

# Unternehmensführung

Prof. Dr. Wolfgang Burr

Universität Stuttgart

Prof. Dr. Michael Stephan

Philipps-Universität Marburg

und

Prof. Dr. Clemens Werkmeister

Karlshochschule International University, Karlsruhe

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

# Inhaltsübersicht

Vorwort.....	V
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abkürzungsverzeichnis.....	XXIII
A. Grundbegriffe der Unternehmensführung.....	1
B. Theoretische Grundlagen der Unternehmensführung.....	5
I. Neue Institutionenökonomik.....	5
II. Ressourcenorientierte Unternehmensführung (Resource-based View of the Firm).....	21
III. Der Strategieansatz der Industrial Organization-Forschung.....	36
IV. Markt und Staat als Einflussfaktoren des Unternehmensverhaltens.....	42
V. Zusammenfassung.....	53
C. Instrumente der Unternehmensführung.....	57
I. Corporate Governance.....	57
II. Strategie.....	90
III. Planung.....	110
IV. Organisation.....	171
V. Prozessorganisation.....	228
VI. Personalführung und Anreizsysteme.....	256
VII. Finanzierung.....	308
D. Perspektiven der Unternehmensentwicklung.....	335
I. Diversifikation und Aufbau neuer Geschäftsfelder.....	335
II. Internationalisierung.....	370
III. Organisationswandel.....	447
IV. Innovationsorientierung.....	481
V. Dienstleistungsorientierung und Dienstleistungsmanagement.....	546
Literaturverzeichnis.....	587
Stichwortverzeichnis.....	625

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Inhaltsübersicht.....	VII
Abkürzungsverzeichnis.....	XXIII
A. Grundbegriffe der Unternehmensführung.....	1
B. Theoretische Grundlagen der Unternehmensführung.....	5
I. Neue Institutionenökonomik.....	5
1. Property Rights-Theorie.....	6
a. Das Grundmodell der Property Rights-Theorie.....	6
b. Dynamische Elemente in der Property Rights-Theorie.....	8
2. Transaktionskostenansatz.....	9
a. Das Grundmodell der Transaktionskostentheorie.....	9
b. Dynamische Aspekte in der Transaktionskostentheorie.....	14
3. Agency-Theorie.....	17
a. Das Grundmodell der Agency-Theorie.....	17
b. Dynamische Aspekte in der Agency-Theorie.....	19
4. Gesamtbeurteilung der Neuen Institutionenökonomik.....	20
II. Ressourcenorientierte Unternehmensführung (Resource-based View of the Firm).....	21
1. Grundannahmen und Elemente ressourcenorientierter Ansätze der Unternehmensführung.....	22
2. Betrachtungsebene: Das Unternehmen.....	22
3. Elementare Untersuchungseinheit: Die Ressourcen.....	22
a. Die Problematik des Ressourcenbegriffs.....	23
b. Ressourcen im engeren Sinn.....	24
c. Kompetenzen und Kernkompetenzen.....	25
d. Dynamic Capabilities.....	30
4. Ziel des unternehmerischen Handelns: Erzielung von Renten.....	32
5. Mittel zur Erzielung von unternehmerischen Renten: Aufbau verteidigungsfähiger Wettbewerbsvorteile.....	33
6. Betrachteter Zeithorizont: mittel- bis langfristig.....	35
7. Kritik am Ansatz der ressourcenorientierten Unternehmensführung.....	35

III.	Der Strategieansatz der Industrial Organization-Forschung.....	36
1.	Das Grundmodell von Michael Porter.....	36
2.	Wandel von Industriestrukturen: Der Industrielbenszyklus.....	39
IV.	Markt und Staat als Einflussfaktoren des Unternehmensverhaltens.....	42
1.	Der Einfluss des Staates auf privatwirtschaftliche Unternehmen.....	42
a.	Staatliche Funktionen im Wirtschaftsleben.....	42
aa.	Der Staat als Regelssetzer und Regeldurchsetzer.....	42
ab.	Der Staat als Finanzierer und Anbieter öffentlicher Güter.....	44
ac.	Der Staat als Nachfrager von Vorprodukten und Dienstleistungen.....	44
ad.	Der Staat als Förderer und Vorbereiter privatwirtschaftlicher Tätigkeit.....	45
ae.	Der Staat als Retter letzter Hand.....	45
b.	Mögliche Rollen des Staates im Wirtschaftssystem.....	46
2.	Die Einbettung privatwirtschaftlicher Unternehmen in Märkte.....	48
a.	Erscheinungsformen von Märkten und Multimarktmanagement von Unternehmen.....	48
b.	Marktformen.....	50
c.	Erscheinungsformen zyklischer Marktschwankungen.....	51
V.	Zusammenfassung.....	53
1.	Unternehmensführung aus institutioneller, ressourcenökonomischer und marktlicher Sicht.....	53
2.	Weiterführende Verständnisfragen.....	54
C.	Instrumente der Unternehmensführung.....	57
I.	Corporate Governance.....	57
1.	Zum Begriff und den Bedeutungsinhalten von ‚Corporate Governance‘.....	57
a.	Das ‚Corporate Governance‘-Konzept: Außen- und Binnenperspektive.....	57
b.	Unternehmensverfassung als Teilgebiet der ‚Corporate Governance‘.....	58
c.	‚Corporate Governance‘-Konzepte und Fragen der Unternehmensverfassung in der öffentlichen Debatte.....	59
2.	Zur Theorie der Corporate Governance.....	63
a.	Corporate Governance und Neue Institutionenökonomik.....	63
b.	Das klassische Agency-Modell: Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt.....	64
c.	Erweiterte Sichtweise der Corporate Governance: Der Stakeholder-Ansatz.....	65
d.	Aufgaben der Corporate Governance aus Sicht der Neuen Institutionenökonomik.....	68
e.	Corporate Governance und die ressourcenorientierte Theorie der Unternehmung.....	68
3.	Gestaltungsmodalitäten der Corporate Governance.....	70

a.	Gestaltungsprinzipien der Corporate Governance.....	70
b.	Corporate Governance und externe vs. interne Kontrollmechanismen.....	71
c.	Regelungsinstrumente.....	72
4.	Corporate Governance-Systeme für börsennotierte Gesellschaften in den USA, Deutschland und Europa.....	73
a.	Unterschiede zwischen dem deutschen und dem U. S.-amerikanischen Corporate Governance-System im Überblick.....	73
b.	Das deutsche Modell der Corporate Governance in Aktiengesellschaften.....	74
c.	Das U. S.-amerikanische Modell der Corporate Governance in Aktiengesellschaften (Stock Corporation).....	79
d.	Die Europäische Aktiengesellschaft (Societas Europaea).....	80
5.	Unternehmensverfassung und Mitwirkung der Arbeitnehmer in Deutschland.....	83
a.	Regelungen zur Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf Betriebs- und Unternehmensebene.....	83
b.	Gesetzliche Regelungen zur unternehmerischen Mitbestimmung der Arbeitnehmer.....	84
6.	Aktuelle Reformbestrebungen in den internationalen Corporate Governance-Systemen.....	85
a.	Der Deutsche Corporate Governance Kodex.....	86
aa.	Hintergrund und Zielsetzung des deutschen Kodex.....	86
ab.	Gegenstand des deutschen Kodex.....	87
b.	Der Sarbanes-Oxley Act.....	88
ba.	Hintergrund und institutionelle Verankerung.....	88
bb.	Gegenstand des Gesetzes.....	89
7.	Verständnisfragen.....	90
II.	Strategie.....	90
1.	Phasen und Instrumente der Strategieentwicklung.....	91
a.	Analyse der strategischen Ausgangssituation.....	91
b.	Strategische Planung.....	92
2.	Marktorientierte Strategien.....	94
a.	Der klassische Strategieansatz nach Porter (1988).....	94
b.	Die Weiterentwicklung des Strategieansatzes nach Porter (1997).....	95
3.	Ressourcenorientierte Strategien.....	98
a.	Exploitation versus Exploration von Ressourcen.....	98
b.	Aufbau spezialisierter Kompetenzen zur Differenzierung von Wettbewerbern.....	101
c.	Monopolisierung oder zumindest exklusive Kontrolle von knappen Ressourcen.....	101
d.	Aufbau ressourcenbasierter verteidigungsfähiger Wettbewerbsvorteile.....	102

e.	Strategische Empfehlungen nach Ablauf eines verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteils (Sustainable Competitive Advantage).....	102
f.	Der Strategieprozess aus Sicht des Resource-based View of the Firm.....	102
4.	Strategie aus Sicht der Neuen Institutionenökonomik .....	104
a.	Property Rights-Theorie.....	104
b.	Transaktionskostentheorie.....	105
ba.	Oliver E. Williamson: Effizienzorientierung versus Strategieorientierung in der Managementlehre.....	105
bb.	Strategieinhalt (Strategy Content) und Transaktionskostentheorie.....	106
bc.	Strategieimplementierung aus Sicht der Transaktionskostentheorie.....	106
bd.	Strategieprozess (Strategy Process) aus Sicht der Transaktionskostentheorie.....	106
c.	Agency-Theorie.....	107
ca.	Agency-Probleme mit Bezug zu Strategieinhalten (Strategy Content) bzw. Strategieimplementierung.....	107
cb.	Agency-Probleme im Strategieprozess (Strategy Process).....	108
d.	Die Neue Institutionenökonomik als Strategie- und Managementlehre?.....	108
5.	Abgrenzung und Konfliktfelder zwischen einer ressourcen-, markt-, und institutionenorientierten Strategieerklärung.....	109
6.	Verständnisfragen.....	110
III.	Planung.....	110
1.	Grundlagen der betrieblichen Planung.....	110
a.	Kennzeichnung der Planung.....	110
b.	Aufgaben im Planungs- und Kontrollprozess.....	114
c.	Bildung von Planungssystemen.....	118
d.	Gestaltung des Planungssystems in der Metaplanung.....	118
2.	Koordination von Planungssystemen.....	119
a.	Notwendigkeit der Plankoordination.....	119
b.	Die Koordination hierarchischer Planungsinterdependenzen.....	121
c.	Die Koordination sachlicher Planungsinterdependenzen.....	123
d.	Die Koordination zeitlicher Interdependenzen in der rollenden Planung.....	131
3.	Die flexible Koordination von Handlungsoptionen und Risiken.....	133
a.	Methoden der flexiblen Planung im Überblick.....	133
b.	Strukturierung von Handlungsoptionen und Handlungsbedarf.....	134
c.	Entscheidungsbäume als differenziertes Analyseinstrument.....	135
4.	Realoptionen als Bewertungskonzept für Handlungsalternativen bei Risiko....	139
a.	Die Idee von Realoptionen.....	139
/ b.	Beurteilung eines Standardprojekts mit unsicheren Rückflüssen.....	140
c.	Verschiebung des Standardprojekts als zusätzliche Option.....	140

d. Projektbewertung mit dem portfoliobasierten Ansatz (Contingent Claims Approach).....	142
e. Übertragung finanzwirtschaftlicher Bewertungsansätze auf Realoptionen.....	143
5. Informationsunterstützung der Planung.....	147
a. Informationen als spezielle Form des Wissens.....	147
b. Merkmale des betrieblichen Informationssystems.....	149
c. Die Informationsanalyse.....	150
d. Das Informationsanreizsystem.....	151
e. Das betriebliche Rechnungswesen.....	155
f. Die Gestaltung des Berichtswesens.....	158
g. Die Informationstechnik.....	160
6. Budgetierung.....	162
a. Kennzeichnung von Budgets.....	162
b. Kennzeichnung der Budgetierung.....	163
c. Gestaltung eines Budgetsystems.....	165
d. Entwicklungen der Budgetierung.....	165
7. Verständnisfragen.....	170
IV. Organisation.....	171
1. Grundlagen der Organisation.....	172
a. Begriffe und Perspektiven der Organisation.....	172
b. Aufgabe und Notwendigkeit des Organisierens.....	174
c. Merkmale und Elemente von Organisationen.....	175
ca. Gemeinschaftliche Ziele und Aufgabenstellung.....	176
cb. Mitgliedschaft in Organisationen.....	176
cc. Organisationale Regeln und Strukturen.....	178
d. Zwischenfazit: Arbeitsteilung und Koordination als Herausforderung der Organisation.....	179
2. Parameter der formalen Organisationsgestaltung: Vier Strukturdimensionen.....	180
a. Kriterien der Arbeitsteilung und Spezialisierung.....	180
b. Konfiguration der Leitungssysteme.....	183
c. Entscheidungsdelegation: Zentralisierung und Dezentralisierung.....	187
d. Koordination und Formalisierung.....	189
3. Formale Strukturmodelle der Organisation.....	196
a. Determinanten formaler Organisationsstrukturen:.....	196
b. Funktionale Organisationsstruktur.....	197
c. Spartenorganisation.....	198
ca. Produktspartenorganisation.....	199
cb. Regionale Spartenorganisation (Regionalorganisation).....	201

cc. Kundenzentrierte Spartenorganisation.....	204
d. Matrix- und Tensororganisation als mehrdimensionale Strukturmodelle.....	205
e. Holding-Konzepte als Strukturvariante der Konzernorganisation.....	208
4. Flexibilitäts- und innovationsorientierte Strukturmodelle der Organisation.....	212
a. Defizite hierarchischer Strukturmodelle.....	212
b. Projekt- und Produktmanagement-Organisation sowie internes Corporate Venturing.....	212
ba. Projektmanagement und Projektorganisation.....	213
bb. Produktmanagement und Produktmanagement-Organisation.....	217
bc. Aufbau neuer Technologieschwerpunkte und Geschäftsfelder durch internes Corporate Venturing.....	221
c. Organisation des Informellen: Stärkung der informellen Koordination.....	222
5. Zukunft der Organisation: Entwicklungsperspektiven der Organisationsformen.....	225
6. Verständnisfragen.....	227
V. Prozessorganisation.....	228
1. Grundbegriffe und Definitionen.....	229
a. Geschäftsprozess.....	229
b. Wertschöpfung und Kundenorientierung.....	230
2. Prozessorientierung als neue Strömung in der Organisationslehre und theoretische Grundlagen der Prozessorganisation.....	233
3. Funktionsorientierung in Unternehmen.....	236
4. Gestaltung des Prozess-Designs.....	240
a. Zielkonflikte im magischen Dreieck.....	240
b. Beispiel für Geschäftsprozesse und ihre Optimierung.....	242
5. Ausgewählte Aktionsparameter zur Prozessverbesserung.....	244
a. Aufbau von Messsystemen und Erkennen typischer Prozessschwachstellen.....	244
b. Wesentliche Ansatzpunkte zur Prozessumgestaltung.....	247
c. Prozessverantwortliche.....	249
6. Grundsätzliche Methoden des Prozessdesigns und der Prozessimplementierung.....	250
a. Process Improvement.....	250
b. Business Process Reengineering.....	251
7. Ein Gesamtkonzept zur integrierten Prozessgestaltung.....	252
a. Prozesse identifizieren.....	252
b. Prozesse strukturieren.....	253
c. Spezialisierung von Organisationseinheiten.....	253
d. Prozessrealisation und Verbesserung.....	255
8. Verständnisfragen.....	255



VI. Personalführung und Anreizsysteme.....	256
1. Grundlagen der Personalführung.....	256
a. Kennzeichnung der Personalwirtschaft und der Personalführung.....	256
b. Institutionenökonomische Perspektiven der Personalführung.....	257
c. Perspektive des Resource-based View of the Firm.....	258
2. Aufgaben der Personalführung.....	258
a. Überblick über Teilaufgaben der Personalführung.....	258
b. Prinzipien der Personalführung.....	259
c. Personalplanung.....	260
d. Personalorganisation und Personalinformationssystem.....	261
e. Personalcontrolling.....	262
3. Instrumente der Personalwirtschaft.....	264
a. Personalbeschaffung.....	264
b. Personaleinsatz und Personalentwicklung.....	267
c. Personalfreisetzung.....	269
4. Anreizsysteme zur Personalführung.....	270
a. Aufgaben betrieblicher Anreizsysteme.....	270
b. Elemente extrinsischer Anreizsysteme.....	273
c. Anforderungen an betriebliche Anreizsysteme.....	276
d. Grundformen betrieblicher Anreizsysteme.....	279
5. Agency-Modelle zur Analyse von Anreizsystemen.....	284
a. Kennzeichnung von Agency-Problemen.....	284
b. Das LEN-Modell als standardisierter Principal-Agenten-Modellansatz....	286
c. First-Best-Lösung des LEN-Modells.....	289
d. Retrograde Lösung im Second-Best-LEN-Fall.....	290
e. Vergleich von First-Best- und Second-Best-Lösung bei risikoneutralem Principal.....	291
6. Analyse multikriterieller Anreizsysteme.....	291
a. Merkmale multikriterieller LEN-Modelle.....	291
b. Komponenten des mehrdimensionalen LEN-Modells.....	292
c. Das Multitasking-Problem im First-Best-Fall.....	294
d. Das Multitasking-Anreizproblems bei asymmetrischer Information (Second-Best-Fall).....	296
e. Multitasking mit dem Ergebnis als einzigem, direkt messbarem Performancemaß.....	297
f. Multitasking mit einer Hilfsgröße als einzigem Performancemaß.....	298
g. Mehrere unabhängige und leistungsspezifische Performancemaße.....	300
h. Mehrere abhängige Performancemaße für eine Arbeitsleistung.....	302
i. Das Controllability-Prinzip als Anwendungsfall.....	303

k. Relative Performancebeurteilung (Relative Performance Evaluation - RPE).....	305
7. Verständnisfragen.....	307
VII. Finanzierung.....	308
1. Führungsaufgaben des betrieblichen Finanzbereichs.....	308
2. Rahmenbedingungen der betrieblichen Finanzierung.....	309
a. Ziele und Aufgaben der betrieblichen Finanzwirtschaft.....	309
b. Die Situation der Kapitalgeber.....	310
c. Der Finanzmarkt.....	311
d. Informationsasymmetrien bei Finanzbeziehungen.....	313
3. Alternativen der betrieblichen Finanzierung.....	320
a. Abgrenzung von Eigen- und Fremdfinanzierung.....	320
b. Formen der Eigenfinanzierung.....	323
c. Formen der Fremdfinanzierung.....	324
d. Mezzanine Finanzierungsformen.....	326
4. Gestaltung ausgewählter Finanzierungsfragen.....	327
a. Leasing als Finanzintermediation.....	327
b. Liquiditätssteuerung durch parameterorientierte Kassenhaltungsstrategien.....	331
5. Verständnisfragen.....	334
D. Perspektiven der Unternehmensentwicklung.....	335
I. Diversifikation und Aufbau neuer Geschäftsfelder.....	335
1. Definition und Formen der Unternehmensdiversifikation.....	335
a. Zu den Begriffen Unternehmensdiversifikation und Produktdiversifikation.....	335
b. Arten der Unternehmens- und Produktdiversifikation.....	337
c. Diversifikation und Markteintrittsformen.....	338
2. Empirische Relevanz der Produktdiversifikation.....	339
3. Ziele der Diversifikation der Geschäftstätigkeit.....	343
a. Endogene Zielsetzungen der Diversifikation der Geschäftstätigkeit.....	343
b. Diversifikation und Rentabilität.....	345
c. Diversifikation, Risikosenkung und Steigerung des Unternehmenswertes.....	346
d. Diversifikation und Managementinteressen.....	350
4. Diversifikation und Unternehmenserfolg: Theoretische Erklärungsansätze zur Rentabilitätswirkung.....	351
a. Traditionelle Verbundeffekte als Erklärungsansatz der Unternehmensdiversifikation.....	351

b. Transaktionskostenansatz und Diversifikation: Marktunvollkommenheiten und Verbundeffekte.....	356
c. Ressourcenbasierter Ansatz der Diversifikation: Dynamische Verbundvorteile.....	360
d. Zusammenfassung.....	365
5. Negative Diversifikationseffekte.....	366
6. Organisations- und Markteintrittsformen bei Diversifikationsstrategien.....	367
a. Diversifikationsstrategie und Markteintrittsformen.....	367
b. Organisatorische Verankerung von Diversifikationsstrategien.....	368
7. Verständnisfragen.....	369
II. Internationalisierung.....	370
1. Rahmenbedingungen und Faktoren der Globalisierung aus unternehmerischer Sicht.....	371
a. Technologische Dimension.....	371
aa. Technologische Entwicklungen als Globalisierungstreiber.....	371
ab. Globalisierung als Innovationstreiber.....	373
b. Die soziokulturelle Dimension der Globalisierung.....	374
c. Politisch-rechtliche Dimension der Globalisierung.....	378
d. Ökonomische Dimension der Globalisierung.....	378
2. Multinationale Unternehmen und ausländische Direktinvestitionen.....	382
a. Zur Definition ausländischer Direktinvestitionen.....	382
b. Formen des Markteintritts: Neugründungen und Akquisitionen.....	383
c. Motive der Direktinvestitionstätigkeit.....	384
ca. Zugang zu natürlichen Ressourcen: Beschaffungsmarktorientierte Zielsetzungen von FDI.....	384
cb. Absatzorientierte Motive für FDI.....	385
cc. Effizienz- bzw. produktionsorientierte Motive.....	386
cd. Strategische Motive.....	386
d. Betrachtungsebenen und Finanzierungsmodalitäten ausländischer Direktinvestitionen.....	387
e. Das Phänomen des multinationalen Unternehmens (MNU).....	389
3. Empirische Bedeutung von MNU und ausländischen Direktinvestitionen.....	391
4. Theoretische Grundlagen zur Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit.....	394
a. Theoretische Grundfragestellungen.....	394
b. Ursachen des internationalen Handels - Traditionelle Erklärungsansätze ...	395
ba. Der Verfügbarkeitsansatz.....	395
bb. Die Ansätze zu Preis-bzw. Kostendifferenzen.....	396
bc. Die Ansätze zur Produktdifferenzierung.....	396
bd. Der Einfluss von Transportkosten auf den internationalen Handel.....	397

be. Außenhandel und relative Kostenvorteile: Das Prinzip der komparativen Kosten.....	397
bf. Beschränkungen traditioneller Außenhandelstheorien und 'Neuere Handelstheorie'.....	398
c. Klassische Theorien zu multinationalen Unternehmen (MNU).....	399
ca. Der klassische Ansatz von Stephen Hymer.....	399
cb. Industrieökonomische Theorie des MNU nach Richard E. Caves.....	405
cc. Theorie der internationalen Produktmarktzyklen nach Raymond Vernon.....	408
d. Transaktionskostentheorie und multinationale Unternehmen (MNU).....	410
da. Das Modell von Seev Hirsch zur Erklärung ausländischer Direktinvestitionen.....	411
db. Das Modell von Alan M. Rugman, Donald J. Lecraw und Laurence D. Booth zur Wahl von Markteintrittsstrategien.....	415
de. Marktversagen und Marktmacht: Transaktionskostentheorie des multinationalen Unternehmens nach David Teece.....	419
e. Ressourcen- und kompetenzbasierte Theorie des multinationalen Unternehmens.....	422
ea. Edith Penrose und ihr Beitrag zur Theorie des multinationalen Unternehmens.....	422
eb. Wissensbasierte Theorie der MNU nach Bruce Kogut und Ivo Zander.....	423
f. Theoriesynthesen und prozessorientierte Erklärungsansätze.....	426
fa. Eklektisches Paradigma nach John H. Dunning.....	426
fb. Theorie der Standortwahl bei ausländischen Direktinvestitionen nach William. H. Davidson: Erfahrungseffekte und Brückenkopfstrategie....	431
fc. Theorie der Folgeinvestitionen und operativen Flexibilität von MNU nach Bruce Kogut.....	433
5. Strategien der Unternehmensführung im internationalen Umfeld.....	435
a. Archetypen internationaler strategischer Orientierungen nach Christopher A. Bartlett und Sumantra Ghoshal.....	436
aa. Dimensionen zur Unterscheidung internationaler Grundhaltungen: Lokalisierung und globale Integration.....	436
ab. Internationale, multinationale, globale und transnationale Grundhaltungen.....	437
ac. Kritische Bewertung des Konzepts der internationalen strategischen Orientierung von Unternehmen nach Bartlett und Ghoshal.....	440
b. 'The Regional Multinational' nach Alan Rugman.....	441
ba. Zielsetzung des Ansatzes von Rugman und empirische Grundlage.....	441
bb. Bezugsrahmen zur Bestimmung von regionalen Strategien: 'The Regional Matrix'.....	442
bc. Zusammenfassende Betrachtung und kritische Bewertung des Konzepts nach Rugman.....	445
6. Verständnisfragen.....	446
III. Organisationswandel.....	447

1. Zum Begriff und den Bedeutungsinhalten des organisatorischen Wandels.....	448
a. Relevanz des Organisationswandels und des Managements von Veränderungen.....	448
b. Zu den Begriffskonzepten ‚Organisationswandel‘ und ‚Management von Veränderung‘.....	452
2. Konzeptionelle Grundlagen des organisatorischen Wandels: Theorien des organisationalen Lernens.....	453
a. Organisatorischer Wandel als Veränderung der Wissensbasis des Unternehmens: Organisationales Lernen.....	454
b. Entscheidungsorientierte Ansätze des organisationalen Lernens.....	455
c. Kognitive Ansätze des organisationalen Lernens.....	456
d. Wissensorientierte Ansätze des organisationalen Lernens.....	459
e. Ambidextrie: Balance zwischen explorativen und exploitativen Lernprozessen.....	460
f. Aktionsparameter der Unternehmensführung zur Beeinflussung von Lernprozessen.....	462
3. Ansatzpunkte und Prinzipien des Veränderungsmanagements in Organisationen.....	462
a. Grundlegende Prinzipien des organisatorischen Wandels.....	463
b. Ansatzpunkte des organisatorischen Wandels.....	464
4. Ausgewählte Managementansätze des organisatorischen Wandels.....	466
a. Organisationsentwicklung.....	467
b. Business Process Reengineering.....	469
5. Personalentwicklung zur Stärkung der Wandlungsfähigkeit in Organisationen.....	473
a. Begriff und Einordnung.....	473
b. Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung.....	474
c. Coaching als originäres Instrument der Führungskräfteentwicklung.....	475
d. Zielgruppen des Coaching.....	477
6. Verständnisfragen.....	481
IV. Innovationsorientierung.....	481
1. Innovationsorientierung als betriebswirtschaftlicher Erfolgsfaktor.....	481
a. Neue Wettbewerbsbedingungen für Unternehmen.....	481
b. Innovationen und unternehmerischer Erfolg - empirische Ergebnisse.....	494
c. Statistische Daten zum Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft .....	485
2. Begriffliche Grundlagen.....	487
a. Innovation.....	487
b. Innovationsprozess.....	494
c. Innovationsmanagement.....	496
3. Institutionelle Rahmenbedingungen von Innovationen.....	498

a.	Institutionelle Rahmenbedingungen als ein Element im nationalen Innovationssystem.....	498
b.	Staatliche Innovationspolitik.....	500
c.	Schutz(systeme) geistigen Eigentums.....	502
ca.	Grundüberlegungen zum Schutz geistigen Eigentums: Schutzstrategien und Schutzrechte.....	503
cb.	Patente.....	505
cc.	Gebrauchsmuster.....	508
cd.	Geschmacksmuster.....	509
ce.	Marken (Trademarks/Warenzeichen).....	509
cf.	Urheberrechte (Copyrights).....	510
cg.	Bedeutung von geistigen Eigentumsrechten in der Unternehmenspraxis - empirische Befunde.....	511
4.	Innovationsmanagement.....	512
a.	Innovationsstrategien.....	514
aa.	Gegenstand und Perspektiven von Innovationsstrategien.....	514
ab.	Entwicklung von Innovationsstrategien.....	515
ac.	Typen von Innovationsstrategien.....	520
b.	Initiativen zu Innovationen wecken: Ideenmanagementsysteme.....	522
c.	Gewinnen, bewerten und auswählen von Ideen.....	525
ca.	Ideengewinnung.....	525
cb.	Ideenbewertung.....	529
cc.	Ideenauswahl.....	530
d.	Ideenumsetzung am Beispiel des Projektmanagements.....	531
da.	Alternative Organisationskonzepte zur Realisierung von Projektmanagement und Ideenumsetzung.....	531
db.	Gegenstand und Phasen von Innovationsprojekten.....	532
de.	Projektvorbereitung.....	533
dd.	Projektplanung.....	533
de.	Projektrealisation.....	534
df.	Produktionseinführung.....	535
dg.	Projektkontrolle.....	536
e.	Markteinführung neuer Produkte.....	536
5.	Make or Buy von Innovationen.....	537
a.	Alternative Einbindungsformen für Innovationen.....	537
aa.	Eigenerstellung innerhalb der Hierarchie (Make).....	537
ab.	Fremdbezug über den Markt (Buy).....	538
ac.	Hybride Koordinationsformen.....	539
b.	Vorteilhaftigkeit alternativer Einbindungsformen aus der Sicht ökonomischer Theorien.....	539
ba.	Perspektive der Transaktionskostentheorie.....	539
bb.	Perspektive der Principal-Agent-Theorie.....	540
bc.	Perspektive der Property Rights-Theorie.....	540

bd. Perspektive des Resource-based View of the Firm.....	541
6. Open Innovation - Ein neues Paradigma im Innovationsmanagement?.....	542
7. Verständnisfragen.....	545
V. Dienstleistungsorientierung und Dienstleistungsmanagement.....	546
1. Begriffliche Grundlagen zum Dienstleistungsmanagement.....	546
a. Begriff und konstitutionelle Merkmale von Dienstleistungen.....	546
aa. Enumerative Aufzählung von Dienstleistungsbereichen.....	547
ab. Negativdefinition von Dienstleistungen.....	547
ac. Statistische Abgrenzung: Dienstleistungen als Leistungen des tertiären Sektors.....	549
ad. Abgrenzung von Dienstleistungen anhand gemeinsamer konstitutiver Eigenschaften.....	549
ae. Phasenbezogener Definitionsansatz.....	551
b. Dienstleistungsmanagement.....	552
2. Besonderheiten des Angebots von Dienstleistungen: Eine produktionstheoretische Sicht.....	552
a. Dienstleistungsspezifische Produktionsfaktoren.....	552
aa. Interne Produktionsfaktoren.....	553
ab. Externe Produktionsfaktoren.....	553
b. Herausforderungen der Dienstleistungsproduktion.....	554
ba. Absatz und Verwertung der Dienstleistung.....	554
bb. Faktorkombination im Dienstleistungsprozess.....	555
bc. Schwierigkeiten der Outputerfassung.....	555
bd. Leerkostenproblematik und Kapazitätsmanagement.....	557
3. Besonderheiten der Nachfrage nach Dienstleistungen: Eine informationsökonomische Sicht.....	559
a. Nachfrageverhalten vor dem Konsum.....	559
aa. Informationsbeschaffung und -Verarbeitung.....	559
ab. Entscheidungsverhalten.....	565
b. Nachfrageverhalten während des Konsums.....	565
ba. Kaufverhalten.....	565
bb. Nutzungsverhalten.....	566
c. Nachfrageverhalten nach dem Konsum.....	567
ca. Ergebnisbewertung.....	567
cb. Ergebnisreaktion.....	567
4. Instrumente im Dienstleistungsmarketing.....	570
a. Generelle Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings.....	570
aa. Marketingrelevanz der Leistungsfähigkeit.....	570
ab. Marketingrelevanz der Integration des externen Faktors.....	570
ac. Immaterialität des Dienstleistungsergebnisses.....	571
b. Marketingmix-Instrumente für Dienstleistungen.....	571
c. Produkt- und Leistungs politik.....	572

ca. Leistungsumfang und Leistungsqualität.....	573
cb. Markierung.....	573
cc. Leistungsprogrammpolitik.....	574
d. Kontrahierungspolitik.....	575
da. Preispolitik.....	575
db. Konditionenpolitik.....	576
e. Distributionspolitik.....	577
ea. Gestaltung des Absatzkanalsystems.....	577
eb. Gestaltung des logistischen Systems.....	577
f. Kommunikationspolitik.....	578
g. Personalpolitik.....	580
5. Möglichkeiten der strategischen Grundorientierung von Dienstleistungsunternehmen.....	582
a. Potenzialorientierte Strategien.....	582
b. Kundenorientierte Strategien.....	583
c. Wettbewerbsorientierte Strategien.....	583
ca. Kosten- bzw. Preisführerschaft.....	584
cb. Differenzierung durch Leistungsvorteile.....	585
cc. Nischenstrategien.....	585
cd. Kombinierte Strategien.....	586
6. Verständnisfragen.....	586
Literaturverzeichnis.....	587
Stichwortverzeichnis.....	625