von Unternehmen	280
4.3.1.1 Notwendigkeit und Verlust von Orientierung in der heutigen Zeit	280
4.3.1.2 Die besondere Bedeutung von Werte- und Anreiz- systemen	282
4.3.1.3 Zur Interdisziplinarität und Ausgewogenheit des vorliegenden Ansatzes	285
4.3.2 Zur Entstehung gesellschaftlicher Wertesysteme und rechtlich- politischer Regelwerke	287
4.3.2.1 Über- und untergeordnete Regelwerke in einer Gesellschaft	287
4.3.2.2 Werteentstehung und -entwicklung in einer Gesellschaft ..	289
4.3.2.3 Rechtliche und politische Systeme (Regelwerke) in einer Gesellschaft	291
4.3.2.4 Das Controlling von rechtlich-politischen Regelungen	295
4.3.3 Die Bedeutung von Werte- und Anreizsystemen in ausgewählten Bereichen	297
4.3.3.1 Anmerkungen zu krisenhaften Erscheinungen und Defiziten in der Wirtschaft	297
4.3.3.2 Werte- und Anreizsysteme in der Politik	303
4.3.3.3 Werte- und Anreizsysteme in der Gesellschaft	307
4.3.3.4 Werte- und Anreizsysteme in der Schule	310
4.3.3.5 Werte- und Anreizsysteme im Hochschulbereich	313
Literaturverzeichnis	319
Stichwortverzeichnis	349
Zum Inhalt / Zum Autor	
Impressum	

Abkürzungsverzeichnis

a. Quellen-Abkürzungen

BDSG	= Bundesdatenschutzgesetz
BFuP	= Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
DB	= Der Betrieb
DBW	= Die Betriebswirtschaft
GfK	= Gesellschaft für Konsumforschung
HBR	= Harvard Business Review
Hrsg.	= Herausgeber
HWB	= Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HWF	= Handwörterbuch der Führung
HWO	= Handwörterbuch der Organisation
JfB	= Journal für Betriebswirtschaft
KonTraG	= Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
LRP	= Long Range Planning
Marketing-ZFP	= Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis
VDI	= Verein Deutscher Ingenieure
VDMA	= Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau
WiSt	= Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	= Das Wirtschaftsstudium
ZfB	= Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zfbf	= Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfO	= Zeitschrift für Organisation

b. Sonstige Abkürzungen

CAA	= Computer Aided Analysis
CAD	= Computer Aided Design
CAE	= Computer Aided Engineering
CAM	= Computer Aided Manufacturing
CAP	= Computer Aided Planning
CAPR	= Computer Aided Presentation
CAPT	= Computer Aided Pricing Technique
CAQ	= Computer Aided Quality Control
CAR	= Computer Aided Research
CAS	= Computer Aided Selling
CASP	= Computer Aided Specification
CHS	= Computer Handled Selling
CIB	= Computer Integrated Business
CIC	= Computer Integrated Consulting

CIO	= Chief Information Officer
CRM	= Customer Relationship Management
DB-Flussrechnung	= Deckungsbeitrags-Flussrechnung
DBM	= Database Marketing
DSS	= Decision Support System
EDV	= Elektronische Datenverarbeitung
EIS	= Executive Information System
FES	= Früherkennungssysteme
FIS	= Führungsinformationssystem
HRM	= Human Resource Management
IRW	= Internes Rechnungswesen
KIS	= Kundenorientierte Informationssysteme
MbO	= Management by Objectives
PC	= Personal Computer
PPS	= Produktionsplanungs- und -steuerungssystem
PuK	= Planungs- und Kontrollrechnung
SGE	= Strategische Geschäftseinheit
SGF	= Strategisches Geschäftsfeld
SPS	= Strategische Planungssysteme
XPS	= Expertensysteme

1 Führung und Führungssysteme

1.1 Grundlagen

1.1.1 Die Herausforderungen in den Umsystemen

Systeme müssen sich in ihren Umsystemen behaupten - seien es nun Systeme im Bereich der Natur oder Systeme im Bereich der menschlichen Kultur. Auch das System Unternehmung ist von zahlreichen Umsystemen umgeben, die unterschiedliche und wechselnde Herausforderungen an die Unternehmung stellen. Insbesondere im Rahmen der Systemtheorie und der Kontexttheorie ist verdeutlicht worden, dass zum erfolgreichen Überleben des Systems Unternehmung die rechtzeitige **Anpassung** an diese Herausforderungen erforderlich ist.

Bei einer Analyse der Herausforderungen der Umsysteme lassen sich in Anlehnung an *Kubicek/Thom* (1976, Sp. 3988 ff.) zwei unterschiedliche Bereiche unterscheiden: Das *globale Umsystem* umfasst die generellen Bedingungen, die Relevanz für Unternehmen haben; das *aufgabenspezifische Umsystem* hingegen umfasst nur jene Elemente der Umwelt, mit denen Interaktionen der Unternehmung erforderlich sind bzw. sein können. Abb. 1.1-1 stellt die wesentlichen Umsysteme globaler Natur sowie „klassische“, marketing-strategisch besonders bedeutsame Beispiele der von ihnen ausgehenden Herausforderungen dar.

Zur Konkretisierung des aufgabenspezifischen Umsystems erscheint der Begriff der „Stakeholder“ bzw. der „Anspruchsgruppen“ besonders geeignet (vgl. im Folgenden *Böhi* 1995, S. 84 ff. sowie die dort angeführte Literatur; *Janisch* 1993, S. 119 ff.): **Anspruchsgruppen** haben ein - wie auch immer gelagertes - Interesse an der Unternehmung, stellen daher in der Regel auch bestimmte Ansprüche an dieselbe. Von besonderem Gewicht sind dabei insbesondere die Stakeholdergruppen der Kapitalgeber, der Kunden, der Mitarbeiter, der Lieferanten, des Staates und der Gesellschaft.

Es ist offensichtlich, dass das Überleben der Unternehmung vor allem von der Qualität ihrer Beziehungen zu diesen Anspruchsgruppen abhängig ist. Dies ist vergleichsweise intensiv thematisiert worden im Hinblick auf die Anspruchsgruppe „Kunde“; die Literatur zum Marketing zeigt überzeugend auf, dass in einer Wettbewerbswirtschaft ein erfolgreiches Agieren der Unternehmung nur unter sorgfältiger Berücksichtigung der Kundenanforderungen und -erwartungen möglich ist. Marketing als „Führung des Unternehmens vom Markt her“ hat sich daher in der Vergangenheit eine zentrale Stellung in Wissenschaft und Praxis erobern können. In neuerer Zeit ist auch die Anspruchsgruppe der „Shareholder“ zunehmend ins Blickfeld gerückt. Leitmaxime unternehmerischen Handelns soll danach die Maximierung des den Aktionären zustehenden Kapitalwertes sein. Dabei besteht - langfristig gesehen - eine harmonische Zielbeziehung zwischen beiden Orientierungsrichtungen insofern,

als in einer Wettbewerbswirtschaft nur die Berücksichtigung der Kundenerwartungen (und Konkurrenzleistungen) zu Wertsteigerungen und Überschüssen führen kann, die den Shareholdern zugute kommen.

Ursprung Phänomen	ökonomisch	technologisch	rechtlich- politisch	sozio- kulturell	ökologisch
ausgewählte Umbruchserscheinungen/Entwicklungs-sprünge	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wechselkursschwankungen 2. Zinsschwankungen 3. Japaner 4. Billigmarken 5. Konjunktur 6. Überschuldung Dritte Welt 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mikroelektronik 2. Umwelttechnologie (z.B. Katalysator) 3. Gentechnologie 	<ol style="list-style-type: none"> 1. EG-Binnenmarkt 2. Wiedervereinigung 3. Produkthaftung 4. Protektionismus 5. Gesundheitsreform 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pillenknick 2. Bedürfnisdifferenzierung 3. Modetrends <ul style="list-style-type: none"> - Kleidung - Uhren - Schuhe - Ernährung 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Krisen <ul style="list-style-type: none"> - Öl - Kernkraft 2. Entdeckung neuer Risiken <ul style="list-style-type: none"> - Dioxine - Asbest - Formaldehyd - FCKW - Holzschutzmittel 3. Sensibilisierung 4. Müllberge
mögliche Stagnations-/Schrumpungserscheinungen, sonstige Marktprobleme	<ul style="list-style-type: none"> ● Verschärfung Wettbewerb ● Stagnation/Schrumpfung 	<ul style="list-style-type: none"> ● Verkürzung Marktzyklen ● Veränderung Wettbewerbssituation <ol style="list-style-type: none"> 1. Ressourcenprobleme (Zugang, Beherrschung) 2. Kosten, Auflagen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verschärfung Wettbewerb 2. Öffentl. Nachfrage alte Bundesländer 3. Existenzrisiken Mittelstand 4. Stagnation/Schrumpfung Export 5. Stagnation/Schrumpfung Gesundheitssektor 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stagnation/Schrumpfung <ul style="list-style-type: none"> - generell - Einzelsegmente 2. Kosten 3. Verkürzung Marktzyklen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Stagnation/Schrumpfung <ul style="list-style-type: none"> - generell - sektoral ● Substitutionsprozesse <ol style="list-style-type: none"> 3. Image- und rechtliche Risiken 4. Auflagen Recycling

● = mehrere Ursachen möglich

Zahl: siehe Ursache entsprechende Zahl in oberer Bildhälfte

Abb. 1.1-1: Ausgewählte Herausforderungen für das strategische Marketing

Quelle: Link/Hildebrand 1993, S. 10

Wenn sich also auch die Anspruchsgruppen der Kunden und der Eigenkapitalgeber besonderer Aufmerksamkeit erfreuen dürfen, so ist aber zunehmend vor einer einseitigen Ausrichtung auf diese Stakeholder gewarnt worden (vgl. *Hahn* 1996, S. 256 ff.; *Janisch* 1993, S. 107 ff.). Insbesondere die Gruppe der Mitarbeiter hat für die Erreichung der vorgenannten Markt- und Finanzziele eine Schlüsselbedeutung; ohne ihre Kreativität, Professionalität und Einsatzbereitschaft ist das Überleben des Systems Unternehmung von vornherein in Frage gestellt. Insofern kann - neben der Befriedigung der berechtigten Shareholderansprüche - auch eine Beteiligung der Mitarbeiter an finanziellen Überschüssen ein wesentliches Element der Motivation und auch Rekrutierung von Mitarbeitern sein.

Am Beispiel gerade dieser drei besonders herausgestellten Anspruchsgruppen wird deutlich, dass die Unternehmung bei der Gestaltung ihrer Beziehungen zu Stakeholdern im **Wettbewerb** zu anderen Unternehmungen steht. Eine Ausrichtung an den Ansprüchen der Stakeholder kann sich daher zum einen vom (Wettbewerbs-)Druck ableiten und in diesem Sinne quasi erzwungen werden; eine Ausrichtung am **Stakeholder Value** – statt lediglich am Shareholder Value – kann aber auch unter **ethischen** Aspekten erfolgen: z.B. Verzicht, einen Rekordgewinn durch Entlassungen weiter zu steigern; Verzicht, die Preise von Lieferanten aus der dritten Welt bis zur Schmerzgrenze zu drücken (siehe grundlegend *Ulrich 2002*). Derartige Überlegungen sollen im Zusammenhang mit den Wertesystemen wieder aufgegriffen werden.

1.1.2 Führung von Organisationen

1.1.2.1 Wesen und Begriff der Führung

Nachdem auf diese Weise skizziert worden ist, welchen grundsätzlichen Herausforderungen sich die Unternehmung gegenüberstellt, soll nachfolgend untersucht werden, wie diese Herausforderungen vom System Unternehmung bewältigt werden können. Hierzu ist ein näheres Eingehen auf das Phänomen der **Führung** notwendig. Führung kann in allgemeinsten Form als **zielorientierte Verhaltensbeeinflussung** verstanden werden (vgl. ähnlich *Wild 1974*, S. 32; *Steinle 1978*, S. 13, 24; *Heinen 1984*, S. 38). Insbesondere die Überlegungen *Heinens* (vgl. im Folgenden 1984, S. 39) begründen dabei das Verständnis für eine umfassendere Sicht des Führungsphänomens. Zum einen geht es um die Überwindung der Vorstellung eines linearen, einseitig gerichteten Führungsprozesses; *Heinen* weist zunächst darauf hin, dass die tatsächlichen Führungsprozesse gedanklich von der in der Organisation bestehenden formalen Führungsstruktur zu unterscheiden sind. Es liege im Wesen des Führungsprozesses, dass er nicht immer nach formal festgelegten Beziehungen abläuft: „Der Führungsprozess wäre unvollständig erfasst, würde man Führung ausschließlich als einseitig von oben nach unten gerichteten Beeinflussungsprozess betrachten. Tatsächlich wird eine solchermaßen **geplante Führung noch von einer Vielzahl entgegengerichteter Einwirkungsvorgänge überlagert**. Nicht nur der Führende übt Einfluss auf die Mitarbeiter aus, sondern diese versuchen ihrerseits, den Führenden im Sinne ihrer eigenen Interessen zu beeinflussen“ (*Heinen 1984*, S. 39). Das „Instrumentarium“ der Geführten bei ihrer Einflussnahme auf den Führenden reiche von sachkundiger Argumentation und Beratung oder deutlich bekundeter Ablehnung bis hin zu subtileren Varianten wie gezielten Desinformationen oder eingeschränkter Kooperationsbereitschaft. Aus Sicht des Verfassers sei ergänzt, dass in der Praxis diese Verhaltensbeeinflussung für den formal Führenden in zwei unterschiedlichen Varianten **unbewusst** erfolgen kann: Der Sachverhalt der Beeinflussung bleibt unbemerkt oder aber wird ins Unterbewusstsein verdrängt. „Führung wird damit zu einem **Prozess wechselseitiger Verhaltensbeeinflussung** zwischen Personen. Bei diesem Vorgang versuchen beide Parteien, ihre eigenen Werte und Vorstellungen der anderen Seite als Prämissen vorzugeben. Er kann dazu führen, dass **informale Führerschaft** entsteht“ (*Heinen 1984*, S. 39; zur Führung durch Geführte siehe auch v. *Rosenstiel/Einsiedler 1987*).

Für das Verständnis von Führungsprozessen in modernen Organisationen mit hoch qualifizierten Mitarbeitern, hoch innovativen Aufgabenstellungen und teamartigen Strukturen sind diese Ausführungen von großer Bedeutung. Aber auch das grundsätzliche Verhältnis zwischen Führungshilfsstellen (z.B. Stäben) und Führungsinstanzen kann vor diesem Hintergrund der wechselseitigen Verhaltensbeeinflussung realistischer beurteilt werden. Am deutlichsten aber wird die Notwendigkeit der Überwindung von Vorstellungen traditioneller Führung bei Konzepten, in denen sich der Führer primär als Coach seiner Mitarbeiter versteht und in denen sich daher die Führungspyramide tendenziell umkehrt (siehe Kapitel 2 dieses Buches).

Die Ausführungen *Heinens* können aber auch dazu dienen, die Beschränkung des Führungsphänomens auf den organisationsinternen Bereich zu überwinden. Obwohl *Heinen* selbst in seinen Ausführungen diesen Bereich betrachtet, ermöglichen einige seiner Formulierungen die Transformation des Führungsphänomens auf Beeinflussungsvorgänge über die Grenzen der Organisation hinaus. Dass eine Führung auch von außerhalb der Organisation möglich ist, zeigt am besten die nachstehende Abbildung von *Hahn*.

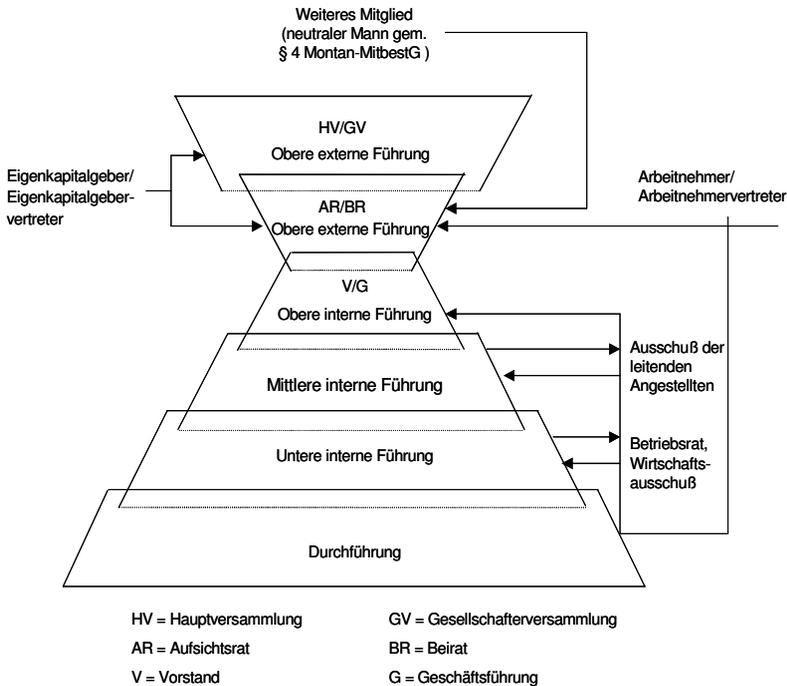


Abb. 1.1-2: Führungsinstitutionen der Unternehmung

Quelle: Hahn 1996, S. 35

Hahn führt hierzu aus: „Dem **Kern der oberen internen Führung** - dem **Vorstand** oder der **Geschäftsführung** - können externe Willensbildungs- und Willensdurchsetzungszentren vorgeschaltet sein, in denen die an der Unternehmung primär Interessierten vertreten sein können. Es handelt sich bei diesen vorgeschalteten Zentren um die **Hauptversammlung (Gesellschafterversammlung)** als Eigenkapitalvertre-

tersammlung und evtl. künftig einmal um eine Unternehmungsversammlung (als Arbeitnehmer - und Kapitalgebersversammlung) sowie um einen von dieser Institution gewählten **Aufsichtsrat (Beirat)**, dem auch Vertreter der Öffentlichkeit und der Marktpartner angehören können. Mitglieder dieser Institutionen nehmen auf Grund geltender gesetzlicher Vorschriften oder vertraglicher Vereinbarungen (Satzung, Gesellschaftsvertrag) nur fallweise spezifische Führungsaufgaben wahr; sie haben ihr ständiges (berufliches) Tätigkeitsfeld außerhalb der Unternehmung. Diese Willensbildungs- und Willensdurchsetzungszentren können auch als legitimierte **externe Führung** bzw. Führungskräfte bezeichnet werden“ (Hahn 1996, S. 34). Besonders deutlich wird in der Darstellung von Hahn auch, dass zur formalen Führung auch eine Führung von unten nach oben im Rahmen der Mitbestimmung gehören kann.

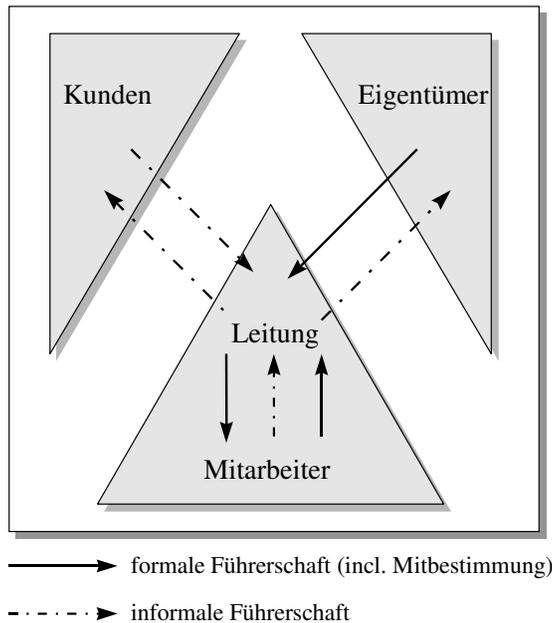


Abb. 1.1-3: Führungsprozesse und Führungsrichtungen

Es erhebt sich aber die Frage, ob nicht auch bezüglich der Stakeholdergruppe der **Kunden** Führungsprozesse über die Grenzen der Organisation hinaus von Relevanz sind. Was heißt eigentlich „Führung des Unternehmens vom Markt her“? Zweifellos liegt auch hierbei der formale Führungsprozess in den Händen der oberen Führungskräfte der Unternehmung. Inhaltlich jedoch wird dieser Führungsprozess entscheidend bestimmt durch die Anforderungen und Erwartungen der Kunden. Wenn Heinen ausführt „eine Person (oder Personenmehrheit) führt insoweit, als es ihr gelingt, anderen Personen Ziele, Handlungsbeschränkungen oder Handlungsanweisungen vorzugeben“ (Heinen 1984, S. 38), so trifft dies voll auf den Beeinflussungsprozess seitens der Kunden zu. Aus Sicht des Verfassers kann dies als ein Prozess der informalen Führerschaft seitens der Kunden verstanden werden, der allerdings überlagert wird von einem entgegengerichteten Prozess der Beeinflussung des Kunden durch die Unternehmung: Bekanntlich hat Behrens Werbung definiert als „absichtliche und

zwangsfreie Form der Beeinflussung, welche die Menschen zur Erfüllung der Werbeziele veranlassen soll“ (Behrens 1963, S. 12). Auch dies ist also ein Prozess informaler Führung, so dass die Beziehung zur Stakeholdergruppe der Kunden ganz besonders dem Prozess wechselseitiger Verhaltensbeeinflussung entspricht, wie er oben charakterisiert worden ist.

Fasst man alle bisherigen Überlegungen zur formalen und informalen Führerschaft innerhalb der Organisation sowie über die Organisationsgrenzen hinaus zusammen, so ergibt sich damit das in Abb. 1.1-3 dargestellte Bild.

1.1.2.2 Führungsziele und Führungstätigkeiten

Im Anschluss an Hahn soll Führung als ein Prozess der **Willensbildung** und **Willensdurchsetzung** mit den in der nachfolgenden Abbildung dargestellten Führungstätigkeiten verstanden werden.

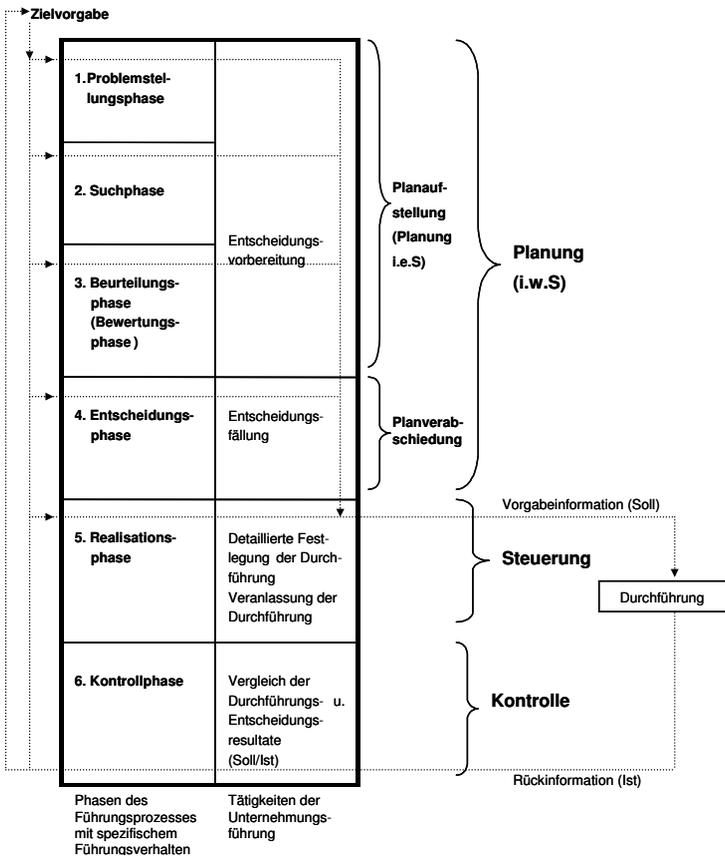


Abb. 1.1-4: Führungstätigkeiten in der Unternehmung

Quelle: Hahn 1996, S. 46

Planung, Steuerung und Kontrolle sind also die Führungstätigkeiten, durch die in formaler Hinsicht die Richtung des Verhaltens der Elemente eines soziotechnischen Systems festgelegt wird. Diese Richtung wird inhaltlich in einem grundlegenden Sinne dadurch bestimmt, dass sich das einzelne soziotechnische System heute typischerweise immer komplexeren und dynamischeren Umsystemen gegenüber sieht, in denen es sein erfolgreiches Überleben sicherstellen muss - siehe Abschnitt 1.1.1. Es besteht die permanente Notwendigkeit einer **Harmonisation** zwischen dem System und den Anforderungen/Erwartungen der Umsysteme. Diese **externe** Harmonisation herzustellen wird als eine zentrale Aufgabe jeder Führungstätigkeit angesehen. Daneben existiert aber immer auch ein **internes** Harmonisationsproblem, das seine Ursache in der Arbeitsteilung hat. Sofern nämlich die Systemziele arbeitsteilig durch mehrere Aufgabenträger oder mehrere Subsysteme verfolgt werden, muss durch Integration (ex ante) oder Koordination (ex post) einem Auseinanderdriften der Aktivitäten/Systeme entgegengesteuert werden. Dies sei als die interne Harmonisationsaufgabe der Führung bezeichnet (zur externen und internen Harmonisation vgl. analog *Bleicher/Meyer 1976, S. 37, 48, 84 ff.*).

Mit dem Begriff der Harmonisation ist die Führungsaufgabe von den Basiszielen, von der Grundausrichtung her definiert; alle konkreten Sach-, Formal- und Sozialziele müssen von diesen Basiszielen her abgeleitet werden. Zusammen mit den Führungstätigkeiten Planung, Steuerung und Kontrolle lassen sich nunmehr Führungsziele und -aktionen entsprechend Abb. 1.1-5 darstellen.

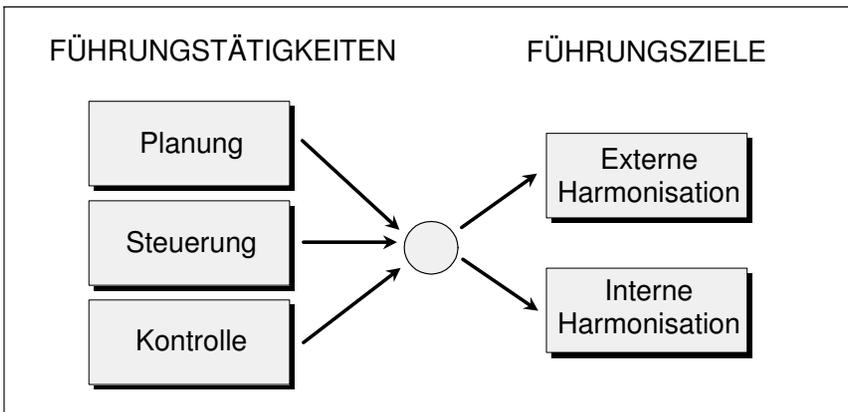


Abb. 1.1-5: Führungsziele und Führungstätigkeiten

Quelle: Link 1985, S. 8

Aus dem oben Gesagten ergibt sich, dass Richtungsänderungen durch die Führung um so häufiger notwendig werden, je höher die Variabilität und Dynamik der Umsysteme ist. In diesem Sinne gelten dann auch die Aussagen *Hahns* und *Henzlers* "Führen heißt verändern" (*Hahn 1989, S. 38*) bzw. "Die zentrale Führungsaufgabe ... besteht in der Verstetigung des Wandels" (*Henzler 1988, S. 1301*).

Unter welchem Zeitdruck die Führung bei diesen Richtungsänderungen steht, und welche Bedeutung dabei einer rechtzeitigen Planung zukommt, sollen die nachfolgenden Betrachtungen verdeutlichen.

Je höher Variabilität und Dynamik der Umsysteme sind, umso eher ist die Unternehmungsführung darauf angewiesen, dass sie Hinweise auf mögliche Herausforderungen in der Zukunft mit zeitlichem Vorlauf erhält. Der zeitliche Vorlauf soll bewirken, dass die Unternehmung von zukünftigen Ereignissen nicht oder weniger überrascht wird, d.h. dass sie sich gedanklich und/oder faktisch auf die zukünftige Entwicklung vorbereiten kann. Steigende Variabilität in den Umsystemen induziert also einen steigenden Bedarf an Führungsinformationen. Brisanz entsteht aber vor allem durch die Kombination des Kontextfaktors **Variabilität** mit dem Kontextfaktor **Komplexität** (vgl. ähnlich *Wiedmann* 1989, S. 302). Vereinfacht lässt sich sagen: Während durch Variabilität der **Reaktionsdruck wächst, sinkt** durch Komplexität die **Reaktionsfähigkeit**. Eine höhere Komplexität in den Umsystemen wie in der Unternehmung führt i.d.R. dazu, dass die Reaktionsfähigkeit der Unternehmung eingeschränkt wird bzw. die für die Unternehmung erforderliche Reaktionszeit wächst. Man kann dies z.B. deutlich sehen an der Komplexität und damit dem Zeitbedarf von **Genehmigungsverfahren** im **politisch-rechtlichen** Umsystem bzw. im **ökologischen** Umsystem, an der Komplexität und dem Zeitbedarf sogenannter **Schrumpfungs-, Umstrukturierungs- und Stilllegungsprozesse** im **ökonomischen** Umsystem oder an dem Zeitbedarf von Entwicklungsprozessen, die der Umsetzung neuer komplexer Verfahrens- oder Produktkonzeptionen aus dem **technologischen** Umsystem dienen. Je höher in allen diesen Fällen die Komplexität ist, umso höher ist - ceteris paribus - auch der Zeitbedarf zur Bewältigung bzw. Abarbeitung dieser Komplexität. Hohe Variabilität aber lässt nur kurze Reaktionszeiten zu. Wenn also - wie heute nicht selten zu beobachten - hohe Komplexität und hohe Variabilität in Kombination auftreten, so stoßen damit hoher Zeitbedarf und gering verfügbare Zeit aufeinander. *Pfeiffer* und *Dögl* haben dies bekanntlich am Paradigma der "Zeitfalle" veranschaulicht, indem sie kurze Marktzyklen mit langen Produktentwicklungszyklen in der Analyse kombiniert haben (vgl. *Pfeiffer/Dögl* 1992).

Für die Unternehmensführung bedeutet hohe Komplexität daher, dass die Vorlaufzeit der Führungsinformationen gegenüber den realen Ereignissen zur **Bewältigung** der aufzuarbeitenden Komplexität ausreichen muss. Nur ein hinreichend großer Vorlauf der Informationen gegenüber der tatsächlichen späteren Entwicklung stellt sicher, dass die Unternehmung über eine ausreichende **Reaktionszeit** verfügt. Abb. 1.1-6 gibt einen Überblick über die grundsätzliche Struktur der Reaktionszeit.

Es wird unterstellt, dass das **Ende** des Zeitstrahles der Zeitpunkt t_4 ist, zu dem aus Sicht des Jahres 1962 z.B. eine Marktinnovation wie die Einführung eines neuen, beispiellos genauen Entfernungsmessers für möglich gehalten wird. Grund für diese Annahme ist die Entwicklung des ersten funktionsfähigen Lasers. Sie stellt den **Beginn** des Zeitstrahles, also t_0 (1960), dar. Die Nachricht über diese neue Technologie wäre in Bezug auf den Entfernungsmesser eine Information, die nicht notwendigerweise zum Zeitpunkt t_0 bereits von möglichen Anwendern der optischen Industrie erfasst oder in ihren Anwendungsmöglichkeiten erkannt wird; es kommt in diesem Fall zu einer sogenannten Latenzzeit (vgl. ähnlich *Pfeiffer/Bischof* 1981, S. 136). Bedeutungsmäßig erkannt wird die Information hier also erst zum Zeitpunkt t_1 (1962). Will sich ein Unternehmen die Chance erhalten, **selbst** die Marktinnovation zu realisieren, so muss t_1 so früh liegen, dass bis zum Zeitpunkt der Marktinnovation noch mindestens die notwendige **Produktentwicklungszeit** - bestehend aus Ent-

scheidungs- und Realisationszeit - sowie die **Wirkungszeit** (insbesondere der Kommunikationspolitik) verbleibt.

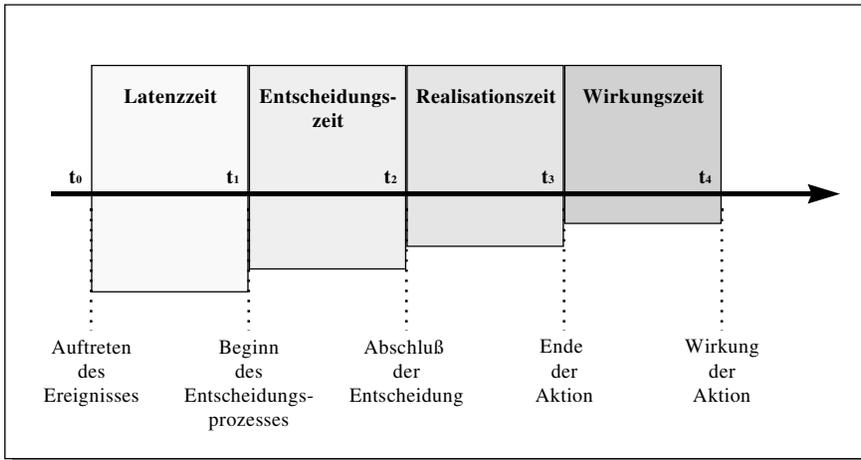


Abb. 1.1-6: Aufteilung der Reaktionszeit

Quelle: in Anlehnung an Mössner 1982

Steht also der Zeitpunkt t_4 fest, und subtrahiert man nunmehr Wirkungs-, Realisations- und Entscheidungszeit, so stellt t_1 den spätest möglichen Planungszeitpunkt dar.

Daran anschließend lassen sich nun **Options-, Fundierungs- und Orientierungsfunktion** der Planung verdeutlichen:

- Entscheidungen unter situativem Druck (Ad-hoc-Entscheidungen) lassen nur noch Handlungsalternativen mit entsprechend kurzer Realisierungszeit zu; das System kann sich nur dann alle relevanten Handlungsalternativen bzw. Optionen offen halten, wenn es dem Gedanken einer rechtzeitigen Planung folgt (Optionsfunktion der Planung).
- Entscheidungen unter situativem Druck lassen aber auch keinen ausreichenden Zeitraum mehr für eine **umfassende, systematische und zukunftsorientierte Willensbildung** (Merkmale der Planung); ausreichende Zeit zur methodischen und informationellen Fundierung bleibt nur bei wirklichen Planungsentscheidungen (Fundierungsfunktion der Planung).
- Schließlich hat Planung aber auch eine allgemeine Orientierungsfunktion für das System bzw. einzelne Aufgabenträger:
 - Planung zwingt zur gedanklichen Auseinandersetzung mit der Zukunft und ihren möglichen Herausforderungen;
 - Planung vermittelt bereits ex ante gewisse Erkenntnisse über die zu erwartenden Zielerreichungsgrade;
 - Planung liefert wesentliche Beurteilungsgrößen für ex post-Erkenntnisse über die effektive Zielerreichung.

1.1.2.3 Der Begriff der strategischen Führung

Obwohl der Strategiebegriff als ein in der Umgangssprache und speziell in Bereichen wie Militärwesen, Wirtschaft und Spieltheorie relativ weit verbreiteter Begriff angesehen werden kann, hat seine exakte Abgrenzung - zumindest im Bereich der Betriebswirtschaftslehre - immer einige Probleme bereitet. Hinzuweisen ist hier zunächst auf die Ansätze, die den Strategiebegriff vom Wort oder dem Sprachgebrauch in anderen Bereichen her zu erklären versuchen (vgl. *Gälweiler* 1980a; *Kreikebaum* 1981, S. 21 f.; *Klausmann* 1983b, S. 227 f.), aber auch auf die zahlreichen individuellen Strategiekonzepte, die speziell für den betriebswirtschaftlichen Bereich entwickelt worden sind. Da die vorliegende Arbeit sich nicht primär mit strategischer Planung befasst, kann und soll hier nicht in eine umfassende und ausführliche Diskussion dieser einzelnen Strategiekonzepte eingetreten werden. Derartige Gesamtüberblicke bzw. Gegenüberstellungen liegen bereits vor; insbesondere sei hier zunächst die Untersuchung von *Steffenhagen* erwähnt (vgl. *Steffenhagen* 1982, S. 5 ff.). *Steffenhagens* Gegenüberstellung von rund einem Dutzend bedeutender Strategiekonzepte mündet in die Feststellung, dass erhebliche Unterschiede - und damit auch Hindernisse für eine reibungslose Verständigung auf diesem Gebiet - bestehen (vgl. *Steffenhagen* 1982, S. 37).

Tragfähig erscheinen Konzeptionen wie insbesondere die von *Ansoff et al.*, *Gälweiler* und *Hahn*, bei denen über die Explikation bestimmter externer und interner **Erfolgspotentiale** eine präzise und tragfähige inhaltliche Abgrenzung als gelungen erscheint (vgl. *Ansoff/Declerck/Hayes* 1976, S. 42; *Gälweiler* 1976, S. 371; *Hahn* 1974, S. 53 ff.). Nachfolgend soll daher das Strategiekonzept aufgezeigt werden, das der Verfasser auf der Basis dieser letztgenannten Konzeptionen entwickelt hat:

Jedes System kann aufgrund der in einem bestimmten Zeitpunkt gegebenen Systemparameter (Elemente/Beziehungen unterschiedlicher Art) und Kontextbedingungen (Anforderungen/Erwartungen der Umwelt) einen ganz bestimmten Erfolg realisieren. Dabei hängt der Erfolg in besonderem Umfang von einer Reihe ausgewählter Systemparameter ab, wie z.B. Quantität und Qualität der personellen und maschinellen Elemente sowie der Ausprägung der informationellen und leistungsmäßigen Austauschbeziehungen mit der Umwelt. Dies wird noch deutlicher, wenn man die **Reaktion** des Systems auf unterschiedliche Kontextänderungen betrachtet:

- Solange keine größeren Änderungen der Kontextbedingungen auftreten, kann - kybernetisch ausgedrückt - das System i.d.R. darauf vertrauen, sein Fließgleichgewicht bzw. seinen Erfolg auf der Basis der vorhandenen Systemparameter allein nach den einfachen kybernetischen Prinzipien der Steuerung und Regelung zu erhalten (vgl. *Ulrich, H.* 1970, S. 120 ff.; *Mirow* 1969).
- Überschreiten allerdings die Änderungen in den Kontextbedingungen ein bestimmtes Maß, so reichen Steuerung und Regelung zur Aufrechterhaltung des bisherigen Fließgleichgewichtes nicht mehr aus; soll der bisherige Erfolg gehalten werden, muss das System quasi einen "sprunghaften" Übergang auf ein neues Leistungsniveau vollziehen. Es kommt also zu einer Variation der oben erwähnten, für den Erfolg maßgeblichen Systemparameter, was kybernetisch als äquifinale Anpassung bezeichnet wird (vgl. *Ulrich, H.* 1970, S. 126 f.; *Link* 1973, S. 339 f.).

Festzuhalten bleibt also, dass die als zweites angesprochene Reaktionsweise des Systems - die äquifinale Anpassung - allein über jene Systemparameter vollzogen wird, von denen der Erfolg der Unternehmung in besonderem Umfang abhängt, und die quasi "sprunghafte" Änderungen im Leistungsniveau der Unternehmung ermöglichen. Derartige Systemparameter wollen wir im Folgenden als **Erfolgspotentiale** bezeichnen; ihre **Schaffung/Erhaltung** soll als **Gegenstand der strategischen Planung** angesehen werden.

Als Erfolgspotentiale werden also jene Systemparameter (Elemente sowie intra- und extrasystemischen Beziehungen) bezeichnet, aus deren Schaffung/Nutzung die Unternehmung einen signifikanten Erfolg ziehen kann. Hierbei ist zu unterscheiden zwischen externen und internen Erfolgspotentialen:

Letztlich entscheidend sind die **externen** Erfolgspotentiale einer Unternehmung, d. h. die Umsatz- und Gewinnpotentiale der einzelnen Produkte und/oder Kunden auf spezifischen Märkten unter spezifischen Kontextbedingungen.

Voraussetzung für die Schaffung und Nutzung externer Erfolgspotentiale ist das Vorhandensein bestimmter **interner** Erfolgspotentiale. Hierbei kann differenziert werden zwischen

- **humanen** Potentialen (Personen),
- **technischen** Potentialen (Betriebsmittel),
- **informationellen** Potentialen (Patente, Lizenzen, Arbeitspläne, Rezepturen, Stücklisten, Daten-/Methodenbanken usw.),
- **strukturellen** Potentialen (Standort, Organisation, Rechtsform) und
- **finanziellen** Potentialen (Innenfinanzierungspotential, Außenfinanzierungspotential) (zu speziellen Definitions- und Abgrenzungsmöglichkeiten interner Potentiale siehe *Kreikebaum* 1971, S. 258 f.; *Hahn* 1974, S. 66 f.; *Szyperski* 1976, S. 11; *Bleicher* 1979, S. 231 f.; *Grünwald* 1979, S. 112).

Alle vorerwähnten externen und internen Erfolgspotentiale gehören zum Objektbereich der strategischen Planung; dieser lässt sich damit in pragmatischer Sicht auch entsprechend Abb. 1.1-7 umreißen (in Anlehnung an *Hahn* 1974, S. 66 f.; *Wild* 1974, S. 169; *Hahn/Arbeitskreis "Langfristige Unternehmensplanung"* 1983, S. 22; *Bleicher* 1979, S. 256 f.).

Hinsichtlich des Wesens dieser Erfolgspotentiale scheint abschließend noch Folgendes hervorhebenswert: Die Schaffung von Erfolgspotentialen dürfte in aller Regel mit einer mehr oder minder großen Bindung finanzieller Mittel verbunden sein, d.h. grundsätzlich den Charakter von **Investitionen** haben. Strategische Planung beinhaltet also immer auch Investitionsplanung (und Investitionsrechnung). Zum anderen tritt die allgemeine Options-, Fundierungs- und Orientierungsfunktion der Planung (s.o.) noch stärker hervor, wenn es um die Planung der Erfolgspotentiale geht. Speziell die Realisierungszeiträume sind i.d.R. erheblich länger anzusetzen als bei der operativen Planung; ähnlich verhält es sich mit dem Zeitbedarf für die informationelle Fundierung der Entscheidungen. Wesentlich größer noch als bei der operativen Planung ist daher bei der strategischen Planung die Gefahr, allein über zeitliche Versäumnisse bereits unbewusst Optionen aufzugeben und Informationsdefizite zu verursachen.