

Inhaltsübersicht

Vorwort zur 12. Auflage	VII
Vorwort zur 1. Auflage	IX
Abbildungsverzeichnis	XXXI
Verzeichnis der Praxis- und Fallbeispiele	XLI
Teil 1 Grundlagen der Unternehmensführung	1
1 Unternehmens-Umwelt-Koordination als Kernaufgabe der Unternehmensführung	9
2 Theorien der Unternehmensführung	47
3 Unternehmensverfassung und Corporate Governance	135
Teil 2 Funktionen der Unternehmensführung	207
4 Entwicklung von Unternehmenszielen, Unternehmensgrundsätzen und Unternehmenskultur	223
5 Formulierung von Strategien	273
6 Controlling	435
7 Organisation	487
8 Personal- und Verhandlungsführung	605
9 Funktionserfüllung in der Realität – Was tun sie in Wirklichkeit? ..	657
Teil 3 Unterstützungssysteme der Unternehmensführung	689
10 Gestaltungskonzepte der Unternehmensführung	699
11 Techniken der Unternehmensführung	871
Teil 4 Unternehmensführung im globalen Wettbewerb	923
12 Internationale Unternehmensführung	925
13 Interkulturelle Unternehmensführung	989
Teil 5 Unternehmensführung und gesellschaftliche Herausforderungen	1057
14 Unternehmensethik	1065
15 Digitalisierung und Unternehmensführung	1087
Abschließende Fragen	1131
Literaturverzeichnis	1133
Stichwortverzeichnis	1227

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 12. Auflage	VII
Vorwort zur 1. Auflage	IX
Inhaltsübersicht	XIII
Abbildungsverzeichnis	XXXI
Verzeichnis der Praxis- und Fallbeispiele	XLI
 Teil 1 Grundlagen der Unternehmensführung	 1
<i>Praxisbeispiel: Infineon Technologies AG</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 Politisch-rechtliche Umwelt	26
1.4.1.4 Demografische Umwelt	30
1.4.1.5 Soziale Umwelt	31
1.4.1.6 Technologische Umwelt	34
1.4.1.7 Ökologische Umwelt	36
1.4.2 Umwelteinfluss und Umweltbeeinflussung	38
 <i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 1</i>	 <i>45</i>
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 1</i>	<i>46</i>

2 Theorien der Unternehmensführung	47
<i>Statt eines Praxisbeispiels</i>	<i>47</i>
2.1 Begriff der Unternehmensführung	47
2.1.1 Betriebswirtschaftliche und sozialwissenschaftliche Begriffsbestimmung	47
2.1.2 Unternehmensführungsentscheidungen und -handlungen	52
2.2 Unternehmensorientierte Führungstheorien	56
2.2.1 Prozessansatz	57
2.2.2 Quantitativer Ansatz	59
2.2.3 Verhaltensorientierter Ansatz	63
2.2.4 Informationsökonomischer Ansatz	66
2.2.4.1 Verfügungsrechteansatz	67
2.2.4.2 Transaktionskostenansatz	69
2.2.4.3 Agenturansatz	72
2.2.5 Ressourcenbasierter Ansatz	76
2.3 Umweltorientierte Führungstheorien	82
2.3.1 Systemansatz	82
2.3.2 Kontingenzansatz	85
2.3.3 Evolutionstheoretischer Ansatz	87
2.3.4 Gestaltansatz	91
2.3.5 Selbstorganisationstheoretischer Ansatz	97
2.3.6 Institutionalistischer Ansatz	101
2.4 Unternehmens- und Umweltorientierung im Interpretationsansatz	105
2.4.1 Dominanz präskriptiver Theorieansätze in der traditionellen Unternehmensführungslehre	105
<i>Fallbeispiel: (Fehl-)Interpretationen in der Automobilindustrie</i>	<i>107</i>
2.4.2 Informationsinterpretationsprozesse der Unternehmensführung	115
2.4.3 Mehrdeutigkeit als Merkmal von unternehmensführungsrelevanten Informationen	117
2.4.4 Rasterbildung als Instrument zur Komplexitätsreduktion	120
2.4.5 Konzeption der Unternehmensführung im Interpretationsansatz	123
2.5 Gesamtbeurteilung der Theorieentwicklung zur Unternehmensführung	127
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 2</i>	<i>131</i>
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 2</i>	<i>134</i>

3 Unternehmensverfassung und Corporate Governance	135
<i>Fallbeispiel: Wirecard AG</i>	<i>135</i>
3.1 Interessendivergenz als Bestimmungsfaktor der Unternehmensverfassung und Corporate Governance	139
3.2 Gegenstand von Unternehmensverfassung und Corporate Governance	141
3.2.1 Unternehmensverfassung als Instrument zur Normierung der Interessenberücksichtigung	141
3.2.2 Corporate Governance als Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung des Unternehmens	143
3.3 Historische Entwicklung der Unternehmensverfassung und Corporate Governance	146
3.3.1 Vom eigentümergeführten zum managergeführten Unternehmen	146
3.3.2 Gesellschaftsrecht als Regelungsgrundlage	148
3.4 Einflusspotenzial ausgewählter Interessengruppen auf das Handeln der Unternehmensführung	153
3.4.1 Einfluss der Anteilseigner auf die Unternehmensführung	153
3.4.1.1 Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)	153
3.4.1.2 Deutscher Corporate Governance Kodex	156
3.4.1.3 Weitergehende gesetzliche Entwicklungen	163
3.4.1.4 Absicherung der Befolgung von Governance-Regeln durch ein Kontroll- und Überwachungssystem	164
3.4.2 Einfluss der Arbeitnehmer auf die Unternehmensführung	165
3.4.2.1 Historische Entwicklung der Arbeitnehmer- Mitbestimmung	165
3.4.2.2 Inhalt der Mitbestimmungsgesetze	167
3.4.2.3 Befunde zu Corporate Governance und Mitbestimmung	177
3.5 Unternehmensverfassung und Corporate Governance im internationalen Vergleich	177
3.5.1 Grundelemente und Entwicklungen der anglo- amerikanischen Unternehmensverfassung und Corporate Governance	179
3.5.1.1 Unternehmensverfassung und Corporate Governance in den USA	179
3.5.1.2 Unternehmensverfassung und Corporate Governance in Großbritannien	185

3.5.2	Europäische Unternehmensverfassung und Corporate Governance	189
3.5.2.1	Harmonisierung des europäischen Gesellschaftsrechts	189
3.5.2.2	Die Europäische Aktiengesellschaft	191
3.5.3	Japanische Unternehmensverfassung und Corporate Governance	195
3.5.3.1	Ausgangssituation und Entwicklungsstufen	195
3.5.3.2	Corporate Governance Principles	197
3.5.4	Internationale Bewertung und globale Trends	200
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 3</i>		202
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 3</i>		206
Teil 2 Funktionen der Unternehmensführung		207
<i>Fallbeispiel: Siemens AG</i>		209
4	Entwicklung von Unternehmenszielen, Unternehmensgrundsätzen und Unternehmenskultur	223
4.1	Begriff des Unternehmensziels und Entwicklung der Zieldiskussion	223
4.2	Zieldimensionen	226
4.3	Funktionen von Zielen	227
4.4	Zielsysteme als geordnete Zielbündel	228
4.4.1	Theoretische Grundlagen	228
4.4.1.1	Ordnungskriterien in Zielsystemen	229
4.4.1.2	Prozess der Bildung von Zielsystemen	230
4.4.2	Modelle von Unternehmenszielsystemen	232
4.4.3	Konfliktregelung in Zielsystemen	240
4.5	Tendenzen hinsichtlich der Zielinhalte von Unternehmen	242
4.5.1	Ältere Befunde	242
4.5.2	Neuausrichtung durch das Shareholder-Value-Konzept ..	243
4.5.3	Neuere Befunde zu Unternehmenszielen	246
4.5.4	Probleme der empirischen Zielforschung	248
<i>Praxisbeispiel: Vision, Mission und Leitbild der Peter Kölln GmbH & Co. KGaA</i>		249
4.6	Unternehmens- und Führungsgrundsätze	251
4.7	Unternehmenskultur	253
4.7.1	Begriff und Merkmale der Unternehmenskultur	254
4.7.2	Stärke und Ausrichtung von Unternehmenskulturen	258

4.7.3	Funktionen und Risiken starker Unternehmenskulturen .	262
4.7.4	Beeinflussung und Entwicklung der Unternehmenskultur	265
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 4</i>	270
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 4</i>	272
5	Formulierung von Strategien	273
5.1	Alternative Verständnisse des Strategiebegriffs	273
5.1.1	Strategien als umfassende, rational geplante, stimmige Maßnahmenbündel	273
5.1.2	Strategien als Grundmuster im Strom von Entscheidungen und Handlungen	275
5.2	Übergeordnete Zielsetzung der Strategieformulierung	280
5.3	Strategieinhalt und Strategieprozess	282
5.4	Strategietypen	283
5.4.1	Gesamtunternehmensstrategien (Corporate Strategies) ...	283
5.4.1.1	Wachstums- und Schrumpfsstrategien	284
5.4.1.2	Diversifikations- und Kernkompetenzstrategien	289
	<i>Praxisbeispiel: Kernkompetenzorientierung der Linde plc</i> („The Linde Group“)	291
5.4.1.3	Allianzenstrategien	298
5.4.2	Geschäftsbereichsstrategien (Business Unit Strategies) ...	301
5.4.2.1	Wettbewerbsstrategien	302
	<i>Fallbeispiel: Ryanair Ltd.</i>	304
	<i>Fallbeispiel: Grand Hotel Heiligendamm</i>	311
5.4.2.2	Markteintrittsgeschwindigkeitsstrategien	320
5.4.2.3	Make-or-Buy-Strategien (Insourcing-Strategien versus Outsourcing-Strategien)	323
5.4.3	Funktionsbereichsstrategien (Functional Area Strategies)	325
5.5	Arbeitsschritte der Strategieformulierung	326
5.5.1	In dem vorliegenden Lehrbuch vorgeschlagene Arbeitsschritte der Strategieformulierung	326
5.5.2	Rumelts Arbeitsschritte zur Formulierung guter Strategien	327
5.6	Instrumente zur Strategieformulierung	335

5.6.1	Instrumente zur strategisch orientierten Gegenwarts- und Zukunftsbeurteilung	335
5.6.1.1	Traditionelle Umwelt- und Unternehmensanalysen	335
5.6.1.2	Unternehmensanalyse anhand der Wertschöpfungskette ..	340
5.6.1.3	Branchenstruktur- und Wettbewerbsanalyse	345
5.6.1.4	Koopetitionsmodell	350
5.6.1.5	Chancen-Gefahren-Analyse	353
5.6.1.6	Gap-Analyse	354
5.6.1.7	Strategische Frühaufklärung	357
5.6.1.8	Benchmarking	362
5.6.1.9	VRIO-Konzept	365
5.6.2	Suchfeldanalytische Instrumente zur Entwicklung der strategischen Stoßrichtung	367
5.6.2.1	Space-Analyse	367
5.6.2.2	Produkt-Markt-Matrix	373
5.6.2.3	TOWS-Analyse	377
<i>Praxisbeispiel: BMW AG – TOWS-Analyse</i>		379
5.6.3	Portfoliotechnik der Strategieformulierung	385
5.6.3.1	Konzeption und Technik absatzmarktorientierter Portfolios	386
5.6.3.2	Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio (BCG-Matrix)	391
5.6.3.3	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio (McKinsey-Matrix)	402
5.6.3.4	Technologieportfolio	409
5.6.3.5	Weiterführende Marktportfolios	411
5.6.3.6	Gesamtbewertung der Portfoliotechnik	411
5.6.4	Bewertung formulierter Strategien	415
5.7	Von der Strategieformulierung zum Strategischen Management	416
5.7.1	Prozesskonzeption	420
5.7.2	Implementierungsprobleme	424
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 5</i>		429
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 5</i>		433
6	Controlling	435
6.1	Grundlagen der Planung	435
6.1.1	Begriff, Merkmale und Funktionen der Planung	435
6.1.2	Verursachungsfaktoren des Planungsbedarfs	440
6.1.3	Inhalt und Umfang der Planung	441
6.2	Prozess der Unternehmensplanung	444
<i>Fallbeispiel: Thermodyn-Cash GmbH</i>		446

6.3	Grundlagen der Kontrolle	458
6.3.1	Begriff, Merkmale und Funktionen der Kontrolle	458
6.3.2	Verursachungsfaktoren des Kontrollbedarfs	459
6.3.3	Inhalt und Umfang der Kontrolle	460
6.4	Aufbau- und Funktionsprinzipien integrierter Planungs- und Kontrollsysteme	463
6.4.1	Mehrstufigkeit	464
6.4.2	„Integration“ und „Koordination“ als Instrumente der Planabstimmung	466
6.4.3	Anpassung und Fortschreibung von Plänen	471
6.5	Entwicklung der Controllingfunktion	473
6.5.1	Kernbereiche des Controlling	474
6.5.2	Organisatorische Verankerung des Controlling	478
6.5.3	Verbreitungsgrad und Ausgestaltung des Controlling in der Unternehmenspraxis	480
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 6</i>	483
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 6</i>	485
7	Organisation	487
	<i>Fallbeispiel: Daimler AG (Mercedes-Benz Group AG/Daimler Truck Holding AG) – Strategiegerechte Reorganisation</i>	487
7.1	Konzeptionelle Grundlagen	507
7.1.1	Begriff, Merkmale und Abgrenzung des Organisationsbegriffs	507
7.1.2	Dimensionen der Organisation	512
7.1.3	Spezialisierung und Koordination als Kernaufgaben der Organisation	514
7.1.4	Interdependenzen als zentrale Einflussgröße bei der Wahl geeigneter Spezialisierungs- und Koordinationsformen	516
7.1.5	Organisatorische Teileinheiten	517
7.1.6	Ziele, Kontextfaktoren und Vorgehen der Organisationsgestaltung	518
7.2	Strukturelle Organisationsformen: Leitungssysteme und Strukturmodelle	522
7.2.1	Leitungssysteme	522
7.2.2	Hierarchische Strukturmodelle	525
7.2.2.1	Eindimensionale Strukturmodelle	525
7.2.2.2	Mehrdimensionale Strukturmodelle	529
7.2.2.3	Hybride Strukturmodelle	532

7.2.2.4	Holding-Konzepte als Strukturvariante der Konzernorganisation	537
7.3	Prozessuale Organisationsformen und organisatorische Beschreibungsdimensionen	540
7.3.1	Prozessuale Organisationsformen	541
7.3.2	Organisatorische Beschreibungsdimensionen	543
7.4	Problemlösungs- und innovationsorientierte Strukturmodelle	544
7.4.1	Projektorganisation	544
7.4.2	Teamorganisation	545
7.4.3	Netzwerkorganisation	548
7.4.4	Clusterorganisation und modulare Organisation	550
	<i>Praxisbeispiel: Institut für Weltwirtschaft (IfW)</i>	552
7.4.5	Heterarchische Organisation	555
7.4.6	Lean Management	555
7.4.6.1	Merkmale des Modells	557
7.4.6.2	Kritik des Modells	558
7.4.7	Business Process Reengineering	559
7.4.7.1	Merkmale des Modells	560
7.4.7.2	Kritik des Modells	563
7.5	Allianzen- und virtuelle Organisation	565
7.5.1	Organisation strategischer Allianzen	565
	<i>Historisches Praxisbeispiel: smart Hambach</i>	568
7.5.2	Organisation virtueller Unternehmen	576
7.6	Empirische Befunde zur Organisationsgestaltung	580
7.6.1	Monokausaler Ansatz	581
7.6.1.1	Einfluss von Umweltdynamik	581
7.6.1.2	Einfluss von Umweltheterogenität, -dynamik und -unsicherheit	582
7.6.2	Multikausaler Ansatz	584
7.6.2.1	Aston-Studie	585
7.6.2.2	Miller-Friesen-Studie	586
7.6.3	Einfluss der für strategische Entscheidungen zuständigen Personen	588
7.6.4	Kritik der quantitativ-empirischen Organisationsforschung	588
7.6.5	Qualitativ-empirische Organisationsforschung	591
7.6.5.1	Mintzberg-Studie	591
7.6.5.2	Maurer-Ebers-Studie	594
7.7	Prozess der Organisationsgestaltung	597

<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 7</i>	600
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 7</i>	603
8 Personal- und Verhandlungsführung	605
8.1 Personalführung	605
8.1.1 Theorien der Personalführung	606
8.1.1.1 Eigenschaftstheorie der Personalführung	606
8.1.1.2 Rollentheorie der Personalführung	610
8.1.1.3 Situationstheorie der Personalführung	611
8.1.1.4 Interaktionstheorie der Personalführung	612
8.1.2 Führungsstilkonzepte	613
8.1.3 Normative Konzepte der Personalführung	619
8.1.3.1 Management-by-Objectives	620
8.1.3.2 Situatives Reifegradmodell	622
8.1.3.3 Entscheidungsorientiertes Führungsmodell	625
8.1.4 Symbolische Führung, Coaching und Empowerment	628
8.1.5 Teamführung	630
8.1.6 Materielle Führungskräfte-Anreizsysteme	631
<i>Praxisbeispiel: Vergütungssystem der Bayer AG</i>	<i>634</i>
8.2 Verhandlungsführung	638
8.2.1 Verhandlungsführung als Konfliktlösungsmethode	641
8.2.2 Verhandlungen als Spiele	642
8.2.3 Verhandlungssituationen	644
8.2.3.1 Verhandlungsmacht	649
8.2.3.2 Verhandlungstaktiken	650
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 8</i>	<i>653</i>
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 8</i>	<i>655</i>
9 Funktionserfüllung in der Realität – Was tun sie in Wirklichkeit?	657
<i>Fallbeispiel: Hethersett Corp.</i>	<i>658</i>
9.1 Führungsentscheidungsprozesse	663
9.1.1 Durchwursteln als Entscheidungsstil	663
9.1.2 Unternehmensführungsentscheidungen im Mülleimer	664
9.1.3 „Grass-Roots“-Modell der Strategieentwicklung	672
9.2 Managerrollen	674
9.2.1 Interpersonelle Rollen	675
9.2.2 Informationsbezogene Rollen	677
9.2.3 Entscheidungsbezogene Rollen	678
9.2.4 Situationsabhängigkeit von Managerrollen	679

Inhaltsverzeichnis

9.3	Führungsfähigkeiten und -anforderungen	681
9.3.1	Führungsfähigkeiten	681
9.3.2	Verantwortungsbereiche und Eigenschaften von Top-Managern	683
9.3.3	Anforderungen an Top-Manager	685
9.3.4	Gesamtwürdigung der deskriptiven Managementforschung	686
	Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 9	687
	Literaturhinweise zu Kapitel 9	688

Teil 3 Unterstützungssysteme der Unternehmensführung .. 689

<i>Praxisbeispiel: Praktiker AG – In der Abwärtsspirale von der latenten zur akut nicht beherrschbaren Unternehmenskrise</i>	<i>691</i>
--	------------

10 Gestaltungskonzepte der Unternehmensführung 699

10.1	Risk Management	700
10.1.1	Risk-Management-Prozess	705
10.1.2	Risk-Management-Maßnahmen	709
10.1.3	Situationsgerechte Ausgestaltung des Risk Management..	713
10.1.4	Risk-Management-Organisation	716
10.1.5	Risk Management im Zeitalter der Digitalisierung	718
10.2	Krisenmanagement	720
10.2.1	Krisenbegriff	721
10.2.2	Ursachen von Unternehmenskrisen	722
10.2.3	Gegenstand und Schwerpunkte des Krisenmanagements	723
10.2.4	Krisenerkennung	726
10.2.5	Reaktives Krisenmanagement	729
10.2.5.1	Repulsives und liquidatives Krisenmanagement	729
10.2.5.2	Strategisches, operatives, liquiditätssicherndes und Insolvenz-Krisenmanagement	732
10.3	M&A-Management	736
	<i>Fallbeispiel: Sanofi-Aventis S.A.</i>	<i>736</i>
10.3.1	Die Begriffe „Mergers“ und „Acquisitions“	749
10.3.2	Theoretische Erklärungsansätze und Motive von M&A	754
10.3.3	Bewertungs- und Finanzierungsprobleme bei M&A	759
10.3.4	Organisatorische, personelle und kulturelle Integration bei M&A	765
10.3.5	Strategien zur Abwehr feindlicher Übernahmen	769

10.4 Innovationsmanagement	775
10.4.1 Innovationsbegriff und -arten	776
10.4.2 Innovationstheorien	779
10.4.3 Handhabung von Innovationen	785
10.4.4 Innovationsprozesse	794
10.4.5 Venture Management	798
<i>Fallbeispiel: CureVac AG</i>	<i>798</i>
10.4.5.1 Konzeption des Venture Managements	800
10.4.5.2 Gestaltungsoptionen des Venture Managements	801
10.5 Qualitätsmanagement	809
<i>Fallbeispiel: General Electric – Six-Sigma-Programm</i>	<i>809</i>
10.5.1 Qualitätsmanagement als Aufgabenschwerpunkt der Unternehmensführung	812
10.5.2 Qualität – Begriff und Merkmale	813
10.5.3 Entwicklungsstufen des Qualitätsmanagements	815
10.5.4 Instrumente und Methoden des Qualitätsmanagements ..	818
10.5.5 Organisatorische Verankerung des Qualitätsmanagements	824
10.6 Ökologieorientiertes Management	825
10.6.1 Umweltverträgliches Wirtschaften als Herausforderung für die Unternehmensführung	825
<i>Praxisbeispiel: Nachhaltige Unternehmensführung der Voith GmbH</i>	<i>825</i>
10.6.2 Zwei Sichtweisen zum Verhältnis von Ökonomie und Ökologie	828
10.6.2.1 Umweltschutz als kostenverursachender Faktor in der herkömmlichen Betriebswirtschaftslehre	828
10.6.2.2 Umweltschutz als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensführung	829
10.6.3 Risiken- und Chancenwahrnehmung	829
10.6.4 Strategische Gesamtkonzeption eines ökologieorientierten Managements	832
10.6.5 Instrumente des ökologieorientierten Managements	836
10.6.6 Organisatorische Verankerung der Funktion „Umweltschutz“	840
10.6.7 Kritische Bewertung	841
10.7 Diversity Management	842
10.7.1 Entstehung, Bedeutungsgewinn und Ursachen des Diversity Managements	842
10.7.2 Begriff und Arten von Diversität	843

10.7.3	Vorteile von Diversität sowie von Diversity Management in Unternehmen	843
10.7.4	Gegenstandsbereich und Grundprobleme des Diversity Managements	845
10.7.5	Konzeptionelle Ansätze zum Verständnis von und Umgang mit Diversität	846
10.7.6	Maßnahmen zur zielführenden Handhabung von Diversität im Unternehmen	847
10.7.7	Gefahren des Diversity Managements	850
10.8	Wissensmanagement	851
10.8.1	Aufgaben und Instrumente	851
10.8.1.1	Erzeugung organisationalen Wissens	851
10.8.1.2	Transfer organisationalen Wissens	853
10.8.2	Wirkung auf den Unternehmenserfolg	856
	<i>Praxisbeispiel: Wissensmanagement bei der Siemens AG</i>	860
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 10</i>	865
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 10</i>	870
11	Techniken der Unternehmensführung	871
11.1	Kostenmanagementtechniken	871
	<i>Praxisbeispiel: ForMotion-(Plus-)Programm der Volkswagen AG</i>	871
11.1.1	Techniken des Gemeinkostenmanagements	875
11.1.1.1	Zero-Base-Budgeting	878
11.1.1.2	Gemeinkosten-Wertanalyse	882
11.1.2	Techniken des Einzelkostenmanagements	885
11.1.2.1	Wertanalyse im Produktbereich	885
11.1.2.2	Logistik-Management durch Kanban	886
11.2	Prognose- und Planungstechniken	890
11.2.1	Prognosetechniken	891
11.2.1.1	Qualitative Prognosetechniken	891
11.2.1.2	Quantitative Prognosetechniken	894
11.2.1.3	Auswahl geeigneter Prognoseverfahren	899
11.2.2	Kreativitätstechniken zur Alternativensuche	901
11.2.3	Bewertungstechniken	912
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 11</i>	920
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 11</i>	921

Teil 4 Unternehmensführung im globalen Wettbewerb	923
12 Internationale Unternehmensführung	925
12.1 Grundprobleme der internationalen Unternehmensführung	927
12.2 Ziele internationaler Unternehmenstätigkeit	930
12.3 Theoretische Ansätze der internationalen Unternehmenstätigkeit ..	931
12.3.1 Frühe Theoriefragmente	931
12.3.2 Eklektische Theorie der internationalen Produktion	933
12.3.3 Internationalisierungsprozesstheorie	936
12.3.4 Netzwerk-Paradigma	938
12.3.5 GAINS-Paradigma	942
12.3.6 Theoriebezogene Entwicklungsperspektiven	946
12.4 Internationalisierungsstrategien	948
12.4.1 Strategische Orientierungen internationaler Unternehmen	949
12.4.2 Internationale Markteintrittsstrategien	959
12.4.2.1 Leistungserstellung im Inland	960
12.4.2.2 Leistungserstellung im Ausland	961
12.4.3 Rollen von Auslandsgesellschaften	967
12.5 Internationale Organisationsstrukturen	970
12.5.1 Differenzierte Strukturen	971
12.5.2 Integrierte Strukturen	973
12.5.3 Abstimmung von strategischer Orientierung und internationaler Organisationsstruktur	975
12.6 Steuerung von Auslandsgesellschaften	978
12.6.1 Bedarf zur strukturellen und prozessualen Koordination in internationalen Unternehmen	978
12.6.2 Instrumente zur Koordination internationaler Unternehmen	979
12.6.3 Abstimmung von strategischer Orientierung und der Steuerung von Auslandsgesellschaften	980
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 12</i>	<i>986</i>
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 12</i>	<i>988</i>
13 Interkulturelle Unternehmensführung	989
13.1 Schlüsselstudien der ländervergleichenden Kulturforschung	990
13.1.1 Hofstede-Studien	990
13.1.2 GLOBE-Projekt	992
13.1.3 World Values Survey	994

13.2 Unternehmensführungsmodelle unterschiedlicher Länder	995
13.2.1 Modell A: USA	995
13.2.1.1 Modell A1: Spitzenleistungen	996
13.2.1.2 Modell A2: Realbild des US-amerikanischen Managements	999
13.2.2 Modell J: Japan	1004

Historisches Fallbeispiel: Mitsubishi K. K. –

<i>Wie machen es die anderen?</i>	1004
---	------

13.2.2.1 Modell J1: 7-S-Management	1015
13.2.2.2 Modell J2: Kaizen	1017
13.2.2.3 Modell J3: Theory Z	1018
13.2.2.4 Aktuelle Entwicklungen	1022
13.2.3 Modell K: Korea	1028
13.2.3.1 Merkmale des Modells	1028
13.2.3.2 Kritik des Modells	1033
13.2.4 Modell C: China	1034
13.2.5 Modell R: Russland	1037
13.2.6 Modell N: Nordische Länder	1040
13.2.7 Modell I: Arabische Länder	1045
13.2.8 Modell H: Indien	1047

13.3 Ansätze und Probleme bei der Erforschung interkultureller Unternehmensführungsphänomene	1050
---	------

<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 13</i>	1055
--	------

<i>Literaturhinweise zu Kapitel 13</i>	1056
--	------

Teil 5 Unternehmensführung und gesellschaftliche Herausforderungen	1057
---	------

<i>Praxisbeispiel: Blutige Beschaffung</i>	1059
--	------

14 Unternehmensethik	1065
-----------------------------------	------

14.1 Begriffliche Grundlagen: Moral, Recht, Ethik sowie Unternehmensethik	1065
--	------

14.2 Notwendigkeit einer ethischen Analyse und Fundierung von Unternehmensführungshandlungen	1067
---	------

14.3 Historische Entwicklung der unternehmensethischen Diskussion	1072
--	------

14.4 Begründungsform ethischen Handelns	1074
---	------

14.5	Ansatzpunkte zur Gestaltung ethisch verantwortlicher Unternehmensführung in der Praxis	1078
14.5.1	Übergeordnete Ansatzpunkte zur Gewährleistung ethisch verantwortlicher Unternehmensführung	1078
14.5.2	Ethikgerechte Gestaltung der Bereiche der Unternehmensführung	1079
14.5.2.1	Die ethische Dimension des Strategie-, Organisations- und Controllingentwurfs	1079
14.5.2.2	Die ethische Dimension des Managements der Humanressourcen	1082
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 14</i>	1085
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 14</i>	1086
15	Digitalisierung und Unternehmensführung	1087
15.1	e-Management	1087
15.1.1	Elektronische Märkte	1088
15.1.2	Elektronische Geschäftsmodelle	1094
15.1.3	Elektronische Geschäftsprozesse	1100
15.2	Digitalisierung der Wirtschaft	1106
15.2.1	Begriff der Digitalisierung	1107
15.2.2	Bedeutung der Digitalisierung für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung	1109
15.2.3	Bedeutung der Digitalisierung für Unternehmen	1110
15.2.4	Digitalisierung in den Aktivitätsfeldern von Unternehmen und unterschiedlichen Branchen	1111
15.2.5	Auswirkungen der Digitalisierung auf Querschnittsfunktionen der Unternehmensführung ..	1115
15.2.5.1	Digitalisierung als Herausforderung für die Strategieformulierung	1115
15.2.5.2	Digitalisierung als Herausforderung für die Unternehmensorganisation	1119
15.2.5.3	Digitalisierung als Herausforderung für die Personalführung	1124
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 15</i>	1129
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 15</i>	1130
	Abschließende Fragen	1131
	Literaturverzeichnis	1133
	Stichwortverzeichnis	1227