

# Unternehmensführung

von

Prof. Dr. Ralf Dillerup  
Hochschule Heilbronn

und

Prof. Dr. Roman Stoi  
Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart

3., überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Inhaltsübersicht.....	VII
<b>1. Grundlagen der Unternehmensführung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Grundbegriffe der Unternehmensführung .....	3
1.1.1 Unternehmen .....	3
1.1.2 Führung.....	6
1.1.3 Unternehmensführung .....	8
1.2 Theorien der Unternehmensführung .....	10
1.2.1 Industrieökonomie.....	12
1.2.2 Ressourcenorientierter Ansatz.....	13
1.2.3 Neue Institutionenökonomie.....	16
1.2.3.1 Grundkonzept der Teiltheorien.....	18
1.2.3.2 Property-Rights-Theorie .....	19
1.2.3.3 Principal-Agent-Theorie.....	20
1.2.3.4 Transaktionskostentheorie .....	22
1.2.4 Systemtheorie .....	24
1.2.5 Evolutionstheorie.....	30
1.3 System der Unternehmensführung .....	34
1.3.1 Führungsebenen .....	34
1.3.2 Führungsprozess und -funktionen.....	38
1.3.2.1 Führungsprozess.....	39
1.3.2.2 Ziele der Unternehmensführung.....	41
1.3.2.3 Führungsfunktionen .....	42
1.3.3 Integriertes Führungssystem.....	43

<b>2. Normative Unternehmensführung</b> .....	49
2.1 Grundlagen.....	51
2.2 Unternehmenswerte .....	54
2.2.1 Philosophie, Moral und Ethik.....	55
2.2.2 Unternehmensphilosophie .....	59
2.2.3 Humanismus als Wertebasis.....	61
2.2.4 Werte-Management .....	65
2.3 Unternehmensziele .....	69
2.3.1 Globale Umweltanalyse .....	71
2.3.2 Unternehmensvision .....	77
2.3.3 Unternehmenspolitik .....	84
2.3.4 Leitlinien und Ziele .....	88
2.4 Unternehmenskultur .....	94
2.5 Unternehmensverfassung .....	100
2.5.1 Formen der Unternehmensverfassung .....	100
2.5.2 Corporate Governance .....	105
2.6 Unternehmensmission.....	115
<b>3. Strategische Unternehmensführung</b> .....	123
3.1 Grundlagen.....	126
3.1.1 Entwicklung und Konzepte .....	127
3.1.2 Grundbegriffe und Strategiearten.....	130
3.1.2.1 Strategiebegriff .....	130
3.1.2.2 Wettbewerbsvorteile .....	135
3.1.2.3 Erfolgspotenziale .....	137
3.1.2.4 Arten von Strategien.....	142
3.1.3 Elemente und Zusammenhänge .....	145
3.2 Wertorientierte Unternehmensführung .....	147
3.2.1 Von der Gewinn- zur Wertorientierung.....	147
3.2.2 Strategien zur Wertsteigerung .....	152
3.2.3 Wertorientierte Steuerungsverfahren .....	156
3.2.3.1 Kapitalkosten .....	158
3.2.3.2 Economic Value Added (EVA).....	164
3.2.3.3 Cashfloworientierte Verfahren .....	169
3.2.3.4 Verfahrensübersicht .....	178
3.2.4 Bewertung .....	180

3.3	Strategische Analysen.....	182
3.3.1	Grundlagen strategischer Analysen.....	182
3.3.2	Umweltanalyse.....	185
3.3.2.1	Branchenanalyse.....	186
3.3.2.2	Marktanalyse.....	193
3.3.3.3	Kundenanalyse.....	198
3.3.3.4	Konkurrenzanalyse.....	205
3.3.3	Unternehmensanalyse.....	211
3.3.3.1	Geschäftsmodellanalyse.....	212
3.3.3.2	Ressourcenanalyse.....	217
3.3.3.3	Kompetenzanalyse.....	219
3.3.4	SWOT-Analyse.....	221
3.4	Strategien.....	227
3.4.1	Grundlagen von Strategien.....	228
3.4.1.1	Konzept der Lebenszyklen.....	230
3.4.1.2	Konzept der Erfahrungskurven.....	234
3.4.1.3	Portfoliotechnik.....	235
3.4.2	Marktorientierte Strategien.....	237
3.4.2.1	Wettbewerbsstrategien.....	237
3.4.2.2	Marktstrategien.....	245
3.4.2.3	Kundenstrategien.....	250
3.4.2.4	Dynamische Strategien.....	253
3.4.3	Ressourcenorientierte Strategien.....	258
3.4.3.1	Geschäftsmodellstrategien.....	258
3.4.3.2	Ressourcenstrategien.....	264
3.4.3.3	Kompetenzstrategien.....	266
3.4.4	Strategiealternativen.....	269

<b>4. Planung und Kontrolle</b> .....	273
4.1 Grundlagen .....	275
4.1.1 Zusammenhang von Planung und Kontrolle .....	275
4.1.2 Funktionen .....	276
4.1.3 Grundbestandteile eines Plans .....	277
4.1.4 Systematisierung .....	278
4.1.4.1 Betriebliche Bereiche .....	279
4.1.4.2 Zeithorizonte und Ebenen .....	280
4.1.4.3 Dimensionen, Aufgaben und Gegenstände .....	281
4.1.4.4 Häufigkeit, Planungsverbindlichkeit und -flexibilität .....	283
4.1.4.5 Vergleichsgrößen, Zeitpunkte und Objekte der Kontrolle .....	285
4.1.5 Planungs- und Kontrollsystem .....	288
4.1.5.1 Elemente und Gestaltung .....	288
4.1.5.2 Pläne und Kontrollen sowie Planungs- und Kontrollaktivitäten .....	291
4.1.5.3 Aufbauorganisation: Planungs- und Kontrollorgane .....	291
4.1.5.4 Ablauforganisation: Planungs- und Kontrollprozess .....	293
4.1.5.5 Instrumente .....	300
4.1.5.6 Dokumentation .....	302
4.1.6 Grenzen und Probleme .....	307
4.2 Strategische Planung und Kontrolle .....	310
4.2.1 Strategische Planung .....	310
4.2.1.1 Prozess der Strategieentwicklung .....	311
4.2.1.2 Strategieformulierung .....	316
4.2.2 Strategieumsetzung .....	321
4.2.3 Strategische Kontrolle .....	336
4.3 Operative Planung und Kontrolle .....	339
4.3.1 Aktionsplanung und -kontrolle .....	339
4.3.2 Budgetierung .....	341
4.3.2.1 Gegenstand und Merkmale .....	341
4.3.2.2 Budget .....	342
4.3.2.3 Budgetierungssystem .....	343
4.3.2.4 Fallstudie: Budgetierung bei der Eder Möbel GmbH .....	350
4.3.3 Wirksamkeit und Fortentwicklung der Budgetierung .....	361
4.3.3.1 Verhaltenswirkungen von Budgets .....	361
4.3.3.2 Ansätze für eine moderne Budgetierung .....	366
4.3.4 Fazit: Was leisten Planung und Kontrolle? .....	375

<b>5. Organisation</b> .....	377
5.1 Grundlagen.....	380
5.1.1 Organisationsbegriff .....	380
5.1.2 Organisationsgestaltung .....	382
5.1.3 Gestaltungsparameter der Organisation .....	384
5.1.3.1 Spezialisierung .....	384
5.1.3.2 Kompetenzverteilung.....	385
5.1.3.3 Zentralisierung.....	389
5.1.4 Formen der Aufbauorganisation.....	390
5.1.4.1 Funktionale Organisation .....	390
5.1.4.2 Divisionale Organisation.....	392
5.1.4.3 Matrixorganisation .....	395
5.1.4.4 Beurteilung der Aufbaustrukturen.....	397
5.2 Strategische Organisation .....	400
5.2.1 Zusammenhang von Strategie und Struktur .....	400
5.2.2 Holding- und Center-Konzepte.....	404
5.2.3 Selbstorganisation und fraktale Unternehmen .....	411
5.2.4 Kooperationen, Allianzen und Netzwerke .....	414
5.2.5 Mergers & Acquisitions .....	432
5.3 Projektmanagement .....	449
5.3.1 Bausteine und Ziele des Projektmanagements.....	449
5.3.2 Projektorganisation .....	453
5.3.3 Projektführung.....	461
5.3.4 Projektplanung .....	465
5.3.5 Projektcontrolling.....	469
5.3.6 Multi-Projektmanagement .....	473
5.3.7 Erfolgsfaktoren .....	477
5.4 Prozessmanagement .....	482
5.4.1 Kennzeichen und Merkmale von Prozessen.....	484
5.4.2 Geschäftsprozesse .....	487
5.4.3 Zielgrößen .....	491
5.4.3.1 Prozessqualität.....	492
5.4.3.2 Prozesszeiten und -termine.....	493
5.4.3.3 Prozesskosten.....	494
5.4.4 Prozessgestaltung.....	497
5.4.5 Bewertung.....	505

<b>6. Personal</b> .....	507
6.1 Grundlagen.....	510
6.1.1 Gegenstand und Ebenen .....	510
6.1.2 Personalmanagement .....	511
6.1.2.1. Normatives Personalmanagement .....	512
6.1.2.2 Strategisches Personalmanagement .....	514
6.1.2.3 Operatives Personalmanagement.....	515
6.2 Aufgabenfelder des Personalmanagements .....	522
6.2.1 Personalbedarfsbestimmung .....	523
6.2.2 Personalentwicklung .....	525
6.2.2.1 Ziele und Inhalte.....	526
6.2.2.2 Methoden .....	527
6.2.3 Personalbeschaffung .....	530
6.2.3.1 Beschaffungswege .....	530
6.2.3.2 Personalmarketing .....	532
6.2.4 Personalfreisetzung .....	534
6.2.5 Personaleinsatzplanung.....	537
6.2.6 Personalbeurteilung .....	539
6.2.7 Personalvergütung .....	542
6.2.7.1 Entgeltermittlung .....	542
6.2.7.2 Anreizsysteme.....	545
6.2.8 Unterstützungsfunktionen .....	547
6.2.8.1 Personalcontrolling.....	547
6.2.8.2 Personalverwaltung.....	551
6.3 Personalführung und Leadership .....	553
6.3.1 Personalführung.....	554
6.3.1.1 Menschenbilder .....	555
6.3.1.2 Motivationstheorien .....	556
6.3.1.3 Führungstheorien und -stile.....	558
6.3.1.3.1 Verhaltenstheorien .....	559
6.3.1.3.2 Situationstheorien .....	562
6.3.1.4 Führungsprinzipien .....	565
6.3.2 Management versus Leadership.....	567
6.3.3 Adaptive und dezentrale Führung .....	574

6.4	Führung des Wandels .....	585
6.4.1	Ursachen und Formen des Wandels.....	586
6.4.2	Funktionsweise und Ablauf des Wandels .....	590
6.4.2.1	Wandel im Wechselspiel der Kräfte .....	590
6.4.2.2	Phasen des Wandlungsprozesses .....	590
6.4.2.3	Spannungsfeld des Wandels.....	595
6.4.3	Widerstände gegen den Wandel.....	596
6.4.3.1	Personelle interne Widerstände .....	596
6.4.3.2	Organisatorische interne Widerstände .....	601
6.4.3.3	Externe Widerstände .....	602
6.4.4	Steuerung des Wandels.....	603
6.4.4.1	Steuerbarkeit des Wandels .....	603
6.4.4.2	Implementierungsstrategien .....	604
6.4.4.3	Kommunikation.....	606
6.4.4.4	Förderung von Motivation und Fähigkeiten .....	608
6.4.4.5	Projektmanagement und -controlling.....	609
6.4.5	Grundsätze für erfolgreichen Wandel .....	614
<b>7.</b>	<b>Informationsmanagement .....</b>	<b>617</b>
7.1	Grundlagen.....	619
7.1.1	Bedeutung von Information und Kommunikation .....	620
7.1.2	Aufgabenbereiche des Informationsmanagements.....	622
7.2	Informationswirtschaft .....	625
7.2.1	Informationsbedarfsermittlung.....	627
7.2.2	Informationsbeschaffung.....	629
7.2.2.1	Prognosen und Früherkennungssysteme .....	629
7.2.2.2	Informationen aus dem Rechnungswesen .....	632
7.2.3	Informationsübermittlung.....	634
7.2.3.1	Berichtswesen .....	636
7.2.3.2	Kennzahlen und Kennzahlensysteme .....	638
7.2.3.3	Performance Measurement und Management.....	640
7.2.3.4	Informationsdesign .....	643
7.2.4	Informationsverwendung.....	647
7.3	Informationssysteme und -technik.....	652
7.3.1	Informationssysteme .....	652
7.3.1.1	Datenmanagement und Prozessmodellierung .....	654
7.3.1.2	Anwendungen .....	657
7.3.2	Informationstechnik .....	660

7.4	Koordination des Informationsmanagements .....	663
7.4.1	Organisation und personelle Verantwortung .....	663
7.4.2	Strategische Rolle des Informationsmanagements.....	666
7.4.2.1	Leistungspotenzial und strategische Funktionen .....	666
7.4.2.2	Neue Geschäftsmodelle durch moderne Informations- systeme .....	668
7.4.3	IT-Controlling.....	670
<b>8.</b>	<b>Ausrichtungen der Unternehmensführung .....</b>	<b>673</b>
8.1	Qualitätsorientierte Unternehmensführung .....	676
8.1.1	Qualitätsbegriff .....	676
8.1.2	Evolution qualitätsorientierter Unternehmensführung .....	678
8.1.2.1	Historische Entwicklung .....	678
8.1.2.2	Total Quality Management .....	681
8.1.2.3	Business Excellence .....	683
8.1.3	Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements .....	686
8.1.3.1	Qualitätscontrolling .....	686
8.1.3.2	Qualitätsbezogene Kosten .....	688
8.1.3.3	Nutzen des Qualitätsmanagements .....	692
8.1.4	Qualitätstechniken und -werkzeuge .....	695
8.1.4.1	Fehlervermeidung .....	696
8.1.4.1.1	Quality Function Deployment.....	697
8.1.4.1.2	Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse .....	699
8.1.4.1.3	Sieben Managementwerkzeuge.....	701
8.1.4.2	Fehlererfassung und -analyse .....	702
8.1.4.3	Kontinuierliche Qualitätsverbesserung .....	705
8.1.4.3.1	Six Sigma .....	706
8.1.4.3.2	Qualitätszirkel.....	708
8.1.4.3.3	Qualitätsaudits .....	709
8.1.5	Fazit .....	711
8.2	Wissensorientierte Unternehmensführung .....	714
8.2.1	Die Wissensgesellschaft .....	714
8.2.2	Wissen als Wettbewerbsfaktor.....	715
8.2.3	Was ist Wissen?.....	716
8.2.4	Individuelles und organisationales Lernen .....	718

8.2.5 Wissensmanagement.....	722
8.2.5.1 Konzeptionen des Wissensmanagements .....	723
8.2.5.2 Strategisches Wissensmanagement .....	725
8.2.5.2.1 Wissensziele .....	725
8.2.5.2.2 Wissensbewertung .....	725
8.2.5.3 Operatives Wissensmanagement .....	727
8.2.5.3.1 Wissensidentifikation.....	727
8.2.5.3.2 Wissenserwerb.....	729
8.2.5.3.3 Wissensentwicklung .....	729
8.2.5.3.4 Wissens(ver)teilung .....	731
8.2.5.3.5 Wissensnutzung.....	734
8.2.5.3.6 Wissensbewahrung .....	734
8.2.6 Erfolgsfaktor Mensch .....	736
8.3 Immateriell orientierte Unternehmensführung .....	739
8.3.1 Immaterielle Werte rücken in den Mittelpunkt.....	739
8.3.2 Begriff und Arten immaterieller Werte .....	740
8.3.3 Besonderheiten immateriellen Vermögens .....	743
8.3.4 Messung und Bewertung immaterieller Werte .....	745
8.3.4.1 Externe Rechnungslegung .....	745
8.3.4.2 Verfahren zur internen Messung und Bewertung.....	749
8.3.5 Steuerung immaterieller Ressourcen.....	752
8.3.5.1 Multiindikatorverfahren.....	752
8.3.5.2 Messung und Steuerung immaterieller Erlöse .....	755
8.3.6 Immaterielle Ressourcen als zentrale Werttreiber .....	756
8.3.7 Fazit .....	760
8.4 Chancen- und risikoorientierte Unternehmensführung.....	762
8.4.1 Begriffe und Bedeutung .....	762
8.4.2 Führungsprozess des Chancen- und Risikomanagements .....	764
8.4.3 Integrierte Führung von Chancen und Risiken.....	769
Literaturverzeichnis .....	777
Unternehmensverzeichnis .....	807
Stichwortverzeichnis .....	813
Über die Autoren.....	833