

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	IX
1. Grundlagen der Unternehmensführung	1
1.1 Grundbegriffe der Unternehmensführung	3
1.2 Theorien der Unternehmensführung	13
1.3 System der Unternehmensführung	40
2. Normative Unternehmensführung	57
2.1 Grundlagen normativer Unternehmensführung	59
2.2 Unternehmenswerte	62
2.3 Unternehmensziele	102
2.4 Unternehmenskultur	132
2.5 Unternehmensverfassung	139
2.6 Unternehmensmission	156
3. Strategische Unternehmensführung	165
3.1 Grundlagen strategischer Unternehmensführung	167
3.2 Wertorientierte Unternehmensführung	192
3.3 Strategische Analysen	234
3.4 Strategien	293
4. Planung und Kontrolle	343
4.1 Grundlagen der Planung und Kontrolle	345
4.2 Strategische Planung und Kontrolle	381
4.3 Operative Planung und Kontrolle	418
5. Organisation	459
5.1 Grundlagen der Organisation	461
5.2 Strategie und Organisation	483
5.3 Projektmanagement	545
5.4 Prozessmanagement	581

6. Personal	609
6.1 Grundlagen der Personalfunktion	611
6.2 Aufgabenfelder des Personalmanagements	623
6.3 Personalführung und Leadership	664
6.4 Führung des Wandels	706
7. Informationsmanagement	743
7.1 Grundlagen des Informationsmanagements	745
7.2 Informationsversorgung	755
7.3 Informationssysteme und -technik	787
8. Ausrichtungen der Unternehmensführung	807
8.1 Qualitätsorientierte Unternehmensführung	809
8.2 Wissensorientierte Unternehmensführung	849
8.3 Immateriell orientierte Unternehmensführung	877
8.4 Chancen- und risikoorientierte Unternehmensführung	908
8.5 Internationale Unternehmensführung	926
8.6 Innovationsorientierte Unternehmensführung	964
Literaturverzeichnis	1011
Unternehmensverzeichnis	1043
Bildnachweise	1047
Stichwortverzeichnis	1055
Über die Autoren	1079

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	VII
1. Grundlagen der Unternehmensführung	1
1.1 Grundbegriffe der Unternehmensführung	3
1.1.1 Unternehmen	3
1.1.2 Führung	9
1.1.3 Unternehmensführung	11
1.2 Theorien der Unternehmensführung	13
1.2.1 Industrieökonomie	15
1.2.2 Ressourcenorientierter Ansatz	17
1.2.3 Neue Institutionenökonomie	20
1.2.3.1 Grundkonzept	22
1.2.3.2 Property-Rights-Theorie	23
1.2.3.3 Principal-Agent-Theorie	24
1.2.3.4 Transaktionskostentheorie	26
1.2.4 Systemtheorie	29
1.2.5 Evolutionstheorie	36
1.3 System der Unternehmensführung	40
1.3.1 Führungsebenen	41
1.3.2 Führungsprozess und -funktionen	45
1.3.2.1 Führungsprozess	46
1.3.2.2 Ziele und Funktionen der Unternehmensführung	48
1.3.2.3 Führungsfunktionen	50
1.3.3 Integriertes Führungssystem	51
2. Normative Unternehmensführung	57
2.1 Grundlagen normativer Unternehmensführung	59
2.2 Unternehmenswerte	62
2.2.1 Philosophie, Moral und Ethik	63
2.2.2 Unternehmensphilosophie	68
2.2.3 Werteorientierte Unternehmensführung	71
2.2.4 Nachhaltige Unternehmensführung	78
2.2.4.1 Konzepte nachhaltiger Unternehmensführung	81
2.2.4.2 Nachhaltigkeitsprinzipien und -berichte	85
2.2.4.3 Ökologieorientierte Unternehmensführung	89
2.3 Unternehmensziele	102
2.3.1 Globale Umweltanalyse	104
2.3.2 Unternehmensvision	111
2.3.3 Unternehmenspolitik	120
2.3.4 Ziele und Leitlinien	125

2.4 Unternehmenskultur	132
2.4.1 Ebenen und Funktionen	133
2.4.2 Klassifikationen und Wandel	135
2.5 Unternehmensverfassung	139
2.5.1 Formen der Unternehmensverfassung	139
2.5.2 Corporate Governance	145
2.6 Unternehmensmission	156
3. Strategische Unternehmensführung	165
3.1 Grundlagen strategischer Unternehmensführung	167
3.1.1 Entwicklung und Konzepte	168
3.1.2 Grundbegriffe und Strategiearten	172
3.1.2.1 Strategiebegriffe	172
3.1.2.2 Wettbewerbsvorteile	178
3.1.2.3 Erfolgspotenziale	181
3.1.2.4 Arten von Strategien	186
3.1.3 Elemente und Zusammenhänge	189
3.2 Wertorientierte Unternehmensführung	192
3.2.1 Von der Gewinn- zur Wertorientierung	192
3.2.2 Strategien zur Wertsteigerung	198
3.2.3 Wertorientierte Steuerungsverfahren	203
3.2.3.1 Kapitalkosten	205
3.2.3.2 Economic Value Added (EVA)	213
3.2.3.2 Cash Value Added (CVA)	218
3.2.3.3 Discounted Cashflow Verfahren	225
3.2.3.4 Verfahrensübersicht	229
3.2.4 Bewertung	231
3.3 Strategische Analysen	234
3.3.1 Elemente und Prozess strategischer Analysen	235
3.3.2 Umweltanalysen	239
3.3.2.1 Branchenanalyse	240
3.3.2.2 Marktanalyse	247
3.3.2.3 Kundenanalyse	253
3.3.2.4 Produktanalyse	262
3.3.2.5 Konkurrenzanalyse	267
3.3.3 Unternehmensanalysen	274
3.3.3.1 Geschäftsmodellanalyse	275
3.3.3.2 Ressourcenanalyse	282
3.3.3.3 Kompetenzanalyse	285
3.3.4 SWOT-Analyse	288
3.4 Strategien	293
3.4.1 Grundlagen von Strategien	294
3.4.2 Marktorientierte Strategien	298
3.4.2.1 Wettbewerbsstrategien	299
3.4.2.2 Marktstrategien	309

3.4.2.3	Kundenstrategien	318
3.4.2.4	Dynamische Strategien	321
3.4.3	Ressourcenorientierte Strategien	327
3.4.3.1	Geschäftsmodellstrategien	327
3.4.3.2	Ressourcenstrategien	333
3.4.3.3	Kompetenzstrategien	335
3.4.4	Strategiealternativen	339
4.	Planung und Kontrolle	343
4.1	Grundlagen der Planung und Kontrolle	345
4.1.1	Zusammenhang von Planung und Kontrolle	345
4.1.2	Funktionen	347
4.1.3	Grundbestandteile eines Plans	348
4.1.4	Systematisierung	348
4.1.4.1	Betriebliche Bereiche	349
4.1.4.2	Zeithorizonte und Ebenen	350
4.1.4.3	Dimensionen, Aufgaben und Gegenstände	352
4.1.4.4	Häufigkeit, Planungsverbindlichkeit und -flexibilität	354
4.1.4.5	Vergleichsgrößen, Zeitpunkte und Objekte der Kontrolle ...	356
4.1.5	Planungs- und Kontrollsystem	358
4.1.5.1	Elemente und Gestaltung	359
4.1.5.2	Pläne und Kontrollen sowie Planungs- und Kontrollaktivitäten	362
4.1.5.3	Aufbauorganisation: Planungs- und Kontrollorgane	362
4.1.5.4	Ablauforganisation: Planungs- und Kontrollprozess	364
4.1.5.5	Instrumente	372
4.1.5.6	Dokumentation	373
4.1.6	Grenzen und Nutzen	377
4.2	Strategische Planung und Kontrolle	381
4.2.1	Strategische Planung	382
4.2.1.1	Prozess der Strategieentwicklung	382
4.2.1.2	Strategieformulierung	387
4.2.2	Strategieumsetzung	396
4.2.3	Strategische Kontrolle	413
4.3	Operative Planung und Kontrolle	418
4.3.1	Aktionsplanung und -kontrolle	419
4.3.2	Budgetierung	420
4.3.2.1	Gegenstand und Merkmale	420
4.3.2.2	Budget	421
4.3.2.3	Budgetierungssystem	422
4.3.3	Probleme und Lösungsansätze	440
4.3.3.1	Verhaltenswirkungen von Budgets	441
4.3.3.2	Better Budgeting	446
4.3.3.3	Empfehlungen für eine wirksame Budgetierung	455

5. Organisation	459
5.1 Grundlagen der Organisation	461
5.1.1 Organisationsbegriff	461
5.1.2 Organisationsgestaltung	463
5.1.3 Gestaltungsparameter der Organisation	465
5.1.3.1 Spezialisierung	465
5.1.3.2 Kompetenzverteilung	467
5.1.3.3 Zentralisierung	471
5.1.4 Formen der Aufbauorganisation	472
5.1.4.1 Funktionale Organisation	472
5.1.4.2 Divisionale Organisation	474
5.1.4.3 Matrixorganisation	477
5.1.4.4 Beurteilung der Aufbaustrukturen	480
5.2 Strategie und Organisation	483
5.2.1 Zusammenhang von Strategie und Struktur	484
5.2.2 Holding- und Center-Konzepte	488
5.2.2.1 Holding-Konzepte	488
5.2.2.2 Center-Konzepte	489
5.2.2.3 Shared Service Center	492
5.2.3 Selbstorganisation und fraktale Unternehmen	497
5.2.4 Kooperationen, Allianzen und Netzwerke	501
5.2.4.1 Kooperationsformen	504
5.2.4.2 Strategische Allianzen und Joint Ventures	510
5.2.4.3 Netzwerke	514
5.2.4.4 Virtuelle Unternehmen	521
5.2.5 Mergers & Acquisitions	524
5.2.5.1 M&A-Formen	528
5.2.5.2 M&A-Prozess	533
5.3 Projektmanagement	545
5.3.1 Bausteine und Ziele des Projektmanagements	545
5.3.2 Projektorganisation	550
5.3.3 Projektführung	558
5.3.4 Projektplanung	563
5.3.5 Projektcontrolling	567
5.3.6 Multi-Projektmanagement	572
5.3.7 Erfolgsfaktoren	575
5.4 Prozessmanagement	581
5.4.1 Kennzeichen und Merkmale von Prozessen	584
5.4.2 Geschäftsprozesse	587
5.4.3 Zielgrößen	591
5.4.3.1 Prozessqualität	592
5.4.3.2 Prozesszeit	593
5.4.3.3 Prozesskosten	595
5.4.4 Prozessgestaltung	599
5.4.5 Bewertung	605

6. Personal	609
6.1 Grundlagen der Personalfunktion	611
6.1.1 Gegenstand und Ebenen	611
6.1.2 Personalmanagement	612
6.1.2.1 Normatives Personalmanagement	614
6.1.2.2 Strategisches Personalmanagement	616
6.1.2.3 Operatives Personalmanagement	617
6.2 Aufgabenfelder des Personalmanagements	623
6.2.1 Personalbedarfsbestimmung	624
6.2.2 Personalentwicklung	627
6.2.2.1 Ziele und Inhalte	628
6.2.2.2 Methoden	629
6.2.3 Personalbeschaffung	632
6.2.3.1 Beschaffungswege	633
6.2.3.2 Personalmarketing	635
6.2.4 Personalfreisetzung	639
6.2.5 Personaleinsatzplanung	642
6.2.6 Personalbeurteilung	648
6.2.7 Personalvergütung	651
6.2.7.1 Entgeltermittlung	651
6.2.7.2 Anreizsysteme	654
6.2.8 Unterstützungsfunktionen	657
6.2.8.1 Personalcontrolling	657
6.2.8.2 Personalverwaltung	662
6.3 Personalführung und Leadership	664
6.3.1 Personalführung	665
6.3.1.1 Menschenbilder	666
6.3.1.2 Motivationstheorien	667
6.3.1.3 Theorien und Modelle der Führung	670
6.3.1.4 Führungsprinzipien	678
6.3.2 Leadership	680
6.3.2.1 Management versus Leadership	681
6.3.2.2 Merkmale effektiver Führung	683
6.3.2.3 Strategien zur zielführenden Aktivierung	685
6.3.2.4 Adaptiv-dezentrale Führung	689
6.4 Führung des Wandels	706
6.4.1 Ursachen und Formen des Wandels	707
6.4.2 Funktionsweise und Ablauf des Wandels	712
6.4.2.1 Wandel im Wechselspiel der Kräfte	712
6.4.2.2 Phasen des Wandels	713
6.4.2.3 Spannungsfeld des Wandels	716
6.4.3 Widerstände gegen den Wandel	717
6.4.3.1 Personelle interne Widerstände	718
6.4.3.2 Organisatorische interne Widerstände	724
6.4.3.3 Externe Widerstände	725
6.4.4 Steuerung des Wandels	727
6.4.4.1 Steuerbarkeit des Wandels	727

6.4.4.2 Implementierungsstrategien	728
6.4.4.3 Kommunikation des Wandels	730
6.4.4.4 Förderung von Motivation und Fähigkeiten	732
6.4.4.5 Projektmanagement und -controlling	734
6.4.5 Grundsätze erfolgreichen Wandels	739
7. Informationsmanagement	743
7.1 Grundlagen des Informationsmanagements	745
7.1.1 Bedeutung von Information und Kommunikation	746
7.1.2 Aufgabenbereiche des Informationsmanagements	748
7.1.3 Organisation des Informationsmanagements	750
7.1.4 Strategische Bedeutung des Informationsmanagements	751
7.2 Informationsversorgung	755
7.2.1 Informationsbedarfsermittlung	757
7.2.2 Informationsbeschaffung	759
7.2.2.1 Prognosen und Früherkennungssysteme	760
7.2.2.2 Informationen aus dem Rechnungswesen	763
7.2.3 Informationsübermittlung	765
7.2.3.1 Berichtswesen	767
7.2.3.2 Kennzahlen und Kennzahlensysteme	768
7.2.3.3 Performance Measurement und Performance Management ..	771
7.2.3.4 Informationsdesign	774
7.2.4 Informationsverwendung	781
7.3 Informationssysteme und -technik	787
7.3.1 Grundlagen	788
7.3.1.1 Informationssysteme und -technik	788
7.3.1.2 Datenmanagement und Prozessmodellierung	790
7.3.2 Neue Entwicklungen und Potenziale	793
7.3.2.1 E-Business	793
7.3.2.2 Cloud Computing	795
7.3.2.3 Internet der Dinge und Industrie 4.0	796
7.3.2.4 Big Data	801
8. Ausrichtungen der Unternehmensführung	807
8.1 Qualitätsorientierte Unternehmensführung	809
8.1.1 Was bedeutet Qualität?	809
8.1.2 Auf dem Weg zur qualitätsorientierten Unternehmensführung ...	812
8.1.2.1 Total Quality Management	814
8.1.2.2 Business Excellence	816
8.1.3 Kosten und Nutzen der Qualität	819
8.1.3.1 Qualitätscontrolling	819
8.1.3.2 Qualitätsbezogene Kosten	821
8.1.3.3 Nutzen des Qualitätsmanagements	826
8.1.4 Qualitätstechniken und -werkzeuge	829
8.1.4.1 Fehlervermeidung	830
8.1.4.2 Fehlererfassung und -analyse	837
8.1.4.3 Kontinuierliche Qualitätsverbesserung	839
8.1.5 Erfolgsfaktor Qualität	847

8.2 Wissensorientierte Unternehmensführung	849
8.2.1 Wissen als strategische Ressource und Wettbewerbsvorteil	849
8.2.2 Was ist Wissen?	852
8.2.3 Individuelles und organisationales Lernen	853
8.2.4 Wissensmanagement	858
8.2.4.1 Konzeptionen des Wissensmanagements	859
8.2.4.2 Strategisches Wissensmanagement	861
8.2.4.3 Operatives Wissensmanagement	863
8.2.5 Erfolgsfaktor Mensch	874
8.3 Immateriell orientierte Unternehmensführung	877
8.3.1 Immaterielle Werte werden zu Erfolgsfaktoren	877
8.3.2 Begriff und Arten immaterieller Werte	879
8.3.3 Besonderheiten immateriellen Vermögens	882
8.3.4 Messung und Bewertung immaterieller Werte	885
8.3.4.1 Externe Rechnungslegung	885
8.3.4.2 Verfahren zur internen Messung und Bewertung	891
8.3.5 Steuerung immaterieller Ressourcen	894
8.3.5.1 Multiindikatorverfahren aus der Praxis	894
8.3.5.2 Messung und Steuerung immaterieller Erlöse	897
8.3.5.3 Die Wissensbilanz als Führungsinstrument	898
8.3.6 Immaterielle Ressourcen als Werttreiber	901
8.4 Chancen- und risikoorientierte Unternehmensführung	908
8.4.1 Begriffe und Bedeutung	908
8.4.2 Prozess der chancen- und risikoorientierten Führung	910
8.4.3 Integrierte Führung von Chancen und Risiken	917
8.5 Internationale Unternehmensführung	926
8.5.1 Begriffe, Entwicklung und Bedeutung	926
8.5.2 Theorien der Internationalisierung	933
8.5.2.1 Klassische Außenhandelstheorie	934
8.5.2.2 Monopolistische Vorteilstheorie	936
8.5.2.3 Standorttheorien	937
8.5.2.4 Internalisierungstheorie	937
8.5.2.4 Eklektisches Paradigma	938
8.5.2.4 Diamantansatz	940
8.5.3 Internationale Marktwahl	943
8.5.3.1 Markteintritt und Zielmarktwahl	943
8.5.3.2 Länderrisiken	944
8.5.3.3 Timing-Strategien	947
8.5.4 Internationalisierungsformen	949
8.5.4.1 Export	950
8.5.4.2 Kooperationen	952
8.5.4.3 Ausländische Direktinvestitionen	953
8.5.5 Internationalisierungsstrategien	957
8.5.6 Internationale Unternehmensphilosophien	960
8.6 Innovationsorientierte Unternehmensführung	964
8.6.1 Innovation und Technologie	964
8.6.2 Innovationsprozess	971

8.6.2.1 Ideenmanagement	972
8.6.2.2 Entwicklungsmanagement	974
8.6.2.3 Diffusion	980
8.6.3 Innovationsstrategien	986
8.6.3.1 Technologiestrategien	986
8.6.3.2 Geschäftsmodellinnovation	992
8.6.3.3 Entrepreneurship	999
Literaturverzeichnis	1011
Unternehmensverzeichnis	1043
Bildnachweise	1047
Stichwortverzeichnis	1055
Über die Autoren	1079