

Benjamin Trümpler

Das St. Galler Managementkonzept.
Relevanz für die Führung mittelständischer
Unternehmen

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2005 GRIN Verlag, Open Publishing GmbH
ISBN: 9783638533713

Dieses Buch bei GRIN:

<http://www.grin.com/de/e-book/59423/das-st-galler-managementkonzept-relevanz-fuer-die-fuehrung-mittelstaendischer>

Benjamin Trümpler

**Das St. Galler Managementkonzept. Relevanz für die
Führung mittelständischer Unternehmen**

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

Fachhochschule für die Wirtschaft Hannover

-FHDW-

Diplomarbeit

Thema:

Relevanz des St. Galler Managementkonzepts für die Führung mittelständischer
Unternehmen

Verfasser:

Benjamin Trümpler

6. Praxisquartal

Studiengang: Betriebswirtschaft

Schwerpunkt: Mittelständisches Management

Eingereicht am: 27. Dezember 2005

Vorwort

Die Anfertigung dieser Diplomarbeit stellte eine persönliche Herausforderung sowohl in zeitlicher wie auch in fachlicher Hinsicht dar. Sie erlaubte in vielerlei Hinsicht eine neue Betrachtungsweise auf erworbene Kenntnisse und bisher unbekannte Wissensgebiete.

Die intensive Auseinandersetzung mit komplexen Sachverhalten, wie sie das St. Galler Managementmodell darstellt ist nur möglich, wenn die Beschäftigung mit der Thematik einer wichtigen Anforderung des Managementkonzepts selbst entspricht – nachhaltige und konsequente Entwicklung. Um dieser Anforderung Genüge zu leisten war der Wissensaustausch mit Dritten hilfreich und Ziel führend. In diesem Zusammenhang möchte ich mich bei einem kleinen Personenkreis für die entgegengebrachte Unterstützung herzlich bedanken.

Besonders hervor zu heben sind die regelmäßigen, spannenden Diskussionen mit meinem Betreuer Prof. Dr. Stefan Bieler, der mich mit viel Geduld sowohl bei inhaltlichen wie strukturellen Fragen hervorragend unterstützte. Ihnen gilt ganz besonderer Dank, Herr Prof. Dr. Bieler.

Bedanken möchte ich mich auch bei meinen Eltern, die mich in dieser arbeitsintensiven Zeit unterstützt und mir die akademische Ausbildung ermöglicht haben.

Zusätzlicher Dank gilt meinem guten Freund Herrn Kuuya Chibanguza für seine objektiven Anregungen und Verbesserungsvorschläge.

Auch wenn ihm die Unterstützung nicht bewusst ist, so möchte ich mich doch auch bei meinem Freund Ralf Marschke bedanken. Er vermochte es, mir die notwendige Motivation zur nachhaltigen Arbeit zu vermitteln.

Zuletzt gilt mein Dank Frau Hanna Schulze, die mich bei der Literaturrecherche unterstützte und weite Wege auf sich genommen hat um notwendige aber rare Literatur zu beziehen.

Vielen Herzlichen Dank!

Hochachtungsvoll, Benjamin Trümpler

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	II
Inhaltsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einführung	25
1.1 Einleitung.....	25
1.2 Aufgabenstellung und Vorgehensweise	27
1.3 Definition und Synonymie.....	28
2 Das St. Galler Managementkonzept: Grundlagen und Entwicklungen	28
2.1 Von der Betriebswirtschaftslehre zur Managementlehre.....	28
2.1.1 Der klassische Managementansatz	30
2.1.2 Der verhaltenswissenschaftliche Ansatz	30
2.1.3 Der systemtheoretische Ansatz.....	31
2.2 Die Entwicklung des St. Galler Managementkonzepts.....	31
2.2.1 Das Unternehmensmodell.....	34
2.2.1.1 Die Umwelt der Unternehmung	35
2.2.1.1.1 Die technologische Umweltsphäre	37
2.2.1.1.2 Die ökonomische Umweltsphäre	39
2.2.1.1.3 Die soziale Umweltsphäre.....	40
2.2.1.2 Märkte und Marktleistungen	41
2.2.1.3 Funktionsbereiche	43
2.2.1.4 Gestaltungsebenen	45
2.2.1.4.1 Die technologische Gestaltungsebene.....	46
2.2.1.4.2 Die ökonomische Gestaltungsebene.....	47
2.2.1.4.3 Die soziale Gestaltungsebene.....	47
2.2.1.5 Aufgaben nach Art und Umfang	48
2.2.2 Das Führungsmodell	50
2.2.2.1 Das Grundkonzept	50
2.2.2.1.1 Die Führungsstufen	52
2.2.2.1.2 Die Führungsphasen	53
2.2.2.1.3 Die Führungsfunktionen	53

2.2.2.2	Das Dreistufenmodell der Führung	55
2.2.3	Das Organisationsmodell	59
2.2.3.1	Aufbau des Organisationsmodells nach dem Unternehmungsmodell.....	59
2.2.3.2	Aufbau des Organisationsmodells nach dem Führungsmodell.....	62
2.3	Weiterentwicklungen des St. Galler Managementmodells	63
2.3.1	Weiterentwicklungen von Fredmund Malik.....	63
2.3.1.1	Das Umweltkonzept	64
2.3.1.2	Das Unternehmungskonzept.....	66
2.3.1.3	Das Führungskonzept	66
2.3.1.3.1	Führungssysteme.....	67
2.3.1.3.2	Organisation	68
2.3.1.3.3	Führungsmethodik.....	69
2.3.1.3.4	Führungskräfte	70
2.3.1.4	Das integrierte Managementsystem nach Fredmund Malik	72
2.3.1.4.1	Unternehmensbezogene, langfristige Elemente	73
2.3.1.4.2	Mitarbeiterbezogene, kurzfristige Elemente	74
2.3.1.4.3	Mitarbeiterbezogene, langfristige Elemente	74
2.3.1.4.4	Unternehmensbezogene, kurzfristige Elemente	75
2.3.2	Weiterentwicklungen von Knut Bleicher	76
2.3.2.1	Paradigmenwechsel im Management	76
2.3.2.2	Dimensionen integrierten Managements.....	77
2.3.2.2.1	Management-Philosophie und Vision als Leitsterne der Unternehmensentwicklung	79
2.3.2.2.2	Normatives Management	81
2.3.2.2.3	Strategisches Management.....	83
2.3.2.2.4	Die Umsetzung normativer und strategischer Konzepte im operativen Management	84
2.3.2.2.5	Die Integration von Aktivitäten, Strukturen und Verhalten.....	85
3	Prüfungsrelevante Merkmale mittelständischer Unternehmen.....	86
3.1	Mittelständische Unternehmen in Deutschland	86
3.2	Der Merkmalkatalog zur Abgrenzung klein- und mittelständischer Unternehmen von Großunternehmen	87
3.2.1	Die Führung mittelständischer Unternehmen.....	91
3.2.2	Die Organisationsstruktur mittelständischer Unternehmen	91
3.2.3	Die Beschaffungsseite mittelständischer Unternehmen.....	92
3.2.4	Die Absatzseite mittelständischer Unternehmen.....	92

3.2.5	Die Produktionseigenschaften mittelständischer Unternehmen.....	93
3.2.6	Forschung & Entwicklung in mittelständischen Unternehmen	93
3.2.7	Finanzierung mittelständischer Unternehmen.....	94
3.2.8	Die Mitarbeiter im Mittelpunkt mittelständischer Unternehmen.....	94
4	Durchführung der Relevanzanalyse des St. Galler Managementmodells für mittelständische Unternehmen.....	95
4.1	Relevanz des Unternehmensmodells nach Ulrich.....	96
4.1.1	Die Umwelt der Unternehmung im Fokus der Relevanzprüfung	96
4.1.2	Märkte und Marktleistungen im Fokus der Relevanzprüfung	97
4.1.3	Die Funktionsbereiche im Fokus der Relevanzprüfung.....	98
4.1.4	Die Gestaltungsebenen im Fokus der Relevanzprüfung.....	99
4.1.5	Aufgaben nach Art und Umfang im Fokus der Relevanzprüfung	99
4.2	Relevanz des Führungsmodells nach Ulrich	100
4.2.1	Die Führungsstufen im Fokus der Relevanzprüfung	100
4.2.2	Die Führungsphasen im Fokus der Relevanzprüfung	101
4.2.3	Die Führungsfunktionen im Fokus der Relevanzprüfung	102
4.2.4	Das Dreistufenmodell der Führung im Fokus der Relevanzprüfung	104
4.3	Relevanz des Organisationsmodells nach Ulrich	107
4.3.1	Das Organisationsmodell nach dem Unternehmungsmodell im Fokus der Relevanzprüfung	107
4.3.2	Das Organisationsmodell nach dem Führungsmodell im Fokus der Relevanzprüfung	108
4.4	Relevanz des Umweltkonzepts nach Malik	109
4.5	Relevanz des Unternehmungskonzepts nach Malik	110
4.6	Relevanz des Führungskonzepts nach Malik.....	110
4.6.1	Die Führungssysteme als integrativer Bestandteil des Führungskonzepts im Fokus der Relevanzprüfung	111
4.6.2	Die Organisation als integrativer Bestandteil des Führungskonzepts im Fokus der Relevanzprüfung	112
4.6.3	Die Führungsmethodik als integrativer Bestandteil des Führungskonzepts im Fokus der Relevanzprüfung	114
4.6.4	Die Führungskräfte als integrativer Bestandteil des Führungskonzepts im Fokus der Relevanzprüfung	115
4.7	Relevanz des integrierten Managementsystems nach Malik	116
4.7.1	Die unternehmensbezogenen, langfristigen Elemente des integrierten Managementsystems im Fokus der Relevanzprüfung	116

4.7.2	Die mitarbeiterbezogenen, kurzfristigen Elemente des integrierten Managementsystems im Fokus der Relevanzprüfung	117
4.7.3	Die mitarbeiterbezogenen, langfristigen Elemente des integrierten Managementsystems im Fokus der Relevanzprüfung	118
4.7.4	Die unternehmensbezogenen, kurzfristigen Elemente des integrierten Managementsystems im Fokus der Relevanzprüfung	119
4.8	Relevanz des normativen Managements nach Bleicher	120
4.9	Relevanz des strategischen Managements nach Bleicher.....	121
4.10	Relevanz des operativen Managements nach Bleicher	123
5	Zusammenfassung.....	124
	Anhang.....	126
	Quellenverzeichnis zum Anhang.....	127
	Literaturverzeichnis	129

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anforderungen an Manager der oberen Führungsstufen	26
Abbildung 2: Das Unternehmen in seiner Umwelt.....	32
Abbildung 3: Grundsätzliche Bestimmungsgrößen des Unternehmensverhaltens	36
Abbildung 4: Das Unternehmen in der Volkswirtschaft	39
Abbildung 5: Merkmale der Entwicklungstendenzen.....	42
Abbildung 6: Funktionsbereiche der Unternehmung	45
Abbildung 7: Gestaltungsebenen und Umweltsphären	46
Abbildung 8: Unternehmensführung als Lenkungssystem	51
Abbildung 9: Die Führungsstufen	52
Abbildung 10: Die Führungsfunktionen	54
Abbildung 11: Beispielhaftes Wertvorstellungsprofil.....	56
Abbildung 12: Dimensionierung der Strukturierung im operationellen Bereich	60
Abbildung 13: Die Matrixorganisation.....	61
Abbildung 14: Die Entwicklung des Umweltkonzepts.....	65
Abbildung 15: Das Führungssystem.....	67
Abbildung 16: Die Organisation.....	69
Abbildung 17: Die Führungsmethodik	70
Abbildung 18: Aufgliederung der Komponenten des Führungskonzeptes	71
Abbildung 19: Der Bezugsrahmen des St. Galler Managementmodells	78

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Innovative und repetitive Aufgaben.....	25
Tabelle 2: Das Führungskonzept.....	34
Tabelle 3: Charakteristika zur Abgrenzung von KMU gegenüber Großunternehmen...64	

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
Dr.	Doktor
EDV	elektronische Datenverarbeitung
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
F&E	Forschung und Entwicklung
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
insb.	insbesondere
IT	Informationstechnologie
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
KMU	Klein und mittlere Unternehmen
MbO	Management by Objectives
mind.	mindestens
o.g.	oben genannte
Prof.	Professor
St.	Sankt
S.	Seite
sog.	so genannten
usw.	und so weiter
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil