

Dirk Lippold

Marktorientierte Unternehmensführung und Digitalisierung

Management im digitalen Wandel

**DE GRUYTER
OLDENBOURG**

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis — XV

Vorwort — XXI

- 1 Motivation und Grundlagen — 1**
 - Zusammenfassung — 1
 - Lernziele — 1
 - 1.1 Digitale Transformation – Auswirkung auf die Unternehmensführung — 3**
 - 1.1.1 Anforderungen an das moderne Management — 3
 - 1.1.2 Datenexplosion – Big Data — 5
 - 1.1.3 Social Media – Gesellschaft im Wandel — 9
 - 1.1.4 Ausbreitung der Kommunikationskanäle und Endgeräte — 10
 - 1.2 Unternehmen – Ort des Geschehens — 13**
 - 1.2.1 Unternehmen und Betrieb — 13
 - 1.2.2 Merkmale eines Unternehmens — 14
 - 1.2.2.1 Branche — 14
 - 1.2.2.2 Unternehmensgröße — 16
 - 1.2.2.3 Rechtsformen — 17
 - 1.3 Unternehmensführung – Gegenstand der Analyse — 20**
 - 1.3.1 Institutionelle Perspektive — 20
 - 1.3.2 Funktionale Perspektive — 23
 - 1.3.3 Prozessorientierte Perspektive — 24
 - 1.4 Unternehmensverfassung – Rahmen der Unternehmensführung — 29**
 - 1.4.1 Grundlagen der Unternehmensverfassung — 29
 - 1.4.2 Shareholder Value vs. Stakeholder Value — 31
 - 1.4.3 CSR und nachhaltige Unternehmensführung — 33
 - 1.4.4 Principal-Agent-Ansatz – Basis für die Gestaltung der Unternehmensverfassung — 35
 - 1.5 Unternehmenskultur und neue Technologien — 37**
 - 1.5.1 Grundlagen der Unternehmenskultur — 37
 - 1.5.2 Generationenverbindende Arbeitskultur als Erfolgsfaktor — 38
 - Kontroll- und Vertiefungsfragen — 41
- 2 Planung und Entscheidung — 43**
 - Zusammenfassung — 43
 - Lernziele — 43

2.1	Analyse – Wo stehen wir? — 44
2.1.1	Bezugsrahmen und Planungsprozess — 44
2.1.2	Umweltanalyse (DESTEP) – Makro-Umfeld — 47
2.1.2.1	Demografische Einflüsse — 48
2.1.2.2	Makro-ökonomische Einflüsse — 49
2.1.2.3	Sozio-kulturelle Einflüsse — 49
2.1.2.4	Technologische Einflüsse — 50
2.1.2.5	Ökologische Einflüsse — 52
2.1.2.6	Politisch-rechtliche Einflüsse — 54
2.1.3	Unternehmensanalyse – Mikro-Umfeld — 55
2.1.4	Analysetools – Instrumente der Analyse — 56
2.1.4.1	SWOT/TOWS-Analyse — 56
2.1.4.2	Ressourcenanalyse — 58
2.1.4.3	7-S-Modell — 60
2.1.4.4	Five-Forces-Modell — 61
2.1.4.5	Analyse der Kompetenzposition — 63
2.1.4.6	Stakeholderanalyse — 65
2.1.4.7	Wertkettenanalyse — 66
2.1.4.8	Benchmarking — 70
2.1.5	Informationsgewinnung und -auswertung – Grundlage der Analyse — 72
2.1.5.1	Grundlagen und Prozess — 72
2.1.5.2	Datenquellen — 74
2.1.5.3	Erhebungsmethoden — 75
2.1.5.4	Auswahlverfahren — 86
2.1.5.5	Analysemethoden — 90
2.2	Ziele – Wo wollen wir hin? — 93
2.2.1	Zielsystem des Unternehmens — 93
2.2.2	Allgemeine Wertvorstellungen — 95
2.2.2.1	Unternehmenskultur — 95
2.2.2.2	Unternehmensidentität — 96
2.2.2.3	Unternehmensleitlinien — 97
2.2.2.4	Unternehmenszweck — 98
2.2.3	Marketingziele — 99
2.2.4	Sach- und Formalziele — 100
2.3	Strategie – Wie kommen wir dahin? — 102
2.3.1	Notwendigkeit der Strategieentwicklung — 102
2.3.2	Strategiearten – Überblick — 103
2.3.3	Portfolio-Strategien — 105
2.3.3.1	Erfahrungskurve — 105
2.3.3.2	Produktlebenszyklus — 106
2.3.3.3	Produktportfolio — 108

- 2.3.4 Wachstumsstrategien — 113
- 2.3.4.1 Marktdurchdringungsstrategie — 114
- 2.3.4.2 Marktentwicklungsstrategie — 115
- 2.3.4.3 Produktentwicklungsstrategie — 115
- 2.3.4.4 Diversifikationsstrategie — 116
- 2.3.5 Strategien in schrumpfenden Märkten — 117
- 2.3.6 Wettbewerbsstrategien — 118
- 2.3.7 Markteintrittsstrategien — 123
- 2.3.7.1 Strategien für den Zeitpunkt des Markteintritts — 123
- 2.3.7.2 Strategien für die Form des Markteintritts — 127
- 2.4 Management und Entscheiden — 128
- 2.4.1 Entscheidungscharakteristika — 128
- 2.4.2 Entscheidungsprozess — 129
- 2.4.2.1 Entscheidungsumfeld — 130
- 2.4.2.2 Entscheidungsziele, Entscheidungssituation und Entscheidungskriterien — 131
- 2.4.2.3 Entscheidungsregeln — 132
- 2.4.3 Entscheidungswirkung — 137

Kontroll- und Vertiefungsfragen — 138

- 3 Marketing und Vertrieb — 139
 - Zusammenfassung — 139
 - Lernziele — 139
- 3.1 Marketing und digitale Transformation — 141
- 3.2 Die Marketing-Wertschöpfungskette — 142
- 3.2.1 Wettbewerbsvorteil als Dreh- und Angelpunkt aller Marketingaktivitäten — 143
- 3.2.2 Konzeption und Aktionsfelder der Marketing-Gleichung — 144
- 3.3 Segmentierung – Optimierung des Kundennutzens — 145
- 3.3.1 Führungsrelevante Aufgaben und Ziele der Segmentierung — 145
- 3.3.2 Kaufverhalten und Segmentierung im B2C-Bereich — 148
- 3.3.2.1 Kaufverhalten als Modell — 149
- 3.3.2.2 Einflussfaktoren des Kaufverhaltens — 149
- 3.3.2.3 Kaufentscheidung — 152
- 3.3.2.4 Segmentierungskriterien — 153
- 3.3.3 Kaufverhalten und Segmentierung im B2B-Bereich — 153
- 3.3.3.1 Beteiligte am organisationalen Kauf — 154
- 3.3.3.2 Der organisationale Kaufprozess — 154
- 3.3.3.3 Segmentierungsansätze — 155
- 3.3.3.4 Makrosegmentierung — 156

- 3.3.3.5 Mikrosegmentierung — 157
- 3.3.3.6 Segmentbewertung — 157
- 3.3.4 Auswahl der Marktsegmente — 158
- 3.3.4.1 Geschäftsfeldplanung — 158
- 3.3.4.2 Segmentierungsstrategien — 160
- 3.4 **Positionierung – Optimierung des Kundenvorteils — 162**
- 3.4.1 Führungsrelevante Aufgaben und Ziele der Positionierung — 162
- 3.4.2 Das Produkt als Positionierungselement — 164
- 3.4.2.1 Differenzierung als Grundlage der Positionierung — 164
- 3.4.2.2 Positionierungsmodelle und Positionierungsanalyse — 167
- 3.4.2.3 Markenmanagement — 170
- 3.4.3 Der Preis als Positionierungselement — 174
- 3.4.3.1 Preisfindung — 174
- 3.4.3.2 Preispositionierungsstrategien — 177
- 3.4.3.3 Preisdifferenzierungsstrategien — 179
- 3.4.4 Positionierung im Einzelhandel — 183
- 3.5 **Kommunikation – Optimierung der Kundenwahrnehmung — 186**
- 3.5.1 Führungsrelevante Aufgaben, Ziele und Grundlagen der Kommunikation — 186
- 3.5.1.1 Klassische Kommunikation vs. Digitalisierung — 186
- 3.5.1.2 Kommunikationssystem — 188
- 3.5.1.3 Kommunikationskonzept — 189
- 3.5.1.4 Kommunikationsinstrumente — 190
- 3.5.1.5 Interne Kommunikation — 192
- 3.5.2 Klassische Kommunikationsinstrumente — 192
- 3.5.2.1 Klassische Werbung — 192
- 3.5.2.2 Verkaufsförderung — 199
- 3.5.2.3 Öffentlichkeitsarbeit — 201
- 3.5.2.4 Sponsoring — 203
- 3.5.2.5 Product Placement und Product Publicity — 206
- 3.5.2.6 Messen, Ausstellungen, Events — 207
- 3.5.3 Digitale Kommunikationsinstrumente — 209
- 3.5.3.1 Website Advertising — 211
- 3.5.3.2 Social Media Advertising — 212
- 3.5.3.3 Advertorials — 215
- 3.5.3.4 Display Advertising — 216
- 3.5.3.5 E-Mail Advertising — 218
- 3.5.3.6 Keyword Advertising — 219
- 3.5.3.7 Affiliate Advertising — 221
- 3.5.4 Klassische Kommunikationsmedien — 221
- 3.5.4.1 Printmedien — 223
- 3.5.4.2 Klassische elektronische Medien — 224

- 3.5.4.3 Außenwerbung — 225
- 3.5.5 Digitale Kommunikationsmedien — 226
- 3.5.5.1 Internet-Kommunikation — 228
- 3.5.5.2 Kommunikation über Terminal Systeme — 232
- 3.5.6 Mediaplanung und -kontrolle — 233
- 3.5.6.1 Mediaanalyse — 234
- 3.5.6.2 Festlegen des Mediabudgets — 234
- 3.5.6.3 Verteilung des Mediabudgets (Streuplanung) — 235
- 3.5.6.4 Messung der Kommunikationswirkung
(Werbeerfolgskontrolle) — 237
- 3.5.6.5 Erfolgsmessung im Online-Marketing — 238
- 3.6 Distribution – Optimierung der Kundennähe — 240
- 3.6.1 Führungsrelevante Aufgaben, Ziele und Grundlagen der
Distribution — 240
- 3.6.1.1 Distributionsorgane — 242
- 3.6.1.2 Distributionskanäle — 243
- 3.6.1.3 Distributionsformen — 244
- 3.6.2 Distribution im B2C-Bereich — 245
- 3.6.2.1 Internet als Distributionskanal — 245
- 3.6.2.2 Mehrkanalsysteme — 246
- 3.6.3 Vom E- zum M-Commerce — 247
- 3.6.4 Distribution im B2B-Bereich — 250
- 3.6.4.1 Direkter Vertrieb — 250
- 3.6.4.2 Indirekter Vertrieb — 250
- 3.7 Akquisition – Optimierung der Kundenakzeptanz — 253
- 3.7.1 Führungsrelevante Aufgaben, Ziele und Grundlagen der
Akquisition — 253
- 3.7.1.1 Buying Center — 255
- 3.7.1.2 Selling Center — 256
- 3.7.1.3 Key Account Manager — 258
- 3.7.1.4 Product Manager — 259
- 3.7.1.5 Category Manager — 259
- 3.7.1.6 Vertriebliche Qualifikationen — 260
- 3.7.2 Akquisitionszyklus — 262
- 3.7.2.1 Leadmanagement — 263
- 3.7.2.2 Opportunity Management — 264
- 3.7.3 Akquisitionsprozess — 266
- 3.7.4 Angebots- und Vertragsgestaltung — 271
- 3.7.4.1 Vertragliche Grundlagen — 271
- 3.7.4.2 Dienstvertrag vs. Werkvertrag — 272
- 3.7.5 Akquisitionscontrolling — 273
- 3.7.5.1 Effizienzsteigerung im Vertrieb — 273

3.7.5.2	Effektivitätssteigerung im Vertrieb —	274
3.7.5.3	Kennzahlen im Vertrieb —	275
3.8	Betreuung – Optimierung der Kundenzufriedenheit —	277
3.8.1	Führungsrelevante Aufgaben, Ziele und Grundlagen der Betreuung —	277
3.8.1.1	Kundenmanagement —	279
3.8.1.2	Transaktionsmanagement vs. Beziehungsmanagement —	280
3.8.1.3	Kundenwert —	281
3.8.1.4	Customer Relationship Management —	283
3.8.2	Kundenbindungsmanagement —	285
3.8.2.1	Planungsdimensionen der Kundenbindung —	286
3.8.2.2	Kundenbindungsinstrumente im B2C-Bereich —	288
3.8.2.3	Kundenbindungsinstrumente im B2B-Bereich —	290
3.8.3	Qualitätsmanagement —	291
3.8.3.1	Qualitätsmanagementprozess —	293
3.8.3.2	Instrumente des Qualitätsmanagements —	293
3.8.3.3	Neue Maßstäbe der Qualität —	295
3.8.4	Servicemanagement —	297
3.8.4.1	Instrumente des Servicemanagements —	298
3.8.4.2	Kundenservice der Zukunft —	301
3.8.4.3	Best Practices —	303
3.8.5	Beschwerdemanagement —	306
3.8.5.1	Wesen und Ziele —	306
3.8.5.2	Beschwerdeprozess —	308
3.8.5.3	Bausteine eines aktiven Beschwerdemanagement-Systems —	308
	 Kontroll- und Vertiefungsfragen —	310
4	Personal und Führung —	311
	Zusammenfassung —	311
	Lernziele —	312
4.1	Verhalten von Individuen und Teams —	313
4.1.1	Qualifikation, Werte, Einstellungen —	313
4.1.1.1	Qualifikationen —	313
4.1.1.2	Werte —	313
4.1.1.3	Einstellungen —	315
4.1.2	Anreize, Nutzen, Gerechtigkeit —	316
4.1.2.1	Anreiz-Beitrags-Theorie —	316
4.1.2.2	Soziale Austauschkonzepte —	317
4.1.2.3	Konzepte der organisationalen Gerechtigkeit —	319
4.1.3	Motivation und Motivationstheorien —	321

- 4.1.3.1 Bedürfnispyramide von MASLOW — 322
- 4.1.3.2 ERG-Theorie von ALDERFER — 323
- 4.1.3.3 Zwei-Faktoren-Theorie von HERZBERG — 325
- 4.1.3.4 Leistungsmotivationstheorie von MCCLELLAND — 327
- 4.1.4 Verhalten von Teams — 329
 - 4.1.4.1 Bildung von Teams — 329
 - 4.1.4.2 Typologie von Teammitgliedern — 330
- 4.2 Führung von Individuen und Teams — 332
 - 4.2.1 Führungsprozess — 333
 - 4.2.2 Führungsaufgaben — 334
 - 4.2.2.1 Zielvereinbarung — 334
 - 4.2.2.2 Delegation und Weisung — 335
 - 4.2.2.3 Problemlösung — 336
 - 4.2.2.4 Information und Kontrolle — 336
 - 4.2.2.5 Anerkennung und Kritik — 336
 - 4.2.2.6 Konfliktsteuerung — 337
 - 4.2.3 Führungsinstrumente — 340
 - 4.2.3.1 Führungskommunikation — 340
 - 4.2.3.2 Führungstechniken — 341
- 4.3 Führungsansätze und -theorien — 343
 - 4.3.1 Überblick — 343
 - 4.3.2 Eigenschaftsorientierte Führungsansätze — 345
 - 4.3.2.1 Great-Man-Theorie — 346
 - 4.3.2.2 Charismatische Führung — 347
 - 4.3.2.3 Transaktionale/transformationale Führung — 347
 - 4.3.2.4 DISG-Konzept — 348
 - 4.3.3 Verhaltensorientierte Führungsansätze — 350
 - 4.3.3.1 Autoritärer vs. kooperativer Führungsstil — 351
 - 4.3.3.2 Ohio-State-Leadership-Quadrant — 352
 - 4.3.3.3 Verhaltensgitter-Modell — 353
 - 4.3.4 Situative Führungsansätze — 354
 - 4.3.4.1 Kontingenztheorie — 355
 - 4.3.4.2 Weg-Ziel-Theorie — 357
 - 4.3.4.3 Entscheidungsbaum — 359
 - 4.3.4.4 Drei-D-Modell — 360
 - 4.3.4.5 Situatives Reifegradmodell — 362
 - 4.3.5 Neue Führungsansätze und -konzepte — 363
 - 4.3.5.1 Super Leadership — 365
 - 4.3.5.2 Shared Leadership und agile Führung — 365
 - 4.3.5.3 Systemische Führung — 367
 - 4.3.5.4 Virtuelle Führung bzw. Führen mit neuen Medien — 368
 - 4.3.5.5 Neuere Führungsstile in der Praxis — 370

- 4.4 **Digitale Führungskompetenzen — 373**
- 4.4.1 **Zur Notwendigkeit digitaler Führungskompetenz — 373**
- 4.4.2 **Digitale Führungskompetenz und Kompetenz-Atlas — 374**
- 4.4.3 **Führen mit Begeisterung und Offenheit — 377**
- 4.4.4 **Identitäten und Profile als hybride Führungskraft — 378**
- 4.4.5 **Herausforderungen für Führung in einer digitalen Arbeitswelt — 379**
- 4.5 **Personal als Managementaufgabe — 381**
- 4.5.1 **Konzeption und Aktionsfelder der Personalmarketing-Gleichung — 382**
- 4.5.2 **Personalakquisition — 383**
- 4.5.2.1 **Segmentierung des Arbeitsmarktes — 384**
- 4.5.2.2 **Positionierung im Arbeitsmarkt — 385**
- 4.5.2.3 **Signalisierung im Arbeitsmarkt — 386**
- 4.5.2.4 **Kommunikation mit dem Bewerber — 388**
- 4.5.3 **Personalauswahl und -integration — 389**
- 4.5.3.1 **Personalauswahl — 390**
- 4.5.3.2 **Bewerbungsgespräch — 391**
- 4.5.3.3 **Assessment Center — 392**
- 4.5.3.4 **Personalintegration — 392**
- 4.5.4 **Personalvergütung — 393**
- 4.5.4.1 **Funktionen der Personalvergütung — 394**
- 4.5.4.2 **Komponenten der Personalvergütung — 395**
- 4.5.4.3 **Zusatzleistungen — 395**
- 4.5.4.4 **Aspekte der Entgeltgerechtigkeit — 397**
- 4.5.4.5 **Anforderungsgerechtigkeit und Karrierestufen — 398**
- 4.5.4.6 **Marktgerechtigkeit und Gehaltsbandbreiten — 398**
- 4.5.4.7 **Leistungsgerechtigkeit und variable Vergütung — 398**
- 4.5.4.8 **Zusammensetzung der variablen Vergütung — 399**
- 4.5.5 **Personalbeurteilung — 400**
- 4.5.5.1 **Beurteilungsfehler — 401**
- 4.5.5.2 **Verhalten, Leistung oder Ergebnis als Beurteilungsansatz — 402**
- 4.5.5.3 **Performance vs. Potenzial — 403**
- 4.5.5.4 **Grad der Quantifizierung von Beurteilungsergebnissen — 404**
- 4.5.5.5 **Balanced Scorecard — 405**
- 4.5.5.6 **Beurteilungsfeedback — 406**
- 4.5.6 **Personalentwicklung — 406**
- 4.5.6.1 **Qualifikation und Kompetenzmanagement — 407**
- 4.5.6.2 **Führungskräfteentwicklung — 408**
- 4.5.6.3 **Coaching — 409**
- 4.5.6.4 **Mentoring — 410**
- 4.5.6.5 **Genderspezifische Personalentwicklung — 411**
- 4.5.7 **Personalfreisetzung — 411**

- 4.5.7.1 Rahmenbedingungen der Personalfreisetzung — 412
- 4.5.7.2 Personalfreisetzung ohne Personalabbau — 412
- 4.5.7.3 Personalfreisetzung mit Personalabbau — 413
- 4.5.7.4 Kündigung — 414
- 4.5.7.5 Entlassungsgespräch und Austrittsinterview — 415

Kontroll- und Vertiefungsfragen — 417

5 Organisation und Organisationsgestaltung — 419

Zusammenfassung — 419

Lernziele — 419

5.1 Organisationsstrukturen — 420

5.1.1 Führungsrelevante Aufgaben, Ziele und Grundlagen der Organisation — 420

5.1.2 Kriterien für die Wahl der Strukturform — 423

5.1.3 Digitalisierung verändert Unternehmensorganisation — 425

5.1.4 Modell einer Organisationsstruktur — 428

5.1.4.1 Kern-Matrix-Struktur — 428

5.1.4.2 Enabling-Struktur — 430

5.2 Auslagerung von Organisationseinheiten — 434

5.2.1 Shared Service Center — 434

5.2.2 Geografische Auslagerung von Organisationseinheiten (X-Shoring) — 435

5.2.3 Rechtliche Auslagerung von Organisationseinheiten (Outsourcing) — 436

5.3 Change Management — 438

5.3.1 Ursachen und Handlungsfelder des Change Management — 439

5.3.2 Umgang mit Widerständen — 440

Kontroll- und Vertiefungsfragen — 446

Literatur — 447

Stichwortverzeichnis — 457