

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 11. Auflage .....	VII
Vorwort zur 1. Auflage .....	IX
Inhaltsübersicht .....	XIII
Abbildungsverzeichnis .....	XXXI
Verzeichnis der Praxis- und Fallbeispiele .....	XLI
<b>Teil 1 Grundlagen der Unternehmensführung .....</b>	<b>1</b>
<i>Praxisbeispiel: Adidas AG .....</i>	<i>3</i>
<b>1 Unternehmens-Umwelt-Koordination als Kernaufgabe der Unternehmensführung .....</b>	<b>9</b>
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 .....	29
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 1 .....</i>	<i>36</i>
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 1 .....</i>	<i>37</i>

<b>2 Theorien der Unternehmensführung .....</b>	39
<i>Statt eines Praxisbeispiels .....</i>	39
2.1 Begriff der Unternehmensführung .....	39
2.1.1 Betriebswirtschaftliche und sozialwissenschaftliche Begriffsbestimmung .....	39
2.1.2 Unternehmensführungentscheidungen und -handlungen .....	44
2.2 Unternehmensorientierte Führungstheorien .....	48
2.2.1 Prozessansatz .....	49
2.2.2 Quantitativer Ansatz .....	51
2.2.3 Verhaltensorientierter Ansatz .....	55
2.2.4 Informationsökonomischer Ansatz .....	58
2.2.4.1 Verfügungsrechteansatz .....	59
2.2.4.2 Transaktionskostenansatz .....	61
2.2.4.3 Agenturansatz .....	64
2.2.5 Ressourcenbasierter Ansatz .....	68
2.3 Umweltorientierte Führungstheorien .....	74
2.3.1 Systemansatz .....	74
2.3.2 Kontingenzansatz .....	77
2.3.3 Evolutionstheoretischer Ansatz .....	79
2.3.4 Gestaltansatz .....	83
2.3.5 Selbstorganisationstheoretischer Ansatz .....	89
2.3.6 Institutionalistischer Ansatz .....	93
2.4 Unternehmens- und Umweltorientierung im Interpretationsansatz .....	97
2.4.1 Dominanz präskriptiver Theorieansätze in der traditionellen Unternehmensführungslehre .....	97
<i>Fallbeispiel: (Fehl-)Interpretationen in der Automobilindustrie .....</i>	99
2.4.2 Informationsinterpretationsprozesse der Unternehmensführung .....	107
2.4.3 Mehrdeutigkeit als Merkmal von unternehmensführungsrelevanten Informationen .....	109
2.4.4 Rasterbildung als Instrument zur Komplexitätsreduktion .....	112
2.4.5 Konzeption der Unternehmensführung im Interpretationsansatz .....	115
2.5 Gesamtbeurteilung der Theorieentwicklung zur Unternehmensführung .....	119
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 2 .....</i>	123
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 2 .....</i>	126

<b>3 Unternehmensverfassung und Corporate Governance .....</b>	127
<i>Fallbeispiel: Porsche Automobil Holding SE .....</i>	127
3.1 Interessendivergenz als Bestimmungsfaktor der Unternehmensverfassung und Corporate Governance .....	130
3.2 Gegenstand von Unternehmensverfassung und Corporate Governance .....	132
3.2.1 Unternehmensverfassung als Instrument zur Normierung der Interessenberücksichtigung .....	132
3.2.2 Corporate Governance als Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung des Unternehmens .....	134
3.3 Historische Entwicklung der Unternehmensverfassung und Corporate Governance .....	137
3.3.1 Vom eigentümergeführten zum managergeführten Unternehmen .....	137
3.3.2 Gesellschaftsrecht als Regelungsgrundlage .....	139
3.4 Einflusspotenzial ausgewählter Interessengruppen auf das Handeln der Unternehmensführung .....	144
3.4.1 Einfluss der Anteilseigner auf die Unternehmensführung .....	144
3.4.1.1 Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) .....	144
3.4.1.2 Deutscher Corporate Governance Kodex .....	147
3.4.1.3 Weitergehende gesetzliche Entwicklungen .....	154
3.4.1.4 Absicherung der Befolgung von Governance-Regeln durch ein Kontroll- und Überwachungssystem .....	155
3.4.2 Einfluss der Arbeitnehmer auf die Unternehmensführung .....	155
3.4.2.1 Historische Entwicklung der Arbeitnehmer-Mitbestimmung .....	156
3.4.2.2 Inhalt der Mitbestimmungsgesetze .....	158
3.4.2.3 Befunde zu Corporate Governance und Mitbestimmung .....	168
3.5 Unternehmensverfassung und Corporate Governance im internationalen Vergleich .....	168
3.5.1 Grundelemente und Entwicklungen der anglo-amerikanischen Unternehmensverfassung und Corporate Governance .....	170
3.5.1.1 Unternehmensverfassung und Corporate Governance in den USA .....	170
3.5.1.2 Unternehmensverfassung und Corporate Governance in Großbritannien .....	176

3.5.2	Europäische Unternehmensverfassung und Corporate Governance .....	180
3.5.2.1	Harmonisierung des europäischen Gesellschaftsrechts ....	181
3.5.2.2	Die Europäische Aktiengesellschaft .....	182
3.5.3	Japanische Unternehmensverfassung und Corporate Governance .....	186
3.5.3.1	Ausgangssituation und Entwicklungsstufen .....	186
3.5.3.2	Corporate Governance Principles .....	188
3.5.4	Internationale Bewertung und globale Trends .....	191
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 3 .....</i>		193
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 3 .....</i>		197
<b>Teil 2 Funktionen der Unternehmensführung .....</b>		199
<i>Fallbeispiel: Siemens AG .....</i>		201
<b>4 Entwicklung von Unternehmenszielen, Unternehmensgrundsätzen und Unternehmenskultur .....</b>		215
4.1	Begriff des Unternehmensziels und Entwicklung der Zieldiskussion .....	215
4.2	Zieldimensionen .....	218
4.3	Funktionen von Zielen .....	219
4.4	Zielsysteme als geordnete Zielbündel .....	220
4.4.1	Theoretische Grundlagen .....	220
4.4.1.1	Ordnungskriterien in Zielsystemen .....	221
4.4.1.2	Prozess der Bildung von Zielsystemen .....	222
4.4.2	Modelle von Unternehmenszielsystemen .....	224
4.4.3	Konfliktregelung in Zielsystemen .....	232
4.5	Tendenzen hinsichtlich der Zielinhalte von Unternehmen .....	234
4.5.1	Ältere Befunde .....	234
4.5.2	Neuausrichtung durch das Shareholder-Value-Konzept ..	235
4.5.3	Neuere Befunde zu Unternehmenszielen .....	238
4.5.4	Probleme der empirischen Zielforschung .....	240
<i>Praxisbeispiel: Vision, Mission und Leitbild der Peter Kölln GmbH &amp; Co. KGaA .....</i>		241
4.6	Unternehmens- und Führungsgrundsätze .....	243
4.7	Unternehmenskultur .....	245
4.7.1	Begriff und Merkmale der Unternehmenskultur .....	246
4.7.2	Stärke und Ausrichtung von Unternehmenskulturen .....	250

4.7.3	Funktionen und Risiken starker Unternehmenskulturen .	254
4.7.4	Beeinflussung und Entwicklung der Unternehmenskultur .....	257
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 4 .....</i>		262
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 4 .....</i>		264
<b>5</b>	<b>Formulierung von Strategien .....</b>	265
5.1	Alternative Verständnisse des Strategiebegriffs .....	265
5.1.1	Strategien als umfassende, rational geplante, stimmige Maßnahmenbündel .....	265
5.1.2	Strategien als Grundmuster im Strom von Entscheidungen und Handlungen .....	267
5.2	Übergeordnete Zielsetzung der Strategieformulierung .....	272
5.3	Strategieinhalt und Strategieprozess .....	274
5.4	Strategietypen .....	275
5.4.1	Gesamtunternehmensstrategien (Corporate Strategies) ...	275
5.4.1.1	Wachstums- und Schrumpfungsstrategien .....	276
5.4.1.2	Diversifikations- und Kernkompetenzstrategien .....	279
<i>Praxisbeispiel: Kernkompetenzorientierung der Linde plc („The Linde Group“) .....</i>		281
5.4.1.3	Allianzenstrategien .....	288
5.4.2	Geschäftsbereichsstrategien (Business Unit Strategies) ...	291
5.4.2.1	Wettbewerbsstrategien .....	292
<i>Fallbeispiel: Ryanair Ltd. .....</i>		294
<i>Fallbeispiel: Grand Hotel Heiligendamm .....</i>		301
5.4.2.2	Markteintrittsgeschwindigkeitsstrategien .....	310
5.4.2.3	Make-or-Buy-Strategien (Insourcing-Strategien versus Outsourcing-Strategien) .....	313
5.4.3	Funktionsbereichsstrategien (Functional Area Strategies) .....	315
5.5	Arbeitsschritte der Strategieformulierung .....	316
5.6	Instrumente zur Strategieformulierung .....	317
5.6.1	Instrumente zur strategisch orientierten Gegenwarts- und Zukunftsbeurteilung .....	317
5.6.1.1	Traditionelle Umwelt- und Unternehmensanalysen .....	317
5.6.1.2	Unternehmensanalyse anhand der Wertschöpfungskette .	322
5.6.1.3	Branchenstruktur- und Wettbewerbsanalyse .....	327

5.6.1.4	Kooperationsmodell .....	332
5.6.1.5	Chancen-Gefahren-Analyse .....	335
5.6.1.6	Gap-Analyse .....	336
5.6.1.7	Strategische Frühauflklärung .....	339
5.6.1.8	Benchmarking .....	344
5.6.1.9	VRIO-Konzept .....	347
5.6.2	Suchfeldanalytische Instrumente zur Entwicklung der strategischen Stoßrichtung .....	349
5.6.2.1	Space-Analyse .....	349
5.6.2.2	Produkt-Markt-Matrix .....	355
5.6.2.3	TOWS-Analyse .....	359
<i>Praxisbeispiel: BMW AG – TOWS-Analyse .....</i>		361
5.6.3	Portfoliotechnik der Strategieformulierung .....	366
5.6.3.1	Konzeption und Technik absatzmarktorientierter Portfolios .....	367
5.6.3.2	Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio (BCG-Matrix) ....	372
5.6.3.3	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio (McKinsey-Matrix) .....	383
5.6.3.4	Technologieportfolio .....	390
5.6.3.5	Weiterführende Marktportfolios .....	392
5.6.3.6	Gesamtbewertung der Portfoliotechnik .....	392
5.6.4	Bewertung formulierter Strategien .....	396
5.7	Von der Strategieformulierung zum Strategischen Management ....	397
5.7.1	Prozesskonzeption .....	401
5.7.2	Implementierungsprobleme .....	405
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 5 .....</i>		410
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 5 .....</i>		414
<b>6</b>	<b>Controlling .....</b>	415
6.1	Grundlagen der Planung .....	415
6.1.1	Begriff, Merkmale und Funktionen der Planung .....	415
6.1.2	Verursachungsfaktoren des Planungsbedarfs .....	420
6.1.3	Inhalt und Umfang der Planung .....	421
6.2	Prozess der Unternehmensplanung .....	424
<i>Fallbeispiel: Thermodyn-Cash GmbH .....</i>		426
6.3	Grundlagen der Kontrolle .....	438
6.3.1	Begriff, Merkmale und Funktionen der Kontrolle .....	438
6.3.2	Verursachungsfaktoren des Kontrollbedarfs .....	439
6.3.3	Inhalt und Umfang der Kontrolle .....	440

6.4	Aufbau- und Funktionsprinzipien integrierter Planungs- und Kontrollsysteme .....	443
6.4.1	Mehrstufigkeit .....	444
6.4.2	„Integration“ und „Koordination“ als Instrumente der Planabstimmung .....	446
6.4.3	Anpassung und Fortschreibung von Plänen .....	451
6.5	Entwicklung der Controllingfunktion .....	453
6.5.1	Kernbereiche des Controlling .....	454
6.5.2	Organisatorische Verankerung des Controlling .....	458
6.5.3	Verbreitungsgrad und Ausgestaltung des Controlling in der Unternehmenspraxis .....	460
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 6 .....</i>	463
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 6 .....</i>	465
<b>7</b>	<b>Organisation .....</b>	<b>467</b>
	<i>Fallbeispiel: Daimler AG – Strategiegerechte Reorganisation .....</i>	467
7.1	Konzeptionelle Grundlagen .....	486
7.1.1	Begriff, Merkmale und Abgrenzung des Organisationsbegriffs .....	487
7.1.2	Dimensionen der Organisation .....	492
7.1.3	Spezialisierung und Koordination als Kernaufgaben der Organisation .....	493
7.1.4	Interdependenzen als zentrale Einflussgröße bei der Wahl geeigneter Spezialisierungs- und Koordinationsformen .....	495
7.1.5	Organisatorische Teileinheiten .....	496
7.1.6	Ziele, Kontextfaktoren und Vorgehen der Organisationsgestaltung .....	497
7.2	Strukturelle Organisationsformen: Leitungssysteme und Strukturmodelle .....	502
7.2.1	Leitungssysteme .....	502
7.2.2	Hierarchische Strukturmodelle .....	504
7.2.2.1	Eindimensionale Strukturmodelle .....	505
7.2.2.2	Mehrdimensionale Strukturmodelle .....	509
7.2.2.3	Hybride Strukturmodelle .....	512
7.2.2.4	Holding-Konzepte als Strukturvariante der Konzernorganisation .....	516

7.3	Prozessuale Organisationsformen und organisatorische Beschreibungsdimensionen .....	519
7.3.1	Prozessuale Organisationsformen .....	520
7.3.2	Organisatorische Beschreibungsdimensionen .....	522
7.4	Problemlösungs- und innovationsorientierte Strukturmodelle .....	523
7.4.1	Projektorganisation .....	523
7.4.2	Teamorganisation .....	524
7.4.3	Netzwerkorganisation .....	527
7.4.4	Clusterorganisation und modulare Organisation .....	529
	<i>Praxisbeispiel: Institut für Weltwirtschaft (IfW) .....</i>	531
7.4.5	Hierarchische Organisation .....	534
7.4.6	Lean Management .....	534
7.4.6.1	Merkmale des Modells .....	536
7.4.6.2	Kritik des Modells .....	537
7.4.7	Business Process Reengineering .....	538
7.4.7.1	Merkmale des Modells .....	539
7.4.7.2	Kritik des Modells .....	542
7.5	Allianzen- und virtuelle Organisation .....	544
7.5.1	Organisation strategischer Allianzen .....	544
	<i>Historisches Praxisbeispiel: smart Hambach .....</i>	547
7.5.2	Organisation virtueller Unternehmen .....	555
7.6	Empirische Befunde zur Organisationsgestaltung .....	559
7.6.1	Monokausaler Ansatz .....	560
7.6.1.1	Einfluss von Umweltdynamik .....	560
7.6.1.2	Einfluss von Umwelteterogenität, -dynamik und -unsicherheit .....	561
7.6.2	Multikausaler Ansatz .....	563
7.6.2.1	Aston-Studie .....	564
7.6.2.2	Miller-Friesen-Studie .....	565
7.6.3	Einfluss der für strategische Entscheidungen zuständigen Personen .....	567
7.6.4	Kritik der quantitativ-empirischen Organisationsforschung .....	567
7.6.5	Qualitativ-empirische Organisationsforschung .....	570
7.6.5.1	Mintzberg-Studie .....	570
7.6.5.2	Maurer-Ebers-Studie .....	573
7.7	Prozess der Organisationsgestaltung .....	576
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 7 .....</i>	579
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 7 .....</i>	582

<b>8 Personal- und Verhandlungsführung .....</b>	583
8.1 Personalführung .....	583
8.1.1 Theorien der Personalführung .....	584
8.1.1.1 Eigenschaftstheorie der Personalführung .....	584
8.1.1.2 Rollentheorie der Personalführung .....	588
8.1.1.3 Situationstheorie der Personalführung .....	589
8.1.1.4 Interaktionstheorie der Personalführung .....	590
8.1.2 Führungsstilkonzepte .....	591
8.1.3 Normative Konzepte der Personalführung .....	597
8.1.3.1 Management-by-Objectives .....	598
8.1.3.2 Situatives Reifegradmodell .....	600
8.1.3.3 Entscheidungsorientiertes Führungsmodell .....	603
8.1.4 Symbolische Führung, Coaching und Empowerment .....	606
8.1.5 Teamführung .....	608
8.1.6 Materielle Führungskräfte-Anreizsysteme .....	609
<i>Praxisbeispiel: Vergütungssystem der Bayer AG .....</i>	612
8.2 Verhandlungsführung .....	616
8.2.1 Verhandlungsführung als Konfliktlösungsmethode .....	619
8.2.2 Verhandlungen als Spiele .....	620
8.2.3 Verhandlungssituationen .....	622
8.2.3.1 Verhandlungsmacht .....	627
8.2.3.2 Verhandlungstaktiken .....	628
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 8 .....</i>	631
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 8 .....</i>	633
<b>9 Funktionserfüllung in der Realität – Was tun sie in Wirklichkeit? .....</b>	635
<i>Fallbeispiel: Hethersett Corp. .....</i>	636
9.1 Führungsentscheidungsprozesse .....	641
9.1.1 Durchwursteln als Entscheidungsstil .....	641
9.1.2 Unternehmensführungsentscheidungen im Mülleimer .....	642
9.1.3 „Grass-Roots“-Modell der Strategieentwicklung .....	650
9.2 Managerrollen .....	652
9.2.1 Interpersonelle Rollen .....	653
9.2.2 Informationsbezogene Rollen .....	655
9.2.3 Entscheidungsbezogene Rollen .....	656
9.2.4 Situationsabhängigkeit von Managerrollen .....	657
9.3 Führungsfähigkeiten und -anforderungen .....	659
9.3.1 Führungsfähigkeiten .....	659

9.3.2	Verantwortungsbereiche und Eigenschaften von Top-Managern .....	661
9.3.3	Anforderungen an Top-Manager .....	663
9.3.4	Gesamtwürdigung der deskriptiven Managementforschung .....	664
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 9 .....</i>		665
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 9 .....</i>		666
<b>Teil 3 Unterstutzungssysteme der Unternehmensführung ..</b>		667
<i>Praxisbeispiel: Praktiker AG – In der Abwärtsspirale von der latenten zur akut nicht beherrschbaren Unternehmenskrise .....</i>		669
<b>10 Gestaltungskonzepte der Unternehmensführung ..</b>		677
10.1 Risk Management .....		678
10.1.1 Risk-Management-Prozess .....		683
10.1.2 Risk-Management-Maßnahmen .....		687
10.1.3 Optimierungsprobleme .....		691
10.1.4 Risk-Management-Organisation .....		694
10.1.5 Risk Management im Zeitalter der Digitalisierung .....		696
10.2 Krisenmanagement .....		698
10.2.1 Krisenbegriff .....		699
10.2.2 Ursachen von Unternehmenskrisen .....		700
10.2.3 Gegenstand und Schwerpunkte des Krisenmanagements		701
10.2.4 Krisenerkennung .....		704
10.2.5 Reaktives Krisenmanagement .....		707
10.2.5.1 Repulsives und liquidatives Krisenmanagement .....		707
10.2.5.2 Strategisches, operatives, liquidittssicherndes und Insolvenz-Krisenmanagement .....		710
10.3 M&A-Management .....		714
<i>Fallbeispiel: Sanofi-Aventis S.A. .....</i>		714
10.3.1 Die Begriffe „Mergers“ und „Acquisitions“ .....		727
10.3.2 Theoretische Erklärungsansätze und Motive von M&A .....		732
10.3.3 Bewertungs- und Finanzierungsprobleme bei M&A .....		737
10.3.4 Organisatorische, personelle und kulturelle Integration bei M&A .....		743
10.3.5 Strategien zur Abwehr feindlicher bernahmen .....		747
10.4 Innovationsmanagement .....		753
10.4.1 Innovationsbegriff und -arten .....		754
10.4.2 Innovationstheorien .....		757

10.4.3	Handhabung von Innovationen .....	763
10.4.4	Innovationsprozesse .....	772
10.4.5	Venture Management .....	776
<i>Fallbeispiel: CureVac AG</i>	.....	776
10.4.5.1	Konzeption des Venture Managements .....	778
10.4.5.2	Gestaltungsoptionen des Venture Managements .....	779
10.5	Qualitätsmanagement .....	787
<i>Fallbeispiel: General Electric – Six-Sigma-Programm</i>	.....	787
10.5.1	Qualitätsmanagement als Aufgabenschwerpunkt der Unternehmensführung .....	790
10.5.2	Qualität – Begriff und Merkmale .....	791
10.5.3	Entwicklungsstufen des Qualitätsmanagements .....	793
10.5.4	Instrumente und Methoden des Qualitätsmanagements ..	796
10.5.5	Organisatorische Verankerung des Qualitätsmanagements .....	802
10.6	Ökologieorientiertes Management .....	803
10.6.1	Umweltverträgliches Wirtschaften als Herausforderung für die Unternehmensführung .....	803
<i>Praxisbeispiel: Nachhaltige Unternehmensführung der Voith GmbH</i>	.....	803
10.6.2	Zwei Sichtweisen zum Verhältnis von Ökonomie und Ökologie .....	806
10.6.2.1	Umweltschutz als kostenverursachender Faktor in der herkömmlichen Betriebswirtschaftslehre .....	806
10.6.2.2	Umweltschutz als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensführung .....	807
10.6.3	Risiken- und Chancenwahrnehmung .....	807
10.6.4	Strategische Gesamtkonzeption eines ökologieorientierten Managements .....	810
10.6.5	Instrumente des ökologieorientierten Managements .....	814
10.6.6	Organisatorische Verankerung der Funktion „Umweltschutz“ .....	818
10.6.7	Kritische Bewertung .....	819
10.7	Diversity Management .....	820
10.7.1	Entstehung, Bedeutungsgewinn und Ursachen des Diversity Managements .....	820
10.7.2	Begriff und Arten von Diversität .....	821
10.7.3	Vorteile von Diversität sowie von Diversity Management in Unternehmen .....	821

10.7.4	Gegenstandsbereich und Grundprobleme des Diversity Managements .....	823
10.7.5	Konzeptionelle Ansätze zum Verständnis von und Umgang mit Diversität .....	824
10.7.6	Maßnahmen zur zielführenden Handhabung von Diversität im Unternehmen .....	825
10.7.7	Gefahren des Diversity Managements .....	828
10.8	Wissensmanagement .....	829
10.8.1	Aufgaben und Instrumente .....	829
10.8.1.1	Erzeugung organisationalen Wissens .....	829
10.8.1.2	Transfer organisationalen Wissens .....	831
10.8.2	Wirkung auf den Unternehmenserfolg .....	834
<i>Praxisbeispiel: Wissensmanagement bei der Siemens AG</i> .....		838
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 10</i> .....		843
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 10</i> .....		848
<b>11</b>	<b>Techniken der Unternehmensführung</b> .....	849
11.1	Kostenmanagementtechniken .....	849
<i>Praxisbeispiel: ForMotion-(Plus-)Programm der Volkswagen AG</i> .....		849
11.1.1	Techniken des Gemeinkostenmanagements .....	853
11.1.1.1	Zero-Base-Budgeting .....	856
11.1.1.2	Gemeinkosten-Wertanalyse .....	860
11.1.2	Techniken des Einzelkostenmanagements .....	863
11.1.2.1	Wertanalyse im Produktbereich .....	863
11.1.2.2	Logistik-Management durch Kanban .....	864
11.2	Prognose- und Planungstechniken .....	868
11.2.1	Prognosetechniken .....	869
11.2.1.1	Qualitative Prognosetechniken .....	869
11.2.1.2	Quantitative Prognosetechniken .....	872
11.2.1.3	Auswahl geeigneter Prognoseverfahren .....	877
11.2.2	Kreativitätstechniken zur Alternativensuche .....	879
11.2.3	Bewertungstechniken .....	890
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 11</i> .....		898
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 11</i> .....		899

<b>Teil 4 Unternehmensführung im globalen Wettbewerb .....</b>	901
<b>12 Internationale Unternehmensführung .....</b>	903
12.1 Grundprobleme der internationalen Unternehmensführung .....	905
12.2 Ziele internationaler Unternehmensaktivität .....	908
12.3 Theoretische Ansätze der internationalen Unternehmensaktivität ..	909
12.3.1 Frühe Theoriefragmente .....	909
12.3.2 Eklektische Theorie der internationalen Produktion .....	911
12.3.3 Internationalisierungsprozesstheorie .....	914
12.3.4 Netzwerk-Paradigma .....	916
12.3.5 GAINS-Paradigma .....	920
12.3.6 Theoriebezogene Entwicklungsperspektiven .....	924
12.4 Internationalisierungsstrategien .....	926
12.4.1 Strategische Orientierungen internationaler Unternehmen .....	927
12.4.2 Internationale Markteintrittsstrategien .....	937
12.4.2.1 Leistungserstellung im Inland .....	938
12.4.2.2 Leistungserstellung im Ausland .....	939
12.4.3 Rollen von Auslandsgesellschaften .....	945
12.5 Internationale Organisationsstrukturen .....	948
12.5.1 Differenzierte Strukturen .....	949
12.5.2 Integrierte Strukturen .....	951
12.5.3 Abstimmung von strategischer Orientierung und internationaler Organisationsstruktur .....	953
12.6 Steuerung von Auslandsgesellschaften .....	956
12.6.1 Bedarf zur strukturellen und prozessualen Koordination in internationalen Unternehmen .....	956
12.6.2 Instrumente zur Koordination internationaler Unternehmen .....	957
12.6.3 Abstimmung von strategischer Orientierung und der Steuerung von Auslandsgesellschaften .....	958
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 12 .....</i>	964
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 12 .....</i>	966
<b>13 Interkulturelle Unternehmensführung .....</b>	967
13.1 Schlüsselstudien der ländervergleichenden Kulturforschung .....	968
13.1.1 Hofstede-Studien .....	968
13.1.2 GLOBE-Projekt .....	970
13.1.3 World Values Survey .....	972

13.2 Unternehmensführungsmodelle unterschiedlicher Länder .....	973
13.2.1 Modell A: USA .....	973
13.2.1.1 Modell A1: Spitzenleistungen .....	974
13.2.1.2 Modell A2: Realbild des US-amerikanischen Managements .....	977
13.2.2 Modell J: Japan .....	982
<i>Historisches Fallbeispiel: Mitsubishi K. K. – Wie machen es die anderen? .....</i>	982
13.2.2.1 Modell J1: 7-S-Management .....	993
13.2.2.2 Modell J2: Kaizen .....	995
13.2.2.3 Modell J3: Theory Z .....	996
13.2.2.4 Aktuelle Entwicklungen .....	1000
13.2.3 Modell K: Korea .....	1002
13.2.3.1 Merkmale des Modells .....	1002
13.2.3.2 Kritik des Modells .....	1007
13.2.4 Modell C: China .....	1008
13.2.5 Modell R: Russland .....	1012
13.2.6 Modell N: Nordische Länder .....	1014
13.2.7 Modell I: Arabische Länder .....	1019
13.2.8 Modell H: Indien .....	1021
13.3 Ansätze und Probleme bei der Erforschung interkultureller Unternehmensführungsphänomene .....	1024
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 13 .....</i>	1029
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 13 .....</i>	1030
<b>Teil 5 Unternehmensführung und gesellschaftliche Herausforderungen .....</b>	1031
<i>Praxisbeispiel: Blutige Beschaffung .....</i>	1033
<b>14 Unternehmensexthik .....</b>	1039
14.1 Begriffliche Grundlagen: Moral, Recht, Ethik sowie Unternehmensexthik .....	1039
14.2 Notwendigkeit einer ethischen Analyse und Fundierung von Unternehmensführungshandlungen .....	1041
14.3 Historische Entwicklung der unternehmensexistischen Diskussion .....	1046
14.4 Begründungsform ethischen Handelns .....	1047

<b>14.5 Ansatzpunkte zur Gestaltung ethisch verantwortlicher Unternehmensführung in der Praxis .....</b>	1051
14.5.1 Übergeordnete Ansatzpunkte zur Gewährleistung ethisch verantwortlicher Unternehmensführung .....	1052
14.5.2 Ethikgerechte Gestaltung der Bereiche der Unternehmensführung .....	1053
14.5.2.1 Die ethische Dimension des Strategie-, Organisations- und Controllingentwurfs .....	1053
14.5.2.2 Die ethische Dimension des Managements der Humanressourcen .....	1056
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 14 .....</i>	1058
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 14 .....</i>	1059
<b>15 Digitalisierung und Unternehmensführung .....</b>	1061
15.1 e-Management .....	1061
15.1.1 Elektronische Märkte .....	1062
15.1.2 Elektronische Geschäftsmodelle .....	1068
15.1.3 Elektronische Geschäftsprozesse .....	1074
15.2 Digitalisierung der Wirtschaft .....	1080
15.2.1 Begriff der Digitalisierung .....	1081
15.2.2 Bedeutung der Digitalisierung für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung .....	1083
15.2.3 Bedeutung der Digitalisierung für Unternehmen .....	1084
15.2.4 Digitalisierung in den Aktivitätsfeldern von Unternehmen und unterschiedlichen Branchen .....	1085
15.2.5 Auswirkungen der Digitalisierung auf Querschnittsfunktionen der Unternehmensführung ..	1089
15.2.5.1 Digitalisierung als Herausforderung für die Strategieformulierung .....	1089
15.2.5.2 Digitalisierung als Herausforderung für die Unternehmensorganisation .....	1093
15.2.5.3 Digitalisierung als Herausforderung für die Personalführung .....	1098
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 15 .....</i>	1103
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 15 .....</i>	1104
<b>Abschließende Fragen .....</b>	1105
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	1107
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	1201