

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>5</b>
<b>How to use this book</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Entrepreneurship als Ansatz zur Begegnung der aktuellen Herausforderungen der Unternehmungsführung</b> .....	<b>13</b>
1.1 Systematik und Zielsetzung .....	13
1.2 Entrepreneurship als unternehmerisches Mindset .....	17
1.2.1 Neue Möglichkeiten für Kunden und Unternehmungen .....	17
1.2.2 Entrepreneurship als Mindset der Unternehmungsführung .....	19
1.2.3 Kennzeichen unternehmerischer Unternehmungen ...	23
1.3 Herausforderungen der Unternehmungsführung im Zeitverlauf .....	26
1.4 Veränderungen im Unternehmungsumfeld und aktuelle Trends .....	29
1.5 Innovation als zentrale Marktanforderung .....	38
1.5.1 Innovation als Wachstumstreiber .....	38
1.5.2 Zusammenarbeit von etablierten Unternehmungen und Start-ups zur Förderung von Innovationen .....	45
1.6 Kernaussagen von Kapitel 1 .....	54
1.7 Übungsaufgaben zu Kapitel 1 .....	55
<b>2 Normative Fragestellungen der unternehmerischen Tätigkeit</b> ...	<b>56</b>
2.1 Normative Unternehmungsführung als Basis unternehmerischer Entscheidungen .....	56
2.2 Wert- und Sinnfragen sowie Verantwortung des unternehmerischen Handelns .....	58
2.3 Formulierung einer wirksamen Vision und eines Unternehmungsleitbildes .....	62
2.4 Menschenbilder als Kompass grundlegender unternehmerischer Entscheidungen .....	64
2.5 Gestaltungsgrundlagen normativer Fragestellungen zwischen Kontrolle und Vertrauen .....	67

2.5.1	Principal-Agent-Theorie .....	67
2.5.2	Stewardship-Theorie .....	72
2.6	Kernaussagen von Kapitel 2 .....	75
2.7	Übungsaufgaben zu Kapitel 2 .....	76
<b>3</b>	<b>Unternehmensplanung als Grundlage unternehmerischer Tätigkeit .....</b>	<b>77</b>
3.1	Unternehmensplanung in einer volatilen, unsicheren, komplexen und ambigen Welt? .....	77
3.2	Grundlagen der Unternehmensplanung .....	79
3.2.1	Unternehmensziele als Basis der Unternehmensplanung .....	79
3.2.2	Funktionen der Unternehmensplanung .....	82
3.3	Planungsebenen und Planungsprozess .....	86
3.3.1	Strategische und operative Ebene der Unternehmensplanung .....	86
3.3.2	Prozess und Bestimmungsfaktoren der Unternehmensplanung .....	90
3.4	Kernaussagen von Kapitel 3 .....	96
3.5	Übungsaufgaben zu Kapitel 3 .....	97
<b>4</b>	<b>Exkurs: Verhaltenstheoretische Aspekte in der Unternehmensplanung .....</b>	<b>98</b>
4.1	Verhaltenstheoretische Phänomene in der Praxis der Unternehmensplanung .....	98
4.2	Unternehmensplanung unter Einbeziehung begrenzter Rationalität .....	101
4.2.1	Verhaltenstheoretische Phänomene im Zusammenhang mit den Planungsakteuren .....	103
4.2.2	Verhaltenstheoretische Phänomene im Planungsprozess .....	106
4.2.3	Verhaltenstheoretische Phänomene bezüglich Zielinhalt, Zielausmaß und Zeitbezug der Unternehmensplanung .....	109
4.3	Handlungsempfehlungen für Entscheider .....	112
4.4	Kernaussagen von Kapitel 4 .....	114
4.5	Übungsaufgaben zu Kapitel 4 .....	115
<b>5</b>	<b>Entwicklung von strategischen Optionen und Geschäftsmodellen .....</b>	<b>116</b>
5.1	Entwicklung von strategischen Optionen .....	116
5.1.1	Strategisches Denken ist nicht gleich strategische Planung .....	116
5.1.2	Strategische Optionen auf Unternehmungsebene .....	120

5.1.3	Strategische Optionen auf Geschäftsfeld- und Funktionsbereichsebene .....	124
5.2	Geschäftsmodellentwicklung als strategische Aufgabe unternehmerischer Unternehmungen .....	129
5.2.1	Strategische Erneuerung durch Geschäftsmodellinnovation .....	129
5.2.2	Kunden- und Nutzenorientierung als zentrales Element der Geschäftsmodellentwicklung .....	131
5.2.3	Entwicklung und Beschreibung von Geschäftsmodellen .....	133
5.2.4	Geschäftsmodelle als Bezugssystem für die Unternehmungsplanung .....	144
5.3	Kernaussagen von Kapitel 5 .....	146
5.4	Übungsaufgaben zu Kapitel 5 .....	147
<b>6</b>	<b>Organisation als Instrument der Strategieumsetzung .....</b>	<b>149</b>
6.1	Grundlagen der Unternehmungsorganisation .....	149
6.1.1	Koordination der Aktivitäten auf die Unternehmungsziele .....	149
6.1.2	Von der traditionellen zur moderneren Unternehmungsorganisation .....	152
6.2	Traditionelle Modelle der Unternehmungsorganisation .....	157
6.2.1	Gestaltungsparameter der Hierarchie .....	157
6.2.2	Funktionale und divisionale Organisation als Einlinienorganisationen .....	164
6.2.3	Matrix- und Tensororganisation als Mehrlinienorganisationen .....	171
6.3	Modernere Modelle der Unternehmungsorganisation .....	176
6.3.1	Agile Organisation .....	176
6.3.2	Netzwerkorganisation, Virtuelle Organisation und Schwarmorganisation .....	182
6.4	Organisatorische Strukturen im Spannungsverhältnis von Effektivität und Effizienz .....	187
6.4.1	Profitables Wachstum als Ziel der Unternehmungsorganisation .....	187
6.4.2	Vergleich der idealtypischen Organisationsmodelle anhand externer und interner Anforderungen .....	191
6.5	Kernaussagen von Kapitel 6 .....	196
6.6	Übungsaufgaben zu Kapitel 6 .....	197
<b>7</b>	<b>Unternehmenskultur und ihr Einfluss auf unternehmerisches Denken und Handeln .....</b>	<b>199</b>
7.1	Definition und Funktionen von Unternehmenskultur .....	199
7.2	Ansätze zur Messung der Unternehmenskultur .....	204
7.2.1	Cultural Map nach Goffee und Jones .....	204

7.2.2	Organizational Culture Inventory von Human Synergistics .....	207
7.3	Entstehung und Entwicklung der Unternehmungskultur .....	214
7.4	Aktuelle Diskussionsansätze zur unternehmerischen Unternehmungskultur .....	216
7.4.1	Kultur des unternehmerischen Denkens und Handelns .....	216
7.4.2	Digitalisierung und Kulturwandel .....	217
7.4.3	Innovationskultur und vom Wert der Fehler .....	221
7.5	Kernaussagen von Kapitel 7 .....	223
7.6	Übungsaufgaben zu Kapitel 7 .....	225
<b>8</b>	<b>Praktische Anwendung .....</b>	<b>226</b>
8.1	Zusammenfassende Fragestellungen zu den unternehmerischen Herausforderungen .....	226
8.1.1	Überblick .....	226
8.1.2	Team, Idee und Ressourcen .....	228
8.1.3	Umfeld, Markt und Marktpotenzial .....	228
8.1.4	Vision und Zielplanung .....	229
8.1.5	Strategische Optionen und Geschäftsmodell .....	230
8.1.6	Organisation .....	231
8.1.7	Unternehmungskultur .....	232
8.2	Fallstudie: Club Hotel Relax .....	232
8.2.1	Einführung .....	232
8.2.2	Aufgabenstellungen .....	233
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>241</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>253</b>