

Inhaltsübersicht

Vorwort zur 9. Auflage	VII
Vorwort zur 1. Auflage	IX
Abbildungsverzeichnis	XXXI
Verzeichnis der Praxis- und Fallbeispiele	XXXIX
 Teil 1 Grundlagen der Unternehmensführung	 1
1 Unternehmens-Umwelt-Koordination als Kernaufgabe der Unternehmensführung	9
2 Theorien der Unternehmensführung	35
3 Unternehmensverfassung und Corporate Governance	123
 Teil 2 Funktionen der Unternehmensführung	 197
4 Entwicklung von Unternehmenszielen, Unternehmensgrundsätzen und Unternehmenskultur	211
5 Formulierung von Strategien	259
6 Controlling	407
7 Organisation	459
8 Personal- und Verhandlungsführung	577
9 Funktionserfüllung in der Realität — Was tun sie in Wirklichkeit?	625
 Teil 3 Unterstützungssysteme der Unternehmensführung	 657
10 Gestaltungskonzepte der Unternehmensführung	667
11 Techniken der Unternehmensführung	857
 Teil 4 Unternehmensführung im globalen Wettbewerb	 909
12 Internationale Unternehmensführung	911
13 Interkulturelle Unternehmensführung	975
 Teil 5 Unternehmensführung und gesellschaftliche Verantwortung	 1035
14 Unternehmensethik	1043
Literaturverzeichnis	1065
Stichwortverzeichnis	1152

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 9. Auflage	VII
Vorwort zur 1. Auflage	IX
Abbildungsverzeichnis	XXXI
Verzeichnis der Praxis- und Fallbeispiele	XXXIX
 Teil 1 Grundlagen der Unternehmensführung	 1
<i>Praxisbeispiel: Robert Bosch GmbH</i>	<i>3</i>
 1 Unternehmens-Umwelt-Koordination als Kernaufgabe der Unternehmensführung	 9
1.1 Faktische Bedeutung der Unternehmens-Umwelt-Perspektive	9
1.2 Sukzessive Perspektivenerweiterung der Unternehmensführungslehre	11
1.3 Das Unternehmen als Gegenstand der Unternehmensführung	14
1.3.1 Konstitutive Merkmale des Unternehmensbegriffs	15
1.3.2 Betrieb und Unternehmen	17
1.4 Die Unternehmensumwelt als Gegenstand der Unternehmensführung	18
1.4.1 Umweltdifferenzierung	19
1.4.1.1 Aufgabenumwelt und allgemeine Umwelt	22
1.4.1.2 Ökonomische Umwelt	23
1.4.1.3 Rechtliche Umwelt	24
1.4.1.4 Gesellschaftliche Umwelt	25
1.4.1.5 Technische Umwelt	25
1.4.1.6 Politische Umwelt	26
1.4.1.7 Ökologische Umwelt	28
1.4.2 Umwelteinfluss und Umweltbeeinflussung	28
 <i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 1</i>	 <i>33</i>
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 1</i>	<i>34</i>

2 Theorien der Unternehmensführung	35
<i>Statt eines Praxisbeispiels</i>	<i>35</i>
2.1 Begriff der Unternehmensführung	35
2.1.1 Betriebswirtschaftliche und sozialwissenschaftliche Begriffsbestimmung	35
2.1.2 Unternehmensführungsentscheidungen und -handlungen	40
2.2 Unternehmensorientierte Führungstheorien	44
2.2.1 Prozessansatz	45
2.2.2 Quantitativer Ansatz	47
2.2.3 Verhaltensorientierter Ansatz	51
2.2.4 Informationsökonomischer Ansatz	54
2.2.4.1 Verfügungsrechteansatz	55
2.2.4.2 Transaktionskostenansatz	57
2.2.4.3 Agenturansatz	60
2.2.5 Ressourcenbasierter Ansatz	64
2.3 Umweltorientierte Führungstheorien	70
2.3.1 Systemansatz	70
2.3.2 Kontingenzansatz	73
2.3.3 Evolutionstheoretischer Ansatz	75
2.3.4 Gestaltansatz	79
2.3.5 Selbstorganisationstheoretischer Ansatz	85
2.3.6 Institutionalistischer Ansatz	89
2.4 Unternehmens- und Umweltorientierung im Interpretationsansatz	93
2.4.1 Dominanz präskriptiver Theorieansätze in der traditionellen Unternehmensführungslehre	93
<i>Fallbeispiel: US-amerikanische und deutsche Automobilindustrie – mit Interpretationen der Manager der Daimler AG</i>	<i>95</i>
2.4.2 Informationsinterpretationsprozesse der Unternehmensführung	103
2.4.3 Mehrdeutigkeit als Merkmal von unternehmensführungsrelevanten Informationen	105
2.4.4 Rasterbildung als Instrument zur Komplexitätsreduktion	108
2.4.5 Konzeption der Unternehmensführung im Interpretationsansatz	111
2.5 Gesamtbeurteilung der Theorieentwicklung zur Unternehmensführung	115
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 2</i>	<i>119</i>
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 2</i>	<i>122</i>

3 Unternehmensverfassung und Corporate Governance	123
<i>Fallbeispiel: Porsche Automobil Holding SE</i>	<i>123</i>
3.1 Interessendivergenz als Bestimmungsfaktor der Unternehmensverfassung und Corporate Governance	126
3.2 Gegenstand von Unternehmensverfassung und Corporate Governance	128
3.2.1 Unternehmensverfassung als Instrument zur Normierung der Interessenberücksichtigung	128
3.2.2 Corporate Governance als Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung des Unternehmens	130
3.3 Historische Entwicklung der Unternehmensverfassung und Corporate Governance	133
3.3.1 Vom eigentümergeführten zum managergeführten Unternehmen	133
3.3.2 Gesellschaftsrecht als Regelungsgrundlage	135
3.4 Einflusspotenzial ausgewählter Interessengruppen auf das Handeln der Unternehmensführung	139
3.4.1 Einfluss der Anteilseigner auf die Unternehmensführung ..	139
3.4.1.1 Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)	140
3.4.1.2 Deutscher Corporate Governance Kodex	142
3.4.1.3 Weitergehende gesetzliche Entwicklungen	149
3.4.2 Einfluss der Arbeitnehmer auf die Unternehmensführung	150
3.4.2.1 Historische Entwicklung der Arbeitnehmer- Mitbestimmung	150
3.4.2.2 Inhalt der Mitbestimmungsgesetze	152
3.4.3 Reformbemühungen	162
3.5 Unternehmensverfassung und Corporate Governance im internationalen Vergleich	163
3.5.1 Grundelemente und Entwicklungen der anglo- amerikanischen Unternehmensverfassung und Corporate Governance	163
3.5.1.1 Unternehmensverfassung und Corporate Governance in den USA	166
3.5.1.2 Unternehmensverfassung und Corporate Governance in Großbritannien	172
3.5.2 Europäische Unternehmensverfassung und Corporate Governance	176
3.5.2.1 Harmonisierung des europäischen Gesellschaftsrechts	177
3.5.2.2 Die Europäische Aktiengesellschaft	180

Inhaltsverzeichnis

3.5.3	Japanische Unternehmensverfassung und Corporate Governance	185
3.5.3.1	Ausgangssituation und Entwicklungsstufen	185
3.5.3.2	Corporate Governance Principles	187
3.5.4	Internationale Bewertung und globale Trends	189
Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 3		192
Literaturhinweise zu Kapitel 3		196
 Teil 2 Funktionen der Unternehmensführung		197
Fallbeispiel: Siemens AG		199
4	Entwicklung von Unternehmenszielen, Unternehmensgrundsätzen und Unternehmenskultur	211
4.1	Begriff des Unternehmensziels und Entwicklung der Zieldiskussion	211
4.2	Zieldimensionen	214
4.3	Funktionen von Zielen	215
4.4	Zielsysteme als geordnete Zielbündel	216
4.4.1	Theoretische Grundlagen	216
4.4.1.1	Ordnungskriterien in Zielsystemen	217
4.4.1.2	Prozess der Bildung von Zielsystemen	218
4.4.2	Modelle von Unternehmenszielsystemen	220
4.4.3	Konfliktregelung in Zielsystemen	228
4.5	Tendenzen hinsichtlich der Zielinhalte von Unternehmen	230
4.5.1	Ältere Befunde	230
4.5.2	Neuorientierung durch das Shareholder-Value-Konzept ..	231
4.5.3	Neuere Befunde zu Unternehmenszielen	234
4.5.4	Probleme der empirischen Zielforschung	236
Praxisbeispiel: Unternehmensleitbild der Peter Köln KGaA		237
4.6	Unternehmens- und Führungsgrundsätze	238
4.7	Unternehmenskultur	240
4.7.1	Begriff und Merkmale der Unternehmenskultur	241
4.7.2	Stärke und Ausrichtung von Unternehmenskulturen	245
4.7.3	Funktionen und Risiken starker Unternehmenskulturen	249
4.7.4	Beeinflussung und Entwicklung der Unternehmenskultur	251
Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 4		256
Literaturhinweise zu Kapitel 4		258

5	Formulierung von Strategien	259
5.1	Alternative Verständnisse des Strategiebegriffs	259
5.1.1	Strategien als rational geplante, stimmige Maßnahmenbündel	259
5.1.2	Strategien als Grundmuster im Strom von Entscheidungen und Handlungen	261
5.2	Übergeordnete Zielsetzung der Strategieformulierung	266
5.3	Strategieinhalt und Strategieprozess	268
5.4	Strategietypen	269
5.4.1	Gesamtunternehmensstrategien (Corporate Strategies)	269
5.4.1.1	Wachstums- und Schrumpfungsstrategien	270
5.4.1.2	Diversifikations- und Kernkompetenzstrategien	273
	<i>Praxisbeispiel: Kernkompetenzorientierung der Linde AG („The Linde Group“)</i>	275
5.4.1.3	Allianzenstrategien	281
5.4.2	Geschäftsbereichsstrategien (Business Unit Strategies)	284
5.4.2.1	Wettbewerbsstrategien	286
	<i>Fallbeispiel: Ryanair Ltd.</i>	287
	<i>Fallbeispiel: Color Line AS</i>	294
5.4.2.2	Markteintrittsgeschwindigkeitsstrategien	301
5.4.2.3	Make-or-Buy-Strategien (Insourcing-Strategien versus Outsourcing-Strategien)	303
5.4.3	Funktionsbereichsstrategien (Functional Area Strategies)	306
5.5	Arbeitsschritte der Strategieformulierung	306
5.6	Instrumente zur Strategieformulierung	308
5.6.1	Instrumente zur strategisch orientierten Gegenwarts- und Zukunftsbeurteilung	309
5.6.1.1	Traditionelle Umwelt- und Unternehmensanalysen	309
5.6.1.2	Unternehmensanalyse anhand der Wertschöpfungskette	313
5.6.1.3	Branchenstruktur- und Wettbewerbsanalyse	318
5.6.1.4	Kooperationsmodell	323
5.6.1.5	Chancen-Gefahren-Analyse	326
5.6.1.6	Gap-Analyse zur Projektion strategischer Lücken	327
5.6.1.7	Strategische Frühaufklärung	330
5.6.1.8	Benchmarking	335
5.6.1.9	VRIO-Konzept	338

5.6.2	Suchfeldanalytische Instrumente zur Entwicklung der strategischen Stoßrichtung	340
5.6.2.1	Space-Analyse	340
5.6.2.2	Produkt-Markt-Matrix	346
5.6.2.3	TOWS-Analyse	350
<i>Praxisbeispiel: BMW AG – TOWS-Analyse</i>		352
5.6.3	Portfoliotechnik der Strategieformulierung	357
5.6.3.1	Konzeption und Technik absatzmarktorientierter Portfolios	358
5.6.3.2	Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio (BCG-Matrix)	363
5.6.3.3	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio (McKinsey-Matrix)	374
5.6.3.4	Technologieportfolio	381
5.6.3.5	Weiterführende Marktportfolios	383
5.6.3.6	Gesamtbewertung der Portfoliotechnik	383
5.6.4	Bewertung formulierter Strategien	387
5.7	Von der Strategieformulierung zum Strategischen Management	388
5.7.1	Prozesskonzeption	392
5.7.2	Implementierungsprobleme	396
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 5</i>		401
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 5</i>		405
6	Controlling	407
6.1	Grundlagen der Planung	407
6.1.1	Begriff, Merkmale und Funktionen der Planung	407
6.1.2	Verursachungsfaktoren des Planungsbedarfs	412
6.1.3	Inhalt und Umfang der Planung	413
6.2	Prozess der Unternehmensplanung	416
<i>Fallbeispiel: Thermodyn-Cash GmbH</i>		418
6.3	Grundlagen der Kontrolle	430
6.3.1	Begriff, Merkmale und Funktionen der Kontrolle	430
6.3.2	Verursachungsfaktoren des Kontrollbedarfs	431
6.3.3	Inhalt und Umfang der Kontrolle	432
6.4	Aufbau- und Funktionsprinzipien integrierter Planungs- und Kontrollsysteme	435
6.4.1	Mehrstufigkeit	436
6.4.2	„Integration“ und „Koordination“ als Instrumente der Planabstimmung	438
6.4.3	Anpassung und Fortschreibung von Plänen	443

6.5	Entwicklung der Controllingfunktion	445
6.5.1	Kernbereiche des Controlling	446
6.5.2	Organisatorische Verankerung des Controlling	450
6.5.3	Verbreitungsgrad und Ausgestaltung des Controlling in der Unternehmenspraxis	452
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 6</i>	455
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 6</i>	457
7	Organisation	459
	<i>Fallbeispiel: Daimler AG – Reorganisation</i>	459
7.1	Konzeptionelle Grundlagen	475
7.1.1	Begriff, Merkmale und Abgrenzung des Organisationsbegriffs	476
7.1.2	Dimensionen der Organisation	481
7.1.3	Spezialisierung und Koordination als Kernaufgaben der Organisation	482
7.1.4	Interdependenzen als zentrale Einflussgröße bei der Wahl geeigneter Spezialisierungs- und Koordinationsformen	484
7.1.5	Organisatorische Teileinheiten	485
7.1.6	Ziele, Kontextfaktoren und Vorgehen der Organisationsgestaltung	486
7.2	Strukturelle Organisationsformen: Leitungssysteme und Strukturmodelle	490
7.2.1	Leitungssysteme	490
7.2.2	Hierarchische Strukturmodelle	493
7.2.2.1	Eindimensionale Strukturmodelle	493
7.2.2.2	Mehrdimensionale Strukturmodelle	497
7.2.2.3	Hybride Strukturmodelle	500
7.2.2.4	Holding-Konzepte als Strukturvariante der Konzernorganisation	505
7.3	Prozessuale Organisationsformen und organisatorische Beschreibungsdimensionen	508
7.3.1	Prozessuale Organisationsformen	508
7.3.2	Organisatorische Beschreibungsdimensionen	510
7.4	Problemlösungs- und innovationsorientierte Strukturmodelle	512
7.4.1.1	Projektorganisation	512
7.4.1.2	Teamorganisation	513
7.4.1.3	Netzwerkorganisation	516
7.4.1.4	Clusterorganisation und modulare Organisation	518

Praxisbeispiel: Institut für Weltwirtschaft (IfW)	520
7.4.1.5 Heterarchische Organisation	522
7.4.1.6 Lean Management	523
7.4.1.7 Business Process Reengineering	527
Praxisbeispiel: Kernkompetenzorientierte Prozessorganisation bei der Danfoss Power Solutions GmbH & Co. OHG	533
7.5 Allianzen- und virtuelle Organisation	539
7.5.1 Organisation strategischer Allianzen	539
Praxisbeispiel: smart Hambach	542
7.5.2 Organisation virtueller Unternehmen	548
7.6 Empirische Befunde zur Organisationsgestaltung	553
7.6.1 Monokausaler Ansatz	554
7.6.1.1 Einfluss von Umweltdynamik	554
7.6.1.2 Einfluss von Umweltheterogenität, -dynamik und -unsicherheit	554
7.6.1.3 Einfluss von Fertigungstechnologie und Fertigungsorganisation	557
7.6.2 Multikausaler Ansatz	559
7.6.2.1 Aston-Studie	559
7.6.2.2 Miller-Friesen-Studie	561
7.6.3 Einfluss der für strategische Entscheidungen zuständigen Personen	562
7.6.4 Kritik der situativen Organisationsforschung	563
7.6.5 Qualitativ-empirische Organisationsforschung	565
7.7 Prozess der Organisationsgestaltung	568
Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 7	572
Literaturhinweise zu Kapitel 7	575
8 Personal- und Verhandlungsführung	577
8.1 Personalführung	577
8.1.1 Theorien der Personalführung	578
8.1.1.1 Eigenschaftstheorie der Personalführung	578
8.1.1.2 Rollentheorie der Personalführung	582
8.1.1.3 Situationstheorie der Personalführung	583
8.1.1.4 Interaktionstheorie der Personalführung	584
8.1.2 Führungsstilkonzepte	585
8.1.3 Normative Konzepte der Personalführung	591
8.1.3.1 Management-by-Objectives	592

8.1.3.2	Situatives Reifegradmodell	594
8.1.3.3	Entscheidungstheoretisches Führungsmodell	597
8.1.4	Symbolische Führung, Coaching und Empowerment	599
8.1.5	Teamführung	601
8.1.6	Materielle Führungskräfte-Anreizsysteme	603
<i>Praxisbeispiel: Langzeitorientiertes Vergütungssystem der Volkswagen AG</i>		<i>604</i>
8.2	Verhandlungsführung	607
8.2.1	Verhandlungsführung als Konfliktlösungsmethode	610
8.2.2	Verhandlungen als Spiele	610
8.2.3	Verhandlungssituationen	613
8.2.3.1	Verhandlungsmacht	617
8.2.3.2	Verhandlungstaktiken	618
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 8</i>		<i>621</i>
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 8</i>		<i>623</i>
 9 Funktionserfüllung in der Realität – Was tun sie in Wirklichkeit?		
<i>Fallbeispiel: Hethersett Corp.</i>		<i>626</i>
9.1	Führungsentscheidungsprozesse	630
9.1.1	Durchwursteln als Entscheidungsstil	631
9.1.2	Unternehmensführungsentscheidungen im Mülleimer	632
9.1.3	„Grass-Roots“-Modell der Strategieentwicklung	640
9.2	Managerrollen	642
9.2.1	Interpersonelle Rollen	643
9.2.2	Informationsbezogene Rollen	645
9.2.3	Entscheidungsbezogene Rollen	646
9.2.4	Situationsabhängigkeit von Managerrollen	647
9.3	Führungsfähigkeiten und -anforderungen	649
9.3.1	Führungsfähigkeiten	649
9.3.2	Verantwortungsbereiche und Eigenschaften von Top-Managern	651
9.3.3	Anforderungen an Top-Manager	653
9.3.4	Gesamtwürdigung der deskriptiven Managementforschung	654
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 9</i>		<i>655</i>
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 9</i>		<i>656</i>

Teil 3	Unterstützungssysteme der Unternehmensführung ...	657
	<i>Praxisbeispiel: Praktiker AG – In der Abwärtsspirale von der latenten zur akut nicht beherrschbaren Unternehmenskrise</i>	<i>659</i>
10	Gestaltungskonzepte der Unternehmensführung	667
10.1	Risk Management	668
10.1.1	Risk-Management-Prozess	673
10.1.2	Risk-Management-Maßnahmen	677
10.1.3	Optimierungsprobleme	681
10.1.4	Risk-Management-Organisation	684
10.2	Krisenmanagement	686
10.2.1	Krisenbegriff	687
10.2.2	Ursachen von Unternehmenskrisen	688
10.2.3	Gegenstand und Schwerpunkte des Krisenmanagements	689
10.2.4	Krisenerkennung	692
10.2.5	Reaktives Krisenmanagement	695
10.2.5.1	Repulsives und liquidatives Krisenmanagement	695
10.2.5.2	Strategisches, operatives, liquiditätssicherndes und Insolvenz-Krisenmanagement	698
10.3	M&A-Management	702
	<i>Fallbeispiel: Sanofi-Aventis S.A.</i>	<i>702</i>
10.3.1	Die Begriffe „Mergers“ und „Acquisitions“	715
10.3.2	Theoretische Erklärungsansätze und Motive von M&A	720
10.3.3	Bewertungs- und Finanzierungsprobleme bei M&A	725
10.3.4	Organisatorische, personelle und kulturelle Integration bei M&A	731
10.3.5	Strategien zur Abwehr feindlicher Übernahmen	735
10.4	Innovationsmanagement	741
10.4.1	Innovationsbegriff und -arten	742
10.4.2	Innovationstheorien	745
10.4.3	Handhabung von Innovationen	751
10.4.4	Innovationsprozesse	760
10.4.5	Venture Management	763
10.4.5.1	Konzeption des Venture Managements	764
10.4.5.2	Gestaltungsoptionen des Venture Managements	765

10.5 Qualitätsmanagement	773
<i>Fallbeispiel: General Electric – Six-Sigma-Programm</i>	<i>773</i>
10.5.1 Qualitätsmanagement als Aufgabenschwerpunkt der Unternehmensführung	776
10.5.2 Qualität – Begriff und Merkmale	777
10.5.3 Entwicklungsstufen des Qualitätsmanagements	779
10.5.4 Instrumente und Methoden des Qualitätsmanagements ..	782
10.5.5 Organisatorische Verankerung des Qualitätsmanagements	788
10.6 Ökologieorientiertes Management	789
10.6.1 Umweltverträgliches Wirtschaften als Herausforderung für die Unternehmensführung	789
<i>Praxisbeispiel: Nachhaltige Unternehmensführung der Voith GmbH</i>	<i>789</i>
10.6.2 Zwei Sichtweisen zum Verhältnis von Ökonomie und Ökologie	792
10.6.2.1 Umweltschutz als kostenverursachender Faktor in der herkömmlichen Betriebswirtschaftslehre	792
10.6.2.2 Umweltschutz als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensführung	793
10.6.3 Risiken- und Chancenwahrnehmung	793
10.6.4 Strategische Gesamtkonzeption eines ökologieorientierten Managements	796
10.6.5 Instrumente des ökologieorientierten Managements	800
10.6.6 Organisatorische Verankerung der Funktion „Umweltschutz“	804
10.6.7 Kritische Bewertung	805
10.7 Diversity Management	806
10.7.1 Entstehung, Bedeutungsgewinn und Ursachen des Diversity Managements	806
10.7.2 Begriff und Arten von Diversität	807
10.7.3 Vorteile von Diversität sowie von Diversity Management in Unternehmen	807
10.7.4 Gegenstandsbereich und Grundprobleme des Diversity Managements	809
10.7.5 Konzeptionelle Ansätze zum Verständnis von und Umgang mit Diversität	810
10.7.6 Maßnahmen zur zielführenden Handhabung von Diversität im Unternehmen	811
10.7.7 Gefahren des Diversity Managements	814

10.8 Wissensmanagement	815
10.8.1 Aufgabengebiete und Instrumente	815
10.8.1.1 Erzeugung organisationalen Wissens	815
10.8.1.2 Transfer organisationalen Wissens	817
10.8.2 Wirkung auf den Unternehmenserfolg	819
<i>Praxisbeispiel: Wissensmanagement bei der Siemens AG</i>	824
10.9 e-Management	829
10.9.1 Elektronische Märkte	830
10.9.2 Elektronische Geschäftsmodelle	836
10.9.3 Elektronische Geschäftsprozesse	842
10.9.4 Industrie 4.0	848
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 10</i>	850
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 10</i>	855
11 Techniken der Unternehmensführung	857
11.1 Kostenmanagementtechniken	857
<i>Praxisbeispiel: ForMotion-(Plus-)Programm der Volkswagen AG</i>	857
11.1.1 Techniken des Gemeinkostenmanagements	861
11.1.1.1 Zero-Base-Budgeting	864
11.1.1.2 Gemeinkosten-Wertanalyse	868
11.1.2 Techniken des Einzelkostenmanagements	871
11.1.2.1 Wertanalyse im Produktbereich	871
11.1.2.2 Logistik-Management durch Kanban	872
11.2 Prognose- und Planungstechniken	876
11.2.1 Prognosetechniken	877
11.2.1.1 Qualitative Prognosetechniken	877
11.2.1.2 Quantitative Prognosetechniken	880
11.2.1.3 Auswahl geeigneter Prognoseverfahren	885
11.2.2 Kreativitätstechniken zur Alternativensuche	887
11.2.3 Bewertungstechniken	898
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 11</i>	906
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 11</i>	907
Teil 4 Unternehmensführung im globalen Wettbewerb	909
12 Internationale Unternehmensführung	911
12.1 Grundprobleme der internationalen Unternehmensführung	913
12.2 Ziele internationaler Unternehmenstätigkeit	916

12.3	Theoretische Ansätze der internationalen Unternehmenstätigkeit ..	917
12.3.1	Frühe Theoriefragmente	918
12.3.2	Eklektische Theorie der internationalen Produktion	919
12.3.3	Internationalisierungsprozesstheorie	922
12.3.4	Netzwerk-Paradigma	924
12.3.5	GAINS-Paradigma	928
12.3.6	Theoriebezogene Entwicklungsperspektiven	932
12.4	Internationalisierungsstrategien	934
12.4.1	Strategische Orientierungen internationaler Unternehmen	935
12.4.2	Internationale Markteintrittsstrategien	945
12.4.2.1	Leistungserstellung im Inland	946
12.4.2.2	Leistungserstellung im Ausland	947
12.4.3	Rollen von Auslandsgesellschaften	953
12.5	Internationale Organisationsstrukturen	956
12.5.1	Differenzierte Strukturen	957
12.5.2	Integrierte Strukturen	959
12.5.3	Abstimmung von strategischer Orientierung und internationaler Organisationsstruktur	961
12.6	Steuerung von Auslandsgesellschaften	964
12.6.1	Bedarf zur strukturellen und prozessualen Koordination in internationalen Unternehmen	964
12.6.2	Instrumente zur Koordination internationaler Unternehmen	965
12.6.3	Abstimmung von strategischer Orientierung und der Steuerung von Auslandsgesellschaften	966
	Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 12	972
	Literaturhinweise zu Kapitel 12	974
13	Interkulturelle Unternehmensführung	975
13.1	Schlüsselstudien der ländervergleichenden Kulturforschung	976
13.1.1	Hofstede-Studien	976
13.1.2	GLOBE-Projekt	978
13.1.3	World Values Survey	980
13.2	Unternehmensführungsmodelle unterschiedlicher Länder	980
13.2.1	Modell A: USA	980
13.2.1.1	Modell A1: Spitzenleistungen	981
13.2.1.2	Modell A2: Realbild des US-amerikanischen Managements	985
13.2.2	Modell J: Japan	989

Historisches Fallbeispiel: Mitsubishi K. K. –	
Wie machen es die anderen?	990
13.2.2.1 Modell J1: 7-S-Management	1001
13.2.2.2 Modell J2: Kaizen	1003
13.2.2.3 Modell J3: Theory Z	1004
13.2.2.4 Aktuelle Entwicklungen	1007
13.2.3 Modell K: Korea	1010
13.2.3.1 Merkmale des Modells	1010
13.2.3.2 Kritik des Modells	1015
13.2.4 Modell C: China	1016
13.2.5 Modell R: Russland	1019
13.2.6 Modell N: Nordische Länder	1022
13.2.7 Modell I: Arabische Länder	1026
13.3 Ansätze und Probleme bei der Erforschung interkultureller	
Unternehmensführungsphänomene	1029
Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 13	1033
Literaturhinweise zu Kapitel 13	1034
 Teil 5 Unternehmensführung und gesellschaftliche	
Verantwortung	1035
 Praxisbeispiel: Übernahme der Communicatio AG	
durch die Ringabell PLC	1037
 14 Unternehmensethik	1043
14.1 Begriffliche Grundlagen: Moral, Recht, Ethik	
sowie Unternehmensethik	1043
14.2 Notwendigkeit einer ethischen Analyse und Fundierung	
von Unternehmensführungshandlungen	1045
14.3 Historische Entwicklung der unternehmensethischen	
Diskussion	1050
14.4 Begründungsform ethischen Handelns	1051
14.5 Ansatzpunkte zur Gestaltung ethisch verantwortlicher	
Unternehmensführung in der Praxis	1055
14.5.1 Übergeordnete Ansatzpunkte zur Gewährleistung	
ethisch verantwortlicher Unternehmensführung	1056
14.5.2 Ethikgerechte Gestaltung der Bereiche der	
Unternehmensführung	1057

14.5.2.1 Die ethische Dimension des Strategie-, Organisations- und Controllingentwurfs	1057
14.5.2.2 Die ethische Dimension des Managements der Humanressourcen	1060
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 14</i>	1062
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 14</i>	1063
 Abschließende Fragen	 1064
Literaturverzeichnis	1065
Stichwortverzeichnis	1152