

# Inhaltsübersicht

Vorwort .....	VII
Abbildungsverzeichnis .....	XXIX
Verzeichnis der Praxis- und Fallbeispiele .....	XXXVII
<b>Teil I: Grundlagen der Unternehmensführung .....</b>	<b>1</b>
1. Unternehmens-Umwelt-Koordination als Kernaufgabe der Unternehmensführung .....	6
2. Theorien der Unternehmensführung .....	30
3. Unternehmensverfassung .....	114
<b>Teil II: Funktionen der Unternehmensführung .....</b>	<b>141</b>
4. Entwicklung von Unternehmenszielen, Unternehmensgrundsätzen und Unternehmenskultur .....	153
5. Formulierung von Strategien .....	197
6. Controlling .....	297
7. Organisation .....	339
8. Personal- und Verhandlungsführung .....	399
9. Funktionserfüllung in der Realität – Was tun sie in Wirklichkeit? .....	454
<b>Teil III: Unterstützungssysteme der Unternehmensführung .....</b>	<b>485</b>
10. Gestaltungskonzepte der Unternehmensführung .....	489
11. Techniken der Unternehmensführung .....	603
12. Informationsmanagement .....	648
<b>Teil IV: Unternehmensführung im globalen Wettbewerb .....</b>	<b>673</b>
13. Internationale Unternehmensführung .....	679
14. Interkulturelle Unternehmensführung .....	728
<b>Teil V: Die neue Herausforderung .....</b>	<b>771</b>
15. Ökologieorientierte Unternehmensführung .....	779
Literaturverzeichnis .....	825
Stichwortverzeichnis .....	907

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	VII
Abbildungsverzeichnis .....	XXIX
Verzeichnis der Praxis- und Fallbeispiele .....	XXXVII

## **Teil I: Grundlagen der Unternehmensführung** .....

1

### **Praxisbeispiel: Schering AG** .....

3

<b>1. Unternehmens-Umwelt-Koordination als Kernaufgabe der Unternehmensführung</b> .....	6
1.1 Faktische Bedeutung der Unternehmens-Umwelt-Perspektive .....	6
1.2 Sukzessive Perspektivenerweiterung der Unternehmensführungslehre ...	7
1.3 Das Unternehmen als Gegenstand der Unternehmensführung .....	11
1.3.1 Konstitutive Merkmale des Unternehmensbegriffs .....	11
1.3.2 Betrieb und Unternehmen .....	13
1.4 Die Unternehmensumwelt als Gegenstand der Unternehmensführung ...	14
1.4.1 Umweltdifferenzierung .....	17
1.4.1.1 Aufgabenumwelt und allgemeine Umwelt .....	18
1.4.1.2 Ökonomische Umwelt .....	18
1.4.1.3 Rechtliche Umwelt .....	19
1.4.1.4 Gesellschaftliche Umwelt .....	20
1.4.1.5 Technische Umwelt .....	21
1.4.1.6 Politische Umwelt .....	21
1.4.1.7 Ökologische Umwelt .....	23
1.4.2 Umwelteinfluß und Umweltbeeinflussung .....	23
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 1</i> .....	28
<b>2. Theorien der Unternehmensführung</b> .....	30
2.1 Begriff der Unternehmensführung .....	30
2.1.1 Betriebswirtschaftliche und sozialwissenschaftliche Begriffsbestimmung .....	30
2.1.2 Unternehmensführungsentscheidungen und -handlungen .....	35
2.2 Unternehmensorientierte Führungstheorien .....	39
2.2.1 Prozeßansatz .....	39
2.2.2 Quantitativer Ansatz .....	41
2.2.3 Verhaltensorientierter Ansatz .....	43

2.2.4	Informationsökonomischer Ansatz .....	46
2.2.4.1	Verfügungsrechteansatz .....	47
2.2.4.2	Transaktionskostenansatz .....	48
2.2.4.3	Agenturansatz (Prinzipal-Agent-Ansatz; Agency Theory) ..	51
2.2.5	Ressourcenbasierter Ansatz .....	55
2.3	Umweltorientierte Führungstheorien .....	59
2.3.1	Systemansatz .....	59
2.3.2	Kontingenzansatz (Situationsansatz) .....	61
2.3.3	Evolutionstheoretischer Ansatz .....	63
2.3.4	Gestaltansatz .....	66
2.3.5	Selbstorganisationstheoretischer Ansatz .....	71
2.4	Der Interpretationsansatz als konzeptionelles Bindeglied zwischen unternehmens- und umweltorientierter Theorie der Führung .....	77
2.4.1	Dominanz präskriptiver Theorieansätze in der traditionellen Unternehmensführungslehre .....	77
2.4.1.1	Prämissen des rationalen Weltbilds .....	78
2.4.1.2	Kritik am rationalen Weltbild .....	78
	<b>Fallbeispiel: US-amerikanische und deutsche Automobilindustrie .....</b>	<b>80</b>
2.4.2	Informationsinterpretationsprozesse der Unternehmensführung .....	87
2.4.3	Mehrdeutigkeit als Merkmal von Führungsentscheidungen .....	89
2.4.4	Rasterbildung als Instrument zur Komplexitätsreduktion .....	92
2.4.5	Determinanten des konzeptionellen Rasters .....	92
2.4.6	Der Beitrag der Lehre der Unternehmensführung zur Entwicklung konzeptioneller Raster .....	102
2.5	Konzeption der Unternehmensführung im Interpretationsansatz .....	104
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 2 .....</i>	<i>111</i>
<b>3.</b>	<b>Unternehmensverfassung .....</b>	<b>114</b>
3.1	Interessendivergenz als Bestimmungsfaktor der Unternehmens- verfassung .....	114
3.2	Unternehmensverfassung als Instrument zur Normierung der Interessenberücksichtigung .....	115
3.3	Entwicklung der Unternehmensverfassung .....	117
3.3.1	Vom eigentümergeführten zum managergeführten Unternehmen .....	117
3.3.2	Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen durch Mitbestimmungs- und Betriebsverfassungsgesetze .....	118
3.4	Einflußpotential ausgewählter Interessengruppen auf Unternehmensführungsentscheidungen .....	120
3.4.1	Anteilseignereinfluß .....	120
3.4.2	Arbeitnehmereinfluß .....	123

3.5 Unternehmensverfassung im internationalen Vergleich .....	131
3.5.1 Grundstrukturen der US-amerikanischen Unternehmens- verfassung .....	132
3.5.2 Europäische Unternehmensverfassung .....	133
3.5.2.1 Harmonisierung des Rechts der Aktiengesellschaften durch die 5. EU-Richtlinie .....	134
3.5.2.2 Konstituierung der Europa-AG als Ausgangspunkt eines supranationalen Gesellschaftsrechts .....	137
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 3</i> .....	139

## **Teil II: Funktionen der Unternehmensführung** .....

### **Fallbeispiel: Siemens AG** .....

<b>4. Entwicklung von Unternehmenszielen, Unternehmensgrundsätzen und Unternehmenskultur</b> .....	153
4.1 Entwicklung der Zieldiskussion .....	153
4.2 Der Begriff „Unternehmensziel“ .....	154
4.3 Zieldimensionen .....	155
4.4 Funktionen von Zielen .....	156
4.5 Zielsysteme als geordnete Zielbündel .....	157
4.5.1 Theoretische Grundlagen .....	157
4.5.1.1 Ordnungskriterien in Zielsystemen .....	158
4.5.1.2 Prozeß der Entwicklung von Zielsystemen .....	159
4.5.2 Modelle von Unternehmenszielsystemen .....	160
4.5.3 Konfliktregelung in Zielsystemen .....	167
4.6 Entwicklungstendenzen in der Zielbildung der Unternehmen .....	169
4.6.1 Ergebnisse ausgewählter empirischer Untersuchungen über Inhalte von Unternehmenszielen .....	169
4.6.2 Empirische Befunde zum Zusammenhang von Zielbildung und Zielrealisierung .....	175
4.6.3 Probleme der empirischen Zielforschung .....	175
4.7 Unternehmens- und Führungsgrundsätze .....	176
4.8 Unternehmensethik als Regulativ unternehmerischen Handelns .....	178
4.9 Unternehmenskultur .....	180
4.9.1 Begriff und Merkmale der Unternehmenskultur .....	181
4.9.2 Stärke und Ausrichtung von Unternehmenskulturen .....	185
4.9.3 Funktionen und Risiken starker Unternehmenskulturen .....	188
4.9.4 Entwicklung der Unternehmenskultur .....	190
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 4</i> .....	195

<b>5. Formulierung von Strategien</b> .....	197
5.1 Begriff und Typen von Strategien .....	197
5.1.1 Strategien als rational geplante Maßnahmenbündel .....	197
5.1.2 Strategien als Grundmuster im Strom von Entscheidungen und Handlungen .....	199
5.1.3 Strategietypen .....	203
5.1.3.1 Gesamtunternehmensstrategien (Corporate Strategies) .....	203
5.1.3.1.1 Kernkompetenzstrategie .....	204
5.1.3.1.2 Strategische Allianzen .....	204
5.1.3.2 Wettbewerbsstrategien (Competitive Strategies) .....	205
5.1.3.3 Geschäftsbereichsstrategien (Business Strategies) .....	208
5.1.3.4 Funktionsbereichsstrategien (Functional Strategies) .....	209
5.2 Zielsetzung der Strategieformulierung .....	209
5.3 Entscheidungsfelder der Strategieformulierung .....	210
5.4 Instrumente zur Strategieformulierung .....	213
<b>Fallbeispiel: Toshiba K. K.</b> .....	213
5.4.1 Instrumente zur strategisch orientierten Gegenwarts- und Zukunftsbeurteilung .....	220
5.4.1.1 Traditionelle Umwelt- und Unternehmensanalysen ....	220
5.4.1.2 Unternehmensanalyse anhand der Wertschöpfungskette .....	223
5.4.1.3 Branchenstruktur- und Wettbewerbsanalyse .....	229
5.4.1.4 Chancen-Gefahren-Analyse .....	233
5.4.1.5 Gap-Analyse zur Projektion strategischer Lücken .....	235
5.4.1.6 Strategische Frühaufklärung .....	237
5.4.1.7 Benchmarking .....	242
5.4.2 Suchfeldanalytische Instrumente zur Entwicklung der strategischen Stoßrichtung .....	244
5.4.2.1 Space-Analyse .....	245
5.4.2.2 Produkt-Markt-Matrix .....	250
5.4.2.3 TOWS-Analyse .....	253
<b>Praxisbeispiel: BMW AG – TOWS-Analyse</b> .....	255
5.4.2.4 MBD-Konzept .....	257
5.4.3 Portfoliotechnik der Strategieformulierung .....	259
5.4.3.1 Konzeption und Technik absatzmarktorientierter Portfolios .....	260
5.4.3.2 Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio (BCG-Matrix) .....	263
5.4.3.2.1 Produkt-/Marktlebenszyklusmodell .....	265
5.4.3.2.2 Erfahrungskurveneffekt .....	266

	5.4.3.2.3	Normstrategieempfehlungen	267
	5.4.3.2.4	Erweiterung zur Sechs-Felder-Matrix	271
	5.4.3.2.5	Kritische Würdigung des BCG-Konzepts	272
	5.4.3.3	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio (McKinsey-Matrix)	274
	5.4.3.4	Technologieportfolio	280
	5.4.3.5	Länderportfolios	282
	5.4.3.6	Personalportfolio	285
	5.4.3.7	Weiterführende Marktportfolios	287
	5.4.3.8	Gesamtbewertung der Portfoliotechnik	287
		<b>Praxisbeispiel: Mannesmann AG</b>	290
		<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 5</i>	294
<b>6.</b>		<b>Controlling</b>	297
	6.1	Begriff und Merkmale der Planung	297
	6.2	Verursachungsfaktoren des Planungsbedarfs	300
	6.3	Inhalt und Umfang der Unternehmensplanung	301
	6.4	Funktionen der Unternehmensplanung	304
	6.5	Unternehmensplanung als Prozeß	305
		<b>Fallbeispiel: Thermodyn-Cash GmbH</b>	307
	6.6	Effizienz der Unternehmensplanung	317
	6.7	Kontrolle der Planrealisierung	317
	6.8	Institutionalisierung durch integrierte Planungs- und Kontrollsysteme	320
	6.8.1	Aufbau- und Funktionsprinzipien integrierter Planungs- und Kontrollsysteme	322
	6.8.1.1	Mehrstufigkeit	322
	6.8.1.2	„Integration“ und „Koordination“ als alternative Formen der Planabstimmung	324
	6.8.1.3	Anpassung und Fortschreibung von Plänen	328
	6.9	Entwicklung der Controllingfunktion	329
	6.10	Kernbereiche des Controlling	330
	6.11	Controlling und Treasuring	334
	6.12	Organisatorische Verankerung des Controlling	334
	6.13	Verbreitungsgrad und Bedeutung des Controlling in der Unternehmenspraxis	336
		<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 6</i>	337

<b>7. Organisation</b> .....	339
<b>Fallbeispiel: DaimlerChrysler AG – Reorganisation</b> .....	339
7.1 Begriff und Merkmale der Organisation .....	349
7.2 Instrumente der organisatorischen Gestaltung .....	351
7.3 Strukturmodelle .....	356
7.3.1 Eindimensionale Strukturmodelle .....	357
7.3.2 Mehrdimensionale Strukturmodelle .....	360
7.3.3 Holding-Konzepte als Strukturvariante der Konzernorganisation .....	362
7.3.4 Problemlösungsbezogene Strukturmodelle .....	364
7.3.5 Innovationsorientierte Strukturmodelle .....	365
<b>Praxisbeispiel: Micro Compact Car GmbH</b> .....	366
7.3.5.1 Teamorientierte Strukturmodelle .....	371
7.3.5.2 Netzwerkmodelle als organisatorische Lösungen jenseits der Hierarchie .....	373
7.3.5.2.1 Interne Netzwerke .....	373
7.3.5.2.2 Externe „strategische“ Netzwerke .....	374
7.3.5.3 Hybridmodelle .....	376
7.3.6 Virtuelle Organisation .....	378
7.4 Empirische Befunde zur erfolgreichen kontextorientierten Organisationsgestaltung .....	381
7.4.1 Monokausaler Ansatz .....	381
7.4.1.1 Organisationsgestaltung in Abhängigkeit von der Umweltdynamik .....	381
7.4.1.2 Organisationsgestaltung in Abhängigkeit von Umweltdynamik und -unsicherheit .....	383
7.4.1.3 Organisationsgestaltung in Abhängigkeit von der wahrgenommenen Umweltunsicherheit .....	385
7.4.1.4 Organisationsgestaltung in Abhängigkeit von der Größe der Institution .....	385
7.4.1.5 Organisationsgestaltung in Abhängigkeit von Produktionstechnologie und Fertigungsorganisation .....	388
7.4.2 Multikausaler Ansatz – die Studie der Aston-Gruppe .....	390
7.4.3 Organisationsgestaltung und organisatorischer Kontext als Ergebnisse strategischer Wahlakte .....	391
7.4.4 Kritik an der situativen Organisationsforschung .....	391
7.5 Prozeß der Organisationsgestaltung .....	393
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 7</i> .....	397

<b>8. Personal- und Verhandlungsführung</b> .....	399
8.1 Personalführung .....	399
<b>Fallbeispiel: Mitsubishi K. K. – Wie machen es die anderen?</b> .....	400
8.1.1 Theorie der Personalführung .....	410
8.1.2 Führungsstilkonzepte .....	416
8.1.3 Normative Konzepte der Personalführung .....	421
8.1.3.1 Management-by-Objectives .....	421
8.1.3.2 Situatives Reifegradmodell .....	423
8.1.3.3 Entscheidungstheoretisches Führungsmodell .....	426
8.1.4 Symbolische Führung .....	429
<b>Praxisbeispiel: Materielle Anreizsysteme bei der Deutschen Bank AG</b> .....	430
8.2 Verhandlungsführung .....	435
<b>Praxisbeispiel: Foron GmbH</b> .....	436
8.2.1 Verhandlungsführung als Konfliktlösungsmethode .....	442
8.2.2 Verhandlungen als Spiele .....	442
8.2.3 Verhandlungssituationen .....	445
8.2.3.1 Verhandlungsmacht .....	449
8.2.3.2 Verhandlungstaktiken .....	449
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 8</i> .....	452
<b>9. Funktionserfüllung in der Realität – Was tun sie in Wirklichkeit?</b> .....	454
<b>Fallbeispiel: Hethersett Corp.</b> .....	455
9.1 Führungsentscheidungsprozesse .....	459
9.1.1 Durchwursteln als Entscheidungsstil .....	459
9.1.2 Unternehmensführungsentscheidungen im Mülleimer .....	460
9.1.3 „Grass-Roots“-Modell der Strategieentwicklung .....	467
9.2 Managerrollen .....	469
9.2.1 Interpersonelle Rollen .....	471
9.2.2 Informationsbezogene Rollen .....	472
9.2.3 Entscheidungsbezogene Rollen .....	472
9.2.4 Situationsabhängigkeit von Managerrollen .....	473
9.3 Führungsfähigkeiten und -anforderungen .....	476
9.3.1 Führungsfähigkeiten .....	476
9.3.2 Verantwortungsbereiche von Top-Managern .....	478
9.3.3 Anforderungen an Top-Manager .....	479
9.3.4 Manager-Typen .....	480
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 9</i> .....	483

<b>Teil III: Unterstützungssysteme der Unternehmensführung</b> . . . .	485
<b>Praxisbeispiel: Festo AG &amp; Co.</b> . . . . .	487
<b>10. Gestaltungskonzepte der Unternehmensführung</b> . . . . .	489
10.1 Strategisches Management . . . . .	490
10.1.1 Prozeßkonzeption . . . . .	493
10.1.2 Implementierungsprobleme . . . . .	495
10.2 Risk Management . . . . .	500
10.2.1 Risk-Management-Prozeß . . . . .	504
10.2.2 Risk-Management-Maßnahmen . . . . .	507
10.2.3 Optimierungsprobleme . . . . .	510
10.2.4 Risk-Management-Organisation . . . . .	513
10.3 Krisenmanagement . . . . .	514
10.3.1 Krisenbegriff . . . . .	514
10.3.2 Ursachen von Unternehmenskrisen . . . . .	516
10.3.3 Schwerpunkte des Krisenmanagements . . . . .	517
10.3.4 Krisenerkennung . . . . .	520
10.3.5 Reaktives Krisenmanagement . . . . .	522
10.3.5.1 Repulsives und liquidatives Krisenmanagement . . . . .	523
10.3.5.2 Strategisches, operatives, liquiditätssicherndes und Insolvenz-Krisenmanagement . . . . .	526
10.4 M & A-Management . . . . .	529
10.4.1 Die Begriffe „Mergers“ und „Acquisitions“ . . . . .	530
10.4.2 Theoretische Erklärungsansätze und Motive von M & A . . . . .	533
10.4.3 Bewertungs- und Finanzierungsprobleme bei M & A . . . . .	539
10.4.4 Organisatorische, personelle und kulturelle Integration bei M & A . . . . .	544
10.4.5 Unternehmerische Strategien zur Abwehr feindlicher Übernahmen . . . . .	548
10.5 Innovationsmanagement . . . . .	552
10.5.1 Innovationsbegriff und -arten . . . . .	552
10.5.2 Innovationstheorien und empirische Innovationsforschung . . . . .	555
10.5.3 Handhabung von Innovationen . . . . .	560
10.5.4 Venture Management . . . . .	568
10.5.4.1 Konzeption des Venture Managements . . . . .	569
10.5.4.2 Gestaltungsoptionen des Venture Managements . . . . .	570
10.5.4.3 Fehler beim Venture Management . . . . .	576
10.6 Management des organisationalen Lernens . . . . .	577
10.6.1 Erzeugung organisationalen Wissens . . . . .	578
10.6.2 Verwertung organisationalen Wissens . . . . .	579
10.7 Qualitätsmanagement . . . . .	580
<b>Fallbeispiel: Mettler-Toledo Albstadt GmbH</b> . . . . .	580

10.7.1	Qualitätsmanagement als Aufgabenschwerpunkt der Unternehmensführung .....	586
10.7.2	Qualität – Begriff und Merkmale .....	587
10.7.3	Entwicklungsstufen des Qualitätsmanagements .....	588
10.7.4	Instrumente und Methoden des Qualitätsmanagements .....	591
10.7.5	Organisatorische Verankerung des Qualitätsmanagements .....	596
10.7.6	Stand des Qualitätsmanagements in japanischen und westlichen Unternehmen .....	597
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 10</i> .....	599
<b>11.</b>	<b>Techniken der Unternehmensführung</b> .....	603
11.1	Kostenmanagementtechniken .....	603
11.1.1	Techniken des Gemeinkostenmanagements .....	603
11.1.1.1	Zero-Base-Budgeting .....	606
11.1.1.2	Gemeinkosten-Wertanalyse .....	609
11.1.2	Techniken des Einzelkostenmanagements .....	612
11.1.2.1	Wertanalyse im Produktbereich .....	612
11.1.2.2	Logistik-Management durch Kanban .....	614
11.2	Prognose- und Planungstechniken .....	620
11.2.1	Prognosetechniken .....	620
11.2.1.1	Qualitative Prognosetechniken .....	620
11.2.1.2	Quantitative Prognosetechniken .....	623
11.2.1.2.1	Ökonometrische Verfahren .....	623
11.2.1.2.2	Nicht-ökonometrische Verfahren .....	624
11.2.1.3	Auswahl geeigneter Prognoseverfahren .....	627
11.2.2	Techniken zur Alternativensuche (Kreativitätstechniken) .....	629
11.2.3	Bewertungstechniken .....	639
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 11</i> .....	646
<b>12.</b>	<b>Informationsmanagement</b> .....	648
12.1	Informations- und Kommunikationstechnikorientierung in der Unternehmensführung .....	648
12.1.1	Bedeutung des Informationsmanagements .....	649
12.1.2	Notwendigkeit des Informationsmanagements .....	652
12.1.3	Informationsmanagement als strategische Aufgabe .....	653
12.2	Realtypen der informations- und kommunikationstechnischen Nutzung .....	654
12.3	Informationssysteme zur Entscheidungsunterstützung .....	659
12.3.1	Managementinformationssysteme und Entscheidungs- unterstützungssysteme .....	659
12.3.2	Künstliche Intelligenz und wissensbasierte Systeme .....	661

12.3.3 Probleme der Anwendung entscheidungsunterstützender und wissensbasierter Systeme bei Unternehmens- führungshandlungen .....	664
12.4 Generelle Gestaltungsprobleme des Informationsmanagements .....	667
12.4.1 Zentralisierungsgrad des Informationssystems .....	667
12.4.2 Organisatorische Gestaltung des Bereichs Informations- management .....	669
12.4.3 Personalauswahl für den Bereich Informationsmanagement ....	670
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 12 .....</i>	<i>672</i>

## **Teil IV: Unternehmensführung im globalen Wettbewerb .....** 673

### **Praxisbeispiel: ABB Asea Brown Boveri Ltd. ....** 675

<b>13. Internationale Unternehmensführung .....</b>	<b>679</b>
13.1 Grundprobleme der internationalen Unternehmensführung .....	680
13.2 Ziele internationaler Unternehmenstätigkeit .....	683
13.3 Theoretische Ansätze der internationalen Unternehmenstätigkeit .....	684
13.3.1 Produktlebenszyklustheorie .....	684
13.3.2 Internalisierungstheorie .....	685
13.3.3 Eklektische Theorie der internationalen Produktion .....	686
13.3.4 GAINS-Ansatz .....	688
13.4 Internationalisierungsstrategien .....	689
13.4.1 Strategische Orientierungen internationaler Unternehmen .....	690
13.4.2 Internationale Markteintrittsstrategien .....	697
13.4.2.1 Leistungserstellung im Inland .....	698
13.4.2.2 Leistungserstellung im Ausland .....	699
13.4.3 Rollen von Auslandsgesellschaften .....	704
13.5 Internationale Organisationsstrukturen .....	707
13.5.1 Differenzierte Strukturen .....	707
13.5.2 Integrierte Strukturen .....	709
13.5.3 Abstimmung von strategischer Orientierung und internationaler Organisationsstruktur .....	711
13.6 Steuerung von Auslandsgesellschaften .....	713
13.6.1 Koordinationsbedarf in internationalen Unternehmen .....	713
13.6.2 Instrumente zur Koordination internationaler Unternehmen ....	714
13.6.3 Abstimmung von strategischer Orientierung und der Steuerung von Auslandsgesellschaften .....	716
13.6.3.1 Idealtypische Steuerungsmuster strategischer Orientierungen .....	716
13.6.3.2 Realtypische Steuerungsmuster strategischer Orientierungen .....	718

13.6.4 Steuerung im Personalbereich internationaler Großunternehmen .....	722
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 13</i> .....	725
<b>14. Interkulturelle Unternehmensführung</b> .....	728
14.1 Modell A: USA .....	729
14.1.1 Spitzenleistungen – Modell A/Version 1 .....	729
14.1.1.1 Merkmale des Modells .....	730
14.1.1.2 Kritik des Modells .....	732
14.1.2 Re-engineering – Modell A/Version 2 .....	733
14.1.2.1 Merkmale des Modells .....	734
14.1.2.2 Kritik des Modells .....	737
14.2 Modell J: Japan .....	738
14.2.1 7-S-Management – Modell J/Version 1 .....	739
14.2.1.1 Merkmale des Modells .....	739
<b>Praxisbeispiel: Matsushita K. K. vs. ITT Corp.</b> .....	739
14.2.1.2 Kritik des Modells .....	743
14.2.2 Kaizen – Modell J/Version 2 .....	743
14.2.2.1 Merkmale des Modells .....	743
14.2.2.2 Kritik des Modells .....	745
14.3 Modell Z .....	745
14.3.1 Modell Z/Version 1 .....	745
14.3.1.1 Merkmale der Organisationsform vom Typ J .....	746
14.3.1.2 Merkmale der Organisationsform vom Typ A .....	747
14.3.1.3 Merkmale der Organisationsform vom Typ Z .....	747
14.3.1.4 Kritik des Modells Z .....	750
14.3.2 Lean Management – Modell Z/Version 2 .....	751
14.3.2.1 Merkmale des Modells .....	751
14.3.2.2 Kritik des Modells .....	755
14.4 Modell K: Korea .....	756
14.4.1 Merkmale des Modells .....	757
14.4.2 Kritik des Modells .....	760
14.5 Modell C: China .....	761
14.6 Modell I: Arabische Länder .....	764
14.7 Ansätze und Probleme bei der Erforschung interkultureller Unternehmensführungsphänomene .....	766
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 14</i> .....	769

<b>Teil V: Die neue Herausforderung</b> .....	771
<b>Praxisbeispiel: IBM Corp.</b> .....	773
<b>15. Ökologieorientierte Unternehmensführung</b> .....	779
15.1 Umweltschutz als kostenverursachender Faktor in der „klassischen“ betriebswirtschaftlichen Sichtweise .....	782
15.2 Umweltschutz als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensführung .....	786
15.2.1 Chancen- und Risikenwahrnehmung .....	786
15.2.2 Proaktives Umweltschutzmanagement .....	789
15.2.3 Strategische Gesamtkonzeption .....	791
15.2.3.1 Berücksichtigung von Entscheidungs- interdependenzen .....	791
15.2.3.2 Entwicklung neuer strategischer Optionen .....	792
15.2.3.3 Streben nach Glaubwürdigkeit .....	792
15.2.4 Gestaltung der Querschnittfunktion .....	793
15.2.5 Elemente eines strategischen Umweltschutzkonzeptes .....	797
15.2.5.1 Ökologieorientierte Transformation der Unternehmenskultur .....	797
15.2.5.2 Aufbau ökologieorientierter Informationssysteme .....	799
15.2.5.3 Berücksichtigung der natürlichen Umwelt bei der Festlegung der Unternehmensziele und -strategien ....	802
15.2.5.3.1 Chancen-Gefahren-Analyse .....	804
15.2.5.3.2 Ökologie-Portfolios .....	806
15.2.5.4 Organisatorische Verankerung der Funktion „Umweltschutz“ .....	814
15.2.5.5 Maßnahmen zur Förderung der umweltschutzbezogenen Qualifikation und Motivation .....	817
15.3 Umweltschutz als Konsequenz einer ethischen Erweiterung ökonomischer Rationalität .....	819
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 15</i> .....	821
.	
Literaturverzeichnis .....	825
Stichwortverzeichnis .....	907

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1:	Unternehmensführungsrelevante Entwicklungen in der Schering AG und ihrer Umwelt .....	7
Abb. 1-2:	Interessen interner und externer Koalitionspartner .....	9
Abb. 1-3:	Einflußgrößen der generellen Umwelt .....	15
Abb. 1-4:	Proaktive Unternehmensführung .....	25
Abb. 2-1:	Merkmale von Unternehmensführungsentscheidungen .....	37
Abb. 2-2:	Koordination von Transaktionen .....	50
Abb. 2-3:	Agenturverhältnis .....	52
Abb. 2-4:	Beispiele realtypischer Konfigurationen .....	68
Abb. 2-5:	Gestalten als Beziehungsmuster von Variablen .....	69
Abb. 2-6:	Quantensprünge zwischen Gestalten .....	70
Abb. 2-7:	Grundstruktur des Interpretationsmodells .....	88
Abb. 2-8:	Merkmale und Wirkungen von Mehrdeutigkeit .....	91
Abb. 2-9:	Determinanten des konzeptionellen Rasters .....	93
Abb. 2-10:	Wertetypen als Determinanten des Interpretationsverhaltens .....	94
Abb. 2-11:	Problemlösungstypen als Determinanten des Interpretationsverhaltens .....	97
Abb. 2-12:	Strategische Grundhaltungen als Determinanten des Interpretationsverhaltens .....	99
Abb. 2-13:	Unternehmenskulturen als Determinanten des Interpretationsverhaltens .....	101
Abb. 2-14:	Beitrag der Unternehmensführungslehre zur Entwicklung des konzeptionellen Rasters .....	103
Abb. 2-15:	Unternehmensführungskonzepte .....	105
Abb. 2-16:	Merkmale von Unternehmensführungsansätzen .....	108
Abb. 2-17:	Historische Entwicklung von Unternehmensführungsansätzen .....	109
Abb. 3-1:	Staats- und Unternehmensverfassung .....	116
Abb. 3-2:	Gesellschaftsrechtliche Grundstrukturen .....	121
Abb. 3-3:	Unternehmerische Mitbestimmung nach Montanmitbestimmungsgesetz 1951 .....	124
Abb. 3-4:	Unternehmerische Mitbestimmung nach Betriebsverfassungsgesetz 1952 .....	126
Abb. 3-5:	Unternehmerische Mitbestimmung nach Mitbestimmungsgesetz 1976 .....	127
Abb. 3-6:	Betriebliche Mitbestimmung nach Betriebsverfassungsgesetz 1972 .....	128
Abb. 3-7:	Beteiligungsrechte des Betriebsrates nach Betriebsverfassungsgesetz 1972 .....	130

Abb. 4-1:	Grundsätze, Strategie und Struktur der Siemens AG .....	147
Abb. 4-2:	Beschreibungsfaktoren von Führungskräftepositionen .....	151
Abb. 4-3:	Zielbegriffe .....	155
Abb. 4-4:	DuPont-Kennzahlensystem .....	161
Abb. 4-5:	Deduktiv orientiertes Mittel-Zweck-Schema .....	162
Abb. 4-6:	Induktiv orientiertes Mittel-Zweck-Schema .....	163
Abb. 4-7:	ZVEI-Kennzahlensystem .....	164
Abb. 4-8:	Balanced Scorecard .....	165
Abb. 4-9:	Zielbildungsprozesse .....	168
Abb. 4-10:	Bedeutung von Unternehmenszielen .....	171
Abb. 4-11:	Unternehmensziele der Industrie .....	172
Abb. 4-12:	Empirische Befunde zu Zielbildungsprozessen .....	174
Abb. 4-13:	Unternehmenskulturbegriffe .....	182
Abb. 4-14:	Unternehmenskulturebenen .....	183
Abb. 4-15:	Entwicklung von Unternehmenskultur .....	193
Abb. 5-1:	Geplante, unrealisierte und unbeabsichtigte Strategien .....	202
Abb. 5-2:	Wettbewerbsstrategien .....	206
Abb. 5-3:	Funktionsbereichs-, Geschäftsbereichs- und Gesamtunternehmensstrategien .....	208
Abb. 5-4:	Arbeitsschritte und Instrumente der Strategieformulierung .....	212
Abb. 5-5:	Process of Strategic Business Planning .....	215
Abb. 5-6:	Evolution of Planning Systems .....	216
Abb. 5-7:	Scales of Environmental Turbulence .....	218
Abb. 5-8:	Scales of Organizational Openness .....	218
Abb. 5-9:	Development Stages of Management Systems .....	219
Abb. 5-10:	Checkliste zur Umweltanalyse .....	221
Abb. 5-11:	Checkliste zur Unternehmensanalyse .....	222
Abb. 5-12:	Wertschöpfungskette des Unternehmens .....	224
Abb. 5-13:	Wertschöpfungskette eines Kopiergeräteherstellers .....	227
Abb. 5-14:	Beispiele für Wertschöpfungsketten bei unterschiedlichen Wettbewerbsstrategien .....	228
Abb. 5-15:	Branchenstrukturanalyse .....	230
Abb. 5-16:	Strategische Gruppen .....	232
Abb. 5-17:	Konzeption der WOTS-UP-Analyse .....	234
Abb. 5-18:	Grundaufbau der Gap-Analyse .....	236
Abb. 5-19:	Gap-Analyse der Fichtel & Sachs AG .....	236
Abb. 5-20:	Ungewißheitsgrade bei Diskontinuitäten .....	238
Abb. 5-21:	Alternative Reaktionsstrategien .....	239
Abb. 5-22:	Realisierbare Bereiche von Reaktionsstrategien .....	241
Abb. 5-23:	Schlüsselvariablen der Space-Analyse .....	246
Abb. 5-24:	Grundkonzeption der Space-Analyse .....	248
Abb. 5-25:	Bestimmung strategischer Grundhaltung mittels Space-Analyse .....	249

Abb. 5-26:	Space-Kennlinien von vier Konkurrenten .....	250
Abb. 5-27:	Produkt-Markt-Matrix .....	251
Abb. 5-28:	Umsetzung strategischer Stoßrichtungen .....	252
Abb. 5-29:	TOWS-Analyse .....	254
Abb. 5-30:	Praxisbeispiel: BMW AG – TOWS-Analyse .....	255
Abb. 5-31:	Freiheitsgrade unternehmerischer Betätigung .....	258
Abb. 5-32:	Organisation von strategischen Geschäftseinheiten .....	261
Abb. 5-33:	Grundaufbau der Portfoliotechnik .....	262
Abb. 5-34:	Ist- und Soll-Portfolio .....	264
Abb. 5-35:	Umsatz und Gewinn im Marktlebenszyklus .....	265
Abb. 5-36:	Erfahrungskurve .....	266
Abb. 5-37:	Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio .....	268
Abb. 5-38:	Saldenbilanz des Marktanteils-Marktwachstums-Portfolios .....	269
Abb. 5-39:	Erweiterte BCG-Matrix .....	271
Abb. 5-40:	Haupteinflußgrößen des ROI .....	275
Abb. 5-41:	Dimensionen der relativen Wettbewerbsvorteile .....	276
Abb. 5-42:	Dimensionen der Marktattraktivität .....	277
Abb. 5-43:	Business-Screens-Konzept .....	278
Abb. 5-44:	McKinsey-Portfolio .....	279
Abb. 5-45:	Technologieportfolio .....	281
Abb. 5-46:	Länderportfolio .....	283
Abb. 5-47:	Mehrfach strukturiertes internationales Portfoliosystem .....	284
Abb. 5-48:	Personalportfolio .....	286
Abb. 5-49:	Portfoliokonzeptionen .....	287
Abb. 5-50:	Alternatives Normstrategiekonzept .....	289
Abb. 5-51:	Mannesmann-Portfolio Ende der sechziger Jahre .....	291
Abb. 5-52:	Mannesmann-Portfolio 1998 .....	292
Abb. 6-1:	Planungsbegriffe .....	298
Abb. 6-2:	Zusammenhang zwischen Planung und Prognose .....	299
Abb. 6-3:	Planungsarten .....	303
Abb. 6-4:	Planung als Prozeß .....	306
Abb. 6-5:	Matrix der Handlungsalternativen und ihrer Konsequenzen .....	311
Abb. 6-6:	Voraussichtliche Kosten- und Umsatzwirkungen .....	313
Abb. 6-7:	Punktbewertungsmatrix .....	314
Abb. 6-8:	Unternehmensgesamtbudget .....	316
Abb. 6-9:	Kontrollformen .....	319
Abb. 6-10:	Zeitliche Verkettung von Planungsstufen .....	325
Abb. 6-11:	Planungszyklus bei rollender Planung .....	329
Abb. 6-12:	Controllingfunktionen .....	331
Abb. 6-13:	Controllingsystem .....	332
Abb. 6-14:	Controllingaufgaben .....	333

Abb. 7-1:	Daimler-Benz-Organisationsstruktur bis 1986 .....	340
Abb. 7-2:	Daimler-Benz-Organisationsstruktur von 1986 bis 1989 .....	342
Abb. 7-3:	Daimler-Benz-Organisationsstruktur ab 1989 .....	344
Abb. 7-4:	Führungsorganisation der Daimler-Benz AG ab 1997 .....	345
Abb. 7-5:	Führungsorganisation der DaimlerChrysler AG ab 1999 .....	347
Abb. 7-6:	Organisationsbegriffe .....	350
Abb. 7-7:	Einliniensystem .....	354
Abb. 7-8:	Mehrliniensystem .....	355
Abb. 7-9:	Funktionale Organisationsstruktur .....	357
Abb. 7-10:	Divisionale Organisationsstruktur .....	358
Abb. 7-11:	Matrixorganisation .....	360
Abb. 7-12:	Tensororganisation .....	361
Abb. 7-13:	Produktionskonzept des Smart .....	369
Abb. 7-14:	Modell sich überlappender Gruppen .....	372
Abb. 7-15:	Kollegien-Modell .....	372
Abb. 7-16:	Strategisches Netzwerk .....	376
Abb. 7-17:	Beispiel einer hybriden Organisationsstruktur .....	377
Abb. 7-18:	Mechanistische und organische Struktur .....	382
Abb. 7-19:	Modell von Lawrence/Lorsch .....	384
Abb. 7-20:	Forschungsdesign und Befunde der Studie Khandwallas .....	386
Abb. 7-21:	Befunde von Blau/Schoenherr .....	387
Abb. 7-22:	Befunde von Woodward .....	388
Abb. 7-23:	Woodward-Skala .....	389
Abb. 7-24:	Design der Aston-Studie .....	390
Abb. 7-25:	Modell der strategischen Wahl .....	392
Abb. 7-26:	Gestaltung der Organisationsstruktur .....	394
Abb. 8-1:	Mitsubishi Corporation – Organizational Structure .....	402
Abb. 8-2:	Mitsubishi Corporation – Floorplan of the Copper Metal and Ore Department .....	404
Abb. 8-3:	Mitsubishi Corporation Rank System .....	406
Abb. 8-4:	Interaktionstheorie der Personalführung .....	415
Abb. 8-5:	Laborexperimente der Iowa-Schule .....	419
Abb. 8-6:	Situatives Reifegradmodell .....	425
Abb. 8-7:	Entscheidungsorientiertes Personalführungsmodell .....	428
Abb. 8-8:	Chancen und Risiken der variablen Vergütung .....	431
Abb. 8-9:	GEP/Global Equity Plan („stock options“) als Teil des Gesamtpakets .....	432
Abb. 8-10:	Szenarien potentiellen Gewinns .....	433
Abb. 8-11:	Was ist für den GEP typisch? .....	434
Abb. 8-12:	Personalführung versus Verhandlungsführung .....	441
Abb. 8-13:	Verhandlungen im spieltheoretischen Bezugsrahmen .....	444
Abb. 8-14:	Determinanten der Verhandlungssituation .....	446
Abb. 8-15:	Verhandlungstheoretische Befunde .....	447

Abb. 9-1:	Vergleich der beiden Beratungsfirmen .....	457
Abb. 9-2:	Organisationsstruktur und Garbage-Can-Entscheidungen .....	464
Abb. 9-3:	Einflußgrößen von Managerrollen .....	470
Abb. 9-4:	Unternehmensführungsfähigkeiten .....	477
Abb. 9-5:	Einflußfaktoren der Arbeit von Führungskräften .....	480
Abb. 10-1:	Bestandteile von Gestaltungskonzepten der Unternehmensführung .....	489
Abb. 10-2:	Beispiel einer Kausalkette .....	491
Abb. 10-3:	Diskontinuitätenkatalog .....	492
Abb. 10-4:	Dimensionen des strategischen Managements .....	494
Abb. 10-5:	Reaktionsanforderungen und Managerprofile .....	496
Abb. 10-6:	Pathologien bei Veränderungsprozessen .....	497
Abb. 10-7:	Ansätze zur Überwindung von Widerstand .....	499
Abb. 10-8:	Entscheidungstypen des Homo-oeconomicus-Modells .....	501
Abb. 10-9:	Risikoarten und Risk-Management-Konzepte .....	504
Abb. 10-10:	Fehlerbaum einer Explosion im Produktionsprozeß .....	506
Abb. 10-11:	Risikopolitische Alternativen .....	508
Abb. 10-12:	Bedeutung der Risk-Management-Funktion .....	510
Abb. 10-13:	Determinanten der Risikobereitschaft .....	511
Abb. 10-14:	Entwicklung von Insolvenzfällen in der BR Deutschland .....	515
Abb. 10-15:	Verlauf von Unternehmenskrisen .....	518
Abb. 10-16:	Phasen des Krisenprozesses .....	519
Abb. 10-17:	Einflußfaktoren des empfundenen Krisendrucks .....	521
Abb. 10-18:	Krisenmanagement und Krisenphasen .....	527
Abb. 10-19:	Strategien des Krisenmanagements .....	528
Abb. 10-20:	M & A-Theorien .....	535
Abb. 10-21:	Marktbedingungs-Eigentümerkontrolltheorie .....	537
Abb. 10-22:	Innovationswirkungen von M & A .....	538
Abb. 10-23:	Discounted-Cash-Flow-Methode .....	541
Abb. 10-24:	Akkulturation bei M & A .....	547
Abb. 10-25:	Produkt-Prozeß-Abstimmung .....	558
Abb. 10-26:	Reichweite des Innovationsmanagements .....	561
Abb. 10-27:	Gestaltungsbereiche des Innovationsmanagements .....	562
Abb. 10-28:	Vorteile des Venture Managements .....	570
Abb. 10-29:	Gestaltungsoptionen des Venture Managements .....	572
Abb. 10-30:	Qualität und Marktanteil als Determinanten der Rentabilität .....	587
Abb. 10-31:	Entwicklungsstufen des Qualitätsmanagements .....	591
Abb. 10-32:	Qualitätszirkel-Konzeption .....	592
Abb. 10-33:	Ishikawa-Diagramm .....	595
Abb. 10-34:	Vergleich der Ausschüßraten japanischer und westlicher Unternehmen .....	598

Abb. 11-1:	Techniken der Unternehmensführung .....	604
Abb. 11-2:	ZBB-Prozeß .....	607
Abb. 11-3:	Vor- und Nachteile des ZBB .....	609
Abb. 11-4:	Gemeinkosten-Wertanalyse .....	611
Abb. 11-5:	Produktwertanalyse .....	613
Abb. 11-6:	Kanbanregelkreis .....	615
Abb. 11-7:	Arten der Produktionssteuerung .....	616
Abb. 11-8:	Produktions-Kanban .....	617
Abb. 11-9:	Trendextrapolation als Prognosetechnik .....	625
Abb. 11-10:	Entscheidungsbaum zur Auswahl von Prognosetechniken .....	628
Abb. 11-11:	Kreativer Prozeß .....	630
Abb. 11-12:	Brainstorming-Ablauf .....	633
Abb. 11-13:	Methode 635 .....	634
Abb. 11-14:	Ablaufplanung einer Synektiksitung .....	636
Abb. 11-15:	Morphologischer Kasten .....	638
Abb. 11-16:	Break-Even-Analyse .....	640
Abb. 11-17:	Ergebnisauswertung der Risikoanalyse bei der Wahl eines neuen Produkts	641
Abb. 11-18:	Produkt-Status-Analyse .....	642
Abb. 11-19:	Relevanzbaum zur Forschungs- und Entwicklungsplanung für den Kraftfahrzeugbau .....	643
Abb. 11-20:	Legende zur Relevanzbaumanalyse .....	644
Abb. 12-1:	Merkmale von Informationen .....	649
Abb. 12-2:	Quantitative und qualitative Wirkungen der IuK-Techniken .....	650
Abb. 12-3:	Wirkungsrichtungen der IuK-Techniken .....	651
Abb. 12-4:	Optionen der informations- und kommunikationstechnischen Nutzung .....	655
Abb. 12-5:	Systemhierarchie der künstlichen Intelligenz .....	662
Abb. 12-6:	Abgrenzung zwischen traditioneller EDV und WBS .....	663
Abb. 12-7:	Architektur eines wissensbasierten Systems .....	663
Abb. 12-8:	Zentralisation oder Dezentralisation von Informationssystemen ...	668
Abb. 12-9:	Organisation der Informationsverarbeitung .....	670
Abb. 13-1:	Schichtenmodell der Umweltdifferenzierung .....	681
Abb. 13-2:	Eklektische Theorie der internationalen Produktion .....	687
Abb. 13-3:	Strategische Orientierungen internationaler Unternehmen .....	694
Abb. 13-4:	Markteintrittsstrategien internationaler Unternehmen .....	697
Abb. 13-5:	Pfade von Markteintrittsstrategien .....	703
Abb. 13-6:	Rollen von Auslandsgesellschaften .....	705
Abb. 13-7:	Steuerungsinstrumente internationaler Unternehmen .....	715
Abb. 13-8:	Idealtypische Steuerungsmuster bei unterschiedlichen strategischen Orientierungen .....	719
Abb. 13-9:	Gesamtmuster von Steuerungsinstrumenten .....	721
Abb. 13-10:	Ideal- und realtypische Muster der Personalmanagementkoordination .	724

Abb. 14-1:	7-S-Management (Matsushita) .....	742
Abb. 14-2:	Merkmale amerikanischer Unternehmen .....	748
Abb. 14-3:	Ziele des Lean Managements .....	752
Abb. 14-4:	Produktivität und Qualität japanischer, US-amerikanischer und europäischer Automobilhersteller .....	754
Abb. 14-5:	Management in Korea, Amerika und Japan .....	758
Abb. 15-1:	Konflikt zwischen Ökonomie und Ökologie .....	780
Abb. 15-2:	Typen unternehmerischer Umweltpolitik .....	781
Abb. 15-3:	Die natürliche Umwelt in klassischer betriebswirtschaftlicher Perspektive .....	783
Abb. 15-4:	Umweltschutz als gewinnmindernde Aktivität .....	784
Abb. 15-5:	Gewinnerzielung und Umweltschutz als teilweise harmonische Ziele .....	788
Abb. 15-6:	Proaktives Umweltschutzmanagement .....	790
Abb. 15-7:	Ökologieorientierte Wertschöpfungskette .....	794
Abb. 15-8:	Umweltschutzmaßnahmen in der Produktion .....	796
Abb. 15-9:	Systematik der ökologischen Bilanzierung .....	800
Abb. 15-10:	Beobachtungsfelder ökologieorientierter Frühaufklärung .....	802
Abb. 15-11:	Bildung ökologieorientierter strategischer Geschäftseinheiten .....	804
Abb. 15-12:	Ökologieorientierte Chancen-Gefahren-Analyse .....	805
Abb. 15-13:	Beziehungszusammenhänge von Einflußvariablen ökologieorientierter Unternehmensführung .....	807
Abb. 15-14:	Markt-Umwelt-Reaktions-Matrix .....	808
Abb. 15-15:	Marktteilnehmer- und Unternehmensaktivitäten .....	810
Abb. 15-16:	Umweltschutz-Wettbewerbs-Matrix .....	811
Abb. 15-17:	Marktchancen-Umweltrisiken-Marktposition-Portfolio .....	812
Abb. 15-18:	Organisatorische Verankerung des Umweltschutzes .....	816

# Verzeichnis der Praxis- und Fallbeispiele

Praxisbeispiel:	Schering AG . . . . .	3
Fallbeispiel:	US-amerikanische und deutsche Automobilindustrie . . . . .	80
Fallbeispiel:	Siemens AG . . . . .	143
Fallbeispiel:	Toshiba K. K. . . . .	213
Praxisbeispiel:	BMW AG – TOWS-Analyse . . . . .	255
Praxisbeispiel:	Mannesmann AG . . . . .	290
Fallbeispiel:	Thermodyn-Cash GmbH . . . . .	307
Fallbeispiel:	DaimlerChrysler AG – Reorganisation . . . . .	339
Praxisbeispiel:	Micro Compact Car GmbH . . . . .	366
Fallbeispiel:	Mitsubishi K. K. – Wie machen es die anderen? . . . . .	400
Praxisbeispiel:	Materielle Anreizsysteme bei der Deutschen Bank AG . . . . .	430
Praxisbeispiel:	Foron GmbH . . . . .	436
Fallbeispiel:	Hethersett Corp. . . . .	455
Praxisbeispiel:	Festo AG & Co. – Integrierte Gestaltung von Unterstützungssystemen der Unternehmensführung . . . . .	487
Fallbeispiel:	Mettler-Toledo Albstadt GmbH . . . . .	580
Praxisbeispiel:	ABB Asea Brown Boveri Ltd. . . . .	675
Praxisbeispiel:	Matsushita K. K. vs. ITT Corp. . . . .	739
Praxisbeispiel:	IBM Corp. . . . .	773