

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 10. Auflage .....	VII
Vorwort zur 1. Auflage .....	IX
Inhaltsübersicht .....	XIII
Abbildungsverzeichnis .....	XXXI
Verzeichnis der Praxis- und Fallbeispiele .....	XXXIX
<b>Teil 1 Grundlagen der Unternehmensführung .....</b>	<b>1</b>
<i>Praxisbeispiel: Fresenius SE &amp; Co. KGaA .....</i>	<i>3</i>
<b>1 Unternehmens-Umwelt-Koordination als Kernaufgabe der Unternehmensführung .....</b>	<b>7</b>
1.1 Faktische Bedeutung der Unternehmens-Umwelt-Perspektive .....	7
1.2 Sukzessive Perspektivenerweiterung der Unternehmensführungslehre .....	9
1.3 Das Unternehmen als Gegenstand der Unternehmensführung .....	12
1.3.1 Konstitutive Merkmale des Unternehmensbegriffs .....	13
1.3.2 Betrieb und Unternehmen .....	15
1.4 Die Unternehmensumwelt als Gegenstand der Unternehmensführung .....	16
1.4.1 Umweltdifferenzierung .....	17
1.4.1.1 Aufgabenumwelt und allgemeine Umwelt .....	20
1.4.1.2 Ökonomische Umwelt .....	21
1.4.1.3 Rechtliche Umwelt .....	22
1.4.1.4 Gesellschaftliche Umwelt .....	23
1.4.1.5 Technische Umwelt .....	23
1.4.1.6 Politische Umwelt .....	24
1.4.1.7 Ökologische Umwelt .....	26
1.4.2 Umwelteinfluss und Umweltbeeinflussung .....	26
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 1 .....</i>	<i>33</i>
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 1 .....</i>	<i>34</i>

<b>2 Theorien der Unternehmensführung</b> .....	35
<i>Statt eines Praxisbeispiels</i> .....	35
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: (Fehl-)Interpretationen in der Automobilindustrie</i> .....	95
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> .....	119
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 2</i> .....	122

<b>3 Unternehmensverfassung und Corporate Governance .....</b>	<b>123</b>
<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 .....	140
3.4.1 Einfluss der Anteilseigner auf die Unternehmensführung	140
3.4.1.1 Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) .....	140
3.4.1.2 Deutscher Corporate Governance Kodex .....	143
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 .....	151
3.4.2.2 Inhalt der Mitbestimmungsgesetze .....	153
3.5 Unternehmensverfassung und Corporate Governance im internationalen Vergleich .....	163
3.5.1 Grundelemente und Entwicklungen der anglo- amerikanischen Unternehmensverfassung und Corporate Governance .....	164
3.5.1.1 Unternehmensverfassung und Corporate Governance in den USA .....	166
3.5.1.2 Unternehmensverfassung und Corporate Governance in Großbritannien .....	169
3.5.2 Europäische Unternehmensverfassung und Corporate Governance .....	173
3.5.2.1 Harmonisierung des europäischen Gesellschaftsrechts ....	173
3.5.2.2 Die Europäische Aktiengesellschaft .....	175

## Inhaltsverzeichnis

3.5.3	Japanische Unternehmensverfassung und Corporate Governance .....	178
3.5.3.1	Ausgangssituation und Entwicklungsstufen .....	179
3.5.3.2	Corporate Governance Principles .....	181
3.5.4	Internationale Bewertung und globale Trends .....	183
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 3</i> .....	185
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 3</i> .....	189
<b>Teil 2</b>	<b>Funktionen der Unternehmensführung</b> .....	<b>191</b>
	<i>Fallbeispiel: Siemens AG</i> .....	193
<b>4</b>	<b>Entwicklung von Unternehmenszielen, Unternehmensgrundsätzen und Unternehmenskultur</b> .....	<b>205</b>
4.1	Begriff des Unternehmensziels und Entwicklung der Zieldiskussion .....	205
4.2	Zieldimensionen .....	208
4.3	Funktionen von Zielen .....	209
4.4	Zielsysteme als geordnete Zielbündel .....	210
4.4.1	Theoretische Grundlagen .....	210
4.4.1.1	Ordnungskriterien in Zielsystemen .....	211
4.4.1.2	Prozess der Bildung von Zielsystemen .....	212
4.4.2	Modelle von Unternehmenszielsystemen .....	214
4.4.3	Konfliktregelung in Zielsystemen .....	222
4.5	Tendenzen hinsichtlich der Zielinhalte von Unternehmen .....	224
4.5.1	Ältere Befunde .....	224
4.5.2	Neuausrichtung durch das Shareholder-Value-Konzept .....	225
4.5.3	Neuere Befunde zu Unternehmenszielen .....	228
4.5.4	Probleme der empirischen Zielforschung .....	230
	<i>Praxisbeispiel: Unternehmensleitbild der Peter Kölln KGaA</i> .....	231
4.6	Unternehmens- und Führungsgrundsätze .....	232
4.7	Unternehmenskultur .....	234
4.7.1	Begriff und Merkmale der Unternehmenskultur .....	235
4.7.2	Stärke und Ausrichtung von Unternehmenskulturen .....	239
4.7.3	Funktionen und Risiken starker Unternehmenskulturen ..	243
4.7.4	Beeinflussung und Entwicklung der Unternehmenskultur .....	246
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 4</i> .....	251
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 4</i> .....	253

<b>5</b>	<b>Formulierung von Strategien</b> .....	255
5.1	Alternative Verständnisse des Strategiebegriffs .....	255
5.1.1	Strategien als rational geplante, stimmige Maßnahmenbündel .....	255
5.1.2	Strategien als Grundmuster im Strom von Entscheidungen und Handlungen .....	257
5.2	Übergeordnete Zielsetzung der Strategieformulierung .....	262
5.3	Strategieinhalt und Strategieprozess .....	264
5.4	Strategietypen .....	265
5.4.1	Gesamtunternehmensstrategien (Corporate Strategies) ...	265
5.4.1.1	Wachstums- und Schrumpfsstrategien .....	266
5.4.1.2	Diversifikations- und Kernkompetenzstrategien .....	269
	<i>Praxisbeispiel: Kernkompetenzorientierung der Linde AG</i> („The Linde Group“) .....	271
5.4.1.3	Allianzenstrategien .....	277
5.4.2	Geschäftsbereichsstrategien (Business Unit Strategies) ...	280
5.4.2.1	Wettbewerbsstrategien .....	282
	<i>Fallbeispiel: Ryanair Ltd.</i> .....	283
	<i>Fallbeispiel: Grand Hotel Heiligendamm</i> .....	290
5.4.2.2	Markteintrittsgeschwindigkeitsstrategien .....	299
5.4.2.3	Make-or-Buy-Strategien (Insourcing-Strategien versus Outsourcing-Strategien) .....	302
5.4.3	Funktionsbereichsstrategien (Functional Area Strategies) .....	304
5.5	Arbeitsschritte der Strategieformulierung .....	305
5.6	Instrumente zur Strategieformulierung .....	306
5.6.1	Instrumente zur strategisch orientierten Gegenwarts- und Zukunftsbeurteilung .....	306
5.6.1.1	Traditionelle Umwelt- und Unternehmensanalysen .....	306
5.6.1.2	Unternehmensanalyse anhand der Wertschöpfungskette .	311
5.6.1.3	Branchenstruktur- und Wettbewerbsanalyse .....	316
5.6.1.4	Kooperationsmodell .....	321
5.6.1.5	Chancen-Gefahren-Analyse .....	324
5.6.1.6	Gap-Analyse zur Projektion strategischer Lücken .....	325
5.6.1.7	Strategische Frühaufklärung .....	328
5.6.1.8	Benchmarking .....	333
5.6.1.9	VRIO-Konzept .....	336

5.6.2	Suchfeldanalytische Instrumente zur Entwicklung der strategischen Stoßrichtung .....	338
5.6.2.1	Space-Analyse .....	338
5.6.2.2	Produkt-Markt-Matrix .....	344
5.6.2.3	TOWS-Analyse .....	348
	<i>Praxisbeispiel: BMW AG – TOWS-Analyse</i> .....	350
5.6.3	Portfoliotechnik der Strategieformulierung .....	355
5.6.3.1	Konzeption und Technik absatzmarktorientierter Portfolios .....	356
5.6.3.2	Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio (BCG-Matrix) ....	361
5.6.3.3	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio (McKinsey-Matrix) .....	372
5.6.3.4	Technologieportfolio .....	379
5.6.3.5	Weiterführende Marktportfolios .....	381
5.6.3.6	Gesamtbewertung der Portfoliotechnik .....	381
5.6.4	Bewertung formulierter Strategien .....	385
5.7	Von der Strategieformulierung zum Strategischen Management ....	386
5.7.1	Prozesskonzeption .....	390
5.7.2	Implementierungsprobleme .....	394
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 5</i> .....	399
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 5</i> .....	403
<b>6</b>	<b>Controlling</b> .....	<b>405</b>
6.1	Grundlagen der Planung .....	405
6.1.1	Begriff, Merkmale und Funktionen der Planung .....	405
6.1.2	Verursachungsfaktoren des Planungsbedarfs .....	410
6.1.3	Inhalt und Umfang der Planung .....	411
6.2	Prozess der Unternehmensplanung .....	414
	<i>Fallbeispiel: Thermodyn-Cash GmbH</i> .....	416
6.3	Grundlagen der Kontrolle .....	428
6.3.1	Begriff, Merkmale und Funktionen der Kontrolle .....	428
6.3.2	Verursachungsfaktoren des Kontrollbedarfs .....	429
6.3.3	Inhalt und Umfang der Kontrolle .....	430
6.4	Aufbau- und Funktionsprinzipien integrierter Planungs- und Kontrollsysteme .....	433
6.4.1	Mehrstufigkeit .....	434
6.4.2	„Integration“ und „Koordination“ als Instrumente der Planabstimmung .....	436
6.4.3	Anpassung und Fortschreibung von Plänen .....	441

6.5	Entwicklung der Controllingfunktion .....	443
6.5.1	Kernbereiche des Controlling .....	444
6.5.2	Organisatorische Verankerung des Controlling .....	448
6.5.3	Verbreitungsgrad und Ausgestaltung des Controlling in der Unternehmenspraxis .....	450
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 6</i> .....	453
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 6</i> .....	455
<b>7</b>	<b>Organisation</b> .....	457
	<i>Fallbeispiel: Daimler AG – Strategiegerechte Reorganisation</i> .....	457
7.1	Konzeptionelle Grundlagen .....	474
7.1.1	Begriff, Merkmale und Abgrenzung des Organisationsbegriffs .....	474
7.1.2	Dimensionen der Organisation .....	479
7.1.3	Spezialisierung und Koordination als Kernaufgaben der Organisation .....	481
7.1.4	Interdependenzen als zentrale Einflussgröße bei der Wahl geeigneter Spezialisierungs- und Koordinationsformen .....	482
7.1.5	Organisatorische Teileinheiten .....	483
7.1.6	Ziele, Kontextfaktoren und Vorgehen der Organisationsgestaltung .....	484
7.2	Strukturelle Organisationsformen: Leitungssysteme und Strukturmodelle .....	489
7.2.1	Leitungssysteme .....	489
7.2.2	Hierarchische Strukturmodelle .....	491
7.2.2.1	Eindimensionale Strukturmodelle .....	492
7.2.2.2	Mehrdimensionale Strukturmodelle .....	496
7.2.2.3	Hybride Strukturmodelle .....	499
7.2.2.4	Holding-Konzepte als Strukturvariante der Konzernorganisation .....	503
7.3	Prozessuale Organisationsformen und organisatorische Beschreibungsdimensionen .....	506
7.3.1	Prozessuale Organisationsformen .....	507
7.3.2	Organisatorische Beschreibungsdimensionen .....	509
7.4	Problemlösungs- und innovationsorientierte Strukturmodelle .....	510
7.4.1	Projektorganisation .....	510
7.4.2	Teamorganisation .....	511
7.4.3	Netzwerkorganisation .....	514
7.4.4	Clusterorganisation und modulare Organisation .....	516

<i>Praxisbeispiel: Institut für Weltwirtschaft (IfW)</i> .....	518
7.4.5    Heterarchische Organisation .....	521
7.4.6    Lean Management .....	521
7.4.6.1  Merkmale des Modells .....	523
7.4.6.2  Kritik des Modells .....	524
7.4.7    Business Process Reengineering .....	525
7.4.7.1  Merkmale des Modells .....	526
7.4.7.2  Kritik des Modells .....	529
7.5    Allianzen- und virtuelle Organisation .....	531
7.5.1    Organisation strategischer Allianzen .....	531
<i>Praxisbeispiel: smart Hambach</i> .....	534
7.5.2    Organisation virtueller Unternehmen .....	540
7.6    Empirische Befunde zur Organisationsgestaltung .....	545
7.6.1    Monokausaler Ansatz .....	545
7.6.1.1  Einfluss von Umweltdynamik .....	545
7.6.1.2  Einfluss von Umweltheterogenität, -dynamik und -unsicherheit .....	546
7.6.2    Multikausaler Ansatz .....	549
7.6.2.1  Aston-Studie .....	549
7.6.2.2  Miller-Friesen-Studie .....	551
7.6.3    Einfluss der für strategische Entscheidungen zuständigen Personen .....	552
7.6.4    Kritik der quantitativ-empirischen Organisationsforschung .....	553
7.6.5    Qualitativ-empirische Organisationsforschung .....	555
7.6.5.1  Mintzberg-Studie .....	555
7.6.5.2  Maurer-Ebers-Studie .....	558
7.7    Prozess der Organisationsgestaltung .....	561
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 7</i> .....	564
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 7</i> .....	567
<b>8    Personal- und Verhandlungsführung</b> .....	569
8.1    Personalführung .....	569
8.1.1    Theorien der Personalführung .....	570
8.1.1.1  Eigenschaftstheorie der Personalführung .....	570
8.1.1.2  Rollentheorie der Personalführung .....	574
8.1.1.3  Situationstheorie der Personalführung .....	575
8.1.1.4  Interaktionstheorie der Personalführung .....	576
8.1.2    Führungsstilkonzepte .....	577

8.1.3	Normative Konzepte der Personalführung .....	583
8.1.3.1	Management-by-Objectives .....	584
8.1.3.2	Situatives Reifegradmodell .....	586
8.1.3.3	Entscheidungsorientiertes Führungsmodell .....	589
8.1.4	Symbolische Führung, Coaching und Empowerment .....	592
8.1.5	Teamführung .....	594
8.1.6	Materielle Führungskräfte-Anreizsysteme .....	595
<i>Praxisbeispiel: Vergütungssystem der Bayer AG .....</i>		598
8.2	Verhandlungsführung .....	602
8.2.1	Verhandlungsführung als Konfliktlösungsmethode .....	605
8.2.2	Verhandlungen als Spiele .....	605
8.2.3	Verhandlungssituationen .....	608
8.2.3.1	Verhandlungsmacht .....	612
8.2.3.2	Verhandlungstaktiken .....	613
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 8 .....</i>		616
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 8 .....</i>		618
<b>9</b>	<b>Funktionserfüllung in der Realität – Was tun sie in Wirklichkeit?</b> .....	619
<i>Fallbeispiel: Hethersett Corp. ....</i>		620
9.1	Führungsentscheidungsprozesse .....	625
9.1.1	Durchwursteln als Entscheidungsstil .....	625
9.1.2	Unternehmensführungsentscheidungen im Mülleimer ....	626
9.1.3	„Grass-Roots“-Modell der Strategieentwicklung .....	634
9.2	Managerrollen .....	636
9.2.1	Interpersonelle Rollen .....	637
9.2.2	Informationsbezogene Rollen .....	639
9.2.3	Entscheidungsbezogene Rollen .....	640
9.2.4	Situationsabhängigkeit von Managerrollen .....	641
9.3	Führungsfähigkeiten und -anforderungen .....	643
9.3.1	Führungsfähigkeiten .....	643
9.3.2	Verantwortungsbereiche und Eigenschaften von Top-Managern .....	646
9.3.3	Anforderungen an Top-Manager .....	647
9.3.4	Gesamtwürdigung der deskriptiven Managementforschung .....	648
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 9 .....</i>		649
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 9 .....</i>		650

<b>Teil 3</b>	<b>Unterstützungssysteme der Unternehmensführung ..</b>	<b>651</b>
	<i>Praxisbeispiel: Praktiker AG – In der Abwärtsspirale von der latenten zur akut nicht beherrschbaren Unternehmenskrise .....</i>	<i>653</i>
<b>10</b>	<b>Gestaltungskonzepte der Unternehmensführung .....</b>	<b>661</b>
10.1	Risk Management .....	662
10.1.1	Risk-Management-Prozess .....	667
10.1.2	Risk-Management-Maßnahmen .....	671
10.1.3	Optimierungsprobleme .....	675
10.1.4	Risk-Management-Organisation .....	678
10.2	Krisenmanagement .....	680
10.2.1	Krisenbegriff .....	681
10.2.2	Ursachen von Unternehmenskrisen .....	682
10.2.3	Gegenstand und Schwerpunkte des Krisenmanagements .....	683
10.2.4	Krisenerkennung .....	686
10.2.5	Reaktives Krisenmanagement .....	689
10.2.5.1	Repulsives und liquidatives Krisenmanagement .....	689
10.2.5.2	Strategisches, operatives, liquiditätssicherndes und Insolvenz-Krisenmanagement .....	692
10.3	M&A-Management .....	696
	<i>Fallbeispiel: Sanofi-Aventis S.A. ....</i>	<i>696</i>
10.3.1	Die Begriffe „Mergers“ und „Acquisitions“ .....	709
10.3.2	Theoretische Erklärungsansätze und Motive von M&A ....	714
10.3.3	Bewertungs- und Finanzierungsprobleme bei M&A .....	719
10.3.4	Organisatorische, personelle und kulturelle Integration bei M&A .....	725
10.3.5	Strategien zur Abwehr feindlicher Übernahmen .....	729
10.4	Innovationsmanagement .....	735
10.4.1	Innovationsbegriff und -arten .....	736
10.4.2	Innovationstheorien .....	739
10.4.3	Handhabung von Innovationen .....	745
10.4.4	Innovationsprozesse .....	754
10.4.5	Venture Management .....	757
10.4.5.1	Konzeption des Venture Managements .....	758
10.4.5.2	Gestaltungsoptionen des Venture Managements .....	759

10.5 Qualitätsmanagement .....	767
<i>Fallbeispiel: General Electric – Six-Sigma-Programm .....</i>	<i>767</i>
10.5.1 Qualitätsmanagement als Aufgabenschwerpunkt der Unternehmensführung .....	770
10.5.2 Qualität – Begriff und Merkmale .....	771
10.5.3 Entwicklungsstufen des Qualitätsmanagements .....	773
10.5.4 Instrumente und Methoden des Qualitätsmanagements ..	776
10.5.5 Organisatorische Verankerung des Qualitätsmanagements .....	782
10.6 Ökologieorientiertes Management .....	783
10.6.1 Umweltverträgliches Wirtschaften als Herausforderung für die Unternehmensführung .....	783
<i>Praxisbeispiel: Nachhaltige Unternehmensführung der Voith GmbH .....</i>	<i>783</i>
10.6.2 Zwei Sichtweisen zum Verhältnis von Ökonomie und Ökologie .....	786
10.6.2.1 Umweltschutz als kostenverursachender Faktor in der herkömmlichen Betriebswirtschaftslehre .....	786
10.6.2.2 Umweltschutz als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensführung .....	787
10.6.3 Risiken- und Chancenwahrnehmung .....	787
10.6.4 Strategische Gesamtkonzeption eines ökologieorientierten Managements .....	790
10.6.5 Instrumente des ökologieorientierten Managements .....	794
10.6.6 Organisatorische Verankerung der Funktion „Umweltschutz“ .....	798
10.6.7 Kritische Bewertung .....	799
10.7 Diversity Management .....	800
10.7.1 Entstehung, Bedeutungsgewinn und Ursachen des Diversity Managements .....	800
10.7.2 Begriff und Arten von Diversität .....	801
10.7.3 Vorteile von Diversität sowie von Diversity Management in Unternehmen .....	801
10.7.4 Gegenstandsbereich und Grundprobleme des Diversity Managements .....	803
10.7.5 Konzeptionelle Ansätze zum Verständnis von und Umgang mit Diversität .....	804
10.7.6 Maßnahmen zur zielführenden Handhabung von Diversität im Unternehmen .....	805
10.7.7 Gefahren des Diversity Managements .....	808

10.8 Wissensmanagement .....	809
10.8.1 Aufgaben und Instrumente .....	809
10.8.1.1 Erzeugung organisationalen Wissens .....	809
10.8.1.2 Transfer organisationalen Wissens .....	811
10.8.2 Wirkung auf den Unternehmenserfolg .....	814
<i>Praxisbeispiel: Wissensmanagement bei der Siemens AG .....</i>	<i>818</i>
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 10 .....</i>	<i>823</i>
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 10 .....</i>	<i>828</i>
<b>11 Techniken der Unternehmensführung .....</b>	<b>829</b>
11.1 Kostenmanagementtechniken .....	829
<i>Praxisbeispiel: ForMotion-(Plus-)Programm der Volkswagen AG .....</i>	<i>829</i>
11.1.1 Techniken des Gemeinkostenmanagements .....	833
11.1.1.1 Zero-Base-Budgeting .....	836
11.1.1.2 Gemeinkosten-Wertanalyse .....	840
11.1.2 Techniken des Einzelkostenmanagements .....	843
11.1.2.1 Wertanalyse im Produktbereich .....	843
11.1.2.2 Logistik-Management durch Kanban .....	844
11.2 Prognose- und Planungstechniken .....	848
11.2.1 Prognosetechniken .....	849
11.2.1.1 Qualitative Prognosetechniken .....	849
11.2.1.2 Quantitative Prognosetechniken .....	852
11.2.1.3 Auswahl geeigneter Prognoseverfahren .....	857
11.2.2 Kreativitätstechniken zur Alternativensuche .....	859
11.2.3 Bewertungstechniken .....	870
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 11 .....</i>	<i>878</i>
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 11 .....</i>	<i>879</i>
<b>Teil 4 Unternehmensführung im globalen Wettbewerb .....</b>	<b>881</b>
<b>12 Internationale Unternehmensführung .....</b>	<b>883</b>
12.1 Grundprobleme der internationalen Unternehmensführung .....	885
12.2 Ziele internationaler Unternehmenstätigkeit .....	888
12.3 Theoretische Ansätze der internationalen Unternehmenstätigkeit ..	889
12.3.1 Frühe Theoriefragmente .....	889
12.3.2 Eklektische Theorie der internationalen Produktion .....	891
12.3.3 Internationalisierungsprozessstheorie .....	894
12.3.4 Netzwerk-Paradigma .....	896

12.3.5	GAINS-Paradigma .....	900
12.3.6	Theoriebezogene Entwicklungsperspektiven .....	904
12.4	Internationalisierungsstrategien .....	906
12.4.1	Strategische Orientierungen internationaler Unternehmen .....	907
12.4.2	Internationale Markteintrittsstrategien .....	917
12.4.2.1	Leistungserstellung im Inland .....	918
12.4.2.2	Leistungserstellung im Ausland .....	919
12.4.3	Rollen von Auslandsgesellschaften .....	925
12.5	Internationale Organisationsstrukturen .....	928
12.5.1	Differenzierte Strukturen .....	929
12.5.2	Integrierte Strukturen .....	931
12.5.3	Abstimmung von strategischer Orientierung und internationaler Organisationsstruktur .....	933
12.6	Steuerung von Auslandsgesellschaften .....	936
12.6.1	Bedarf zur strukturellen und prozessualen Koordination in internationalen Unternehmen .....	936
12.6.2	Instrumente zur Koordination internationaler Unternehmen .....	937
12.6.3	Abstimmung von strategischer Orientierung und der Steuerung von Auslandsgesellschaften .....	938
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 12</i> .....	944
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 12</i> .....	946
<b>13</b>	<b>Interkulturelle Unternehmensführung</b> .....	947
13.1	Schlüsselstudien der ländervergleichenden Kulturforschung .....	948
13.1.1	Hofstede-Studien .....	948
13.1.2	GLOBE-Projekt .....	950
13.1.3	World Values Survey .....	952
13.2	Unternehmensführungsmodelle unterschiedlicher Länder .....	953
13.2.1	Modell A: USA .....	953
13.2.1.1	Modell A1: Spitzenleistungen .....	954
13.2.1.2	Modell A2: Realbild des US-amerikanischen Managements .....	957
13.2.2	Modell J: Japan .....	962
	<i>Historisches Fallbeispiel: Mitsubishi K. K. — Wie machen es die anderen?</i> .....	962
13.2.2.1	Modell J1: 7-S-Management .....	973
13.2.2.2	Modell J2: Kaizen .....	975

13.2.2.3	Modell J3: Theory Z .....	976
13.2.2.4	Aktuelle Entwicklungen .....	980
13.2.3	Modell K: Korea .....	982
13.2.3.1	Merkmale des Modells .....	983
13.2.3.2	Kritik des Modells .....	987
13.2.4	Modell C: China .....	988
13.2.5	Modell R: Russland .....	992
13.2.6	Modell N: Nordische Länder .....	994
13.2.7	Modell I: Arabische Länder .....	999
13.3	Ansätze und Probleme bei der Erforschung interkultureller Unternehmensführungsphänomene .....	1001
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 13</i> .....	1005
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 13</i> .....	1006
<b>Teil 5</b>	<b>Unternehmensführung und gesellschaftliche Herausforderungen</b> .....	1007
	<i>Praxisbeispiel: Blutige Beschaffung</i> .....	1009
<b>14</b>	<b>Unternehmensethik</b> .....	1015
14.1	Begriffliche Grundlagen: Moral, Recht, Ethik sowie Unternehmensethik .....	1015
14.2	Notwendigkeit einer ethischen Analyse und Fundierung von Unternehmensführungshandlungen .....	1017
14.3	Historische Entwicklung der unternehmensethischen Diskussion .....	1022
14.4	Begründungsform ethischen Handelns .....	1023
14.5	Ansatzpunkte zur Gestaltung ethisch verantwortlicher Unternehmensführung in der Praxis .....	1027
14.5.1	Übergeordnete Ansatzpunkte zur Gewährleistung ethisch verantwortlicher Unternehmensführung .....	1028
14.5.2	Ethikgerechte Gestaltung der Bereiche der Unternehmensführung .....	1029
14.5.2.1	Die ethische Dimension des Strategie-, Organisations- und Controllingentwurfs .....	1029
14.5.2.2	Die ethische Dimension des Managements der Humanressourcen .....	1032
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 14</i> .....	1034
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 14</i> .....	1035

<b>15 Digitalisierung und Unternehmensführung .....</b>	<b>1037</b>
15.1 e-Management .....	1037
15.1.1 Elektronische Märkte .....	1038
15.1.2 Elektronische Geschäftsmodelle .....	1044
15.1.3 Elektronische Geschäftsprozesse .....	1050
15.2 Digitalisierung der Wirtschaft .....	1056
15.2.1 Begriff der Digitalisierung .....	1057
15.2.2 Bedeutung der Digitalisierung für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung .....	1059
15.2.3 Bedeutung der Digitalisierung für Unternehmen .....	1060
15.2.4 Digitalisierung in den Aktivitätsfeldern von Unternehmen und unterschiedlichen Branchen .....	1061
15.2.5 Auswirkungen der Digitalisierung auf Querschnittsfunktionen der Unternehmensführung ..	1065
15.2.5.1 Digitalisierung als Herausforderung für die Strategieformulierung .....	1065
15.2.5.2 Digitalisierung als Herausforderung für die Unternehmensorganisation .....	1069
15.2.5.3 Digitalisierung als Herausforderung für die Personalführung .....	1074
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 15 .....</i>	<i>1079</i>
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 15 .....</i>	<i>1080</i>
<b>Abschließende Fragen .....</b>	<b>1081</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>1083</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>1173</b>