

## Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| Vorwort .....  | V         |
| Abkürzungsverzeichnis .....  | XVII      |
| <b>1 Führung und Führungssysteme .....</b>   | <b>1</b>  |
| 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 Effizienzkriterien .....                   | 39        |
| 1.5.3 Die Ableitung interner Effizienzkriterien der Unternehmung .....                           | 42        |
| 1.5.4 Die Umsetzung strategischer Wettbewerbsvorteile in ökonomische Erfolgsgrößen .....         | 45        |
| <b>2 Der infrastrukturelle Ansatz: Wettbewerbsvorteile durch optimales Führungs-Mix .....</b>    | <b>47</b> |
| 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        |
| <b>3 Wettbewerbsvorteile durch Führungssysteme .....</b>                                      | <b>61</b> |
| 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<br>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-<br>konzeptionen .....                | 133       |
| 3.4.2.2 Wettbewerbsvorteile durch Feedforward-Control .....                                   | 136       |
| 3.4.2.3 Wettbewerbsvorteile durch zielkonforme Abwei-<br>chungsanalysen .....                 | 141       |
| 3.4.2.3.1 Die Abweichungsanalyse als ein zentrales<br>Element des Controlling .....           | 141       |
| 3.4.2.3.2 Schwachpunkte der kumulativen Abwei-<br>chungsanalyse in der Erfolgskontrolle ..... | 147       |
| 3.4.2.3.3 Wettbewerbsvorteile durch zielorientierte<br>Verhaltenssteuerung .....              | 157       |
| 3.4.2.3.4 Die symmetrische Abweichungsanalyse im<br>Anwendungsbeispiel .....                  | 158       |
| 3.4.2.3.5 Zur Verbreitung deckungsbeitragsorientierter<br>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        |
| <b>4</b>  | <b>Die Gestaltung von Führungssystemen inner- und außerhalb von Unternehmen .....</b> | <b>261</b> |
| 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<br>ausgewählter Bereiche .....   | 280 |
| 4.3.1 Untersuchung der strukturellen Führungsaufgabe außerhalb<br>von Unternehmen .....             | 280 |
| 4.3.1.1 Notwendigkeit und Verlust von Orientierung in der<br>heutigen Zeit .....                    | 280 |
| 4.3.1.2 Die besondere Bedeutung von Werte- und Anreiz-<br>systemen .....                            | 282 |
| 4.3.1.3 Zur Interdisziplinarität und Ausgewogenheit des<br>vorliegenden Ansatzes .....              | 285 |
| 4.3.2 Zur Entstehung gesellschaftlicher Wertesysteme und rechtlich-<br>politischer Regelwerke ..... | 287 |
| 4.3.2.1 Über- und untergeordnete Regelwerke in einer<br>Gesellschaft .....                          | 287 |
| 4.3.2.2 Werteentstehung und -entwicklung in einer Gesellschaft ..                                   | 289 |
| 4.3.2.3 Rechtliche und politische Systeme (Regelwerke) in einer<br>Gesellschaft .....               | 291 |
| 4.3.2.4 Das Controlling von rechtlich-politischen Regelungen ....                                   | 295 |
| 4.3.3 Die Bedeutung von Werte- und Anreizsystemen in ausgewählten<br>Bereichen .....                | 297 |
| 4.3.3.1 Anmerkungen zu krisenhaften Erscheinungen und<br>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 |
| <br>  |     |
| Literaturverzeichnis .....  | 319 |
| <br>  |     |
| Stichwortverzeichnis .....  | 349 |