

Unternehmensführung

von
Prof. Dr. Ralf Dillerup, Prof. Dr. Roman Stoi

4. Auflage

Unternehmensführung – Dillerup / Stoi

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Management, Consulting, Planung, Organisation, Steuern – Management

Verlag Franz Vahlen München 2013

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 4592 3

beck-shop.de

Dillerup/Stoi
Unternehmensführung

beck-shop.de

beck-shop.de **Unternehmensführung**

von

Prof. Dr. Ralf Dillerup

und

Prof. Dr. Roman Stoi

4., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

beck-shop.de

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

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

ISBN 978 3 8006 4592 3

© 2013 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Kösel GmbH & Co. KG

Am Buchweg 1, 87452 Altusried-Krugzell

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © Jacob Wackerhausen, © Nikada – istockphoto.com

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

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

Aufgrund der erfreulichen Resonanz erscheint hiermit bereits die vierte Auflage unseres Lehrbuchs. Bei der grundlegenden Überarbeitung und Aktualisierung haben wir insbesondere darauf geachtet, die **Verständlichkeit** und **Praxisorientierung** nochmals zu steigern. Hierfür wurden eine Reihe neuer Firmenbeispiele aufgenommen, die meist zusammen mit erfahrenen Praktikern erstellt wurden. Ins Auge fällt das neue Layout, das in Verbindung mit zahlreichen Abbildungen und Fotos zur besseren Erfassung der Inhalte beitragen soll. Darüber hinaus freuen wir uns, dass nun erstmals auch eine E-Book-Version erhältlich ist.

Die Unternehmensführung steht immer wieder vor neuen Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund haben wir einige Inhalte weiter vertieft und auch **neue Themengebiete** aufgenommen. Beispielhaft zu nennen sind die Erweiterungen zu den Themen **Leadership** und **Wissensbilanz** sowie die neuen Kapitel zur **Nachhaltigkeit** und **internationalen Unternehmensführung**.

Dieses Buch stellt das weite Spektrum der Unternehmensführung in seiner **Gesamtheit** dar. Die Unternehmensführung wird hierfür zunächst im ersten Kapitel in Ebenen und Funktionen unterteilt, die jeweils in den darauf folgenden Kapiteln ausführlich erläutert werden. Abschließend beschäftigt sich das achte Kapitel mit speziellen Ausrichtungen der modernen Unternehmensführung. Ziel des Buches ist es, dem Leser die Aspekte und Konzepte der Unternehmensführung möglichst verständlich nahe zu bringen. Die vielfältigen Anwendungsbeispiele bilden dabei eine Brücke zwischen Theorie und Praxis.

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.
- **Fallbeispiele** veranschaulichen dem Leser die dargestellten Zusammenhänge anhand der Erfahrungen realer Unternehmen. Sie zeigen die Praxisrelevanz auf und tragen zu einem besseren Verständnis der Themenstellung bei.
- **Management Summaries** schließen jedes Kapitel mit einer kurzen Zusammenfassung der grundlegenden Aussagen ab.
- **Literaturhinweise** enthalten Empfehlungen zur Vertiefung der Thematik.
- **Fallstudienhinweise** nennen die zum Wissenstransfer geeigneten Aufgabenstellungen aus der zu diesem Lehrbuch erschienenen Fallstudiensammlung.

Eine ideale Ergänzung zu diesem Lehrbuch ist der Sammelband **„Fallstudien zur Unternehmensführung“**, der bereits in zweiter Auflage im *Verlag Vahlen* erschienen ist. Dieser 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 die Konzepte der Unternehmensführung. Auf diese Weise kann der Leser sein Verständnis für die Anforderungen an eine moderne Unternehmensführung weiter vertiefen.

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

Für die gute Zusammenarbeit möchten wir uns bei Herrn *Dennis Brunotte*, unserem Lektor im *Verlag Vahlen*, herzlich bedanken. Ein besonderer Dank gilt unseren Ehefrauen *Evelin Dolzer-Dillerup* und *Elvira Stoi* für ihre Unterstützung und Geduld bei der Überarbeitung des Buches.

Kritik und Verbesserungsvorschläge, aber natürlich auch Lob sind herzlich willkommen. Sie erreichen uns per Mail unter dillerup@hs-heilbronn.de und stoi@dhbw-stuttgart.de.

Wir wünschen den Lesern eine interessante und lehrreiche Lektüre!

Heilbronn und Stuttgart, im März 2013

Ralf Dillerup und Roman Stoi

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	IX
1. Grundlagen der Unternehmensführung	1
1.1 Grundbegriffe der Unternehmensführung	3
1.2 Theorien der Unternehmensführung	12
1.3 System der Unternehmensführung	39
2. Normative Unternehmensführung	57
2.1 Grundlagen	59
2.2 Unternehmenswerte	62
2.3 Unternehmensziele	100
2.4 Unternehmenskultur	129
2.5 Unternehmensverfassung	136
2.6 Unternehmensmission	153
3. Strategische Unternehmensführung	161
3.1 Grundlagen	163
3.2 Wertorientierte Unternehmensführung	186
3.3 Strategische Analysen	226
3.4 Strategien	277
4. Planung und Kontrolle	331
4.1 Grundlagen	333
4.2 Strategische Planung und Kontrolle	370
4.3 Operative Planung und Kontrolle	403
5. Organisation	439
5.1 Grundlagen	441
5.2 Strategie und Organisation	463
5.3 Projektmanagement	519
5.4 Prozessmanagement	555

6. Personal	583
6.1 Grundlagen	585
6.2 Aufgabenfelder des Personalmanagements	597
6.3 Personalführung und Leadership	638
6.4 Führung des Wandels	680
7. Informationsmanagement	715
7.1 Grundlagen	717
7.2 Informationswirtschaft	724
7.3 Informationssysteme und -technik	755
7.4 Koordination des Informationsmanagements	768
8. Ausrichtungen der Unternehmensführung	781
8.1 Qualitätsorientierte Unternehmensführung	783
8.2 Wissensorientierte Unternehmensführung	825
8.3 Immateriell orientierte Unternehmensführung	853
8.4 Chancen- und risikoorientierte Unternehmensführung	883
8.5 Internationale Unternehmensführung	899
Literaturverzeichnis	939
Unternehmensverzeichnis	977
Bildnachweise	979
Stichwortverzeichnis	985
Über die Autoren	1007

beck-shop.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	VII
1. Grundlagen der Unternehmensführung	1
1.1 Grundbegriffe der Unternehmensführung	3
1.1.1 Unternehmen	3
1.1.2 Führung	8
1.1.3 Unternehmensführung	9
1.2 Theorien der Unternehmensführung	12
1.2.1 Industrieökonomie	14
1.2.2 Ressourcenorientierter Ansatz	16
1.2.3 Neue Institutionenökonomie	19
1.2.3.1 Grundkonzept der Teiltheorien	21
1.2.3.2 Property-Rights-Theorie	22
1.2.3.3 Principal-Agent-Theorie	23
1.2.3.4 Transaktionskostentheorie	25
1.2.4 Systemtheorie	28
1.2.5 Evolutionstheorie	35
1.3 System der Unternehmensführung	39
1.3.1 Führungsebenen	40
1.3.2 Führungsprozess und -funktionen	44
1.3.2.1 Führungsprozess	44
1.3.2.2 Ziele der Unternehmensführung	47
1.3.2.3 Führungsfunktionen	48
1.3.3 Integriertes Führungssystem	50
2. Normative Unternehmensführung	57
2.1 Grundlagen	59
2.2 Unternehmenswerte	62
2.2.1 Philosophie, Moral und Ethik	63
2.2.2 Unternehmensphilosophie	68
2.2.3 Werteorientierte Unternehmensführung	71
2.2.4 Nachhaltige Unternehmensführung	77
2.2.4.1 Konzepte nachhaltiger Unternehmensführung	80
2.2.4.2 Nachhaltigkeitsprinzipien und -berichte	84
2.2.4.3 Ökologieorientierte Unternehmensführung	88
2.3 Unternehmensziele	100
2.3.1 Globale Umweltanalyse	102
2.3.2 Unternehmensvision	109
2.3.3 Unternehmenspolitik	117
2.3.4 Leitlinien und Ziele	123

2.4 Unternehmenskultur	129
2.4.1 Ebenen und Funktionen	130
2.4.2 Klassifikationen und Wandel	132
2.5 Unternehmensverfassung	136
2.5.1 Formen der Unternehmensverfassung	136
2.5.2 Corporate Governance	142
2.6 Unternehmensmission	153
3. Strategische Unternehmensführung	161
3.1 Grundlagen	163
3.1.1 Entwicklung und Konzepte	164
3.1.2 Grundbegriffe und Strategiearten	168
3.1.2.1 Strategiebegriffe	168
3.1.2.2 Wettbewerbsvorteile	173
3.1.2.3 Erfolgspotenziale	175
3.1.2.4 Arten von Strategien	181
3.1.3 Elemente und Zusammenhänge	184
3.2 Wertorientierte Unternehmensführung	186
3.2.1 Von der Gewinn- zur Wertorientierung	186
3.2.2 Strategien zur Wertsteigerung	192
3.2.3 Wertorientierte Steuerungsverfahren	196
3.2.3.1 Kapitalkosten	198
3.2.3.2 Economic Value Added (EVA)	206
3.2.3.3 Cashfloworientierte Verfahren	211
3.2.3.4 Verfahrensübersicht	222
3.2.4 Bewertung	223
3.3 Strategische Analysen	226
3.3.1 Grundlagen strategischer Analysen	227
3.3.2 Umweltanalyse	230
3.3.2.1 Branchenanalyse	231
3.3.2.2 Marktanalyse	238
3.3.2.3 Kundenanalyse	244
3.3.2.4 Konkurrenzanalyse	253
3.3.3 Unternehmensanalyse	260
3.3.3.1 Geschäftsmodellanalyse	260
3.3.3.2 Ressourcenanalyse	266
3.3.3.3 Kompetenzanalyse	269
3.3.4 SWOT-Analyse	271
3.4 Strategien	277
3.4.1 Grundlagen von Strategien	278
3.4.1.1 Konzept der Lebenszyklen	280
3.4.1.2 Konzept der Erfahrungskurve	284
3.4.1.3 Portfoliotechnik	286

3.4.2	Marktorientierte Strategien	287
3.4.2.1	Wettbewerbsstrategien	288
3.4.2.2	Marktstrategien	298
3.4.2.3	Kundenstrategien	305
3.4.2.4	Dynamische Strategien	309
3.4.3	Ressourcenorientierte Strategien	314
3.4.3.1	Geschäftsmodellstrategien	315
3.4.3.2	Ressourcenstrategien	321
3.4.3.3	Kompetenzstrategien	323
3.4.4	Strategiealternativen	327
4.	Planung und Kontrolle	331
4.1	Grundlagen	333
4.1.1	Zusammenhang von Planung und Kontrolle	333
4.1.2	Funktionen	335
4.1.3	Grundbestandteile eines Plans	336
4.1.4	Systematisierung	336
4.1.4.1	Betriebliche Bereiche	337
4.1.4.2	Zeithorizonte und Ebenen	338
4.1.4.3	Dimensionen, Aufgaben und Gegenstände	340
4.1.4.4	Häufigkeit, Planungsverbindlichkeit und -flexibilität	342
4.1.4.5	Vergleichsgrößen, Zeitpunkte und Objekte der Kontrolle	344
4.1.5	Planungs- und Kontrollsystem	347
4.1.5.1	Elemente und Gestaltung	347
4.1.5.2	Pläne und Kontrollen sowie Planungs- und Kontrollaktivitäten	350
4.1.5.3	Aufbauorganisation: Planungs- und Kontrollorgane	351
4.1.5.4	Ablauforganisation: Planungs- und Kontrollprozess	353
4.1.5.5	Instrumente	360
4.1.5.6	Dokumentation	362
4.1.6	Grenzen und Probleme	367
4.2	Strategische Planung und Kontrolle	370
4.2.1	Strategische Planung	371
4.2.1.1	Prozess der Strategieentwicklung	371
4.2.1.2	Strategieformulierung	376
4.2.2	Strategieumsetzung	382
4.2.3	Strategische Kontrolle	399
4.3	Operative Planung und Kontrolle	403
4.3.1	Aktionsplanung und -kontrolle	404
4.3.2	Budgetierung	405
4.3.2.1	Gegenstand und Merkmale	405
4.3.2.2	Budget	406
4.3.2.3	Budgetierungssystem	407
4.3.3	Wirksamkeit und Fortentwicklung der Budgetierung	426
4.3.3.1	Verhaltenswirkungen von Budgets	426
4.3.3.2	Ansätze für eine moderne Budgetierung	430
4.3.4	Fazit: Was leisten Planung und Kontrolle?	436

5. Organisation	439
5.1 Grundlagen	441
5.1.1 Organisationsbegriff	441
5.1.2 Organisationsgestaltung	443
5.1.3 Gestaltungsparameter der Organisation	445
5.1.3.1 Spezialisierung	445
5.1.3.2 Kompetenzverteilung	447
5.1.3.3 Zentralisierung	451
5.1.4 Formen der Aufbauorganisation	452
5.1.4.1 Funktionale Organisation	452
5.1.4.2 Divisionale Organisation	454
5.1.4.3 Matrixorganisation	457
5.1.4.4 Beurteilung der Aufbaustrukturen	460
5.2 Strategie und Organisation	463
5.2.1 Zusammenhang von Strategie und Struktur	464
5.2.2 Holding- und Center-Konzepte	468
5.2.3 Selbstorganisation und fraktale Unternehmen	475
5.2.4 Kooperationen, Allianzen und Netzwerke	479
5.2.5 Mergers & Acquisitions	500
5.3 Projektmanagement	519
5.3.1 Bausteine und Ziele des Projektmanagements	519
5.3.2 Projektorganisation	524
5.3.3 Projektführung	532
5.3.4 Projektplanung	537
5.3.5 Projektcontrolling	542
5.3.6 Multi-Projektmanagement	546
5.3.7 Erfolgsfaktoren	550
5.4 Prozessmanagement	555
5.4.1 Kennzeichen und Merkmale von Prozessen	558
5.4.2 Geschäftsprozesse	561
5.4.3 Zielgrößen	565
5.4.3.1 Prozessqualität	566
5.4.3.2 Prozesszeiten und -termine	567
5.4.3.3 Prozesskosten	569
5.4.4 Prozessgestaltung	573
5.4.5 Bewertung	580
6. Personal	583
6.1 Grundlagen	585
6.1.1 Gegenstand und Ebenen	585
6.1.2 Personalmanagement	586
6.1.2.1 Normatives Personalmanagement	588
6.1.2.2 Strategisches Personalmanagement	590
6.1.2.3 Operatives Personalmanagement	591

6.2 Aufgabenfelder des Personalmanagements	597
6.2.1 Personalbedarfsbestimmung	598
6.2.2 Personalentwicklung	601
6.2.2.1 Ziele und Inhalte	602
6.2.2.2 Methoden	603
6.2.3 Personalbeschaffung	606
6.2.3.1 Beschaffungswege	607
6.2.3.2 Personalmarketing	609
6.2.4 Personalfreisetzung	613
6.2.5 Personaleinsatzplanung	616
6.2.6 Personalbeurteilung	622
6.2.7 Personalvergütung	624
6.2.7.1 Entgeltermittlung	625
6.2.7.2 Anreizsysteme	628
6.2.8 Unterstützungsfunktionen	631
6.2.8.1 Personalcontrolling	631
6.2.8.2 Personalverwaltung	636
6.3 Personalführung und Leadership	638
6.3.1 Personalführung	639
6.3.1.1 Menschenbilder	640
6.3.1.2 Motivationstheorien	641
6.3.1.3 Theorien, Prinzipien und Modelle der Führung	644
6.3.1.4 Führungsprinzipien	652
6.3.2 Leadership	654
6.3.2.1 Management versus Leadership	655
6.3.2.2 Merkmale effektiver Führung	657
6.3.2.3 Strategien zur zielführenden Aktivierung	658
6.3.2.4 Adaptiv-dezentrale Führung	662
6.4 Führung des Wandels	680
6.4.1 Ursachen und Formen des Wandels	681
6.4.2 Funktionsweise und Ablauf des Wandels	686
6.4.2.1 Wandel im Wechselspiel der Kräfte	686
6.4.2.2 Phasen des Wandels	687
6.4.2.3 Spannungsfeld des Wandels	690
6.4.3 Widerstände gegen den Wandel	691
6.4.3.1 Personelle interne Widerstände	692
6.4.3.2 Organisatorische interne Widerstände	697
6.4.3.3 Externe Widerstände	697
6.4.4 Steuerung des Wandels	699
6.4.4.1 Steuerbarkeit des Wandels	699
6.4.4.2 Implementierungsstrategien	700
6.4.4.3 Kommunikation	702
6.4.4.4 Förderung von Motivation und Fähigkeiten	704
6.4.4.5 Projektmanagement und -controlling	706
6.4.5 Grundsätze erfolgreichen Wandels	711

8.2 Wissensorientierte Unternehmensführung	825
8.2.1 Die Wissensgesellschaft	825
8.2.2 Wissen als Wettbewerbsfaktor	826
8.2.3 Was ist Wissen?	828
8.2.4 Individuelles und organisationales Lernen	829
8.2.5 Wissensmanagement	834
8.2.5.1 Konzeptionen des Wissensmanagements	835
8.2.5.2 Strategisches Wissensmanagement	837
8.2.5.3 Operatives Wissensmanagement	839
8.2.6 Erfolgsfaktor Mensch	850
8.3 Immateriell orientierte Unternehmensführung	853
8.3.1 Immaterielle Werte werden zu Erfolgsfaktoren	853
8.3.2 Begriff und Arten immaterieller Werte	855
8.3.3 Besonderheiten immateriellen Vermögens	858
8.3.4 Messung und Bewertung immaterieller Werte	861
8.3.4.1 Externe Rechnungslegung	861
8.3.4.2 Verfahren zur internen Messung und Bewertung	866
8.3.5 Steuerung immaterieller Ressourcen	869
8.3.5.1 Multiindikatorverfahren aus der Praxis	869
8.3.5.2 Messung und Steuerung immaterieller Erlöse	872
8.3.5.3 Die Wissensbilanz als Führungsinstrument	873
8.3.6 Immaterielle Ressourcen als zentrale Werttreiber	876
8.4 Chancen- und risikoorientierte Unternehmensführung	883
8.4.1 Begriffe und Bedeutung	883
8.4.2 Führungsprozess des Chancen- und Risikomanagements	885
8.4.3 Integrierte Führung von Chancen und Risiken	891
8.5 Internationale Unternehmensführung	899
8.5.1 Begriffe, Entwicklung und Bedeutung	899
8.5.2 Theorien der Internationalisierung	907
8.5.2.1 Klassische Außenhandelstheorie	907
8.5.2.2 Monopolistische Vorteilstheorie	909
8.5.2.3 Standorttheorien	910
8.5.2.4 Internalisierungstheorie	911
8.5.2.5 Eklektisches Paradigma	912
8.5.2.6 Diamantansatz der Internationalisierung	913
8.5.2.7 Unternehmenslebenszyklus	916
8.5.3 Internationalisierungsformen	919
8.5.3.1 Export	921
8.5.3.2 Kooperationen	922
8.5.3.3 Ausländische Direktinvestitionen	923
8.5.3.4 Internationalisierungsgrad und Länderrisiken	925
8.5.4 Internationalisierungsstrategien	931
Literaturverzeichnis	939
Unternehmensverzeichnis	977

beck-shop.de

Inhaltsverzeichnis

Bildnachweise 979

Stichwortverzeichnis 985

Über die Autoren 1007