

Unternehmensführung

Stoi / Dillerup

6., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage 2022

ISBN 978-3-8006-6338-5

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Stoi/Dillerup
Unternehmensführung


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Unternehmensführung

Erfolgreich durch modernes
Management & Leadership

Methoden – Umsetzung – Trends

von

Prof. Dr. Roman Stoi

Prof. Dr. Ralf Dillerup

6., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

Prof. Dr. Roman Stoi lehrt Unternehmensführung und Controlling an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart.

Prof. Dr. Ralf Dillerup lehrt Unternehmensführung und Controlling an der Hochschule Heilbronn.

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN Print: 978 3 8006 6338 5

ISBN eBook: 978 3 8006 6339 2

© 2022 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Neografia, a.s.

ul. Sučianska 39A, 03861 Martin-Priekopa, Slowakische Republik

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweise: © sisterspro – depositphotos.com


vahlen.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Vorwort

Unternehmen prägen in vielerlei Hinsicht unser Leben und unsere Gesellschaft. Fragen der **Unternehmensführung** betreffen alle Bereiche und Aufgabenfelder eines Unternehmens. Sie sind für jeden Menschen relevant, der in irgendeiner Form mit Unternehmen in Berührung kommt, sei es etwa als Mitarbeiter, Kunde, Lieferant oder Aktionär.

Ziel des Buches ist es, dem Leser die Aspekte und Konzepte der Unternehmensführung möglichst verständlich nahe zu bringen. Wir stellen die Unternehmensführung dabei in ihrer Gesamtheit dar. Dies umfasst die Führungsfunktionen Planung und Kontrolle, Organisation, Personal sowie Information und Kommunikation auf allen Führungsebenen des Unternehmens. Wir verwenden hierfür ein **kontextbedingtes System der Unternehmensführung**, mit dem je nach Führungskontext der jeweils passende Führungsstil und die geeignete Organisationsform für eine erfolgreiche Unternehmensführung bestimmt werden kann.

Aufgrund der erfreulichen Resonanz erscheint hiermit bereits die sechste Auflage unseres Lehrbuchs, die sich zunächst durch ein breiteres und mehrfarbiges **Layout** auszeichnet. Bei der grundlegenden Überarbeitung und Aktualisierung lag unser Augenmerk auf der **Verständlichkeit** und **Praxisorientierung**. Hierfür wurden eine Reihe neuer **Firmenbeispiele** erstellt, um die praktische Umsetzung der dargestellten Inhalte zu veranschaulichen. Die vielfältigen und meist zusammen mit erfahrenen Praktikern erstellten Anwendungsbeispiele bilden eine Brücke zwischen Theorie und Praxis. An dieser Stelle sei allen Praxispartnern für Ihre Mitarbeit herzlichst gedankt.

Die vollständig überarbeitete 6. Auflage umfasst zahlreiche neue Themenfelder, insbesondere die Berücksichtigung von Agilität in den Organisationen und in der Personalführung sowie die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmensführung. Neue Themen sind u.a. agile Organisationsmodelle, agiles Projektmanagement mit Scrum, Design Thinking, Open Innovation, agiles Prozessmanagement, agile Führung selbstorganisierter Teams, Working out Loud, Objectives and Key Results (OKR), Big Data, Business Analytics, Industrie 4.0, Cloud Computing, Künstliche Intelligenz, robotergestützte Prozessautomatisierung (RPA) und Blockchain.

Zum besseren Verständnis ist der **Aufbau** jedes Kapitels wie folgt strukturiert:

- **Leitfragen** zeigen die inhaltlichen Schwerpunkte und wesentlichen Themenstellungen des Kapitels. Diese Leitfragen werden im Text beantwortet.
- **Merksätze** definieren grundlegende Begriffe der Unternehmensführung. Dies sorgt für Klarheit und ein einheitliches Begriffsverständnis.
- **Praxisbeispiele** zeigen die praktische Anwendung der vorgestellten Methoden und Konzepte anhand der Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis.
- **Fallstudien** tragen zu einem besseren Verständnis bei. Diese beziehen sich durchgängig auf die in Kap. 1.1.3 vorgestellte fiktive Unternehmensgruppe *Eder*.
- **Zusammenfassungen** verdichten jedes Kapitel in prägnante Aussagen.
- **Literaturhinweise** enthalten Empfehlungen zur weiteren Vertiefung der Thematik.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir das in der deutschen Grammatik übliche generische Maskulinum. Dabei sei jedoch ausdrücklich darauf hingewiesen, dass sich sämtliche Ausführungen stets auf alle Geschlechter beziehen.

Eine ideale Ergänzung zu diesem Lehrbuch ist unser Sammelband „**Fallstudien zur Unternehmensführung**“. Er enthält eine Vielzahl an Fallstudien mit Musterlösungen zu aktuellen Fragestellungen der Unternehmensführung. Studierende können durch die Bearbeitung der Fallstudien ihr Wissen auf praktische Problemstellungen anwenden und sich dadurch gezielt auf ihre berufliche Tätigkeit vorbereiten. Der interessierte Praktiker erhält einen weitreichenden Einblick in moderne Konzepte der Unternehmensführung. Auf diese Weise kann der Leser sein Verständnis für die Anforderungen an eine erfolgreiche Unternehmensführung weiter vertiefen.

Für Hochschuldozenten steht zu diesem Lehrbuch ein PowerPoint-Foliensatz zur Verfügung, der die wesentlichen Inhalte und alle Abbildungen enthält. Dieser kann nach Registrierung auf der Homepage des *Verlags Vahlen* unter www.vahlen.de abgerufen werden.

Für die ausgezeichnete Zusammenarbeit möchten wir uns bei Herrn *Dennis Brunotte* vom Lektorat des *Verlags Vahlen* herzlich bedanken. Ein ganz besonderer Dank gilt unseren Ehefrauen *Elvira Stoi* und *Evelin Dolzer-Dillerup* für ihre persönliche Unterstützung und ihr Verständnis während der Arbeit an der Neuauflage.

Feedback und Anregungen sind herzlich willkommen. Sie erreichen uns unter *roman.stoi@dhbw-stuttgart.de* und *dillerup@hs-heilbronn.de*.

Wir wünschen allen Lesern eine anregende und lehrreiche Lektüre!

Roman Stoi und Ralf Dillerup

Stuttgart und Heilbronn, im März 2022


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsübersicht

Vorwort	V	2.5 Normative Unternehmensführung in der Praxis	185
1 Grundlagen der Unternehmensführung	1	2.5.1 Normative Unternehmensführung bei der Eder-Gruppe	185
1.1 Unternehmen als Gegenstand der Unternehmensführung	3	2.5.2 Ethische Unternehmensführung bei Klee und Berg	192
1.1.1 Definition und Abgrenzung von Unternehmen	4	2.5.3 Werte und Kultur im Familienunternehmen Würth	199
1.1.2 Typisierung von Unternehmen	5	2.5.4 Nachhaltigkeit und Ökologieorientierung von HiPP	205
1.1.3 Fallstudie Eder-Gruppe	14	2.5.5 Nachhaltigkeitsstrategie bei Audi	209
1.2 Theorien der Unternehmensführung	18	3 Strategische Unternehmensführung ..	215
1.2.1 Entscheidungsorientierte Ansätze	19	3.1 Grundlagen strategischer Unternehmensführung	217
1.2.2 Umweltorientierte Ansätze	25	3.1.1 Entwicklung und Konzepte strategischer Unternehmensführung	217
1.2.3 Institutionenorientierte Ansätze	34	3.1.2 Strategiebegriffe	220
1.2.4 Systemorientierte Ansätze	44	3.1.3 Wettbewerbsvorteile und Erfolgspotenziale	224
1.3 Kontextbedingte Unternehmensführung ..	61	3.1.4 Arten von Strategien	230
1.3.1 Aufgaben der Unternehmensführung ..	62	3.2 Unternehmensstrategie	235
1.3.2 Ebenen der Unternehmensführung	66	3.2.1 Makro-Umwelt-Analysen	240
1.3.3 Funktionen der Unternehmensführung ..	69	3.2.2 Wettbewerbsstrategien	252
1.3.4 Integriertes System der Unternehmensführung	73	3.2.3 Portfoliostrategien	261
1.3.5 Kontexte der Unternehmensführung	76	3.2.4 Ressourcen- und Kompetenzstrategien ..	272
1.3.6 System kontextbedingter Unternehmensführung	84	3.3 Geschäftsstrategien	285
2 Normative Unternehmensführung	99	3.3.1 Märkte	288
2.1 Grundlagen normativer Unternehmensführung	101	3.3.2 Kunden	295
2.1.1 Purpose	102	3.3.3 Konkurrenz	304
2.1.2 Elemente normativer Unternehmensführung	108	3.3.4 Geschäftsmodelle	313
2.2 Werte und Kultur	110	3.3.5 Strategische Positionierung: SWOT-Analyse	326
2.2.1 Moral und Ethik	111	3.4 Strategische Unternehmensführung in der Praxis	330
2.2.2 Unternehmenswerte	116	3.4.1 Strategische Analysen bei Eder Möbel ..	330
2.2.3 Unternehmenskultur	135	3.4.2 Wachstumsstrategien bei Eder Möbel ..	335
2.3 Vision und Mission	143	3.4.3 Strategische Lückenanalyse bei Schlummer	339
2.3.1 Vision: Wohin wollen wir?	143	3.4.4 Oligopolstrategien Airbus und Boeing ..	340
2.3.2 Mission: Was tun wir?	152	4 Planung und Kontrolle	343
2.3.3 Leitbild	160	4.1 Führungsfunktion Planung und Kontrolle ..	345
2.4 Unternehmensverfassung und Corporate Governance	166	4.1.1 Grundlagen der Planung und Kontrolle ..	345
2.4.1 Eigentümer und Stakeholder	166	4.1.2 Merkmale und Ausprägungen der Planung und Kontrolle	347
2.4.2 Unternehmensverfassung	167		
2.4.3 Corporate Governance	172		
2.4.4 Internes Kontrollsystem und Compliance ..	178		

4.1.3	Planungs- und Kontrollsystem	356	5.3.4	Klassisches Projektmanagement	518
4.1.4	Grenzen der Plan- und Kontrollierbarkeit	369	5.3.5	Agiles Projektmanagement mit Scrum . .	525
4.1.5	Digitale Planung und Kontrolle	371	5.3.6	Multi-Projektmanagement	530
4.1.6	Nutzen und Trends der Planung und Kontrolle	373	5.4 Prozessmanagement		533
4.2 Strategische Planung und Kontrolle		376	5.4.1	Kennzeichen und Merkmale von Prozessen	534
4.2.1	Kontextbedingter Prozess der Strategieentwicklung	376	5.4.2	Geschäftsprozesse	536
4.2.2	Szenariobasierte Strategieprozesse	379	5.4.3	Zielgrößen	538
4.2.3	Rationale Strategieprozesse	381	5.4.4	Prozessgestaltung	542
4.2.4	Strategieformulierung	384	5.4.5	Lean Management	549
4.2.5	Strategieumsetzung	393	5.4.6	Mass Customization	552
4.2.6	Strategische Kontrolle	405	5.4.7	Bewertung	557
4.3 Operative Planung und Kontrolle		408	5.5 Kooperationen, Allianzen und Netzwerke .		560
4.3.1	Aktionsplanung und -kontrolle	408	5.5.1	Theorien und Motive von Kooperationen	560
4.3.2	Grundlagen der Budgetierung	409	5.5.2	Kooperationsformen	563
4.3.3	Verhaltenswirkungen der Budgetierung .	416	5.5.3	Bilaterale Kooperationen	568
4.3.4	Moderne Ansätze einer wirksamen operativen Planung und Kontrolle	421	5.5.4	Netzwerke	572
4.4 Die Planungs- und Kontrollfunktion in der Praxis		430	5.6 Fusionen und Übernahmen (M&A)		582
4.4.1	Der Planungsprozess der Eder-Gruppe .	430	5.6.1	Entwicklung und Motive für Fusionen und Übernahmen	582
4.4.2	Strategieumsetzung bei Schlummer . . .	431	5.6.2	Formen von Fusionen und Übernahmen .	584
4.4.3	Budgetierung bei Eder Möbel	432	5.6.3	M&A-Prozess	589
4.4.4	Better Budgeting bei Bosch	441	5.7 Die Organisationsfunktion in der Praxis . .		598
5 Organisation		445	5.7.1	Organisationsfunktion in der Eder-Gruppe	598
5.1 Führungsfunktion Organisation		447	5.7.2	Projektmanagement bei Concept am Bei- spiel einer Warenflussoptimierung	600
5.1.1	Organisationsbegriff	447	5.7.3	Prozessmanagement bei Bürkert	602
5.1.2	Organisationsgestaltung	448	5.7.4	Joint Venture bei Brüggemann	604
5.1.3	Organisatorische Grundformen	456	5.7.5	Übernahme von Monsanto durch Bayer .	606
5.1.4	Holding- und Center-Konzepte	465	6 Personal		611
5.1.5	Strategie- und kontextorientierte Ausrich- tung der Organisationsstruktur	472	6.1 Führungsfunktion Personal		613
5.2 Agile Organisation		476	6.1.1	Gegenstand	613
5.2.1	Agile Organisation als Basis agiler Unternehmensführung	476	6.1.2	Ebenen	614
5.2.2	Organisatorische Gestaltung gelenkter Selbstorganisation und Evolution	478	6.2 Personalmanagement		618
5.2.3	Organisatorische Gestaltung von Macht .	482	6.2.1	Aufgaben	618
5.2.4	Entwicklung agiler Organisationen	487	6.2.2	Personalbedarfsbestimmung	619
5.2.5	Konzepte agiler Organisationen	491	6.2.3	Personalentwicklung	622
5.2.6	Potenzial und Beurteilung agiler Organi- sationen	500	6.2.4	Personalbeschaffung	625
5.3 Projektmanagement		505	6.2.5	Personalfreisetzung	631
5.3.1	Bausteine und Ziele des Projektmanagements	505	6.2.6	Personaleinsatzplanung	633
5.3.2	Projektorganisationsformen	509	6.2.7	Personalbeurteilung	638
5.3.3	Projektteam und -führung	515	6.2.8	Personalkompensation	639
			6.2.9	Unterstützungsfunktionen	644
			6.3 Personalführung und Leadership		649
			6.3.1	Personalführung	649
			6.3.2	Leadership	662

6.4 Agile Personalführung	674	7.3.7 Roboterassistierte Prozess-	
6.4.1 Agile Mentalität	674	automatisierung	810
6.4.2 Agile Werte und Führungsprinzipien	676	7.3.8 Blockchain	814
6.4.3 Agile Führung selbstorganisierter Teams	680	7.4 Wissensorientierte Unternehmensführung	822
6.4.4 Kontextbedingte Führung in agilen Organisationen	682	7.4.1 Wissen als strategische Ressource und Wettbewerbsvorteil	822
6.4.5 Adaptiv-dezentrale Führung	683	7.4.2 Individuelles und organisationales Lernen	824
6.5 Führung des Wandels	690	7.4.3 Wissensmanagement	828
6.5.1 Formen des Wandels	690	7.4.4 Erfolgsfaktor Mensch	840
6.5.2 Ursachen des Wandels	692	7.5 Die Informations- und Kommunikationsfunktion in der Praxis	843
6.5.3 Funktionsweise und Ablauf des Wandels	694	7.5.1 Objectives and Key Results bei eprimo	843
6.5.4 Widerstände gegen den Wandel	698	7.5.2 Information und Kommunikation in der Eder-Gruppe	845
6.5.5 Einleitung des Wandels	706	7.5.3 Künstliche Intelligenz und Industrie 4.0 in der Produktentwicklung bei TRUMPF	848
6.5.6 Steuerung des Wandels	710	7.5.4 Working Out Loud bei Bosch	850
6.5.7 Grundsätze erfolgreichen Wandels	719	8 Perspektiven der Unternehmensführung	853
6.6 Die Personalfunktion in der Praxis	722	8.1 Qualitätsorientierte Unternehmensführung	855
6.6.1 Die Personalfunktion bei Wittenstein	722	8.1.1 Was bedeutet Qualität?	855
6.6.2 Personalführung und Unternehmensnachfolge in der Eder-Gruppe	725	8.1.2 Auf dem Weg zur qualitätsorientierten Unternehmensführung	857
6.6.3 Leadership 2020 – Die Kulturinitiative bei Daimler	728	8.1.3 Kosten und Nutzen der Qualität	862
6.6.4 Adaptiv-dezentrale Führung bei B. Braun	731	8.1.4 Qualitätstechniken und -werkzeuge	867
6.6.5 Wandel beim Sportartikelhersteller ERIMA	735	8.1.5 Erfolgsfaktor Qualität	881
6.6.6 Transformation von unten: Mindset, Möbel und Methoden einer Graswurzelinitiative bei T-Systems	738	8.2 Wertorientierte Unternehmensführung	883
7 Information und Kommunikation	741	8.2.1 Grundlagen wertorientierter Unternehmensführung	883
7.1 Führungsfunktion Information und Kommunikation	743	8.2.2 Wertorientierte Steuerungsverfahren	890
7.1.1 Gegenstand und Bedeutung von Information, Kommunikation und Wissen	744	8.2.3 Kapitalkosten	892
7.1.2 Informationsmanagement	749	8.2.4 Economic Value Added (EVA)	898
7.2 Informationsversorgung der Unternehmensführung	753	8.2.5 Cash Value Added (CVA)	902
7.2.1 Informationsbedarfsermittlung	754	8.2.6 Discounted Cashflow-Verfahren	908
7.2.2 Informationsbeschaffung	756	8.2.7 Verfahrensübersicht	911
7.2.3 Informationsübermittlung	761	8.3 An immateriellen Werten orientierte Unternehmensführung	915
7.2.4 Informationsverwendung	776	8.3.1 Immaterielle Werte sind zentrale Erfolgsfaktoren	915
7.3 Digitale Informationssysteme und -technologien	782	8.3.2 Arten immaterieller Werte	915
7.3.1 Arten und Bestandteile von digitalen Informationssystemen	784	8.3.3 Besonderheiten immaterieller Werte	918
7.3.2 Big Data	790	8.3.4 Messung und Bewertung immaterieller Werte	920
7.3.3 Business Analytics	794	8.3.5 Immaterieller Fokus der Unternehmensführung	935
7.3.4 Internet der Dinge und Industrie 4.0	798		
7.3.5 Cloud Computing	802		
7.3.6 Künstliche Intelligenz	805		

8.4 Risikoorientierte Unternehmensführung	938	8.7 Digitalisierung	1033
8.4.1 Begriffe und Bedeutung	938	8.7.1 Disruptive Informationstechnologien als Treiber der Digitalisierung	1036
8.4.2 Risikomanagement i. e. S.	942	8.7.2 E-Business und digitale Ökosysteme	1037
8.4.3 Regulatorisches Risikomanagement	952	Literaturverzeichnis	1043
8.4.4 Entscheidungsunterstützendes Risikoma- nagement	957	Bildnachweise	1073
8.4.5 Integriertes Risikomanagement	959	Stichwortverzeichnis	1079
8.5 International orientierte Unternehmens- führung	967	Über die Autoren	1103
8.5.1 Begriffe, Entwicklung und Bedeutung	967		
8.5.2 Theorien der Internationalisierung	973		
8.5.3 Internationale Marktwahl	980		
8.5.4 Internationalisierungsformen	984		
8.5.5 Internationalisierungsstrategien	990		
8.6 Innovationsorientierte Unternehmens- führung	994		
8.6.1 Grundlagen von Innovation und Technologie	994		
8.6.2 Innovationsprozess	998		
8.6.3 Technologiestrategien	1010		
8.6.4 Entrepreneurship	1013		
8.6.5 Agile innovationsorientierte Unterneh- mensführung	1019		



beck-shop.de

 DIE FACHBUCHHANDLUNG