

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 10. Auflage	VII
Vorwort zur 1. Auflage	IX
Inhaltsübersicht	XIII
Abbildungsverzeichnis	XXXI
Verzeichnis der Praxis- und Fallbeispiele	XXXIX
Teil 1 Grundlagen der Unternehmensführung	1
<i>Praxisbeispiel: Fresenius SE & Co. KGaA</i>	<i>3</i>
1 Unternehmens-Umwelt-Koordination als Kernaufgabe der Unternehmensführung	7
1.1 Faktische Bedeutung der Unternehmens-Umwelt-Perspektive	7
1.2 Sukzessive Perspektivenerweiterung der Unternehmensführungslehre	9
1.3 Das Unternehmen als Gegenstand der Unternehmensführung	12
1.3.1 Konstitutive Merkmale des Unternehmensbegriffs	13
1.3.2 Betrieb und Unternehmen	15
1.4 Die Unternehmensumwelt als Gegenstand der Unternehmensführung	16
1.4.1 Umweltdifferenzierung	17
1.4.1.1 Aufgabenumwelt und allgemeine Umwelt	20
1.4.1.2 Ökonomische Umwelt	21
1.4.1.3 Rechtliche Umwelt	22
1.4.1.4 Gesellschaftliche Umwelt	23
1.4.1.5 Technische Umwelt	23
1.4.1.6 Politische Umwelt	24
1.4.1.7 Ökologische Umwelt	26
1.4.2 Umwelteinfluss und Umweltbeeinflussung	26
<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: (Fehl-)Interpretationen in der Automobilindustrie</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 Theorieentwicklung zur Unternehmensführung	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>	<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	140
3.4.1 Einfluss der Anteilseigner auf die Unternehmensführung	140
3.4.1.1 Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)	140
3.4.1.2 Deutscher Corporate Governance Kodex	143
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	151
3.4.2.2 Inhalt der Mitbestimmungsgesetze	153
3.5 Unternehmensverfassung und Corporate Governance im internationalen Vergleich	163
3.5.1 Grundelemente und Entwicklungen der anglo- amerikanischen Unternehmensverfassung und Corporate Governance	164
3.5.1.1 Unternehmensverfassung und Corporate Governance in den USA	166
3.5.1.2 Unternehmensverfassung und Corporate Governance in Großbritannien	169
3.5.2 Europäische Unternehmensverfassung und Corporate Governance	173
3.5.2.1 Harmonisierung des europäischen Gesellschaftsrechts	173
3.5.2.2 Die Europäische Aktiengesellschaft	175

Inhaltsverzeichnis

3.5.3	Japanische Unternehmensverfassung und Corporate Governance	178
3.5.3.1	Ausgangssituation und Entwicklungsstufen	179
3.5.3.2	Corporate Governance Principles	181
3.5.4	Internationale Bewertung und globale Trends	183
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 3</i>	185
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 3</i>	189
Teil 2	Funktionen der Unternehmensführung	191
	<i>Fallbeispiel: Siemens AG</i>	193
4	Entwicklung von Unternehmenszielen, Unternehmensgrundsätzen und Unternehmenskultur	205
4.1	Begriff des Unternehmensziels und Entwicklung der Zieldiskussion	205
4.2	Zieldimensionen	208
4.3	Funktionen von Zielen	209
4.4	Zielsysteme als geordnete Zielbündel	210
4.4.1	Theoretische Grundlagen	210
4.4.1.1	Ordnungskriterien in Zielsystemen	211
4.4.1.2	Prozess der Bildung von Zielsystemen	212
4.4.2	Modelle von Unternehmenszielsystemen	214
4.4.3	Konfliktregelung in Zielsystemen	222
4.5	Tendenzen hinsichtlich der Zielinhalte von Unternehmen	224
4.5.1	Ältere Befunde	224
4.5.2	Neuausrichtung durch das Shareholder-Value-Konzept	225
4.5.3	Neuere Befunde zu Unternehmenszielen	228
4.5.4	Probleme der empirischen Zielforschung	230
	<i>Praxisbeispiel: Unternehmensleitbild der Peter Kölln KGaA</i>	231
4.6	Unternehmens- und Führungsgrundsätze	232
4.7	Unternehmenskultur	234
4.7.1	Begriff und Merkmale der Unternehmenskultur	235
4.7.2	Stärke und Ausrichtung von Unternehmenskulturen	239
4.7.3	Funktionen und Risiken starker Unternehmenskulturen ..	243
4.7.4	Beeinflussung und Entwicklung der Unternehmenskultur	246
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 4</i>	251
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 4</i>	253

5	Formulierung von Strategien	255
5.1	Alternative Verständnisse des Strategiebegriffs	255
5.1.1	Strategien als rational geplante, stimmige Maßnahmenbündel	255
5.1.2	Strategien als Grundmuster im Strom von Entscheidungen und Handlungen	257
5.2	Übergeordnete Zielsetzung der Strategieformulierung	262
5.3	Strategieinhalt und Strategieprozess	264
5.4	Strategietypen	265
5.4.1	Gesamtunternehmensstrategien (Corporate Strategies) ...	265
5.4.1.1	Wachstums- und Schrumpfsstrategien	266
5.4.1.2	Diversifikations- und Kernkompetenzstrategien	269
	<i>Praxisbeispiel: Kernkompetenzorientierung der Linde AG</i> („The Linde Group“)	271
5.4.1.3	Allianzenstrategien	277
5.4.2	Geschäftsbereichsstrategien (Business Unit Strategies) ...	280
5.4.2.1	Wettbewerbsstrategien	282
	<i>Fallbeispiel: Ryanair Ltd.</i>	283
	<i>Fallbeispiel: Grand Hotel Heiligendamm</i>	290
5.4.2.2	Markteintrittsgeschwindigkeitsstrategien	299
5.4.2.3	Make-or-Buy-Strategien (Insourcing-Strategien versus Outsourcing-Strategien)	302
5.4.3	Funktionsbereichsstrategien (Functional Area Strategies)	304
5.5	Arbeitsschritte der Strategieformulierung	305
5.6	Instrumente zur Strategieformulierung	306
5.6.1	Instrumente zur strategisch orientierten Gegenwarts- und Zukunftsbeurteilung	306
5.6.1.1	Traditionelle Umwelt- und Unternehmensanalysen	306
5.6.1.2	Unternehmensanalyse anhand der Wertschöpfungskette .	311
5.6.1.3	Branchenstruktur- und Wettbewerbsanalyse	316
5.6.1.4	Kooperationsmodell	321
5.6.1.5	Chancen-Gefahren-Analyse	324
5.6.1.6	Gap-Analyse zur Projektion strategischer Lücken	325
5.6.1.7	Strategische Frühaufklärung	328
5.6.1.8	Benchmarking	333
5.6.1.9	VRIO-Konzept	336

5.6.2	Suchfeldanalytische Instrumente zur Entwicklung der strategischen Stoßrichtung	338
5.6.2.1	Space-Analyse	338
5.6.2.2	Produkt-Markt-Matrix	344
5.6.2.3	TOWS-Analyse	348
	<i>Praxisbeispiel: BMW AG – TOWS-Analyse</i>	350
5.6.3	Portfoliotechnik der Strategieformulierung	355
5.6.3.1	Konzeption und Technik absatzmarktorientierter Portfolios	356
5.6.3.2	Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio (BCG-Matrix)	361
5.6.3.3	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio (McKinsey-Matrix)	372
5.6.3.4	Technologieportfolio	379
5.6.3.5	Weiterführende Marktportfolios	381
5.6.3.6	Gesamtbewertung der Portfoliotechnik	381
5.6.4	Bewertung formulierter Strategien	385
5.7	Von der Strategieformulierung zum Strategischen Management	386
5.7.1	Prozesskonzeption	390
5.7.2	Implementierungsprobleme	394
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 5</i>	399
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 5</i>	403
6	Controlling	405
6.1	Grundlagen der Planung	405
6.1.1	Begriff, Merkmale und Funktionen der Planung	405
6.1.2	Verursachungsfaktoren des Planungsbedarfs	410
6.1.3	Inhalt und Umfang der Planung	411
6.2	Prozess der Unternehmensplanung	414
	<i>Fallbeispiel: Thermodyn-Cash GmbH</i>	416
6.3	Grundlagen der Kontrolle	428
6.3.1	Begriff, Merkmale und Funktionen der Kontrolle	428
6.3.2	Verursachungsfaktoren des Kontrollbedarfs	429
6.3.3	Inhalt und Umfang der Kontrolle	430
6.4	Aufbau- und Funktionsprinzipien integrierter Planungs- und Kontrollsysteme	433
6.4.1	Mehrstufigkeit	434
6.4.2	„Integration“ und „Koordination“ als Instrumente der Planabstimmung	436
6.4.3	Anpassung und Fortschreibung von Plänen	441

6.5	Entwicklung der Controllingfunktion	443
6.5.1	Kernbereiche des Controlling	444
6.5.2	Organisatorische Verankerung des Controlling	448
6.5.3	Verbreitungsgrad und Ausgestaltung des Controlling in der Unternehmenspraxis	450
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 6</i>	453
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 6</i>	455
7	Organisation	457
	<i>Fallbeispiel: Daimler AG – Strategiegerechte Reorganisation</i>	457
7.1	Konzeptionelle Grundlagen	474
7.1.1	Begriff, Merkmale und Abgrenzung des Organisationsbegriffs	474
7.1.2	Dimensionen der Organisation	479
7.1.3	Spezialisierung und Koordination als Kernaufgaben der Organisation	481
7.1.4	Interdependenzen als zentrale Einflussgröße bei der Wahl geeigneter Spezialisierungs- und Koordinationsformen	482
7.1.5	Organisatorische Teileinheiten	483
7.1.6	Ziele, Kontextfaktoren und Vorgehen der Organisationsgestaltung	484
7.2	Strukturelle Organisationsformen: Leitungssysteme und Strukturmodelle	489
7.2.1	Leitungssysteme	489
7.2.2	Hierarchische Strukturmodelle	491
7.2.2.1	Eindimensionale Strukturmodelle	492
7.2.2.2	Mehrdimensionale Strukturmodelle	496
7.2.2.3	Hybride Strukturmodelle	499
7.2.2.4	Holding-Konzepte als Strukturvariante der Konzernorganisation	503
7.3	Prozessuale Organisationsformen und organisatorische Beschreibungsdimensionen	506
7.3.1	Prozessuale Organisationsformen	507
7.3.2	Organisatorische Beschreibungsdimensionen	509
7.4	Problemlösungs- und innovationsorientierte Strukturmodelle	510
7.4.1	Projektorganisation	510
7.4.2	Teamorganisation	511
7.4.3	Netzwerkorganisation	514
7.4.4	Clusterorganisation und modulare Organisation	516

<i>Praxisbeispiel: Institut für Weltwirtschaft (IfW)</i>	518
7.4.5 Heterarchische Organisation	521
7.4.6 Lean Management	521
7.4.6.1 Merkmale des Modells	523
7.4.6.2 Kritik des Modells	524
7.4.7 Business Process Reengineering	525
7.4.7.1 Merkmale des Modells	526
7.4.7.2 Kritik des Modells	529
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	545
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
7.6.2 Multikausaler Ansatz	549
7.6.2.1 Aston-Studie	549
7.6.2.2 Miller-Friesen-Studie	551
7.6.3 Einfluss der für strategische Entscheidungen zuständigen Personen	552
7.6.4 Kritik der quantitativ-empirischen Organisationsforschung	553
7.6.5 Qualitativ-empirische Organisationsforschung	555
7.6.5.1 Mintzberg-Studie	555
7.6.5.2 Maurer-Ebers-Studie	558
7.7 Prozess der Organisationsgestaltung	561
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 7</i>	564
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 7</i>	567
8 Personal- und Verhandlungsführung	569
8.1 Personalführung	569
8.1.1 Theorien der Personalführung	570
8.1.1.1 Eigenschaftstheorie der Personalführung	570
8.1.1.2 Rollentheorie der Personalführung	574
8.1.1.3 Situationstheorie der Personalführung	575
8.1.1.4 Interaktionstheorie der Personalführung	576
8.1.2 Führungsstilkonzepte	577

8.1.3	Normative Konzepte der Personalführung	583
8.1.3.1	Management-by-Objectives	584
8.1.3.2	Situatives Reifegradmodell	586
8.1.3.3	Entscheidungsorientiertes Führungsmodell	589
8.1.4	Symbolische Führung, Coaching und Empowerment	592
8.1.5	Teamführung	594
8.1.6	Materielle Führungskräfte-Anreizsysteme	595
<i>Praxisbeispiel: Vergütungssystem der Bayer AG</i>		598
8.2	Verhandlungsführung	602
8.2.1	Verhandlungsführung als Konfliktlösungsmethode	605
8.2.2	Verhandlungen als Spiele	605
8.2.3	Verhandlungssituationen	608
8.2.3.1	Verhandlungsmacht	612
8.2.3.2	Verhandlungstaktiken	613
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 8</i>		616
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 8</i>		618
9	Funktionserfüllung in der Realität – Was tun sie in Wirklichkeit?	619
<i>Fallbeispiel: Hethersett Corp.</i>		620
9.1	Führungsentscheidungsprozesse	625
9.1.1	Durchwursteln als Entscheidungsstil	625
9.1.2	Unternehmensführungsentscheidungen im Mülleimer	626
9.1.3	„Grass-Roots“-Modell der Strategieentwicklung	634
9.2	Managerrollen	636
9.2.1	Interpersonelle Rollen	637
9.2.2	Informationsbezogene Rollen	639
9.2.3	Entscheidungsbezogene Rollen	640
9.2.4	Situationsabhängigkeit von Managerrollen	641
9.3	Führungsfähigkeiten und -anforderungen	643
9.3.1	Führungsfähigkeiten	643
9.3.2	Verantwortungsbereiche und Eigenschaften von Top-Managern	646
9.3.3	Anforderungen an Top-Manager	647
9.3.4	Gesamtwürdigung der deskriptiven Managementforschung	648
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 9</i>		649
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 9</i>		650

Teil 3	Unterstützungssysteme der Unternehmensführung ..	651
	<i>Praxisbeispiel: Praktiker AG – In der Abwärtsspirale von der latenten zur akut nicht beherrschbaren Unternehmenskrise</i>	<i>653</i>
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	682
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>	<i>696</i>
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	719
10.3.4	Organisatorische, personelle und kulturelle Integration bei M&A	725
10.3.5	Strategien zur Abwehr feindlicher Übernahmen	729
10.4	Innovationsmanagement	735
10.4.1	Innovationsbegriff und -arten	736
10.4.2	Innovationstheorien	739
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	758
10.4.5.2	Gestaltungsoptionen des Venture Managements	759

10.5 Qualitätsmanagement	767
<i>Fallbeispiel: General Electric – Six-Sigma-Programm</i>	<i>767</i>
10.5.1 Qualitätsmanagement als Aufgabenschwerpunkt der Unternehmensführung	770
10.5.2 Qualität – Begriff und Merkmale	771
10.5.3 Entwicklungsstufen des Qualitätsmanagements	773
10.5.4 Instrumente und Methoden des Qualitätsmanagements ..	776
10.5.5 Organisatorische Verankerung des Qualitätsmanagements	782
10.6 Ökologieorientiertes Management	783
10.6.1 Umweltverträgliches Wirtschaften als Herausforderung für die Unternehmensführung	783
<i>Praxisbeispiel: Nachhaltige Unternehmensführung der Voith GmbH</i>	<i>783</i>
10.6.2 Zwei Sichtweisen zum Verhältnis von Ökonomie und Ökologie	786
10.6.2.1 Umweltschutz als kostenverursachender Faktor in der herkömmlichen Betriebswirtschaftslehre	786
10.6.2.2 Umweltschutz als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensführung	787
10.6.3 Risiken- und Chancenwahrnehmung	787
10.6.4 Strategische Gesamtkonzeption eines ökologieorientierten Managements	790
10.6.5 Instrumente des ökologieorientierten Managements	794
10.6.6 Organisatorische Verankerung der Funktion „Umweltschutz“	798
10.6.7 Kritische Bewertung	799
10.7 Diversity Management	800
10.7.1 Entstehung, Bedeutungsgewinn und Ursachen des Diversity Managements	800
10.7.2 Begriff und Arten von Diversität	801
10.7.3 Vorteile von Diversität sowie von Diversity Management in Unternehmen	801
10.7.4 Gegenstandsbereich und Grundprobleme des Diversity Managements	803
10.7.5 Konzeptionelle Ansätze zum Verständnis von und Umgang mit Diversität	804
10.7.6 Maßnahmen zur zielführenden Handhabung von Diversität im Unternehmen	805
10.7.7 Gefahren des Diversity Managements	808

10.8 Wissensmanagement	809
10.8.1 Aufgaben und Instrumente	809
10.8.1.1 Erzeugung organisationalen Wissens	809
10.8.1.2 Transfer organisationalen Wissens	811
10.8.2 Wirkung auf den Unternehmenserfolg	814
<i>Praxisbeispiel: Wissensmanagement bei der Siemens AG</i>	<i>818</i>
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 10</i>	<i>823</i>
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 10</i>	<i>828</i>
11 Techniken der Unternehmensführung	829
11.1 Kostenmanagementtechniken	829
<i>Praxisbeispiel: ForMotion-(Plus-)Programm der Volkswagen AG</i>	<i>829</i>
11.1.1 Techniken des Gemeinkostenmanagements	833
11.1.1.1 Zero-Base-Budgeting	836
11.1.1.2 Gemeinkosten-Wertanalyse	840
11.1.2 Techniken des Einzelkostenmanagements	843
11.1.2.1 Wertanalyse im Produktbereich	843
11.1.2.2 Logistik-Management durch Kanban	844
11.2 Prognose- und Planungstechniken	848
11.2.1 Prognosetechniken	849
11.2.1.1 Qualitative Prognosetechniken	849
11.2.1.2 Quantitative Prognosetechniken	852
11.2.1.3 Auswahl geeigneter Prognoseverfahren	857
11.2.2 Kreativitätstechniken zur Alternativensuche	859
11.2.3 Bewertungstechniken	870
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 11</i>	<i>878</i>
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 11</i>	<i>879</i>
Teil 4 Unternehmensführung im globalen Wettbewerb	881
12 Internationale Unternehmensführung	883
12.1 Grundprobleme der internationalen Unternehmensführung	885
12.2 Ziele internationaler Unternehmenstätigkeit	888
12.3 Theoretische Ansätze der internationalen Unternehmenstätigkeit ..	889
12.3.1 Frühe Theoriefragmente	889
12.3.2 Eklektische Theorie der internationalen Produktion	891
12.3.3 Internationalisierungsprozessstheorie	894
12.3.4 Netzwerk-Paradigma	896

12.3.5	GAINS-Paradigma	900
12.3.6	Theoriebezogene Entwicklungsperspektiven	904
12.4	Internationalisierungsstrategien	906
12.4.1	Strategische Orientierungen internationaler Unternehmen	907
12.4.2	Internationale Markteintrittsstrategien	917
12.4.2.1	Leistungserstellung im Inland	918
12.4.2.2	Leistungserstellung im Ausland	919
12.4.3	Rollen von Auslandsgesellschaften	925
12.5	Internationale Organisationsstrukturen	928
12.5.1	Differenzierte Strukturen	929
12.5.2	Integrierte Strukturen	931
12.5.3	Abstimmung von strategischer Orientierung und internationaler Organisationsstruktur	933
12.6	Steuerung von Auslandsgesellschaften	936
12.6.1	Bedarf zur strukturellen und prozessualen Koordination in internationalen Unternehmen	936
12.6.2	Instrumente zur Koordination internationaler Unternehmen	937
12.6.3	Abstimmung von strategischer Orientierung und der Steuerung von Auslandsgesellschaften	938
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 12</i>	944
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 12</i>	946
13	Interkulturelle Unternehmensführung	947
13.1	Schlüsselstudien der ländervergleichenden Kulturforschung	948
13.1.1	Hofstede-Studien	948
13.1.2	GLOBE-Projekt	950
13.1.3	World Values Survey	952
13.2	Unternehmensführungsmodelle unterschiedlicher Länder	953
13.2.1	Modell A: USA	953
13.2.1.1	Modell A1: Spitzenleistungen	954
13.2.1.2	Modell A2: Realbild des US-amerikanischen Managements	957
13.2.2	Modell J: Japan	962
	<i>Historisches Fallbeispiel: Mitsubishi K. K. — Wie machen es die anderen?</i>	962
13.2.2.1	Modell J1: 7-S-Management	973
13.2.2.2	Modell J2: Kaizen	975

13.2.2.3	Modell J3: Theory Z	976
13.2.2.4	Aktuelle Entwicklungen	980
13.2.3	Modell K: Korea	982
13.2.3.1	Merkmale des Modells	983
13.2.3.2	Kritik des Modells	987
13.2.4	Modell C: China	988
13.2.5	Modell R: Russland	992
13.2.6	Modell N: Nordische Länder	994
13.2.7	Modell I: Arabische Länder	999
13.3	Ansätze und Probleme bei der Erforschung interkultureller Unternehmensführungsphänomene	1001
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 13</i>	1005
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 13</i>	1006
Teil 5	Unternehmensführung und gesellschaftliche Herausforderungen	1007
	<i>Praxisbeispiel: Blutige Beschaffung</i>	1009
14	Unternehmensethik	1015
14.1	Begriffliche Grundlagen: Moral, Recht, Ethik sowie Unternehmensethik	1015
14.2	Notwendigkeit einer ethischen Analyse und Fundierung von Unternehmensführungshandlungen	1017
14.3	Historische Entwicklung der unternehmensethischen Diskussion	1022
14.4	Begründungsform ethischen Handelns	1023
14.5	Ansatzpunkte zur Gestaltung ethisch verantwortlicher Unternehmensführung in der Praxis	1027
14.5.1	Übergeordnete Ansatzpunkte zur Gewährleistung ethisch verantwortlicher Unternehmensführung	1028
14.5.2	Ethikgerechte Gestaltung der Bereiche der Unternehmensführung	1029
14.5.2.1	Die ethische Dimension des Strategie-, Organisations- und Controllingentwurfs	1029
14.5.2.2	Die ethische Dimension des Managements der Humanressourcen	1032
	<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 14</i>	1034
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 14</i>	1035

15 Digitalisierung und Unternehmensführung	1037
15.1 e-Management	1037
15.1.1 Elektronische Märkte	1038
15.1.2 Elektronische Geschäftsmodelle	1044
15.1.3 Elektronische Geschäftsprozesse	1050
15.2 Digitalisierung der Wirtschaft	1056
15.2.1 Begriff der Digitalisierung	1057
15.2.2 Bedeutung der Digitalisierung für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung	1059
15.2.3 Bedeutung der Digitalisierung für Unternehmen	1060
15.2.4 Digitalisierung in den Aktivitätsfeldern von Unternehmen und unterschiedlichen Branchen	1061
15.2.5 Auswirkungen der Digitalisierung auf Querschnittsfunktionen der Unternehmensführung ..	1065
15.2.5.1 Digitalisierung als Herausforderung für die Strategieformulierung	1065
15.2.5.2 Digitalisierung als Herausforderung für die Unternehmensorganisation	1069
15.2.5.3 Digitalisierung als Herausforderung für die Personalführung	1074
<i>Kontrollfragen und Aufgaben zu Kapitel 15</i>	<i>1079</i>
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 15</i>	<i>1080</i>
Abschließende Fragen	1081
Literaturverzeichnis	1083
Stichwortverzeichnis	1173