

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
1. Grundlagen der Unternehmensführung	1
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

2. Normative Unternehmensführung	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
3. Strategische Unternehmensführung	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

4. Planung und Kontrolle	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 Kontroll- aktivitäten	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

5. Organisation	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

6. Personal	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
7.	Informationsmanagement	617
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
8.	Ausrichtungen der Unternehmensführung	673
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