

Auf einen Blick

I Einführung und Grundlagen der Unternehmensführung	15
1 Einleitung	16
2 Grundbegriffe der Unternehmensführung	18
3 Theorien der Unternehmensführung	25
4 Ziele, Funktionen und Aufgaben	25
5 System der Unternehmensführung	41
6 Führungsmethoden und -techniken	57
II Systemansatz und Systemdenken	69
1 Systemdenken	70
2 Vorgehensmodelle	88
III Strategisches Management im Unternehmen	127
1 Grundlagen des Strategischen Managements	128
2 Strategische Zielplanung	145
3 Strategische Analyse und Prognose	148
4 Strategieformulierung und -bewertung	180
5 Strategieimplementierung und strategische Kontrolle	225
IV Operative Planung, Leistungserstellung und Kontrolle	243
1 Grundlagen	244
2 Operative Leistungsprozesse	251
3 Operative Kontrolle	282
V Organisation und Organisationsgestaltung	293
1 Organisation: Begriff und Abgrenzung	294
2 Organisationstheoretische Entwicklung	300
3 Organisatorische Strukturgestaltung	310
4 Organisationskonzepte der Praxis	325
5 Prozessorganisation	340
6 Innovative Strukturen	353
VI Personal	369
1 Personal	370
2 Ziele und Aufgaben des Personalmanagement	372
3 Personalführung und Leadership	389
VII Werte und Kultur	411
1 Unternehmenskultur	412
2 Corporate Governance und Unternehmensverfassung	431
3 Unternehmensethik	438

Inhaltsverzeichnis

Kapitel I

Einführung und Grundlagen der Unternehmensführung 15

1 Einleitung	16
2 Grundbegriffe der Unternehmensführung	18
2.1 Unternehmen	19
2.2 Führung	21
2.3 Unternehmensführung	22
3 Theorien der Unternehmensführung	25
4 Ziele, Funktionen und Aufgaben	25
4.1 Ziele der Unternehmensführung	25
4.2 Funktionen der Unternehmensführung	26
4.2.1 Planung	27
4.2.2 Organisation	32
4.2.3 Führung	32
4.2.4 Kontrolle	35
4.3 Aufgaben der Unternehmensführung	35
4.3.1 Management-Aufgaben	37
4.3.2 Rollen von Managern	38
5 System der Unternehmensführung	41
5.1 Führungsebenen	41
5.2 Prozesse der Unternehmensführung	48
6 Führungsmethoden und -techniken	57

Kapitel II

Systemansatz und Systemdenken 69

1 Systemdenken	70
1.1 Grundbegriffe und Merkmale von Systemen	70
1.2 Systemdenken in der Betriebswirtschaftslehre	78
1.2.1 Anwendungsfelder der Systemtheorie	78
1.2.2 Anwendungsfelder der Steuerungs- und Regelungstheorie	79
1.2.3 Anwendungsfelder der Komplexitäts- und Chaostheorie	82
1.3 Anwendung des Systemdenkens im Systems Engineering	86
2 Vorgehensmodelle	88
2.1 Das Systems-Engineering-Vorgehensmodell	89
2.2 Alternative Vorgehensmodelle	96
2.2.1 Alternativen zum SE-Vorgehensmodell	97
2.2.2 Alternativen zu einzelnen Teilen des SE-Vorgehensmodells	104

Kapitel III
Strategisches Management im Unternehmen 127

1 Grundlagen des Strategischen Managements 128

- 1.1 Theoretische und begriffliche Entwicklung 131
- 1.2 Ebenen des strategischen Managements 141
 - 1.2.1 Strategisches Management auf Ebene des gesamten Unternehmens 142
 - 1.2.2 Strategisches Management auf Geschäftsbereichsebene 142
 - 1.2.3 Strategisches Management auf Funktionsbereichsebene 143
- 1.3 Prozess des strategischen Managements 143

2 Strategische Zielplanung 145

3 Strategische Analyse und Prognose 148

- 3.1 Strategische Umweltanalyse. 149
 - 3.1.1 Analyse des Makroumfeldes 150
 - 3.1.2 Analyse der Branchenumwelt. 152
 - 3.1.3 Analyse von Märkten, Kunden und Konkurrenz 159
- 3.2 Strategische Unternehmensanalyse. 161
 - 3.2.1 Analyse anhand der Wertschöpfungskette 161
 - 3.2.2 Analyse der Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen. 165
 - 3.2.3 Vergleich und Bewertung von Stärken und Schwächen 171
- 3.3 Zusammenführung von Unternehmensanalyse und Umweltanalyse. 174
- 3.4 Strategische Prognose und Frühaufklärung 176
 - 3.4.1 Strategische Prognose 176
 - 3.4.2 Strategische Frühaufklärung 180

4 Strategieformulierung und -bewertung 180

- 4.1 Strategieformulierung auf Unternehmensebene 181
 - 4.1.1 Planung des Geschäftsfeldportfolios 181
 - 4.1.2 Kernkompetenzstrategie 195
 - 4.1.3 Wachstumsstrategie 198
 - 4.1.4 Schrumpfungsstrategie 202
 - 4.1.5 Kooperative Strategien: Allianzen und Netzwerke 203
- 4.2 Strategieformulierung auf Geschäftsbereichsebene 206
 - 4.2.1 Wettbewerbsvorteile 207
 - 4.2.2 Generische Wettbewerbsstrategien 208
 - 4.2.3 Hybride Wettbewerbsstrategien 214
 - 4.2.4 Blue Ocean Strategie 217
 - 4.2.5 Strategie des Markteintritts und der Geschwindigkeit 219
 - 4.2.6 Make-or-Buy-Strategien. 221
- 4.3 Bewertung und Auswahl der Strategie 222
 - 4.3.1 Grundlagen zur Bewertung einer Strategie 222
 - 4.3.2 Methoden zur Bewertung einer Strategie 224

5 Strategieimplementierung und strategische Kontrolle	225
5.1 Strategieimplementierung	225
5.1.1 Aufgaben der Strategieimplementierung	226
5.1.2 Prozess der Strategieimplementierung	228
5.2 Strategische Kontrolle	229
5.3 Balanced Scorecard	231

Kapitel IV

Operative Planung, Leistungserstellung und Kontrolle 243

1 Grundlagen	244
1.1 Zusammenhang zwischen operativer und strategischer Planung	245
1.2 Grundbestandteile und Aufgaben in der operativen Planung	246
1.3 Systematisierung von Plänen	247
2 Operative Leistungsprozesse	251
2.1 Forschung und Entwicklung als Leistungsprozess	263
2.2 Beschaffung und Materialwirtschaft als Leistungsprozess	272
2.3 Leistungserstellung als operativer Prozess	275
2.4 Distribution und Vertrieb als Leistungsprozess	280
3 Operative Kontrolle	282

Kapitel V

Organisation und Organisationsgestaltung 293

1 Organisation: Begriff und Abgrenzung	294
1.1 Organisationsbegriff	294
1.1.1 Instrumenteller Organisationsbegriff	294
1.1.2 Institutioneller Organisationsbegriff	295
1.2 Merkmale und Ziele von Organisationen	296
1.3 Was heißt organisieren?	297
1.4 Das organisatorische Gleichgewicht: Organisation vs. Improvisation	297
1.4.1 Regelung	297
1.4.2 Improvisation	298
1.4.3 Ausmaß der Organisation	298
2 Organisationstheoretische Entwicklung	300
2.1 Klassische Organisationstheorien	300
2.1.1 Bürokratiemodell (Weber)	301
2.1.2 Scientific Management (Taylor)	301
2.1.3 Administrativer Ansatz (Fayol)	302
2.1.4 Betriebswirtschaftliche Organisationslehre (Nordsieck)	303
2.2 Neoklassische Organisationstheorien	303
2.2.1 Human-Relations-Ansatz	303
2.2.2 Anreiz-Beitragstheorie	304

2.3	Moderne Organisationstheorien	304
2.3.1	Human-Ressourcen-Ansätze	304
2.3.2	Strukturalistische Ansätze	304
2.3.3	Entscheidungstheoretische Ansätze	305
2.3.4	Mikroökonomische Ansätze (Neue Institutionenökonomik)	305
2.3.5	Systemtheoretische Ansätze	307
2.3.6	Situativer Ansatz (Contingency Approach)	308
2.3.7	Aktuelle Entwicklungstendenzen und Ausblick	308
2.4	Bedeutung der Organisationstheorie für die praktische Organisationsarbeit	309
3	Organisatorische Strukturgestaltung	310
3.1	Organisatorische Differenzierung	310
3.1.1	Aufgabenanalyse	310
3.1.2	Aufgabensynthese	312
3.2	Aufgaben, Kompetenz, Verantwortung	313
3.3	Organisatorische Integration	313
3.3.1	Persönliche Weisung (Hierarchie)	315
3.3.2	Selbstabstimmung	316
3.3.3	Programme	316
3.3.4	Pläne	317
3.3.5	Organisationskultur	317
3.4	Organisationsgestaltung und -entwicklung	317
3.4.1	Grundformen der Leitungsorganisation	317
3.4.2	Einflussgrößen	320
3.4.3	Prozess der Organisationsgestaltung	322
3.4.4	Organisationsentwicklung	323
4	Organisationskonzepte der Praxis	325
4.1	Anforderungen und Gestaltungsalternativen	325
4.2	Formen der Primärorganisation	326
4.2.1	Funktionale Organisation	326
4.2.2	Divisionale Organisation	328
4.2.3	Holdingorganisation	329
4.2.4	Matrix- und Tensororganisation	331
4.2.5	Zeitlich begrenzte Organisation	332
4.2.6	Gegenüberstellung	338
4.3	Sekundärorganisation	339
5	Prozessorganisation	340
5.1	Gründe für prozessorientierte Organisationsgestaltung	340
5.2	Grundlagen der Prozessorganisation	341
5.2.1	Prozessbegriff	341
5.2.2	Merkmale von Prozessen	342
5.2.3	Prozessarten	346
5.3	Prozessorientierte Organisationsgestaltung	348
5.4	Prozessmanagement als neuer Organisationsansatz?	350

6 Innovative Strukturen	353
6.1 Modulare Organisation	354
6.2 Fraktale Organisation	355
6.3 Netzwerkorganisation	356
6.4 Virtuelle Organisation	358

Kapitel VI Personal

Personal	369
1 Personal	370
1.1 Grundlagen des Personalmanagement	370
2 Ziele und Aufgaben des Personalmanagement.	372
2.1 Ziele des Personalmanagement	372
2.2 Aufgaben des Personalmanagement	373
2.3 Personalbedarfsplanung	375
2.4 Personalbeschaffung und -entwicklung	377
2.4.1 Personalbeschaffung	377
2.4.2 Personalentwicklung	379
2.5 Personaleinsatz, -beurteilung und -entlohnung	380
2.5.1 Personaleinsatz	380
2.5.2 Personalbeurteilung	383
2.5.3 Personalentlohnung	387
2.6 Personalfreisetzung	387
3 Personalführung und Leadership	389
3.1 Personalführung	389
3.1.1 Führungsstil und Führungsphilosophie	389
3.1.2 Führungstheorien	391
3.1.3 Motivationstheorien	399
3.2 Management versus Leadership.	404

Kapitel VII

Werte und Kultur

Werte und Kultur	411
1 Unternehmenskultur	412
1.1 Definition und Beschreibung	412
1.2 Modelle der Unternehmenskultur	414
1.3 Merkmale einer Unternehmenskultur	417
1.4 Kulturtypologien	418
1.5 Subkulturen	422
1.6 Wirkung von Unternehmenskultur	423
1.6.1 Positive Funktionen und Effekte	423
1.6.2 Negative Funktionen und Effekte	424

1.7	Unternehmenskultur und Innovation	425
1.7.1	Slacks	426
1.7.2	Marktliches Lernen	426
1.7.3	Lernförderndes Führungssystem	427
1.7.4	Projektorientierung und Teamorganisation	427
1.8	Organisationaler Kulturwandel	428
2	Corporate Governance und Unternehmensverfassung	431
2.1	Corporate Governance als Rahmenbedingung der Unternehmensführung	432
2.2	Ziele und Aufgaben der Unternehmensverfassung	433
2.3	Formen der Unternehmensverfassung	434
2.4	Gestaltungsfelder und Instrumente der Unternehmensverfassung	436
2.5	Aktuelle Entwicklungstendenzen	438
3	Unternehmensethik	438
3.1	Was bedeutet ethisch?	438
3.2	Entwicklung der Unternehmensethik	440
3.3	Unternehmensführung und Ethik	441
3.3.1	Funktionsbereiche innerhalb des Unternehmens	442
3.3.2	Individuelle Ebene	444
3.3.3	Organisationale Ebene	444