

Harald Hungenberg · Torsten Wulf

Grundlagen der Unternehmens- führung

Dritte, aktualisierte
und erweiterte Auflage

Mit 108 Abbildungen



Springer

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XVII
1 Unternehmen und Unternehmensführung im Überblick	1
1.1 Was ist ein Unternehmen?	1
1.1.1 Merkmale eines Unternehmens – die realwirtschaftliche Perspektive	12
1.1.2 Merkmale eines Unternehmens – die finanzwirtschaftliche Perspektive	17
1.2 Was ist Unternehmensführung?	21
1.2.1 Unternehmensführung als Institution	22
1.2.2 Unternehmensführung als Funktion	24
1.2.3 Unternehmensführung – die anderen Perspektiven	31
1.3 Entstehung und Entwicklung der Lehre von der Unternehmensführung.....	35
1.3.1 Vorläufer der Unternehmensführungslehre	35
1.3.2 Klassische Ansätze	36
1.3.2.1 Scientific Management	37
1.3.2.2 Administrative Ansätze.....	38
1.3.3. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze	40

1.3.4	Quantitative Ansätze.....	43
1.3.5	System- und kontingenztheoretische Ansätze	44
2	Der normative Rahmen der Unternehmensführung	49
2.1	Unternehmensziele.....	49
2.1.1	Arten von Unternehmenszielen	51
2.1.2	Entstehung von Unternehmenszielen	54
2.1.3	Shareholder-Ansatz und Stakeholder-Ansatz als alternative Zielkonzepte.....	57
2.1.4	Funktionen und Wirkungsweise von Unternehmenszielen	64
2.2	Unternehmensverfassung.....	68
2.2.1	Merkmale und Zweck der Unternehmensverfassung.....	72
2.2.2	Rechtliche Grundlagen der Unternehmensverfassung.....	74
2.2.2.1	Regelungen zum Eigentümer- einfluss in Deutschland	74
2.2.2.2	Regelungen zum Arbeitnehmer- einfluss in Deutschland	78
2.2.2.3	Unternehmensverfassung im internationalen Rahmen	81
2.2.3	Principal-Agent-Theorie als wissenschaftliche Basis für die Gestaltung der Unternehmensverfassung	83
2.2.4	Aktuelle Diskussion zur Unternehmens- verfassung in Deutschland	86
2.3	Unternehmenskultur.....	89
2.3.1	Merkmale und Elemente der Unternehmenskultur	91
2.3.2	Arten von Unternehmenskulturen.....	95
2.3.2.1	Inhaltliche Ausrichtung von Unternehmenskulturen.....	96
2.3.2.2	Stärke von Unternehmenskulturen.....	98

2.3.3 Wirkungen und Veränderbarkeit der Unternehmenskultur	102
3 Strategie und Strategiegestaltung	107
3.1 Grundlagen der Strategiegestaltung	109
3.2 Strategiegestaltung auf Unternehmensebene	112
3.2.1 Portfolioplanung als Kernbestandteil der Strategiegestaltung.....	114
3.2.1.1 Geschäftsfelder und Geschäftsfeld- segmentierung.....	114
3.2.1.2 Konzepte der Portfolioplanung	116
3.2.1.3 Einsatz und Grenzen der Portfoliokonzepte.....	123
3.2.2 Planung von Portfolioänderungen	127
3.2.2.1 Interne Entwicklung von Geschäftsfeldern	128
3.2.2.2 Akquisition von Geschäftsfeldern.....	131
3.2.2.3 Kooperationen zur gemeinsamen Entwicklung von Geschäftsfeldern	134
3.2.3 Diversifikation als Ergebnis von Portfolioplanungen.....	137
3.2.3.1 Formen der Diversifikation.....	138
3.2.3.2 Erfolg von Diversifikationsstrategien	140
3.3 Strategiegestaltung auf Geschäftsfeldebene.....	144
3.3.1 Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsstrategien	144
3.3.2 Generische Wettbewerbsstrategien.....	147
3.3.2.1 Strategien zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen	147
3.3.2.2 Strategie der Kosten-/ Preisführerschaft	153
3.3.2.3 Strategie der Differenzierung.....	157
3.3.3 Strategiealternativen als Ergebnis der Strategieformulierung	163

3.4 Strategische Analyse als Basis der Strategiegestaltung	166
3.4.1 Grundgedanken und Ziele der strategischen Analyse	166
3.4.2 Externe Analyse: Einschätzung der Chancen und Risiken der Umwelt	168
3.4.2.1 Analyse der Makroumwelt	170
3.4.2.2 Analyse der Branchenumwelt	172
3.4.3 Interne Analyse: Einschätzung der Stärken und Schwächen des Unternehmens	179
3.4.3.1 Finanzielle Analyse	180
3.4.3.2 Analyse von Ressourcen und Fähigkeiten	186
3.4.3.3 Zusammenfassung zur Stärken- und Schwächenanalyse	190
4 Organisation und Organisationsgestaltung	195
4.1 Aufgaben und Ziele der Organisation	198
4.1.1 Rolle der Organisation im Rahmen der Unternehmensführung	198
4.1.2 Anforderungen an die Organisation	205
4.1.3 Gestaltungsparameter der Organisation	207
4.1.3.1 Form der Aufgabenspezialisierung	207
4.1.3.2 Gestaltung der Weisungsbefugnisse	210
4.1.3.3 Verteilung der Entscheidungsaufgaben	211
4.2 Idealtypen der Organisation	214
4.2.1 Funktionale Organisation	214
4.2.2 Divisionale Organisation	218
4.2.3 Matrixorganisation	224
4.2.4 Stab-Linien-Organisation als ergänzende Organisationsform	228

4.3	Aktuelle Spezialaspekte der Organisationsgestaltung	233
4.3.1	Prozessorganisation	233
4.3.1.1	Identifikation von Geschäftsprozessen	235
4.3.1.2	Strukturierung der Geschäftsprozesse.....	236
4.3.1.3	Regelung von Verantwortlichkeiten	239
4.3.2	Projektorganisation	239
4.3.2.1	Merkmale der Projektorganisation.....	239
4.3.2.2	Zusammenarbeit im Projektteam	241
4.3.2.3	Anbindung des Projekts an die Routineorganisation	242
4.3.2.4	Projektmanagement	245
4.3.3	Outsourcing und Offshoring als neue Organisationsformen der Leistungserstellung	247
5	Personal und Führung	253
5.1	Aufgaben von Personalmanagement und Personalführung	253
5.2	Kommunikation	254
5.2.1	Formen und Ebenen der Kommunikation im Unternehmen	256
5.2.2	Funktionen und Barrieren der Kommunikation.....	259
5.2.3	Gestaltung von Kommunikationsmaßnahmen.....	262
5.2.3.1	Kommunikationsstrukturen	262
5.2.3.2	Kommunikationsformen und -medien	264
5.2.4	Aktuelle Aspekte der Kommunikation	268
5.3	Motivation und Anreizsysteme	270
5.3.1	Motivation und Motive	271
5.3.2	Motivationstheorien.....	277
5.3.2.1	Inhaltstheorien der Motivation.....	279
5.3.2.2	Prozesstheorien der Motivation	288

5.3.3 Motivation in der Praxis: Anreizsysteme	296
5.3.3.1 Aufgaben von und Anforderungen an Anreizsysteme.....	296
5.3.3.2 Fixe und variable Anreize.....	298
5.3.3.3 Gestaltung von Anreizsystemen	303
5.4 Personalentwicklung und -beurteilung	309
5.4.1 Funktionen der Personalentwicklung in Unternehmen	311
5.4.2 Methoden der Personalentwicklung	314
5.4.2.1 Personalentwicklung „into the job“	316
5.4.2.2 Personalentwicklung „on the job“	316
5.4.2.3 Personalentwicklung „parallel to the job“	318
5.4.2.4 Personalentwicklung „near the job“	319
5.4.2.5 Personalentwicklung „off the job“.....	319
5.4.2.6 Personalentwicklung „out of the job“.....	321
5.4.3 Prozess der Personalentwicklung	322
5.4.3.1 Bestimmung von Entwicklungszielen und Entwicklungsbedarf	323
5.4.3.2 Gestaltung geeigneter Entwicklungs- maßnahmen.....	324
5.4.3.3 Durchführung von Maßnahmen und Evaluation des Entwicklungserfolgs.....	326
5.4.4 Personalbeurteilung als Grundlage der Personalentwicklung.....	329
5.4.4.1 Funktionen der Personalbeurteilung	329
5.4.4.2 Ansatzpunkte der Personalbeurteilung	330
5.4.4.3 Methoden der Personalbeurteilung	331
5.4.4.4 Beurteilungsfehler und Gegenmaßnahmen.....	335

5.5 Führung	338
5.5.1 Führung im Unternehmen	339
5.5.2 Führungstheorien	340
5.5.2.1 Eigenschaftstheorien der Führung	341
5.5.2.2 Führungsstiltheorien	346
5.5.2.3 Situative Führungstheorien	356
5.5.3 Führungstechniken	364
6 Controlling	371
6.1 Aufgaben des Controlling	372
6.1.1 Gestaltung des Planungs- und Kontrollsystems	374
6.1.2 Unterstützung und Koordination von strategischen und operativen Planungen	376
6.1.3 Eigenständige Durchführung der monetären Planung und Kontrolle	379
6.1.4 Informationsversorgung	381
6.2 Gestaltung des Controlling	386
6.2.1 Controllingfelder	386
6.2.2 Organisatorische Einbindung des Controlling	388
6.2.3 Gestaltung des Management-Informationssystems	391
6.3 Methoden und Instrumente des Controlling	393
6.3.1 Methoden und Instrumente des Kosten- und Erlöscontrolling	394
6.3.2 Methoden und Instrumente des Investitionscontrolling	402
6.3.3 Methoden und Instrumente des Finanzcontrolling	404
Literaturverzeichnis	411
Stichwortverzeichnis	419
Abbildungsverzeichnis	429