

Unternehmensführung

von

Prof. Dr. Ralf Dillerup

und

Prof. Dr. Roman Stoi

4., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	IX
1. Grundlagen der Unternehmensführung	1
1.1 Grundbegriffe der Unternehmensführung	3
1.2 Theorien der Unternehmensführung	12
1.3 System der Unternehmensführung	39
2. Normative Unternehmensführung	57
2.1 Grundlagen	59
2.2 Unternehmenswerte	62
2.3 Unternehmensziele	100
2.4 Unternehmenskultur	129
2.5 Unternehmensverfassung	136
2.6 Unternehmensmission	153
3. Strategische Unternehmensführung	161
3.1 Grundlagen	163
3.2 Wertorientierte Unternehmensführung	186
3.3 Strategische Analysen	226
3.4 Strategien	277
4. Planung und Kontrolle	331
4.1 Grundlagen	333
4.2 Strategische Planung und Kontrolle	370
4.3 Operative Planung und Kontrolle	403
5. Organisation	439
5.1 Grundlagen	441
5.2 Strategie und Organisation	463
5.3 Projektmanagement	519
5.4 Prozessmanagement	555

Inhaltsübersicht

6. Personal	583
6.1 Grundlagen	585
6.2 Aufgabenfelder des Personalmanagements	597
6.3 Personalführung und Leadership	638
6.4 Führung des Wandels	680
7. Informationsmanagement	715
7.1 Grundlagen	717
7.2 Informationswirtschaft	724
7.3 Informationssysteme und -technik	755
7.4 Koordination des Informationsmanagements	768
8. Ausrichtungen der Unternehmensführung	781
8.1 Qualitätsorientierte Unternehmensführung	783
8.2 Wissensorientierte Unternehmensführung	825
8.3 Immateriell orientierte Unternehmensführung	853
8.4 Chancen- und risikoorientierte Unternehmensführung	883
8.5 Internationale Unternehmensführung	899
Literaturverzeichnis	939
Unternehmensverzeichnis	977
Bildnachweise	979
Stichwortverzeichnis	985
Über die Autoren	1007

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	8
1.1.3 Unternehmensführung	9
1.2 Theorien der Unternehmensführung	12
1.2.1 Industrieökonomie	14
1.2.2 Ressourcenorientierter Ansatz	16
1.2.3 Neue Institutionenökonomie	19
1.2.3.1 Grundkonzept der Teiltheorien	21
1.2.3.2 Property-Rights-Theorie	22
1.2.3.3 Principal-Agent-Theorie	23
1.2.3.4 Transaktionskostentheorie	25
1.2.4 Systemtheorie	28
1.2.5 Evolutionstheorie	35
1.3 System der Unternehmensführung	39
1.3.1 Führungsebenen	40
1.3.2 Führungsprozess und -funktionen	44
1.3.2.1 Führungsprozess	44
1.3.2.2 Ziele der Unternehmensführung	47
1.3.2.3 Führungsfunktionen	48
1.3.3 Integriertes Führungssystem	50
2. Normative Unternehmensführung	57
2.1 Grundlagen	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	77
2.2.4.1 Konzepte nachhaltiger Unternehmensführung	80
2.2.4.2 Nachhaltigkeitsprinzipien und -berichte	84
2.2.4.3 Ökologieorientierte Unternehmensführung	88
2.3 Unternehmensziele	100
2.3.1 Globale Umweltanalyse	102
2.3.2 Unternehmensvision	109
2.3.3 Unternehmenspolitik	117
2.3.4 Leitlinien und Ziele	123

Inhaltsverzeichnis

2.4 Unternehmenskultur	129
2.4.1 Ebenen und Funktionen	130
2.4.2 Klassifikationen und Wandel	132
2.5 Unternehmensverfassung	136
2.5.1 Formen der Unternehmensverfassung	136
2.5.2 Corporate Governance	142
2.6 Unternehmensmission	153
3. Strategische Unternehmensführung	161
3.1 Grundlagen	163
3.1.1 Entwicklung und Konzepte	164
3.1.2 Grundbegriffe und Strategiearten	168
3.1.2.1 Strategiebegriffe	168
3.1.2.2 Wettbewerbsvorteile	173
3.1.2.3 Erfolgspotenziale	175
3.1.2.4 Arten von Strategien	181
3.1.3 Elemente und Zusammenhänge	184
3.2 Wertorientierte Unternehmensführung	186
3.2.1 Von der Gewinn- zur Wertorientierung	186
3.2.2 Strategien zur Wertsteigerung	192
3.2.3 Wertorientierte Steuerungsverfahren	196
3.2.3.1 Kapitalkosten	198
3.2.3.2 Economic Value Added (EVA)	206
3.2.3.3 Cashfloworientierte Verfahren	211
3.2.3.4 Verfahrensübersicht	222
3.2.4 Bewertung	223
3.3 Strategische Analysen	226
3.3.1 Grundlagen strategischer Analysen	227
3.3.2 Umweltanalyse	230
3.3.2.1 Branchenanalyse	231
3.3.2.2 Marktanalyse	238
3.3.2.3 Kundenanalyse	244
3.3.2.4 Konkurrenzanalyse	253
3.3.3 Unternehmensanalyse	260
3.3.3.1 Geschäftsmodellanalyse	260
3.3.3.2 Ressourcenanalyse	266
3.3.3.3 Kompetenzanalyse	269
3.3.4 SWOT-Analyse	271
3.4 Strategien	277
3.4.1 Grundlagen von Strategien	278
3.4.1.1 Konzept der Lebenszyklen	280
3.4.1.2 Konzept der Erfahrungskurve	284
3.4.1.3 Portfoliotechnik	286

3.4.2	Marktorientierte Strategien	287
3.4.2.1	Wettbewerbsstrategien	288
3.4.2.2	Marktstrategien	298
3.4.2.3	Kundenstrategien	305
3.4.2.4	Dynamische Strategien	309
3.4.3	Ressourcenorientierte Strategien	314
3.4.3.1	Geschäftsmodellstrategien	315
3.4.3.2	Ressourcenstrategien	321
3.4.3.3	Kompetenzstrategien	323
3.4.4	Strategiealternativen	327
4.	Planung und Kontrolle	331
4.1	Grundlagen	333
4.1.1	Zusammenhang von Planung und Kontrolle	333
4.1.2	Funktionen	335
4.1.3	Grundbestandteile eines Plans	336
4.1.4	Systematisierung	336
4.1.4.1	Betriebliche Bereiche	337
4.1.4.2	Zeithorizonte und Ebenen	338
4.1.4.3	Dimensionen, Aufgaben und Gegenstände	340
4.1.4.4	Häufigkeit, Planungsverbindlichkeit und -flexibilität	342
4.1.4.5	Vergleichsgrößen, Zeitpunkte und Objekte der Kontrolle ...	344
4.1.5	Planungs- und Kontrollsystem	347
4.1.5.1	Elemente und Gestaltung	347
4.1.5.2	Pläne und Kontrollen sowie Planungs- und Kontrollaktivitäten	350
4.1.5.3	Aufbauorganisation: Planungs- und Kontrollorgane	351
4.1.5.4	Ablauforganisation: Planungs- und Kontrollprozess	353
4.1.5.5	Instrumente	360
4.1.5.6	Dokumentation	362
4.1.6	Grenzen und Probleme	367
4.2	Strategische Planung und Kontrolle	370
4.2.1	Strategische Planung	371
4.2.1.1	Prozess der Strategieentwicklung	371
4.2.1.2	Strategieformulierung	376
4.2.2	Strategieumsetzung	382
4.2.3	Strategische Kontrolle	399
4.3	Operative Planung und Kontrolle	403
4.3.1	Aktionsplanung und -kontrolle	404
4.3.2	Budgetierung	405
4.3.2.1	Gegenstand und Merkmale	405
4.3.2.2	Budget	406
4.3.2.3	Budgetierungssystem	407
4.3.3	Wirksamkeit und Fortentwicklung der Budgetierung	426
4.3.3.1	Verhaltenswirkungen von Budgets	426
4.3.3.2	Ansätze für eine moderne Budgetierung	430
4.3.4	Fazit: Was leisten Planung und Kontrolle?	436

Inhaltsverzeichnis

5. Organisation	439
5.1 Grundlagen	441
5.1.1 Organisationsbegriff	441
5.1.2 Organisationsgestaltung	443
5.1.3 Gestaltungsparameter der Organisation	445
5.1.3.1 Spezialisierung	445
5.1.3.2 Kompetenz Verteilung	447
5.1.3.3 Zentralisierung	451
5.1.4 Formen der Aufbauorganisation	452
5.1.4.1 Funktionale Organisation	452
5.1.4.2 Divisionale Organisation	454
5.1.4.3 Matrixorganisation	457
5.1.4.4 Beurteilung der Aufbaustrukturen	460
5.2 Strategie und Organisation	463
5.2.1 Zusammenhang von Strategie und Struktur	464
5.2.2 Holding- und Center-Konzepte	468
5.2.3 Selbstorganisation und fraktale Unternehmen	475
5.2.4 Kooperationen, Allianzen und Netzwerke	479
5.2.5 Mergers & Acquisitions	500
5.3 Projektmanagement	519
5.3.1 Bausteine und Ziele des Projektmanagements	519
5.3.2 Projektorganisation	524
5.3.3 Projektführung	532
5.3.4 Projektplanung	537
5.3.5 Projektcontrolling	542
5.3.6 Multi-Projektmanagement	546
5.3.7 Erfolgsfaktoren	550
5.4 Prozessmanagement	555
5.4.1 Kennzeichen und Merkmale von Prozessen	558
5.4.2 Geschäftsprozesse	561
5.4.3 Zielgrößen	565
5.4.3.1 Prozessqualität	566
5.4.3.2 Prozesszeiten und -termine	567
5.4.3.3 Prozesskosten	569
5.4.4 Prozessgestaltung	573
5.4.5 Bewertung	580
6. Personal	583
6.1 Grundlagen	585
6.1.1 Gegenstand und Ebenen	585
6.1.2 Personalmanagement	586
6.1.2.1 Normatives Personalmanagement	588
6.1.2.2 Strategisches Personalmanagement	590
6.1.2.3 Operatives Personalmanagement	591

6.2 Aufgabenfelder des Personalmanagements	597
6.2.1 Personalbedarfsbestimmung	598
6.2.2 Personalentwicklung	601
6.2.2.1 Ziele und Inhalte	602
6.2.2.2 Methoden	603
6.2.3 Personalbeschaffung	606
6.2.3.1 Beschaffungswege	607
6.2.3.2 Personalmarketing	609
6.2.4 Personalfreisetzung	613
6.2.5 Personaleinsatzplanung	616
6.2.6 Personalbeurteilung	622
6.2.7 Personalvergütung	624
6.2.7.1 Entgeltermittlung	625
6.2.7.2 Anreizsysteme	628
6.2.8 Unterstützungsfunktionen	631
6.2.8.1 Personalcontrolling	631
6.2.8.2 Personalverwaltung	636
6.3 Personalführung und Leadership	638
6.3.1 Personalführung	639
6.3.1.1 Menschenbilder	640
6.3.1.2 Motivationstheorien	641
6.3.1.3 Theorien, Prinzipien und Modelle der Führung	644
6.3.1.4 Führungsprinzipien	652
6.3.2 Leadership	654
6.3.2.1 Management versus Leadership	655
6.3.2.2 Merkmale effektiver Führung	657
6.3.2.3 Strategien zur zielführenden Aktivierung	658
6.3.2.4 Adaptiv-dezentrale Führung	662
6.4 Führung des Wandels	680
6.4.1 Ursachen und Formen des Wandels	681
6.4.2 Funktionsweise und Ablauf des Wandels	686
6.4.2.1 Wandel im Wechselspiel der Kräfte	686
6.4.2.2 Phasen des Wandels	687
6.4.2.3 Spannungsfeld des Wandels	690
6.4.3 Widerstände gegen den Wandel	691
6.4.3.1 Personelle interne Widerstände	692
6.4.3.2 Organisatorische interne Widerstände	697
6.4.3.3 Externe Widerstände	697
6.4.4 Steuerung des Wandels	699
6.4.4.1 Steuerbarkeit des Wandels	699
6.4.4.2 Implementierungsstrategien	700
6.4.4.3 Kommunikation	702
6.4.4.4 Förderung von Motivation und Fähigkeiten ...	704
6.4.4.5 Projektmanagement und -Controlling	706
6.4.5 Grundsätze erfolgreichen Wandels	711

Inhaltsverzeichnis

7. Informationsmanagement	715
7.1 Grundlagen	717
7.1.1 Bedeutung von Information und Kommunikation	718
7.1.2 Aufgabenbereiche des Informationsmanagements	720
7.2 Informationswirtschaft	724
7.2.1 Informationsbedarfsermittlung	726
7.2.2 Informationsbeschaffung	728
7.2.2.1 Prognosen und Früherkennungssysteme	729
7.2.2.2 Informationen aus dem Rechnungswesen	732
7.2.3 Informationsübermittlung	734
7.2.3.1 Berichtswesen	737
7.2.3.2 Kennzahlen und Kennzahlensysteme	738
7.2.3.3 Performance Measurement und Management	740
7.2.3.4 Informationsdesign	744
7.2.4 Informationsverwendung	750
7.3 Informationssysteme und -technik	755
7.3.1 Informationssysteme	756
7.3.1.1 Datenmanagement und Prozessmodellierung	758
7.3.1.2 Anwendungen	761
7.3.2 Informationstechnik	764
7.4 Koordination des Informationsmanagements	768
7.4.1 Organisation und personelle Verantwortung	769
7.4.2 Strategische Rolle des Informationsmanagements	771
7.4.2.1 Leistungspotenzial und strategische Funktionen	771
7.4.2.2 Neue Geschäftsmodelle durch moderne Informationssysteme	774
7.4.3 IT-Controlling	776
8. Ausrichtungen der Unternehmensführung	781
8.1 Qualitätsorientierte Unternehmensführung	783
8.1.1 Qualitätsbegriff	783
8.1.2 Evolution qualitätsorientierter Unternehmensführung	786
8.1.2.1 Historische Entwicklung	786
8.1.2.2 Total Quality Management	788
8.1.2.3 Business Excellence	790
8.1.3 Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements	793
8.1.3.1 Qualitätscontrolling	794
8.1.3.2 Qualitätsbezogene Kosten	796
8.1.3.3 Nutzen des Qualitätsmanagements	800
8.1.4 Qualitätstechniken und-Werkzeuge	803
8.1.4.1 Fehlervermeidung	804
8.1.4.2 Fehlererfassung und -analyse	812
8.1.4.3 Kontinuierliche Qualitätsverbesserung	814
8.1.5 Erfolgsfaktor Qualität	822

8.2 Wissensorientierte Unternehmensführung	825
8.2.1 Die Wissensgesellschaft	825
8.2.2 Wissen als Wettbewerbsfaktor	826
8.2.3 Was ist Wissen?	828
8.2.4 Individuelles und organisationales Lernen	829
8.2.5 Wissensmanagement	834
8.2.5.1 Konzeptionen des Wissensmanagements	835
8.2.5.2 Strategisches Wissensmanagement	837
8.2.5.3 Operatives Wissensmanagement	839
8.2.6 Erfolgsfaktor Mensch	850
8.3 Immateriell orientierte Unternehmensführung	853
8.3.1 Immaterielle Werte werden zu Erfolgsfaktoren	853
8.3.2 Begriff und Arten immaterieller Werte	855
8.3.3 Besonderheiten immateriellen Vermögens	858
8.3.4 Messung und Bewertung immaterieller Werte	861
8.3.4.1 Externe Rechnungslegung	861
8.3.4.2 Verfahren zur internen Messung und Bewertung	866
8.3.5 Steuerung immaterieller Ressourcen	869
8.3.5.1 Multiindikatorverfahren aus der Praxis	869
8.3.5.2 Messung und Steuerung immaterieller Erlöse	872
8.3.5.3 Die Wissensbilanz als Führungsinstrument	873
8.3.6 Immaterielle Ressourcen als zentrale Werttreiber	876
8.4 Chancen- und risikoorientierte Unternehmensführung	883
8.4.1 Begriffe und Bedeutung	883
8.4.2 Führungsprozess des Chancen- und Risikomanagements	885
8.4.3 Integrierte Führung von Chancen und Risiken	891
8.5 Internationale Unternehmensführung	899
8.5.1 Begriffe, Entwicklung und Bedeutung	899
8.5.2 Theorien der Internationalisierung	907
8.5.2.1 Klassische Außenhandelstheorie	907
8.5.2.2 Monopolistische Vorteilstheorie	909
8.5.2.3 Standorttheorien	910
8.5.2.4 Internalisierungstheorie	911
8.5.2.5 Eklektisches Paradigma	912
8.5.2.6 Diamantansatz der Internationalisierung	913
8.5.2.7 Unternehmenslebenszyklus	916
8.5.3 Internationalisierungsformen	919
8.5.3.1 Export	921
8.5.3.2 Kooperationen	922
8.5.3.3 Ausländische Direktinvestitionen	923
8.5.3.4 Internationalisierungsgrad und Länderrisiken	925
8.5.4 Internationalisierungsstrategien	931
Literaturverzeichnis	939
Unternehmensverzeichnis	977

Inhaltsverzeichnis

Bildnachweise	979
Stichwortverzeichnis	985
Über die Autoren	1007