

Klaus Macharzina | Joachim Wolf

Unternehmensführung

Das internationale Managementwissen

Konzepte – Methoden – Praxis

6., vollständig überarbeitete
und erweiterte Auflage



Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 6. Auflage	VII
Vorwort zur 1. Auflage	IX
Abbildungsverzeichnis	XV
Abbildungsverzeichnis	XXXI
Verzeichnis der Praxis- und Fallbeispiele	XXXIX
Teil 1 Grundlagen der Unternehmensführung	1
<i>Praxisbeispiel: Bayer Schering Pharma AG</i>	<i>3</i>
1 Unternehmens-Umwelt-Koordination als Kernaufgabe der Unternehmensführung	9
1.1 Faktische Bedeutung der Unternehmens-Umwelt-Perspektive	9
1.2 Sukzessive Perspektivenerweiterung der Unternehmensführungslehre	11
1.3 Das Unternehmen als Gegenstand der Unternehmensführung	14
1.3.1 Konstitutive Merkmale des Unternehmensbegriffs	15
1.3.2 Betrieb und Unternehmen	17
1.4 Die Unternehmensumwelt als Gegenstand der Unternehmensführung	18
1.4.1 Umweltdifferenzierung	19
1.4.1.1 Aufgabenumwelt und allgemeine Umwelt	22
1.4.1.2 Ökonomische Umwelt	23
1.4.1.3 Rechtliche Umwelt	24
1.4.1.4 Gesellschaftliche Umwelt	25
1.4.1.5 Technische Umwelt	25
1.4.1.6 Politische Umwelt	26
1.4.1.7 Ökologische Umwelt	28
1.4.2 Umwelteinfluss und Umweltbeeinflussung	28
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 1</i>	<i>33</i>
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 1</i>	<i>34</i>

Inhaltsverzeichnis

2 Theorien der Unternehmensführung	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	45
2.2.1 Prozessansatz	45
2.2.2 Quantitativer Ansatz	48
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	61
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: US-amerikanische und deutsche Automobilindustrie – mit einer Interpretation der Manager der Daimler AG</i>	95
2.4.2 Informationsinterpretationsprozesse der Unternehmensführung	103
2.4.3 Mehrdeutigkeit als Merkmal von Unternehmensführungsentscheidungen	105
2.4.4 Rasterbildung als Instrument zur Komplexitätsreduktion	108
2.4.5 Konzeption der Unternehmensführung im Interpretationsansatz	111
2.5 Gesamtbeurteilung der unternehmensführungsbezogenen Theorieentwicklung	115
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 2</i>	119
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 2</i>	122

3 Unternehmensverfassung und Corporate Governance	123
<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	134
3.4 Einflusspotenzial ausgewählter Interessengruppen auf das Handeln der Unternehmensführung	138
3.4.1 Einfluss der Anteilseigner auf die Unternehmensführung	138
3.4.1.1 Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)	139
3.4.1.2 Deutscher Corporate Governance Kodex	141
3.4.1.3 Aktuelle gesetzliche Entwicklungen	146
3.4.2 Einfluss der Arbeitnehmer auf die Unternehmensführung	147
3.4.2.1 Historische Entwicklung der Arbeitnehmer- Mitbestimmung	148
3.4.2.2 Inhalt der Mitbestimmungsgesetze	149
3.4.3 Aktuelle Entwicklungstendenzen	160
3.5 Unternehmensverfassung und Corporate Governance im internationalen Vergleich	161
3.5.1 Grundelemente und Entwicklungen der anglo-amerikanischen Unternehmensverfassung und Corporate Governance	161
3.5.1.1 Unternehmensverfassung und Corporate Governance in den USA	164
3.5.1.2 Aktuelle Entwicklungen der Corporate Governance in Großbritannien	167
3.5.2 Europäische Unternehmensverfassung und Corporate Governance	168
3.5.2.1 Harmonisierung des europäischen Gesellschaftsrechts	169
3.5.2.2 Die Europäische Aktiengesellschaft	171

Inhaltsverzeichnis

3.5.3	Japanische Unternehmensverfassung und Corporate Governance	176
3.5.3.1	Ausgangssituation und Entwicklungsstufen	176
3.5.3.2	Corporate Governance Principles	178
3.5.4	Internationale Bewertung und globale Trends	180
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 3</i>	182
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 3</i>	186
Teil 2	Funktionen der Unternehmensführung	187
	<i>Fallbeispiel: Siemens AG</i>	189
4	Entwicklung von Unternehmenszielen, Unternehmensgrundsätzen und Unternehmenskultur	201
4.1	Begriff des Unternehmensziels und Entwicklung der Zieldiskussion	201
4.2	Zieldimensionen	204
4.3	Funktionen von Zielen	205
4.4	Zielsysteme als geordnete Zielbündel	206
4.4.1	Theoretische Grundlagen	206
4.4.1.1	Ordnungskriterien in Zielsystemen	207
4.4.1.2	Prozess der Bildung von Zielsystemen	208
4.4.2	Modelle von Unternehmenszielsystemen	210
4.4.3	Konfliktregelung in Zielsystemen	218
4.5	Tendenzen hinsichtlich der Zielinhalte von Unternehmen	220
4.5.1	Ältere Befunde	220
4.5.2	Neuausrichtung durch das Shareholder-Value-Konzept	221
4.5.3	Neuere Befunde zu Unternehmenszielen	224
4.5.4	Probleme der empirischen Zielforschung	225
	<i>Praxisbeispiel: Unternehmensleitbild der Schenker Deutschland AG und dessen Entstehung</i>	226
4.6	Unternehmens- und Führungsgrundsätze	229
4.7	Unternehmenskultur	231
4.7.1	Begriff und Merkmale der Unternehmenskultur	232
4.7.2	Stärke und Ausrichtung von Unternehmenskulturen	236
4.7.3	Funktionen und Risiken starker Unternehmenskulturen	240
4.7.4	Beeinflussung und Entwicklung der Unternehmenskultur	242
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 4</i>	247
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 4</i>	249

76	5 Formulierung von Strategien	251
76	5.1 Alternative Verständnisse des Strategiebegriffs	251
78	5.1.1 Strategien als rational geplante Maßnahmenbündel	251
30	5.1.2 Strategien als Grundmuster im Strom von Entscheidungen und Handlungen	253
32	5.2 Zielsetzung der Strategieformulierung	258
36	5.3 Strategieinhalt und Strategieprozess	260
37	5.4 Strategietypen	261
39	5.4.1 Gesamtunternehmensstrategien (Corporate Strategies)	261
	5.4.1.1 Wachstums- und Schrumpfungsstrategien	262
11	5.4.1.2 Diversifikations- und Kernkompetenzstrategien	264
	5.4.1.3 Allianzenstrategien	268
01	5.4.2 Geschäftsbereichsstrategien (Business Unit Strategies)	271
04	5.4.2.1 Wettbewerbsstrategien	272
05	<i>Fallbeispiel: Ryanair Ltd.</i>	274
06	<i>Fallbeispiel: Color Line AS</i>	280
06	5.4.2.2 Markteintrittsgeschwindigkeitsstrategien	286
07	5.4.2.3 Make-or-Buy-Strategien (Insourcing-Strategien versus Outsourcing-Strategien)	288
08	5.4.3 Funktionsbereichsstrategien (Functional Area Strategies)	291
10		
18	5.5 Arbeitsschritte der Strategieformulierung	291
20	5.6 Instrumente zur Strategieformulierung	293
20		
21	<i>Fallbeispiel: Toshiba K. K.</i>	294
24	5.6.1 Instrumente zur strategisch orientierten Gegenwarts- und Zukunftsbeurteilung	302
25	5.6.1.1 Traditionelle Umwelt- und Unternehmensanalysen	302
26	5.6.1.2 Unternehmensanalyse anhand der Wertschöpfungskette	305
29	5.6.1.3 Branchenstruktur- und Wettbewerbsanalyse	311
31	5.6.1.4 Koopetitionsmodell	316
32	5.6.1.5 Chancen-Gefahren-Analyse	318
36	5.6.1.6 Gap-Analyse zur Projektion strategischer Lücken	320
40	5.6.1.7 Strategische Frühaufklärung	322
42	5.6.1.8 Benchmarking	327
47	5.6.1.9 VRIO-Konzept	330
49	5.6.2 Suchfeldanalytische Instrumente zur Entwicklung der strategischen Stoßrichtung	332
	5.6.2.1 Space-Analyse	332

Inhaltsverzeichnis

5.6.2.2	Produkt-Markt-Matrix	338
5.6.2.3	TOWS-Analyse	342
Praxisbeispiel: BMW AG – TOWS-Analyse		344
5.6.3	Portfoliotechnik der Strategieformulierung	347
5.6.3.1	Konzeption und Technik absatzmarktorientierter Portfolios	349
5.6.3.2	Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio (BCG-Matrix)	353
5.6.3.3	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio (McKinsey-Matrix)	363
5.6.3.4	Technologieportfolio	371
5.6.3.5	Weiterführende Marktportfolios	373
5.6.3.6	Gesamtbewertung der Portfoliotechnik	373
5.6.4	Bewertung formulierter Strategien	377
5.7	Von der Strategieformulierung zum Strategischen Management	378
5.7.1	Prozesskonzeption	381
5.7.2	Implementierungsprobleme	385
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 5</i>		<i>390</i>
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 5</i>		<i>394</i>
6	Controlling	395
6.1	Grundlagen der Planung	395
6.1.1	Begriff, Merkmale und Funktionen der Planung	395
6.1.2	Verursachungsfaktoren des Planungsbedarfs	400
6.1.3	Inhalt und Umfang der Planung	401
6.2	Prozess der Unternehmensplanung	404
<i>Fallbeispiel: Thermodyn-Cash GmbH</i>		<i>406</i>
6.3	Grundlagen der Kontrolle	418
6.3.1	Begriff, Merkmale und Funktionen der Kontrolle	418
6.3.2	Verursachungsfaktoren des Kontrollbedarfs	419
6.3.3	Inhalt und Umfang der Kontrolle	420
6.4	Aufbau- und Funktionsprinzipien integrierter Planungs- und Kontrollsysteme	423
6.4.1	Mehrstufigkeit	424
6.4.2	„Integration“ und „Koordination“ als Instrumente der Planabstimmung	426
6.4.3	Anpassung und Fortschreibung von Plänen	431

6.5	Entwicklung der Controllingfunktion	433
6.5.1	Kernbereiche des Controlling	434
6.5.2	Organisatorische Verankerung des Controlling	438
6.5.3	Verbreitungsgrad und Bedeutung des Controlling in der Unternehmenspraxis	440
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 6</i>	443
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 6</i>	444
7	Organisation	447
	<i>Fallbeispiel: Daimler AG – Reorganisation</i>	447
7.1	Konzeptionelle Grundlagen	462
7.1.1	Begriff, Merkmale und Abgrenzung des Organisationsbegriffs	463
7.1.2	Dimensionen der Organisation	468
7.1.3	Spezialisierung und Koordination als Kernaufgaben der Organisation	469
7.1.4	Interdependenzen als zentrale Einflussgröße bei der Wahl geeigneter Spezialisierungs- und Koordinationsformen	471
7.1.5	Organisatorische Teileinheiten	472
7.1.6	Ziele und Kontextfaktoren der Organisationsgestaltung	473
7.2	Strukturelle Organisationsformen: Leitungssysteme und Strukturmodelle	477
7.2.1	Leitungssysteme	477
7.2.2	Hierarchische Strukturmodelle	480
7.2.2.1	Eindimensionale Strukturmodelle	480
7.2.2.2	Mehrdimensionale Strukturmodelle	484
7.2.2.3	Hybride Strukturmodelle	486
7.2.2.4	Holding-Konzepte als Strukturvariante der Konzernorganisation	489
7.3	Prozessuale Organisationsformen und organisatorische Beschreibungsdimensionen	492
7.3.1	Prozessuale Organisationsformen	492
7.3.2	Organisatorische Beschreibungsdimensionen	494
7.4	Problemlösungs- und innovationsorientierte Strukturmodelle	495
7.4.1.1	Projektorganisation	496
7.4.1.2	Teamorganisation	497
7.4.1.3	Netzwerkorganisation	499
7.4.1.4	Clusterorganisation und modulare Organisation	501

Inhaltsverzeichnis

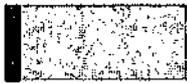
<i>Praxisbeispiel: Institut für Weltwirtschaft (IfW)</i>	503
7.4.1.5 Heterarchische Organisation	506
7.4.1.6 Lean Management	506
7.4.1.7 Business Process Reengineering	510
<i>Praxisbeispiel: Kernkompetenzorientierte Prozessorganisation bei der Sauer-Danfoss Inc.</i>	516
7.5 Allianzen- und virtuelle Organisation	522
7.5.1 Organisation strategischer Allianzen	522
<i>Praxisbeispiel: smart Hambach</i>	525
7.5.2 Organisation virtueller Unternehmen	531
7.6 Empirische Befunde zur Organisationsgestaltung	535
7.6.1 Monokausaler Ansatz	536
7.6.1.1 Einfluss von Umweltdynamik	536
7.6.1.2 Einfluss von Umweltheterogenität, -dynamik und -unsicherheit	538
7.6.1.3 Einfluss von Größe	540
7.6.1.4 Einfluss von Fertigungstechnologie und Fertigungsorganisation	541
7.6.2 Multikausaler Ansatz – die Aston-Studie	543
7.6.3 Einfluss der für strategische Entscheidungen zuständigen Personen	545
7.6.4 Kritik der situativen Organisationsforschung	545
7.6.5 Qualitativ-empirische Organisationsforschung	548
7.7 Prozess der Organisationsgestaltung	550
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 7</i>	554
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 7</i>	557
8 Personal- und Verhandlungsführung	559
8.1 Personalführung	559
<i>Fallbeispiel: Mitsubishi K. K. – Wie machen es die anderen?</i>	560
8.1.1 Theorien der Personalführung	571
8.1.1.1 Eigenschaftstheorie der Personalführung	571
8.1.1.2 Rollentheorie der Personalführung	575
8.1.1.3 Situationstheorie der Personalführung	576
8.1.1.4 Interaktionstheorie der Personalführung	577
8.1.2 Führungsstilkonzepte	578



8.1.3	Normative Konzepte der Personalführung	584
8.1.3.1	Management-by-Objectives	585
8.1.3.2	Situatives Reifegradmodell	587
8.1.3.3	Entscheidungstheoretisches Führungsmodell	590
8.1.4	Symbolische Führung, Coaching und Empowerment	592
8.1.5	Teamführung	594
8.1.6	Materielle Führungskräfte-Anreizsysteme	595
<i>Praxisbeispiel: Materielle Anreizsysteme bei der Deutschen Bank AG</i>		597
8.2	Verhandlungsführung	603
8.2.1	Verhandlungsführung als Konfliktlösungsmethode	606
8.2.2	Verhandlungen als Spiele	607
8.2.3	Verhandlungssituationen	609
8.2.3.1	Verhandlungsmacht	614
8.2.3.2	Verhandlungstaktiken	614
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 8</i>		617
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 8</i>		619
9	Funktionserfüllung in der Realität – Was tun sie in Wirklichkeit?	621
<i>Fallbeispiel: Hethersett Corp.</i>		622
9.1	Führungsentscheidungsprozesse	626
9.1.1	Durchwursteln als Entscheidungsstil	627
9.1.2	Unternehmensführungsentscheidungen im Mülleimer ...	628
9.1.3	„Grass-Roots“-Modell der Strategieentwicklung	636
9.2	Managerrollen	638
9.2.1	Interpersonelle Rollen	639
9.2.2	Informationsbezogene Rollen	641
9.2.3	Entscheidungsbezogene Rollen	641
9.2.4	Situationsabhängigkeit von Managerrollen	643
9.3	Führungsfähigkeiten und -anforderungen	645
9.3.1	Führungsfähigkeiten	645
9.3.2	Verantwortungsbereiche und Eigenschaften von Top-Managern	647
9.3.3	Anforderungen an Top-Manager	648
9.3.4	Gesamtwürdigung der deskriptiven Managementforschung	650
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 9</i>		651
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 9</i>		652

Teil 3	Unterstützungssysteme der Unternehmensführung ...	653
	<i>Praxisbeispiel: TRUMPF GmbH + Co. KG</i>	655
10	Gestaltungskonzepte der Unternehmensführung	667
10.1	Risk Management	668
10.1.1	Risk-Management-Prozess	673
10.1.2	Risk-Management-Maßnahmen	677
10.1.3	Optimierungsprobleme	681
10.1.4	Risk-Management-Organisation	684
10.2	Krisenmanagement	686
10.2.1	Krisenbegriff	687
10.2.2	Ursachen von Unternehmenskrisen	687
10.2.3	Gegenstand und Schwerpunkte des Krisenmanagements	689
10.2.4	Krisenerkennung	692
10.2.5	Reaktives Krisenmanagement	695
10.2.5.1	Repulsives und liquidatives Krisenmanagement	695
10.2.5.2	Strategisches, operatives, liquiditätssicherndes und Insolvenz-Krisenmanagement	698
10.3	M&A-Management	702
	<i>Fallbeispiel: Sanofi-Aventis S.A.</i>	702
10.3.1	Die Begriffe „Mergers“ und „Acquisitions“	715
10.3.2	Theoretische Erklärungsansätze und Motive von M&A	720
10.3.3	Bewertungs- und Finanzierungsprobleme bei M&A	724
10.3.4	Organisatorische, personelle und kulturelle Integration bei M&A	730
10.3.5	Strategien zur Abwehr feindlicher Übernahmen	735
10.4	Innovationsmanagement	740
10.4.1	Innovationsbegriff und -arten	741
10.4.2	Innovationstheorien	744
10.4.3	Handhabung von Innovationen	751
10.4.4	Innovationsprozesse	760
10.4.5	Venture Management	762
10.4.5.1	Konzeption des Venture Managements	763
10.4.5.2	Gestaltungsoptionen des Venture Managements	765
10.5	Qualitätsmanagement	771
	<i>Fallbeispiel: General Electric – Six-Sigma-Programm</i>	771
10.5.1	Qualitätsmanagement als Aufgabenschwerpunkt der Unternehmensführung	775
10.5.2	Qualität – Begriff und Merkmale	777

10.5.3	Entwicklungsstufen des Qualitätsmanagements	778
10.5.4	Instrumente und Methoden des Qualitätsmanagements ..	780
10.5.5	Organisatorische Verankerung des Qualitätsmanagements	786
10.6	Ökologieorientiertes Management	788
10.6.1	Umweltverträgliches Wirtschaften als Herausforderung für die Unternehmensführung	788
10.6.2	Zwei Sichtweisen zum Verhältnis von Ökonomie und Ökologie	789
10.6.2.1	Umweltschutz als kostenverursachender Faktor in der herkömmlichen Betriebswirtschaftslehre	790
10.6.2.2	Umweltschutz als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensführung	790
10.6.3	Risiken- und Chancenwahrnehmung	791
10.6.4	Strategische Gesamtkonzeption eines ökologieorientierten Managements	793
10.6.5	Instrumente des ökologieorientierten Managements	798
10.6.6	Organisatorische Verankerung der Funktion „Umweltschutz“	802
10.7	Diversity Management	803
10.7.1	Entstehung, Bedeutungsgewinn und Ursachen des Diversity Managements	803
10.7.2	Begriff und Arten von Diversität	804
10.7.3	Vorteile von Diversität sowie von Diversity Management in Unternehmen	804
10.7.4	Gegenstandsbereich und Grundprobleme des Diversity Managements	806
10.7.5	Konzeptionelle Ansätze zum Verständnis von und Umgang mit Diversität	807
10.7.6	Maßnahmen zur zielführenden Handhabung von Diversität im Unternehmen	808
10.7.7	Gefahren des Diversity Managements	811
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 10</i>	812
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 10</i>	816
11	Techniken der Unternehmensführung	817
11.1	Kostenmanagementtechniken	817
	<i>Praxisbeispiel: ForMotion-(Plus-)Programm der Volkswagen AG</i>	817
11.1.1	Techniken des Gemeinkostenmanagements	821
11.1.1.1	Zero-Base-Budgeting	824
11.1.1.2	Gemeinkosten-Wertanalyse	828



Inhaltsverzeichnis

11.1.2	Techniken des Einzelkostenmanagements	831
11.1.2.1	Wertanalyse im Produktbereich	831
11.1.2.2	Logistik-Management durch Kanban	832
11.2	Prognose- und Planungstechniken	836
11.2.1	Prognosetechniken	837
11.2.1.1	Qualitative Prognosetechniken	837
11.2.1.2	Quantitative Prognosetechniken	840
11.2.1.3	Auswahl geeigneter Prognoseverfahren	845
11.2.2	Kreativitätstechniken zur Alternativensuche	847
11.2.3	Bewertungstechniken	858
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 11</i>	866
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 11</i>	867
12	Informations- und Wissensmanagement	869
12.1	Informations- und Kommunikationstechnikorientierung in der Unternehmensführung	869
12.1.1	Bedeutung des Informationsmanagements	869
12.1.2	Notwendigkeit des Informationsmanagements	872
12.1.3	Informationsmanagement als strategische Aufgabe	873
12.2	Realtypen der informations- und kommunikationstechnischen Nutzung	874
12.3	Informationssysteme zur Entscheidungsunterstützung	879
12.3.1	Managementinformationssysteme und Entscheidungsunterstützungssysteme	879
12.3.2	Künstliche Intelligenz und wissensbasierte Systeme	880
12.3.3	Probleme der Anwendung entscheidungs- unterstützender und wissensbasierter Systeme bei Unternehmensführungshandlungen	884
12.4	Generelle Gestaltungsbereiche des Informationsmanagements	887
12.4.1	Zentralisationsgrad des Informationssystems	887
12.4.2	Organisatorische Gestaltung des Bereichs Informationsmanagement	889
12.4.3	Personalauswahl für den Bereich Informationsmanagement	890
12.5	Wissensmanagement	891
12.5.1	Aufgabengebiete und Instrumente	891
12.5.1.1	Erzeugung organisationalen Wissens	892
12.5.1.2	Transfer organisationalen Wissens	894
12.5.2	Wirkung auf den Unternehmenserfolg	896
	<i>Praxisbeispiel: Wissensmanagement bei der Siemens AG</i>	901



12.6 e-Management	906
12.6.1 Elektronische Märkte	907
12.6.2 Elektronische Geschäftsmodelle	913
12.6.3 Elektronische Geschäftsprozesse	918
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 12</i>	926
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 12</i>	927
Teil 4 Unternehmensführung im globalen Wettbewerb	929
13 Internationale Unternehmensführung	931
13.1 Grundprobleme der internationalen Unternehmensführung	932
13.2 Ziele internationaler Unternehmenstätigkeit	936
13.3 Theoretische Ansätze der internationalen Unternehmenstätigkeit	937
13.3.1 Frühe Theoriefragmente	937
13.3.2 Eklektische Theorie der internationalen Produktion	938
13.3.3 Internationalisierungsprozessstheorie	941
13.3.4 Netzwerk-Paradigma	944
13.3.5 GAINS-Paradigma	948
13.3.6 Theoriebezogene Entwicklungsperspektiven	952
13.4 Internationalisierungsstrategien	954
13.4.1 Strategische Orientierungen internationaler Unternehmen	955
13.4.2 Internationale Markteintrittsstrategien	965
13.4.2.1 Leistungserstellung im Inland	966
13.4.2.2 Leistungserstellung im Ausland	967
13.4.3 Rollen von Auslandsgesellschaften	973
13.5 Internationale Organisationsstrukturen	976
13.5.1 Differenzierte Strukturen	977
13.5.2 Integrierte Strukturen	979
13.5.3 Abstimmung von strategischer Orientierung und internationaler Organisationsstruktur	981
13.6 Steuerung von Auslandsgesellschaften	984
13.6.1 Bedarf zur strukturellen und prozessualen Koordination in internationalen Unternehmen	984
13.6.2 Instrumente zur Koordination internationaler Unternehmen	985
13.6.3 Abstimmung von strategischer Orientierung und der Steuerung von Auslandsgesellschaften	986
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 13</i>	992
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 13</i>	994



Inhaltsverzeichnis

14 Interkulturelle Unternehmensführung	995
14.1 Modell A: USA	996
14.1.1 Modell A1: Spitzenleistungen	996
14.1.1.1 Merkmale des Modells	997
14.1.1.2 Kritik des Modells	999
14.1.2 Modell A2: Realbild des US-amerikanischen Managements	1000
14.2 Modell J: Japan	1004
14.2.1 Modell J1: 7-S-Management	1005
14.2.1.1 Merkmale des Modells	1005
<i>Praxisbeispiel: Matsushita K. K. versus ITT Corp.</i>	1005
14.2.1.2 Kritik des Modells	1009
14.2.2 Modell J2: Kaizen	1010
14.2.2.1 Merkmale des Modells	1010
14.2.2.2 Kritik des Modells	1012
14.2.3 Modell J3: Theory Z	1012
14.2.3.1 Merkmale der Organisationsform vom Typ J	1013
14.2.3.2 Merkmale der Organisationsform vom Typ A	1014
14.2.3.3 Merkmale der Organisationsform vom Typ Z	1014
14.2.3.4 Kritik der Theory Z	1017
14.2.4 Aktuelle Entwicklungen	1018
14.3 Modell K: Korea	1020
14.3.1 Merkmale des Modells	1020
14.3.2 Kritik des Modells	1024
14.4 Modell C: China	1025
14.5 Modell R: Russland	1028
14.6 Modell N: Nordische Länder	1031
14.7 Modell I: Arabische Länder	1036
14.8 Ansätze und Probleme bei der Erforschung interkultureller Unternehmensführungsphänomene	1038
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 14</i>	1043
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 14</i>	1044



Teil 5 Unternehmensführung und gesellschaftliche Verantwortung	1045
<i>Praxisbeispiel: Übernahme der Communicatio AG durch die Ringabell PLC</i>	1047
15 Unternehmensethik	1053
15.1 Begriffliche Grundlagen: Moral, Recht, Ethik sowie Unternehmensethik	1053
15.2 Notwendigkeit einer ethischen Analyse und Fundierung von Unternehmensführungshandlungen	1055
15.3 Historische Entwicklung der unternehmensethischen Diskussion ..	1060
15.4 Begründungsform ethischen Handelns	1061
15.5 Ansatzpunkte zur Gestaltung ethisch verantwortlicher Unternehmensführung in der Praxis	1065
15.5.1 Übergeordnete Ansatzpunkte zur Gewährleistung ethisch verantwortlicher Unternehmensführung	1066
15.5.2 Ethikgerechte Gestaltung der Bereiche der Unternehmensführung	1067
15.5.2.1 Die ethische Dimension des Strategie-, Organisations- und Controllingentwurfs	1067
15.5.2.2 Die ethische Dimension des Managements der Humanressourcen	1070
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 15</i>	1072
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 15</i>	1073
Abschließende Fragen	1074
Literaturverzeichnis	1075
Stichwortverzeichnis	1155