
Klaus Macharzina • Joachim Wolf

Unternehmensführung

Das internationale Managementwissen
Konzepte – Methoden – Praxis

8., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Inhaltsübersicht

Vorwort zur 8. Auflage	VII
Vorwort zur 1. Auflage	IX
Abbildungsverzeichnis	XXXI
Verzeichnis der Praxis- und Fallbeispiele	XXXIX
Teil 1 Grundlagen der Unternehmensführung	1
1 Unternehmens-Umwelt-Koordination als Kernaufgabe der Unternehmensführung	9
2 Theorien der Unternehmensführung	35
3 Unternehmensverfassung und Corporate Governance	123
Teil 2 Funktionen der Unternehmensführung	197
4 Entwicklung von Unternehmenszielen, Unternehmensgrundsätzen und Unternehmenskultur	211
5 Formulierung von Strategien	259
6 Controlling	403
7 Organisation	455
8 Personal- und Verhandlungsführung	567
9 Funktionserfüllung in der Realität – Was tun sie in Wirklichkeit?	615
Teil 3 Unterstützungssysteme der Unternehmensführung	647
10 Gestaltungskonzepte der Unternehmensführung	661
11 Techniken der Unternehmensführung	849
Teil 4 Unternehmensführung im globalen Wettbewerb	901
12 Internationale Unternehmensführung	903
13 Interkulturelle Unternehmensführung	967
Teil 5 Unternehmensführung und gesellschaftliche Verantwortung	1027
14 Unternehmensethik	1035
Literaturverzeichnis	1057
Stichwortverzeichnis	1141

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 8. Auflage	VII
Vorwort zur 1. Auflage	IX
Abbildungsverzeichnis	XXXI
Verzeichnis der Praxis- und Fallbeispiele	XXXIX
Teil 1 Grundlagen der Unternehmensführung	1
<i>Praxisbeispiel: Robert Bosch GmbH</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>

2 Theorien der Unternehmensführung	35
<i>Statt eines Praxisbeispiels</i>	<i>35</i>
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	44
2.2.1 Prozessansatz	45
2.2.2 Quantitativer Ansatz	47
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	60
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 Interpretationen der Manager der Daimler AG</i>	<i>95</i>
2.4.2 Informationsinterpretationsprozesse der Unternehmensführung	103
2.4.3 Mehrdeutigkeit als Merkmal von unternehmensführungsrelevanten Informationen	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>	<i>119</i>
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 2</i>	<i>122</i>

3 Unternehmensverfassung und Corporate Governance	123
<i>Fallbeispiel: Porsche Automobil Holding SE</i>	123
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	134
3.3.1 Vom eigentümergeführten zum managergeführten Unternehmen	134
3.3.2 Gesellschaftsrecht als Regelungsgrundlage	135
3.4 Einflusspotenzial ausgewählter Interessengruppen auf das Handeln der Unternehmensführung	139
3.4.1 Einfluss der Anteilseigner auf die Unternehmensführung ..	139
3.4.1.1 Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)	140
3.4.1.2 Deutscher Corporate Governance Kodex	142
3.4.1.3 Weitergehende gesetzliche Entwicklungen	150
3.4.2 Einfluss der Arbeitnehmer auf die Unternehmensführung	151
3.4.2.1 Historische Entwicklung der Arbeitnehmer- Mitbestimmung	152
3.4.2.2 Inhalt der Mitbestimmungsgesetze	153
3.4.3 Aktuelle Entwicklungstendenzen	164
3.5 Unternehmensverfassung und Corporate Governance im internationalen Vergleich	165
3.5.1 Grundelemente und Entwicklungen der anglo- amerikanischen Unternehmensverfassung und Corporate Governance	165
3.5.1.1 Unternehmensverfassung und Corporate Governance in den USA	166
3.5.1.2 Unternehmensverfassung und Corporate Governance in Großbritannien	173
3.5.2 Europäische Unternehmensverfassung und Corporate Governance	177
3.5.2.1 Harmonisierung des europäischen Gesellschaftsrechts	178
3.5.2.2 Die Europäische Aktiengesellschaft	181

3.5.3	Japanische Unternehmensverfassung und Corporate Governance	186
3.5.3.1	Ausgangssituation und Entwicklungsstufen	186
3.5.3.2	Corporate Governance Principles	188
3.5.4	Internationale Bewertung und globale Trends	190
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 3</i>	192
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 3</i>	196
Teil 2	Funktionen der Unternehmensführung	197
	<i>Fallbeispiel: Siemens AG</i>	199
4	Entwicklung von Unternehmenszielen, Unternehmensgrundsätzen und Unternehmenskultur	211
4.1	Begriff des Unternehmensziels und Entwicklung der Zieldiskussion	211
4.2	Zieldimensionen	214
4.3	Funktionen von Zielen	215
4.4	Zielsysteme als geordnete Zielbündel	216
4.4.1	Theoretische Grundlagen	216
4.4.1.1	Ordnungskriterien in Zielsystemen	217
4.4.1.2	Prozess der Bildung von Zielsystemen	218
4.4.2	Modelle von Unternehmenszielsystemen	220
4.4.3	Konfliktregelung in Zielsystemen	228
4.5	Tendenzen hinsichtlich der Zielinhalte von Unternehmen	230
4.5.1	Ältere Befunde	230
4.5.2	Neuausrichtung durch das Shareholder-Value-Konzept ..	231
4.5.3	Neuere Befunde zu Unternehmenszielen	234
4.5.4	Probleme der empirischen Zielforschung	236
	<i>Praxisbeispiel: Unternehmensleitbild der Peter Kölln KGaA</i>	237
4.6	Unternehmens- und Führungsgrundsätze	238
4.7	Unternehmenskultur	240
4.7.1	Begriff und Merkmale der Unternehmenskultur	241
4.7.2	Stärke und Ausrichtung von Unternehmenskulturen	245
4.7.3	Funktionen und Risiken starker Unternehmenskulturen ..	249
4.7.4	Beeinflussung und Entwicklung der Unternehmenskultur	251
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 4</i>	256
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 4</i>	258

5	Formulierung von Strategien	259
5.1	Alternative Verständnisse des Strategiebegriffs	259
5.1.1	Strategien als rational geplante Maßnahmenbündel	259
5.1.2	Strategien als Grundmuster im Strom von Entscheidungen und Handlungen	261
5.2	Zielsetzung der Strategieformulierung	266
5.3	Strategieinhalt und Strategieprozess	268
5.4	Strategietypen	269
5.4.1	Gesamtunternehmensstrategien (Corporate Strategies)	269
5.4.1.1	Wachstums- und Schrumpfsstrategien	270
5.4.1.2	Diversifikations- und Kernkompetenzstrategien	273
	<i>Praxisbeispiel: Kernkompetenzorientierung der Ferring Arzneimittel GmbH</i>	275
5.4.1.3	Allianzenstrategien	279
5.4.2	Geschäftsbereichsstrategien (Business Unit Strategies)	282
5.4.2.1	Wettbewerbsstrategien	283
	<i>Fallbeispiel: Ryanair Ltd.</i>	285
	<i>Fallbeispiel: Color Line AS</i>	291
5.4.2.2	Markteintrittsgeschwindigkeitsstrategien	297
5.4.2.3	Make-or-Buy-Strategien (Insourcing-Strategien versus Outsourcing-Strategien)	300
5.4.3	Funktionsbereichsstrategien (Functional Area Strategies)	302
5.5	Arbeitsschritte der Strategieformulierung	303
5.6	Instrumente zur Strategieformulierung	304
5.6.1	Instrumente zur strategisch orientierten Gegenwarts- und Zukunftsbeurteilung	305
5.6.1.1	Traditionelle Umwelt- und Unternehmensanalysen	305
5.6.1.2	Unternehmensanalyse anhand der Wertschöpfungskette	309
5.6.1.3	Branchenstruktur- und Wettbewerbsanalyse	314
5.6.1.4	Kooperationsmodell	319
5.6.1.5	Chancen-Gefahren-Analyse	322
5.6.1.6	Gap-Analyse zur Projektion strategischer Lücken	323
5.6.1.7	Strategische Frühaufklärung	326
5.6.1.8	Benchmarking	331
5.6.1.9	VRIO-Konzept	334

Inhaltsverzeichnis

5.6.2	Suchfeldanalytische Instrumente zur Entwicklung der strategischen Stoßrichtung	336
5.6.2.1	Space-Analyse	336
5.6.2.2	Produkt-Markt-Matrix	342
5.6.2.3	TOWS-Analyse	346
	<i>Praxisbeispiel: BMW AG – TOWS-Analyse</i>	348
5.6.3	Portfoliotechnik der Strategieformulierung	353
5.6.3.1	Konzeption und Technik absatzmarktorientierter Portfolios	354
5.6.3.2	Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio (BCG-Matrix)	359
5.6.3.3	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio (McKinsey-Matrix)	370
5.6.3.4	Technologieportfolio	377
5.6.3.5	Weiterführende Marktportfolios	379
5.6.3.6	Gesamtbewertung der Portfoliotechnik	379
5.6.4	Bewertung formulierter Strategien	383
5.7	Von der Strategieformulierung zum Strategischen Management	384
5.7.1	Prozesskonzeption	387
5.7.2	Implementierungsprobleme	391
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 5</i>	397
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 5</i>	401
6	Controlling	403
6.1	Grundlagen der Planung	403
6.1.1	Begriff, Merkmale und Funktionen der Planung	403
6.1.2	Verursachungsfaktoren des Planungsbedarfs	408
6.1.3	Inhalt und Umfang der Planung	409
6.2	Prozess der Unternehmensplanung	412
	<i>Fallbeispiel: Thermodyn-Cash GmbH</i>	414
6.3	Grundlagen der Kontrolle	426
6.3.1	Begriff, Merkmale und Funktionen der Kontrolle	426
6.3.2	Verursachungsfaktoren des Kontrollbedarfs	427
6.3.3	Inhalt und Umfang der Kontrolle	428
6.4	Aufbau- und Funktionsprinzipien integrierter Planungs- und Kontrollsysteme	431
6.4.1	Mehrstufigkeit	432
6.4.2	„Integration“ und „Koordination“ als Instrumente der Planabstimmung	434
6.4.3	Anpassung und Fortschreibung von Plänen	439

6.5	Entwicklung der Controllingfunktion	441
6.5.1	Kernbereiche des Controlling	442
6.5.2	Organisatorische Verankerung des Controlling	446
6.5.3	Verbreitungsgrad und Ausgestaltung des Controlling in der Unternehmenspraxis	448
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 6</i>	451
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 6</i>	453
7	Organisation	455
	<i>Fallbeispiel: Daimler AG – Reorganisation</i>	455
7.1	Konzeptionelle Grundlagen	471
7.1.1	Begriff, Merkmale und Abgrenzung des Organisationsbegriffs	471
7.1.2	Dimensionen der Organisation	476
7.1.3	Spezialisierung und Koordination als Kernaufgaben der Organisation	478
7.1.4	Interdependenzen als zentrale Einflussgröße bei der Wahl geeigneter Spezialisierungs- und Koordinationsformen	479
7.1.5	Organisatorische Teileinheiten	481
7.1.6	Ziele und Kontextfaktoren der Organisationsgestaltung ..	481
7.2	Strukturelle Organisationsformen: Leitungssysteme und Strukturmodelle	485
7.2.1	Leitungssysteme	485
7.2.2	Hierarchische Strukturmodelle	488
7.2.2.1	Eindimensionale Strukturmodelle	488
7.2.2.2	Mehrdimensionale Strukturmodelle	492
7.2.2.3	Hybride Strukturmodelle	495
7.2.2.4	Holding-Konzepte als Strukturvariante der Konzernorganisation	496
7.3	Prozessuale Organisationsformen und organisatorische Beschreibungsdimensionen	500
7.3.1	Prozessuale Organisationsformen	500
7.3.2	Organisatorische Beschreibungsdimensionen	502
7.4	Problemlösungs- und innovationsorientierte Strukturmodelle	503
7.4.1.1	Projektorganisation	504
7.4.1.2	Teamorganisation	505
7.4.1.3	Netzwerkorganisation	507
7.4.1.4	Clusterorganisation und modulare Organisation	510
	<i>Praxisbeispiel: Institut für Weltwirtschaft (IfW)</i>	511

7.4.1.5	Heterarchische Organisation	514
7.4.1.6	Lean Management	515
7.4.1.7	Business Process Reengineering	518
<i>Praxisbeispiel: Kernkompetenzorientierte Prozessorganisation bei der Sauer-Danfoss Inc.</i>		525
7.5	Allianzen- und virtuelle Organisation	531
7.5.1	Organisation strategischer Allianzen	531
<i>Praxisbeispiel: smart Hambach</i>		534
7.5.2	Organisation virtueller Unternehmen	540
7.6	Empirische Befunde zur Organisationsgestaltung	544
7.6.1	Monokausaler Ansatz	545
7.6.1.1	Einfluss von Umweltdynamik	545
7.6.1.2	Einfluss von Umweltheterogenität, -dynamik und -unsicherheit	546
7.6.1.3	Einfluss von Größe	549
7.6.1.4	Einfluss von Fertigungstechnologie und Fertigungsorganisation	550
7.6.2	Multikausaler Ansatz – die Aston-Studie	552
7.6.3	Einfluss der für strategische Entscheidungen zuständigen Personen	554
7.6.4	Kritik der situativen Organisationsforschung	556
7.6.5	Qualitativ-empirische Organisationsforschung	557
7.7	Prozess der Organisationsgestaltung	560
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 7</i>		563
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 7</i>		566
8	Personal- und Verhandlungsführung	567
8.1	Personalführung	567
8.1.1	Theorien der Personalführung	568
8.1.1.1	Eigenschaftstheorie der Personalführung	568
8.1.1.2	Rollentheorie der Personalführung	572
8.1.1.3	Situationstheorie der Personalführung	573
8.1.1.4	Interaktionstheorie der Personalführung	574
8.1.2	Führungsstilkonzepte	575
8.1.3	Normative Konzepte der Personalführung	581
8.1.3.1	Management-by-Objectives	582
8.1.3.2	Situatives Reifegradmodell	584
8.1.3.3	Entscheidungstheoretisches Führungsmodell	587
8.1.4	Symbolische Führung, Coaching und Empowerment	590

8.1.5	Teamführung	592
8.1.6	Materielle Führungskräfte-Anreizsysteme	593
<i>Praxisbeispiel: Langzeitorientiertes Vergütungssystem der Volkswagen AG</i>		
		595
8.2	Verhandlungsführung	597
8.2.1	Verhandlungsführung als Konfliktlösungsmethode	599
8.2.2	Verhandlungen als Spiele	601
8.2.3	Verhandlungssituationen	603
8.2.3.1	Verhandlungsmacht	608
8.2.3.2	Verhandlungstaktiken	608
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 8</i>		
		611
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 8</i>		
		613
9	Funktionserfüllung in der Realität – Was tun sie in Wirklichkeit?	615
<i>Fallbeispiel: Hethersett Corp.</i>		
		616
9.1	Führungsentscheidungsprozesse	620
9.1.1	Durchwursteln als Entscheidungsstil	621
9.1.2	Unternehmensführungsentscheidungen im Mülleimer	622
9.1.3	„Grass-Roots“-Modell der Strategieentwicklung	630
9.2	Managerrollen	632
9.2.1	Interpersonelle Rollen	633
9.2.2	Informationsbezogene Rollen	635
9.2.3	Entscheidungsbezogene Rollen	636
9.2.4	Situationsabhängigkeit von Managerrollen	637
9.3	Führungsfähigkeiten und -anforderungen	639
9.3.1	Führungsfähigkeiten	639
9.3.2	Verantwortungsbereiche und Eigenschaften von Top-Managern	641
9.3.3	Anforderungen an Top-Manager	643
9.3.4	Gesamtwürdigung der deskriptiven Managementforschung	644
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 9</i>		
		645
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 9</i>		
		646

Teil 3	Unterstützungssysteme der Unternehmensführung ...	647
	<i>Praxisbeispiel: TRUMPF GmbH + Co. KG</i>	649
10	Gestaltungskonzepte der Unternehmensführung	661
10.1	Risk Management	662
10.1.1	Risk-Management-Prozess	667
10.1.2	Risk-Management-Maßnahmen	671
10.1.3	Optimierungsprobleme	675
10.1.4	Risk-Management-Organisation	678
10.2	Krisenmanagement	680
10.2.1	Krisenbegriff	681
10.2.2	Ursachen von Unternehmenskrisen	681
10.2.3	Gegenstand und Schwerpunkte des Krisenmanagements	683
10.2.4	Krisenerkennung	686
10.2.5	Reaktives Krisenmanagement	689
10.2.5.1	Repulsives und liquidatives Krisenmanagement	689
10.2.5.2	Strategisches, operatives, liquiditätssicherndes und Insolvenz-Krisenmanagement	692
10.3	M&A-Management	696
	<i>Fallbeispiel: Sanofi-Aventis S.A.</i>	696
10.3.1	Die Begriffe „Mergers“ und „Acquisitions“	709
10.3.2	Theoretische Erklärungsansätze und Motive von M&A	714
10.3.3	Bewertungs- und Finanzierungsprobleme bei M&A	718
10.3.4	Organisatorische, personelle und kulturelle Integration bei M&A	724
10.3.5	Strategien zur Abwehr feindlicher Übernahmen	729
10.4	Innovationsmanagement	734
10.4.1	Innovationsbegriff und -arten	735
10.4.2	Innovationstheorien	738
10.4.3	Handhabung von Innovationen	745
10.4.4	Innovationsprozesse	754
10.4.5	Venture Management	757
10.4.5.1	Konzeption des Venture Managements	757
10.4.5.2	Gestaltungsoptionen des Venture Managements	758

10.5 Qualitätsmanagement	766
<i>Fallbeispiel: General Electric – Six-Sigma-Programm</i>	766
10.5.1 Qualitätsmanagement als Aufgabenschwerpunkt der Unternehmensführung	769
10.5.2 Qualität – Begriff und Merkmale	771
10.5.3 Entwicklungsstufen des Qualitätsmanagements	772
10.5.4 Instrumente und Methoden des Qualitätsmanagements ..	775
10.5.5 Organisatorische Verankerung des Qualitätsmanagements	781
10.6 Ökologieorientiertes Management	782
10.6.1 Umweltverträgliches Wirtschaften als Herausforderung für die Unternehmensführung	782
<i>Praxisbeispiel: Nachhaltige Unternehmensführung der Voith GmbH</i>	782
10.6.2 Zwei Sichtweisen zum Verhältnis von Ökonomie und Ökologie	785
10.6.2.1 Umweltschutz als kostenverursachender Faktor in der herkömmlichen Betriebswirtschaftslehre	785
10.6.2.2 Umweltschutz als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensführung	786
10.6.3 Risiken- und Chancenwahrnehmung	787
10.6.4 Strategische Gesamtkonzeption eines ökologieorientierten Managements	789
10.6.5 Instrumente des ökologieorientierten Managements	794
10.6.6 Organisatorische Verankerung der Funktion „Umweltschutz“	798
10.7 Diversity Management	799
10.7.1 Entstehung, Bedeutungsgewinn und Ursachen des Diversity Managements	799
10.7.2 Begriff und Arten von Diversität	800
10.7.3 Vorteile von Diversität sowie von Diversity Management in Unternehmen	800
10.7.4 Gegenstandsbereich und Grundprobleme des Diversity Managements	802
10.7.5 Konzeptionelle Ansätze zum Verständnis von und Umgang mit Diversität	803
10.7.6 Maßnahmen zur zielführenden Handhabung von Diversität im Unternehmen	804
10.7.7 Gefahren des Diversity Managements	807

Inhaltsverzeichnis

10.8 Wissensmanagement	808
10.8.1 Aufgabengebiete und Instrumente	808
10.8.1.1 Erzeugung organisationalen Wissens	808
10.8.1.2 Transfer organisationalen Wissens	810
10.8.2 Wirkung auf den Unternehmenserfolg	812
<i>Praxisbeispiel: Wissensmanagement bei der Siemens AG</i>	817
10.9 e-Management	822
10.9.1 Elektronische Märkte	823
10.9.2 Elektronische Geschäftsmodelle	829
10.9.3 Elektronische Geschäftsprozesse	834
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 10</i>	842
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 10</i>	847
11 Techniken der Unternehmensführung	849
11.1 Kostenmanagementtechniken	849
<i>Praxisbeispiel: ForMotion-(Plus-)Programm der Volkswagen AG</i>	849
11.1.1 Techniken des Gemeinkostenmanagements	853
11.1.1.1 Zero-Base-Budgeting	856
11.1.1.2 Gemeinkosten-Wertanalyse	860
11.1.2 Techniken des Einzelkostenmanagements	863
11.1.2.1 Wertanalyse im Produktbereich	863
11.1.2.2 Logistik-Management durch Kanban	864
11.2 Prognose- und Planungstechniken	868
11.2.1 Prognosetechniken	869
11.2.1.1 Qualitative Prognosetechniken	869
11.2.1.2 Quantitative Prognosetechniken	872
11.2.1.3 Auswahl geeigneter Prognoseverfahren	877
11.2.2 Kreativitätstechniken zur Alternativensuche	879
11.2.3 Bewertungstechniken	890
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 11</i>	898
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 11</i>	899
Teil 4 Unternehmensführung im globalen Wettbewerb	901
12 Internationale Unternehmensführung	903
12.1 Grundprobleme der internationalen Unternehmensführung	904
12.2 Ziele internationaler Unternehmenstätigkeit	908

12.3	Theoretische Ansätze der internationalen Unternehmenstätigkeit ..	909
12.3.1	Frühe Theoriefragmente	909
12.3.2	Eklektische Theorie der internationalen Produktion	910
12.3.3	Internationalisierungsprozessstheorie	913
12.3.4	Netzwerk-Paradigma	916
12.3.5	GAINS-Paradigma	920
12.3.6	Theoriebezogene Entwicklungsperspektiven	924
12.4	Internationalisierungsstrategien	926
12.4.1	Strategische Orientierungen internationaler Unternehmen	927
12.4.2	Internationale Markteintrittsstrategien	937
12.4.2.1	Leistungserstellung im Inland	938
12.4.2.2	Leistungserstellung im Ausland	939
12.4.3	Rollen von Auslandsgesellschaften	945
12.5	Internationale Organisationsstrukturen	948
12.5.1	Differenzierte Strukturen	949
12.5.2	Integrierte Strukturen	951
12.5.3	Abstimmung von strategischer Orientierung und internationaler Organisationsstruktur	953
12.6	Steuerung von Auslandsgesellschaften	956
12.6.1	Bedarf zur strukturellen und prozessualen Koordination in internationalen Unternehmen	956
12.6.2	Instrumente zur Koordination internationaler Unternehmen	957
12.6.3	Abstimmung von strategischer Orientierung und der Steuerung von Auslandsgesellschaften	958
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 12</i>	964
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 12</i>	966
13	Interkulturelle Unternehmensführung	967
13.1	Schlüsselstudien der ländervergleichenden Kulturforschung	968
13.1.1	Hofstede-Studien	968
13.1.2	GLOBE-Projekt	970
13.1.3	World Values Survey	972
13.2	Unternehmensführungsmodelle unterschiedlicher Länder	972
13.2.1	Modell A: USA	972
13.2.1.1	Modell A1: Spitzenleistungen	973
13.2.1.2	Modell A2: Realbild des US-amerikanischen Managements	977
13.2.2	Modell J: Japan	981

<i>Historisches Fallbeispiel: Mitsubishi K. K. – Wie machen es die anderen?</i>	982
13.2.2.1 Modell J1: 7-S-Management	993
13.2.2.2 Modell J2: Kaizen	995
13.2.2.3 Modell J3: Theory Z	996
13.2.2.4 Aktuelle Entwicklungen	1000
13.2.3 Modell K: Korea	1002
13.2.3.1 Merkmale des Modells	1002
13.2.3.2 Kritik des Modells	1006
13.2.4 Modell C: China	1007
13.2.5 Modell R: Russland	1010
13.2.6 Modell N: Nordische Länder	1013
13.2.7 Modell I: Arabische Länder	1018
13.3 Ansätze und Probleme bei der Erforschung interkultureller Unternehmensführungsphänomene	1020
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 13</i>	1024
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 13</i>	1025
 Teil 5 Unternehmensführung und gesellschaftliche Verantwortung	1027
 <i>Praxisbeispiel: Übernahme der Communicatio AG durch die Ringabell PLC</i>	1029
 14 Unternehmensethik	1035
14.1 Begriffliche Grundlagen: Moral, Recht, Ethik sowie Unternehmensethik	1035
14.2 Notwendigkeit einer ethischen Analyse und Fundierung von Unternehmensführungshandlungen	1037
14.3 Historische Entwicklung der unternehmensethischen Diskussion	1042
14.4 Begründungsform ethischen Handelns	1043
14.5 Ansatzpunkte zur Gestaltung ethisch verantwortlicher Unternehmensführung in der Praxis	1047
14.5.1 Übergeordnete Ansatzpunkte zur Gewährleistung ethisch verantwortlicher Unternehmensführung	1048
14.5.2 Ethikgerechte Gestaltung der Bereiche der Unternehmensführung	1049

14.5.2.1 Die ethische Dimension des Strategie-, Organisations- und Controllingentwurfs	1049
14.5.2.2 Die ethische Dimension des Managements der Humanressourcen	1052
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 14</i>	1054
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 14</i>	1055
Abschließende Fragen	1056
Literaturverzeichnis	1057
Stichwortverzeichnis	1141