

# Inhaltsübersicht

Vorwort zur 9. Auflage .....	VII
Vorwort zur 1. Auflage .....	IX
Abbildungsverzeichnis .....	XXXI
Verzeichnis der Praxis- und Fallbeispiele .....	XXXIX
<b>Teil 1 Grundlagen der Unternehmensführung .....</b>	<b>1</b>
1 Unternehmens-Umwelt-Koordination als Kernaufgabe der Unternehmensführung .....	9
2 Theorien der Unternehmensführung .....	35
3 Unternehmensverfassung und Corporate Governance .....	123
<b>Teil 2 Funktionen der Unternehmensführung .....</b>	<b>197</b>
4 Entwicklung von Unternehmenszielen, Unternehmensgrundsätzen und Unternehmenskultur .....	211
5 Formulierung von Strategien .....	259
6 Controlling .....	407
7 Organisation .....	459
8 Personal- und Verhandlungsführung .....	577
9 Funktionserfüllung in der Realität — Was tun sie in Wirklichkeit? ....	625
<b>Teil 3 Unterstützungssysteme der Unternehmensführung .....</b>	<b>657</b>
10 Gestaltungskonzepte der Unternehmensführung .....	667
11 Techniken der Unternehmensführung .....	857
<b>Teil 4 Unternehmensführung im globalen Wettbewerb .....</b>	<b>909</b>
12 Internationale Unternehmensführung .....	911
13 Interkulturelle Unternehmensführung .....	975
<b>Teil 5 Unternehmensführung und gesellschaftliche Verantwortung .....</b>	<b>1035</b>
14 Unternehmensethik .....	1043
Literaturverzeichnis .....	1065
Stichwortverzeichnis .....	1152

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 9. Auflage .....	VII
Vorwort zur 1. Auflage .....	IX
Abbildungsverzeichnis .....	XXXI
Verzeichnis der Praxis- und Fallbeispiele .....	XXXIX
<b>Teil 1 Grundlagen der Unternehmensführung .....</b>	<b>1</b>
<i>Praxisbeispiel: Robert Bosch GmbH .....</i>	<i>3</i>
<b>1 Unternehmens-Umwelt-Koordination als Kernaufgabe der Unternehmensführung .....</b>	<b>9</b>
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>

<b>2 Theorien der Unternehmensführung</b> .....	35
<i>Statt eines Praxisbeispiels</i> .....	35
<b>2.1 Begriff der Unternehmensführung</b> .....	35
2.1.1 Betriebswirtschaftliche und sozialwissenschaftliche Begriffsbestimmung .....	35
2.1.2 Unternehmensführungsentscheidungen und -handlungen .....	40
<b>2.2 Unternehmensorientierte Führungstheorien</b> .....	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
<b>2.3 Umweltorientierte Führungstheorien</b> .....	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
<b>2.4 Unternehmens- und Umweltorientierung im Interpretationsansatz</b> .....	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> .....	95
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
<b>2.5 Gesamtbeurteilung der Theorieentwicklung zur Unternehmensführung</b> .....	115 <sup>a</sup>
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 2</i> .....	119
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 2</i> .....	122

<b>3 Unternehmensverfassung und Corporate Governance .....</b>	<b>123</b>
<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 .....	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 .....	149
3.4.2 Einfluss der Arbeitnehmer auf die Unternehmensführung .....	150
3.4.2.1 Historische Entwicklung der Arbeitnehmer- Mitbestimmung .....	150
3.4.2.2 Inhalt der Mitbestimmungsgesetze .....	152
3.4.3 Reformbemühungen .....	162
3.5 Unternehmensverfassung und Corporate Governance im internationalen Vergleich .....	163
3.5.1 Grundelemente und Entwicklungen der anglo- amerikanischen Unternehmensverfassung und Corporate Governance .....	163
3.5.1.1 Unternehmensverfassung und Corporate Governance in den USA .....	166
3.5.1.2 Unternehmensverfassung und Corporate Governance in Großbritannien .....	172
3.5.2 Europäische Unternehmensverfassung und Corporate Governance .....	176
3.5.2.1 Harmonisierung des europäischen Gesellschaftsrechts .....	177
3.5.2.2 Die Europäische Aktiengesellschaft .....	180

## Inhaltsverzeichnis

3.5.3	Japanische Unternehmensverfassung und Corporate Governance .....	185
3.5.3.1	Ausgangssituation und Entwicklungsstufen .....	185
3.5.3.2	Corporate Governance Principles .....	187
3.5.4	Internationale Bewertung und globale Trends .....	189
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 3</i> .....		192
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 3</i> .....		196
<b>Teil 2 Funktionen der Unternehmensführung</b> .....		197
<i>Fallbeispiel: Siemens AG</i> .....		199
<b>4</b>	<b>Entwicklung von Unternehmenszielen, Unternehmensgrundsätzen und Unternehmenskultur</b> .....	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

<b>5</b>	<b>Formulierung von Strategien</b> .....	<b>259</b>
5.1	Alternative Verständnisse des Strategiebegriffs .....	259
5.1.1	Strategien als rational geplante, stimmige Maßnahmenbündel .....	259
5.1.2	Strategien als Grundmuster im Strom von Entscheidungen und Handlungen .....	261
5.2	Übergeordnete 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 Schrumpfungsstrategien .....	270
5.4.1.2	Diversifikations- und Kernkompetenzstrategien .....	273
	<i>Praxisbeispiel: Kernkompetenzorientierung der Linde AG („The Linde Group“)</i> .....	275
5.4.1.3	Allianzstrategien .....	281
5.4.2	Geschäftsbereichsstrategien (Business Unit Strategies) ....	284
5.4.2.1	Wettbewerbsstrategien .....	286
	<i>Fallbeispiel: Ryanair Ltd.</i> .....	287
	<i>Fallbeispiel: Color Line AS</i> .....	294
5.4.2.2	Markteintrittsgeschwindigkeitsstrategien .....	301
5.4.2.3	Make-or-Buy-Strategien (Insourcing-Strategien versus Outsourcing-Strategien) .....	303
5.4.3	Funktionsbereichsstrategien (Functional Area Strategies) .....	306
5.5	Arbeitsschritte der Strategieformulierung .....	306
5.6	Instrumente zur Strategieformulierung .....	308
5.6.1	Instrumente zur strategisch orientierten Gegenwarts- und Zukunftsbeurteilung .....	309
5.6.1.1	Traditionelle Umwelt- und Unternehmensanalysen .....	309
5.6.1.2	Unternehmensanalyse anhand der Wertschöpfungskette .....	313
5.6.1.3	Branchenstruktur- und Wettbewerbsanalyse .....	318
5.6.1.4	Kooperationsmodell .....	323
5.6.1.5	Chancen-Gefahren-Analyse .....	326
5.6.1.6	Gap-Analyse zur Projektion strategischer Lücken .....	327
5.6.1.7	Strategische Frühaufklärung .....	330
5.6.1.8	Benchmarking .....	335
5.6.1.9	VRIO-Konzept .....	338

## Inhaltsverzeichnis

5.6.2	Suchfeldanalytische Instrumente zur Entwicklung der strategischen Stoßrichtung .....	340
5.6.2.1	Space-Analyse .....	340
5.6.2.2	Produkt-Markt-Matrix .....	346
5.6.2.3	TOWS-Analyse .....	350
	<i>Praxisbeispiel: BMW AG – TOWS-Analyse</i> .....	352
5.6.3	Portfoliotechnik der Strategieformulierung .....	357
5.6.3.1	Konzeption und Technik absatzmarktorientierter Portfolios .....	358
5.6.3.2	Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio (BCG-Matrix) ....	363
5.6.3.3	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio (McKinsey-Matrix) .....	374
5.6.3.4	Technologieportfolio .....	381
5.6.3.5	Weiterführende Marktportfolios .....	383
5.6.3.6	Gesamtbewertung der Portfoliotechnik .....	383
5.6.4	Bewertung formulierter Strategien .....	387
5.7	Von der Strategieformulierung zum Strategischen Management ....	388
5.7.1	Prozesskonzeption .....	392
5.7.2	Implementierungsprobleme .....	396
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 5</i> .....	401
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 5</i> .....	405
<b>6</b>	<b>Controlling</b> .....	407
6.1	Grundlagen der Planung .....	407
6.1.1	Begriff, Merkmale und Funktionen der Planung .....	407
6.1.2	Verursachungsfaktoren des Planungsbedarfs .....	412
6.1.3	Inhalt und Umfang der Planung .....	413
6.2	Prozess der Unternehmensplanung .....	416
	<i>Fallbeispiel: Thermodyn-Cash GmbH</i> .....	418
6.3	Grundlagen der Kontrolle .....	430
6.3.1	Begriff, Merkmale und Funktionen der Kontrolle .....	430
6.3.2	Verursachungsfaktoren des Kontrollbedarfs .....	431
6.3.3	Inhalt und Umfang der Kontrolle .....	432
6.4	Aufbau- und Funktionsprinzipien integrierter Planungs- und Kontrollsysteme .....	435
6.4.1	Mehrstufigkeit .....	436
6.4.2	„Integration“ und „Koordination“ als Instrumente der Planabstimmung .....	438
6.4.3	Anpassung und Fortschreibung von Plänen .....	443

6.5	Entwicklung der Controllingfunktion .....	445
6.5.1	Kernbereiche des Controlling .....	446
6.5.2	Organisatorische Verankerung des Controlling .....	450
6.5.3	Verbreitungsgrad und Ausgestaltung des Controlling in der Unternehmenspraxis .....	452
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 6</i> .....	455
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 6</i> .....	457
<b>7</b>	<b>Organisation</b> .....	459
	<i>Fallbeispiel: Daimler AG – Reorganisation</i> .....	459
7.1	Konzeptionelle Grundlagen .....	475
7.1.1	Begriff, Merkmale und Abgrenzung des Organisationsbegriffs .....	476
7.1.2	Dimensionen der Organisation .....	481
7.1.3	Spezialisierung und Koordination als Kernaufgaben der Organisation .....	482
7.1.4	Interdependenzen als zentrale Einflussgröße bei der Wahl geeigneter Spezialisierungs- und Koordinationsformen .....	484
7.1.5	Organisatorische Teileinheiten .....	485
7.1.6	Ziele, Kontextfaktoren und Vorgehen der Organisationsgestaltung .....	486
7.2	Strukturelle Organisationsformen: Leitungssysteme und Strukturmodelle .....	490
7.2.1	Leitungssysteme .....	490
7.2.2	Hierarchische Strukturmodelle .....	493
7.2.2.1	Eindimensionale Strukturmodelle .....	493
7.2.2.2	Mehrdimensionale Strukturmodelle .....	497
7.2.2.3	Hybride Strukturmodelle .....	500
7.2.2.4	Holding-Konzepte als Strukturvariante der Konzernorganisation .....	505
7.3	Prozessuale Organisationsformen und organisatorische Beschreibungsdimensionen .....	508
7.3.1	Prozessuale Organisationsformen .....	508
7.3.2	Organisatorische Beschreibungsdimensionen .....	510
7.4	Problemlösungs- und innovationsorientierte Strukturmodelle .....	512
7.4.1.1	Projektorganisation .....	512
7.4.1.2	Teamorganisation .....	513
7.4.1.3	Netzwerkorganisation .....	516
7.4.1.4	Clusterorganisation und modulare Organisation .....	518



## Inhaltsverzeichnis

<i>Praxisbeispiel: Institut für Weltwirtschaft (IfW)</i> .....	520
7.4.1.5 Heterarchische Organisation .....	522
7.4.1.6 Lean Management .....	523
7.4.1.7 Business Process Reengineering .....	527
<i>Praxisbeispiel: Kernkompetenzorientierte Prozessorganisation bei der Danfoss Power Solutions GmbH &amp; Co. OHG</i> .....	533
7.5 Allianzen- und virtuelle Organisation .....	539
7.5.1 Organisation strategischer Allianzen .....	539
<i>Praxisbeispiel: smart Hambach</i> .....	542
7.5.2 Organisation virtueller Unternehmen .....	548
7.6 Empirische Befunde zur Organisationsgestaltung .....	553
7.6.1 Monokausaler Ansatz .....	554
7.6.1.1 Einfluss von Umweltdynamik .....	554
7.6.1.2 Einfluss von Umweltheterogenität, -dynamik und -unsicherheit .....	554
7.6.1.3 Einfluss von Fertigungstechnologie und Fertigungsorganisation .....	557
7.6.2 Multikausaler Ansatz .....	559
7.6.2.1 Aston-Studie .....	559
7.6.2.2 Miller-Friesen-Studie .....	561
7.6.3 Einfluss der für strategische Entscheidungen zuständigen Personen .....	562
7.6.4 Kritik der situativen Organisationsforschung .....	563
7.6.5 Qualitativ-empirische Organisationsforschung .....	565
7.7 Prozess der Organisationsgestaltung .....	568
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 7</i> .....	572
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 7</i> .....	575
<b>8 Personal- und Verhandlungsführung</b> .....	577
8.1 Personalführung .....	577
8.1.1 Theorien der Personalführung .....	578
8.1.1.1 Eigenschaftstheorie der Personalführung .....	578
8.1.1.2 Rollentheorie der Personalführung .....	582
8.1.1.3 Situationstheorie der Personalführung .....	583
8.1.1.4 Interaktionstheorie der Personalführung .....	584
8.1.2 Führungsstilkonzepte .....	585
8.1.3 Normative Konzepte der Personalführung .....	591
8.1.3.1 Management-by-Objectives .....	592

8.1.3.2	Situatives-Reifegradmodell .....	594
8.1.3.3	Entscheidungstheoretisches Führungsmodell .....	597
8.1.4	Symbolische Führung, Coaching und Empowerment .....	599
8.1.5	Teamführung .....	601
8.1.6	Materielle Führungskräfte-Anreizsysteme .....	603
<i>Praxisbeispiel: Langzeitorientiertes Vergütungssystem der Volkswagen AG</i> .....		604
8.2	Verhandlungsführung .....	607
8.2.1	Verhandlungsführung als Konfliktlösungsmethode .....	610
8.2.2	Verhandlungen als Spiele .....	610
8.2.3	Verhandlungssituationen .....	613
8.2.3.1	Verhandlungsmacht .....	617
8.2.3.2	Verhandlungstaktiken .....	618
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 8</i> .....		621
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 8</i> .....		623
<b>9</b>	<b>Funktionserfüllung in der Realität – Was tun sie in Wirklichkeit?</b> .....	625
<i>Fallbeispiel: Hethersett Corp.</i> .....		626
9.1	Führungsentscheidungsprozesse .....	630
9.1.1	Durchwursteln als Entscheidungsstil .....	631
9.1.2	Unternehmensführungsentscheidungen im Mülleimer ....	632
9.1.3	„Grass-Roots“-Modell der Strategieentwicklung .....	640
9.2	Managerrollen .....	642
9.2.1	Interpersonelle Rollen .....	643
9.2.2	Informationsbezogene Rollen .....	645
9.2.3	Entscheidungsbezogene Rollen .....	646
9.2.4	Situationsabhängigkeit von Managerrollen .....	647
9.3	Führungsfähigkeiten und -anforderungen .....	649
9.3.1	Führungsfähigkeiten .....	649
9.3.2	Verantwortungsbereiche und Eigenschaften von Top-Managern .....	651
9.3.3	Anforderungen an Top-Manager .....	653
9.3.4	Gesamtwürdigung der deskriptiven Managementforschung .....	654
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 9</i> .....		655
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 9</i> .....		656

<b>Teil 3</b>	<b>Unterstützungssysteme der Unternehmensführung ...</b>	<b>657</b>
	<i>Praxisbeispiel: Praktiker AG – In der Abwärtsspirale von der latenten zur akut nicht beherrschbaren Unternehmenskrise .....</i>	<i>659</i>
<b>10</b>	<b>Gestaltungskonzepte der Unternehmensführung .....</b>	<b>667</b>
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 .....	688
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>	<i>702</i>
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 .....	725
10.3.4	Organisatorische, personelle und kulturelle Integration bei M&A .....	731
10.3.5	Strategien zur Abwehr feindlicher Übernahmen .....	735
10.4	Innovationsmanagement .....	741
10.4.1	Innovationsbegriff und -arten .....	742
10.4.2	Innovationstheorien .....	745
10.4.3	Handhabung von Innovationen .....	751
10.4.4	Innovationsprozesse .....	760
10.4.5	Venture Management .....	763
10.4.5.1	Konzeption des Venture Managements .....	764
10.4.5.2	Gestaltungsoptionen des Venture Managements .....	765

10.5 Qualitätsmanagement .....	773
<i>Fallbeispiel: General Electric – Six-Sigma-Programm</i> .....	773
10.5.1 Qualitätsmanagement als Aufgabenschwerpunkt der Unternehmensführung .....	776
10.5.2 Qualität – Begriff und Merkmale .....	777
10.5.3 Entwicklungsstufen des Qualitätsmanagements .....	779
10.5.4 Instrumente und Methoden des Qualitätsmanagements ..	782
10.5.5 Organisatorische Verankerung des Qualitätsmanagements .....	788
10.6 Ökologieorientiertes Management .....	789
10.6.1 Umweltverträgliches Wirtschaften als Herausforderung für die Unternehmensführung .....	789
<i>Praxisbeispiel: Nachhaltige Unternehmensführung der Voith GmbH</i> .....	789
10.6.2 Zwei Sichtweisen zum Verhältnis von Ökonomie und Ökologie .....	792
10.6.2.1 Umweltschutz als kostenverursachender Faktor in der herkömmlichen Betriebswirtschaftslehre .....	792
10.6.2.2 Umweltschutz als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensführung .....	793
10.6.3 Risiken- und Chancenwahrnehmung .....	793
10.6.4 Strategische Gesamtkonzeption eines ökologieorientierten Managements .....	796
10.6.5 Instrumente des ökologieorientierten Managements .....	800
10.6.6 Organisatorische Verankerung der Funktion „Umweltschutz“ .....	804
10.6.7 Kritische Bewertung .....	805
10.7 Diversity Management .....	806
10.7.1 Entstehung, Bedeutungsgewinn und Ursachen des Diversity Managements .....	806
10.7.2 Begriff und Arten von Diversität .....	807
10.7.3 Vorteile von Diversität sowie von Diversity Management in Unternehmen .....	807
10.7.4 Gegenstandsbereich und Grundprobleme des Diversity Managements .....	809
10.7.5 Konzeptionelle Ansätze zum Verständnis von und Umgang mit Diversität .....	810
10.7.6 Maßnahmen zur zielführenden Handhabung von Diversität im Unternehmen .....	811
10.7.7 Gefahren des Diversity Managements .....	814

## Inhaltsverzeichnis

10.8 Wissensmanagement .....	815
10.8.1 Aufgabengebiete und Instrumente .....	815
10.8.1.1 Erzeugung organisationalen Wissens .....	815
10.8.1.2 Transfer organisationalen Wissens .....	817
10.8.2 Wirkung auf den Unternehmenserfolg .....	819
<i>Praxisbeispiel: Wissensmanagement bei der Siemens AG .....</i>	<i>824</i>
10.9 e-Management .....	829
10.9.1 Elektronische Märkte .....	830
10.9.2 Elektronische Geschäftsmodelle .....	836
10.9.3 Elektronische Geschäftsprozesse .....	842
10.9.4 Industrie 4.0 .....	848
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 10 .....</i>	<i>850</i>
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 10 .....</i>	<i>855</i>
<b>11 Techniken der Unternehmensführung .....</b>	<b>857</b>
11.1 Kostenmanagementtechniken .....	857
<i>Praxisbeispiel: ForMotion-(Plus-)Programm der Volkswagen AG .....</i>	<i>857</i>
11.1.1 Techniken des Gemeinkostenmanagements .....	861
11.1.1.1 Zero-Base-Budgeting .....	864
11.1.1.2 Gemeinkosten-Wertanalyse .....	868
11.1.2 Techniken des Einzelkostenmanagements .....	871
11.1.2.1 Wertanalyse im Produktbereich .....	871
11.1.2.2 Logistik-Management durch Kanban .....	872
11.2 Prognose- und Planungstechniken .....	876
11.2.1 Prognosetechniken .....	877
11.2.1.1 Qualitative Prognosetechniken .....	877
11.2.1.2 Quantitative Prognosetechniken .....	880
11.2.1.3 Auswahl geeigneter Prognoseverfahren .....	885
11.2.2 Kreativitätstechniken zur Alternativensuche .....	887
11.2.3 Bewertungstechniken .....	898
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 11 .....</i>	<i>906</i>
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 11 .....</i>	<i>907</i>
<b>Teil 4 Unternehmensführung im globalen Wettbewerb .....</b>	<b>909</b>
<b>12 Internationale Unternehmensführung .....</b>	<b>911</b>
12.1 Grundprobleme der internationalen Unternehmensführung .....	913
12.2 Ziele internationaler Unternehmenstätigkeit .....	916

12.3	Theoretische Ansätze der internationalen Unternehmenstätigkeit ..	917
12.3.1	Frühe Theoriefragmente .....	918
12.3.2	Eklektische Theorie der internationalen Produktion .....	919
12.3.3	Internationalisierungsprozessstheorie .....	922
12.3.4	Netzwerk-Paradigma .....	924
12.3.5	GAINS-Paradigma .....	928
12.3.6	Theoriebezogene Entwicklungsperspektiven .....	932
12.4	Internationalisierungsstrategien .....	934
12.4.1	Strategische Orientierungen internationaler Unternehmen .....	935
12.4.2	Internationale Markteintrittsstrategien .....	945
12.4.2.1	Leistungserstellung im Inland .....	946
12.4.2.2	Leistungserstellung im Ausland .....	947
12.4.3	Rollen von Auslandsgesellschaften .....	953
12.5	Internationale Organisationsstrukturen .....	956
12.5.1	Differenzierte Strukturen .....	957
12.5.2	Integrierte Strukturen .....	959
12.5.3	Abstimmung von strategischer Orientierung und internationaler Organisationsstruktur .....	961
12.6	Steuerung von Auslandsgesellschaften .....	964
12.6.1	Bedarf zur strukturellen und prozessualen Koordination in internationalen Unternehmen .....	964
12.6.2	Instrumente zur Koordination internationaler Unternehmen .....	965
12.6.3	Abstimmung von strategischer Orientierung und der Steuerung von Auslandsgesellschaften .....	966
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 12</i> .....	972
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 12</i> .....	974
<b>13</b>	<b>Interkulturelle Unternehmensführung</b> .....	<b>975</b>
13.1	Schlüsselstudien der ländervergleichenden Kulturforschung .....	976
13.1.1	Hofstede-Studien .....	976
13.1.2	GLOBE-Projekt .....	978
13.1.3	World Values Survey .....	980
13.2	Unternehmensführungsmodelle unterschiedlicher Länder .....	980
13.2.1	Modell A: USA .....	980
13.2.1.1	Modell A1: Spitzenleistungen .....	981
13.2.1.2	Modell A2: Realbild des US-amerikanischen Managements .....	985
13.2.2	Modell J: Japan .....	989

## Inhaltsverzeichnis

<i>Historisches Fallbeispiel: Mitsubishi K. K. – Wie machen es die anderen?</i> .....	990
13.2.2.1 Modell J1: 7-S-Management .....	1001
13.2.2.2 Modell J2: Kaizen .....	1003
13.2.2.3 Modell J3: Theory Z .....	1004
13.2.2.4 Aktuelle Entwicklungen .....	1007
13.2.3 Modell K: Korea .....	1010
13.2.3.1 Merkmale des Modells .....	1010
13.2.3.2 Kritik des Modells .....	1015
13.2.4 Modell C: China .....	1016
13.2.5 Modell R: Russland .....	1019
13.2.6 Modell N: Nordische Länder .....	1022
13.2.7 Modell I: Arabische Länder .....	1026
13.3 Ansätze und Probleme bei der Erforschung interkultureller Unternehmensführungsphänomene .....	1029
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 13</i> .....	1033
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 13</i> .....	1034
<b>Teil 5 Unternehmensführung und gesellschaftliche     Verantwortung</b> .....	1035
<i>Praxisbeispiel: Übernahme der Communicatio AG durch die Ringabell PLC</i> .....	1037
<b>14 Unternehmensethik</b> .....	1043
14.1 Begriffliche Grundlagen: Moral, Recht, Ethik sowie Unternehmensethik .....	1043
14.2 Notwendigkeit einer ethischen Analyse und Fundierung von Unternehmensführungshandlungen .....	1045
14.3 Historische Entwicklung der unternehmensethischen Diskussion .....	1050
14.4 Begründungsform ethischen Handelns .....	1051
14.5 Ansatzpunkte zur Gestaltung ethisch verantwortlicher Unternehmensführung in der Praxis .....	1055
14.5.1 Übergeordnete Ansatzpunkte zur Gewährleistung ethisch verantwortlicher Unternehmensführung .....	1056
14.5.2 Ethikgerechte Gestaltung der Bereiche der Unternehmensführung .....	1057

14.5.2.1 Die ethische Dimension des Strategie-, Organisations- und Controllingentwurfs .....	1057
14.5.2.2 Die ethische Dimension des Managements der Humanressourcen .....	1060
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 14</i> .....	1062
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 14</i> .....	1063
<b>Abschließende Fragen</b> .....	1064
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	1065
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	1152