

# Inhaltsverzeichnis

|  |      |
|--|------|
| <b>Vorwort</b> .....   | V    |
| <b>Inhaltsverzeichnis</b> .....  | IX   |
| <b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....   | XVII |
| <b>1 Unternehmen und Unternehmensführung im Überblick</b> .....                    | 1    |
| 1.1 Was ist ein Unternehmen? .....   | 1    |
| 1.1.1 Merkmale eines Unternehmens<br>– die realwirtschaftliche Perspektive .....   | 12   |
| 1.1.2 Merkmale eines Unternehmens<br>– die finanzwirtschaftliche Perspektive ..... | 17   |
| 1.2 Was ist Unternehmensführung? .....   | 21   |
| 1.2.1 Unternehmensführung als Institution .....                                    | 22   |
| 1.2.2 Unternehmensführung als Funktion .....                                       | 24   |
| 1.2.3 Unternehmensführung – die anderen Perspektiven .....                         | 31   |
| 1.3 Entstehung und Entwicklung der Lehre von der<br>Unternehmensführung .....      | 35   |
| 1.3.1 Vorläufer der Unternehmensführungslehre .....                                | 35   |
| 1.3.2 Klassische Ansätze .....   | 36   |
| 1.3.2.1 Scientific Management .....  | 37   |
| 1.3.2.2 Administrative Ansätze .....   | 38   |
| 1.3.3 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze .....                                    | 40   |

---

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 1.3.4    | Quantitative Ansätze .....   | 43        |
| 1.3.5    | System- und kontingenztheoretische Ansätze .....   | 44        |
| <b>2</b> | <b>Der normative Rahmen der Unternehmensführung</b> .....  | <b>48</b> |
| 2.1      | Unternehmensziele .....  | 48        |
| 2.1.1    | Arten von Unternehmenszielen .....   | 51        |
| 2.1.2    | Entstehung von Unternehmenszielen .....  | 54        |
| 2.1.3    | Shareholder-Ansatz und Stakeholder-Ansatz als<br>alternative Zielkonzepte .....                            | 57        |
| 2.1.4    | Funktionen und Wirkungsweise von<br>Unternehmenszielen .....   | 64        |
| 2.2      | Unternehmensverfassung .....   | 68        |
| 2.2.1    | Merkmale und Zweck der<br>Unternehmensverfassung .....   | 72        |
| 2.2.2    | Rechtliche Grundlagen der<br>Unternehmensverfassung .....  | 74        |
| 2.2.2.1  | Regelungen zum Eigentümer-<br>einfluss in Deutschland .....  | 74        |
| 2.2.2.2  | Regelungen zum Arbeitnehmer-<br>einfluss in Deutschland .....  | 78        |
| 2.2.2.3  | Unternehmensverfassung im<br>internationalen Rahmen .....  | 81        |
| 2.2.3    | Principal-Agent-Theorie als wissenschaftliche Basis<br>für die Gestaltung der Unternehmensverfassung ..... | 83        |
| 2.2.4    | Aktuelle Diskussion zur Unternehmens-<br>verfassung in Deutschland .....                                   | 86        |
| 2.3      | Unternehmenskultur .....   | 89        |
| 2.3.1    | Merkmale und Elemente der Unternehmenskultur .....   | 91        |
| 2.3.2    | Arten von Unternehmenskulturen .....   | 95        |
| 2.3.2.1  | Inhaltliche Ausrichtung<br>von Unternehmenskulturen .....  | 96        |
| 2.3.2.2  | Stärke von Unternehmenskulturen .....  | 98        |

---

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 2.3.3    | Wirkungen und Veränderbarkeit<br>der Unternehmenskultur .....          | 102        |
| <b>3</b> | <b>Strategie und Strategiegestaltung .....</b>                         | <b>107</b> |
| 3.1      | Grundlagen der Strategiegestaltung.....                                | 109        |
| 3.2      | Strategiegestaltung auf Unternehmensebene.....                         | 112        |
| 3.2.1    | Portfolioplanung als Kernbestandteil<br>der Strategiegestaltung .....  | 114        |
| 3.2.1.1  | Geschäftsfelder und Geschäftsfeld-<br>segmentierung .....              | 114        |
| 3.2.1.2  | Konzepte der Portfolioplanung.....                                     | 116        |
| 3.2.1.3  | Einsatz und Grenzen<br>der Portfoliokonzepte .....                     | 123        |
| 3.2.2    | Planung von Portfolioänderungen .....                                  | 128        |
| 3.2.2.1  | Interne Entwicklung<br>von Geschäftsfeldern.....                       | 128        |
| 3.2.2.2  | Akquisition von Geschäftsfeldern .....                                 | 130        |
| 3.2.2.3  | Kooperationen zur gemeinsamen<br>Entwicklung von Geschäftsfeldern..... | 134        |
| 3.3      | Strategiegestaltung auf Geschäftsfeldebene .....                       | 139        |
| 3.3.1    | Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsstrategien .....                    | 139        |
| 3.3.2    | Generische Wettbewerbsstrategien .....                                 | 142        |
| 3.3.2.1  | Strategien zum Aufbau von<br>Wettbewerbsvorteilen.....                 | 142        |
| 3.3.2.2  | Strategie der Kosten-/<br>Preisführerschaft.....                       | 147        |
| 3.3.2.3  | Strategie der Differenzierung .....                                    | 151        |
| 3.3.3    | Strategiealternativen als Ergebnis<br>der Strategieformulierung .....  | 157        |
| 3.4      | Strategische Analyse als Basis der Strategiegestaltung.....            | 161        |
| 3.4.1    | Grundgedanken und Ziele der<br>strategischen Analyse.....              | 161        |

---

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 3.4.2    | Externe Analyse: Einschätzung der Chancen und Risiken der Umwelt.....          | 162        |
| 3.4.2.1  | Analyse der Makroumwelt .....  | 164        |
| 3.4.2.2  | Analyse der Branchenumwelt.....  | 166        |
| 3.4.3    | Interne Analyse: Einschätzung der Stärken und Schwächen des Unternehmens ..... | 174        |
| 3.4.3.1  | Finanzielle Analyse .....  | 175        |
| 3.4.3.2  | Analyse von Ressourcen und Fähigkeiten .....                                   | 180        |
| 3.4.3.3  | Zusammenfassung zur Stärken- und Schwächenanalyse.....                         | 185        |
| <b>4</b> | <b>Organisation und Organisationsgestaltung .....</b>                          | <b>189</b> |
| 4.1      | Aufgaben und Ziele der Organisation .....                                      | 192        |
| 4.1.1    | Rolle der Organisation im Rahmen der Unternehmensführung.....                  | 192        |
| 4.1.2    | Anforderungen an die Organisation .....  | 199        |
| 4.1.3    | Gestaltungsparameter der Organisation .....                                    | 201        |
| 4.1.3.1  | Form der Aufgabenspezialisierung.....  | 201        |
| 4.1.3.2  | Gestaltung der Weisungsbefugnisse.....   | 204        |
| 4.1.3.3  | Verteilung der Entscheidungsaufgaben.....                                      | 205        |
| 4.2      | Idealtypen der Organisation.....   | 208        |
| 4.2.1    | Funktionale Organisation .....   | 208        |
| 4.2.2    | Divisionale Organisation.....  | 212        |
| 4.2.3    | Matrixorganisation .....   | 218        |
| 4.2.4    | Stab-Linien-Organisation als ergänzende Organisationsform.....                 | 222        |
| 4.3      | Aktuelle Spezialaspekte der Organisationsgestaltung .....                      | 227        |
| 4.3.1    | Prozessorganisation.....   | 227        |
| 4.3.1.1  | Identifikation von Geschäftsprozessen.....                                     | 229        |
| 4.3.1.2  | Strukturierung der Geschäftsprozesse .....                                     | 230        |

---

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 4.3.1.3  | Regelung von Verantwortlichkeiten.....                      | 233        |
| 4.3.2    | Projektorganisation.....                                    | 233        |
| 4.3.2.1  | Merkmale der Projektorganisation .....                      | 233        |
| 4.3.2.2  | Zusammenarbeit im Projektteam.....                          | 235        |
| 4.3.2.3  | Anbindung des Projekts an die<br>Routineorganisation.....   | 236        |
| 4.3.2.4  | Projektmanagement .....                                     | 239        |
| <b>5</b> | <b>Personal und Führung .....</b>                           | <b>243</b> |
| 5.1      | Aufgaben von Personalmanagement und<br>Personalführung..... | 243        |
| 5.2      | Kommunikation.....  | 244        |
| 5.2.1    | Formen und Ebenen der Kommunikation<br>im Unternehmen.....  | 246        |
| 5.2.2    | Funktionen und Barrieren der Kommunikation .....            | 249        |
| 5.2.3    | Gestaltung von Kommunikationsmaßnahmen .....                | 252        |
| 5.2.3.1  | Kommunikationsstrukturen .....                              | 252        |
| 5.2.3.2  | Kommunikationsformen und -medien.....                       | 254        |
| 5.2.4    | Aktuelle Aspekte der Kommunikation.....                     | 258        |
| 5.3      | Motivation und Anreizsysteme.....                           | 260        |
| 5.3.1    | Motivation und Motive.....                                  | 261        |
| 5.3.2    | Motivationstheorien .....                                   | 267        |
| 5.3.2.1  | Inhaltstheorien der Motivation .....                        | 269        |
| 5.3.2.2  | Prozesstheorien der Motivation.....                         | 278        |
| 5.3.3    | Motivation in der Praxis: Anreizsysteme .....               | 286        |
| 5.3.3.1  | Aufgaben von und Anforderungen an<br>Anreizsysteme .....    | 286        |
| 5.3.3.2  | Fixe und variable Anreize .....                             | 288        |
| 5.3.3.3  | Gestaltung von Anreizsystemen .....                         | 293        |
| 5.4      | Personalentwicklung und -beurteilung .....                  | 299        |

---

|   |     |
|---|-----|
| 5.4.1 Funktionen der Personalentwicklung in Unternehmen .....                   | 301 |
| 5.4.2 Methoden der Personalentwicklung .....                                    | 304 |
| 5.4.2.1 Personalentwicklung „into the job“ .....                                | 306 |
| 5.4.2.2 Personalentwicklung „on the job“ .....                                  | 306 |
| 5.4.2.3 Personalentwicklung „parallel to the job“ .....                         | 308 |
| 5.4.2.4 Personalentwicklung „near the job“ .....                                | 309 |
| 5.4.2.5 Personalentwicklung „off the job“ .....                                 | 309 |
| 5.4.2.6 Personalentwicklung „out of the job“ .....                              | 311 |
| 5.4.3 Prozess der Personalentwicklung .....                                     | 312 |
| 5.4.3.1 Bestimmung von Entwicklungszielen und Entwicklungsbedarf.....           | 313 |
| 5.4.3.2 Gestaltung geeigneter Entwicklungsmaßnahmen .....                       | 314 |
| 5.4.3.3 Durchführung von Maßnahmen und Evaluation des Entwicklungserfolgs ..... | 316 |
| 5.4.4 Personalbeurteilung als Grundlage der Personalentwicklung .....           | 319 |
| 5.4.4.1 Funktionen der Personalbeurteilung.....                                 | 319 |
| 5.4.4.2 Ansatzpunkte der Personalbeurteilung.....                               | 320 |
| 5.4.4.3 Methoden der Personalbeurteilung.....                                   | 321 |
| 5.4.4.4 Beurteilungsfehler und Gegenmaßnahmen .....                             | 325 |
| 5.5 Führung.....  | 328 |
| 5.5.1 Führung im Unternehmen .....  | 329 |
| 5.5.2 Führungstheorien.....   | 330 |
| 5.5.2.1 Eigenschaftstheorien der Führung.....                                   | 331 |
| 5.5.2.2 Führungsstiltheorien.....   | 336 |
| 5.5.2.3 Situative Führungstheorien.....   | 346 |
| 5.5.3 Führungstechniken .....   | 354 |

---

|  |         |
|--|---------|
| <b>6 Controlling</b> .....   | 361     |
| 6.1 Aufgaben des Controlling.....  | 362     |
| 6.1.1 Gestaltung des Planungs- und Kontrollsystems .....                                 | 364     |
| 6.1.2 Unterstützung und Koordination von strategischen<br>und operativen Planungen ..... | 366     |
| 6.1.3 Eigenständige Durchführung der monetären<br>Planung und Kontrolle .....            | 369     |
| 6.1.4 Informationsversorgung .....   | 371     |
| 6.2 Gestaltung des Controlling .....   | 376     |
| 6.2.1 Controllingfelder .....  | 376     |
| 6.2.2 Organisatorische Einbindung des Controlling .....                                  | 378     |
| 6.2.3 Gestaltung des Management-Informationssystems.....                                 | 381     |
| 6.3 Methoden und Instrumente des Controlling .....                                       | 383     |
| 6.3.1 Methoden und Instrumente des Kosten- und<br>Erlöscontrolling.....                  | 384     |
| 6.3.2 Methoden und Instrumente des Investitionscontrolling ...                           | 392     |
| 6.3.3 Methoden und Instrumente des Finanzcontrolling.....                                | 394     |
| <br><b>Literaturverzeichnis</b> .....  | <br>401 |
| <br><b>Stichwortverzeichnis</b> .....  | <br>409 |
| <br><b>Abbildungsverzeichnis</b> .....   | <br>417 |