

Unternehmensführung

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

3., überarbeitete Auflage

Unternehmensführung – Dillerup / Stoi

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

Thematische Gliederung:

Management, Consulting, Planung, Organisation, Steuern – Management – Unternehmensführung – Wirtschaft

Verlag Franz Vahlen München 2011

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 3811 6

Dillerup/Stoi
Unternehmensführung



Unternehmensführung

von

Prof. Dr. Ralf Dillerup
Hochschule Heilbronn

und

Prof. Dr. Roman Stoi
Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart

3., überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

VERLAG
VAHLEN
MÜNCHEN
www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 3811 6

© 2011 Verlag Franz Vahlen GmbH
Wilhelmstr. 9, 80801 München
Satz: DTP-Vorlagen des Autors
Druck und Bindung: Westermann Druck Zwickau, GmbH
Crimmitschauer Str. 43, 08058 Zwickau
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann –
Bureau Parapluie

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 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 dritte Auflage unseres Lehrbuchs. Bei der grundlegenden Überarbeitung haben wir insbesondere darauf geachtet, die **Verständlichkeit und Praxisorientierung** nochmals zu steigern. Hierfür wurden eine Reihe neuer Firmenbeispiele aufgenommen, von denen einige auch erstmals von erfahrenen Praktikern selbst erstellt sind. Ins Auge fällt das neue Layout, das zusammen mit den Marginalien zur leichteren Erfassung der Inhalte beitragen soll.

Wie uns die zu Ende gehende weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise eindrücklich gezeigt hat, steht die Unternehmensführung immer wieder vor neuen Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund haben wir einige Kapitel umstrukturiert und auch **neue Themen** aufgenommen. Beispielhaft zu nennen sind die neuen Kapitel zu den Themen Leadership, adaptiv-dezentrale Führung, Informationsdesign und zur chancen- und risikoorientierten Unternehmensführung sowie die Betrachtung der Unternehmenswerte und Compliance. Die Thematik E-Business haben wir komprimiert und in das Kapitel Informationsmanagement integriert.

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 zeigt das achte Kapitel einige spezielle Ausrichtungen heutiger Unternehmensführung auf. Ziel des Buches ist es, dem Leser die Aspekte und Konzepte der Unternehmensführung möglichst verständlich nahe zu bringen. Durch eine Vielzahl an Beispielen wird dabei eine Brücke zwischen Theorie und Praxis geschlagen.

Zum besseren Verständnis ist jedes Kapitel der zweiten Gliederungsebene wie folgt aufgebaut:

- **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 konkreter Unternehmen oder mit Hilfe fiktiver Beispiele. Sie zeigen die Praxisrelevanz auf und tragen zu einem besseren Verständnis der Themenstellung bei. 
- **Management Summary:** Jedes Kapitel wird mit einer kurzen Zusammenfassung der grundlegenden Aussagen abgeschlossen. 
- **Literaturhinweise** enthalten Empfehlungen zur Vertiefung der jeweiligen Thematik. 

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

Zusätzlich ist im *Verlag Vahlen* das von uns herausgegebene Buch „**Fallstudien zur Unternehmensführung**“ erschienen. Dieser Sammelband 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 weit reichenden Einblick in neue Konzepte der Unternehmensführung. Der Sammelband stellt somit eine ideale Ergänzung zu diesem Lehrbuch dar, um das Verständnis für die Anforderungen an eine moderne Unternehmensführung weiter zu vertiefen.

Für die konstruktive Zusammenarbeit möchten wir uns bei Herrn *Dennis Brunotte* vom Lektorat des *Verlags Vahlen* 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 August 2010

Ralf Dillerup und Roman Stoi

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	IX
1. Grundlagen der Unternehmensführung	1
1.1 Grundbegriffe der Unternehmensführung	3
1.2 Theorien der Unternehmensführung	10
1.3 System der Unternehmensführung	34
2. Normative Unternehmensführung	49
2.1 Grundlagen	51
2.2 Unternehmenswerte	54
2.3 Unternehmensziele	69
2.4 Unternehmenskultur	94
2.5 Unternehmensverfassung	100
2.6 Unternehmensmission	115
3. Strategische Unternehmensführung	123
3.1 Grundlagen	126
3.2 Wertorientierte Unternehmensführung	147
3.3 Strategische Analysen	182
3.4 Strategien	227
4. Planung und Kontrolle	273
4.1 Grundlagen	275
4.2 Strategische Planung und Kontrolle	310
4.3 Operative Planung und Kontrolle	339

5. Organisation	377
5.1 Grundlagen.....	380
5.2 Strategische Organisation	400
5.3 Projektmanagement	449
5.4 Prozessmanagement	482
6. Personal	507
6.1 Grundlagen.....	510
6.2 Aufgabenfelder des Personalmanagements	522
6.3 Personalführung und Leadership	553
6.4 Führung des Wandels	585
7. Informationsmanagement	617
7.1 Grundlagen.....	619
7.2 Informationswirtschaft	625
7.3 Informationssysteme und -technik.....	652
7.4 Koordination des Informationsmanagements	663
8. Ausrichtungen der Unternehmensführung	673
8.1 Qualitätsorientierte Unternehmensführung	676
8.2 Wissensorientierte Unternehmensführung	714
8.3 Immateriell orientierte Unternehmensführung	739
8.4 Chancen- und risikoorientierte Unternehmensführung.....	762
Literaturverzeichnis.....	777
Unternehmensverzeichnis	807
Stichwortverzeichnis	813
Über die Autoren.....	833

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.....	6
1.1.3 Unternehmensführung	8
1.2 Theorien der Unternehmensführung	10
1.2.1 Industrieökonomie.....	12
1.2.2 Ressourcenorientierter Ansatz.....	13
1.2.3 Neue Institutionenökonomie.....	16
1.2.3.1 Grundkonzept der Teiltheorien.....	18
1.2.3.2 Property-Rights-Theorie	19
1.2.3.3 Principal-Agent-Theorie.....	20
1.2.3.4 Transaktionskostentheorie	22
1.2.4 Systemtheorie	24
1.2.5 Evolutionstheorie.....	30
1.3 System der Unternehmensführung	34
1.3.1 Führungsebenen	34
1.3.2 Führungsprozess und -funktionen.....	38
1.3.2.1 Führungsprozess.....	39
1.3.2.2 Ziele der Unternehmensführung.....	41
1.3.2.3 Führungsfunktionen	42
1.3.3 Integriertes Führungssystem.....	43

2. Normative Unternehmensführung	49
2.1 Grundlagen.....	51
2.2 Unternehmenswerte	54
2.2.1 Philosophie, Moral und Ethik.....	55
2.2.2 Unternehmensphilosophie	59
2.2.3 Humanismus als Wertebasis.....	61
2.2.4 Werte-Management	65
2.3 Unternehmensziele	69
2.3.1 Globale Umweltanalyse	71
2.3.2 Unternehmensvision	77
2.3.3 Unternehmenspolitik	84
2.3.4 Leitlinien und Ziele	88
2.4 Unternehmenskultur	94
2.5 Unternehmensverfassung	100
2.5.1 Formen der Unternehmensverfassung	100
2.5.2 Corporate Governance	105
2.6 Unternehmensmission.....	115
3. Strategische Unternehmensführung	123
3.1 Grundlagen.....	126
3.1.1 Entwicklung und Konzepte.....	127
3.1.2 Grundbegriffe und Strategiearten.....	130
3.1.2.1 Strategiebegriff	130
3.1.2.2 Wettbewerbsvorteile	135
3.1.2.3 Erfolgspotenziale	137
3.1.2.4 Arten von Strategien.....	142
3.1.3 Elemente und Zusammenhänge	145
3.2 Wertorientierte Unternehmensführung	147
3.2.1 Von der Gewinn- zur Wertorientierung.....	147
3.2.2 Strategien zur Wertsteigerung	152
3.2.3 Wertorientierte Steuerungsverfahren	156
3.2.3.1 Kapitalkosten	158
3.2.3.2 Economic Value Added (EVA).....	164
3.2.3.3 Cashfloworientierte Verfahren	169
3.2.3.4 Verfahrensübersicht	178
3.2.4 Bewertung	180

3.3 Strategische Analysen.....	182
3.3.1 Grundlagen strategischer Analysen	182
3.3.2 Umweltanalyse.....	185
3.3.2.1 Branchenanalyse.....	186
3.3.2.2 Marktanalyse	193
3.3.3.3 Kundenanalyse.....	198
3.3.3.4 Konkurrenzanalyse.....	205
3.3.3 Unternehmensanalyse	211
3.3.3.1 Geschäftsmodellanalyse	212
3.3.3.2 Ressourcenanalyse	217
3.3.3.3 Kompetenzanalyse.....	219
3.3.4 SWOT-Analyse	221
3.4 Strategien	227
3.4.1 Grundlagen von Strategien	228
3.4.1.1 Konzept der Lebenszyklen	230
3.4.1.2 Konzept der Erfahrungskurven.....	234
3.4.1.3 Portfoliotechnik.....	235
3.4.2 Marktorientierte Strategien.....	237
3.4.2.1 Wettbewerbsstrategien.....	237
3.4.2.2 Marktstrategien.....	245
3.4.2.3 Kundenstrategien	250
3.4.2.4 Dynamische Strategien	253
3.4.3 Ressourcenorientierte Strategien.....	258
3.4.3.1 Geschäftsmodellstrategien.....	258
3.4.3.2 Ressourcenstrategien	264
3.4.3.3 Kompetenzstrategien	266
3.4.4 Strategiealternativen	269

4. Planung und Kontrolle	273
4.1 Grundlagen	275
4.1.1 Zusammenhang von Planung und Kontrolle	275
4.1.2 Funktionen	276
4.1.3 Grundbestandteile eines Plans	277
4.1.4 Systematisierung.....	278
4.1.4.1 Betriebliche Bereiche.....	279
4.1.4.2 Zeithorizonte und Ebenen	280
4.1.4.3 Dimensionen, Aufgaben und Gegenstände	281
4.1.4.4 Häufigkeit, Planungsverbindlichkeit und -flexibilität.....	283
4.1.4.5 Vergleichsgrößen, Zeitpunkte und Objekte der Kontrolle....	285
4.1.5 Planungs- und Kontrollsystem	288
4.1.5.1 Elemente und Gestaltung.....	288
4.1.5.2 Pläne und Kontrollen sowie Planungs- und Kontroll- aktivitäten	291
4.1.5.3 Aufbauorganisation: Planungs- und Kontrollorgane	291
4.1.5.4 Ablauforganisation: Planungs- und Kontrollprozess.....	293
4.1.5.5 Instrumente	300
4.1.5.6 Dokumentation	302
4.1.6 Grenzen und Probleme	307
4.2 Strategische Planung und Kontrolle	310
4.2.1 Strategische Planung	310
4.2.1.1 Prozess der Strategieentwicklung	311
4.2.1.2 Strategieformulierung	316
4.2.2 Strategieumsetzung	321
4.2.3 Strategische Kontrolle	336
4.3 Operative Planung und Kontrolle	339
4.3.1 Aktionsplanung und -kontrolle	339
4.3.2 Budgetierung	341
4.3.2.1 Gegenstand und Merkmale	341
4.3.2.2 Budget	342
4.3.2.3 Budgetierungssystem	343
4.3.2.4 Fallstudie: Budgetierung bei der Eder Möbel GmbH.....	350
4.3.3 Wirksamkeit und Fortentwicklung der Budgetierung.....	361
4.3.3.1 Verhaltenswirkungen von Budgets.....	361
4.3.3.2 Ansätze für eine moderne Budgetierung	366
4.3.4 Fazit: Was leisten Planung und Kontrolle?	375

5. Organisation	377
5.1 Grundlagen	380
5.1.1 Organisationsbegriff.....	380
5.1.2 Organisationsgestaltung.....	382
5.1.3 Gestaltungsparameter der Organisation.....	384
5.1.3.1 Spezialisierung.....	384
5.1.3.2 Kompetenzverteilung.....	385
5.1.3.3 Zentralisierung.....	389
5.1.4 Formen der Aufbauorganisation.....	390
5.1.4.1 Funktionale Organisation.....	390
5.1.4.2 Divisionale Organisation.....	392
5.1.4.3 Matrixorganisation.....	395
5.1.4.4 Beurteilung der Aufbaustrukturen.....	397
5.2 Strategische Organisation	400
5.2.1 Zusammenhang von Strategie und Struktur.....	400
5.2.2 Holding- und Center-Konzepte.....	404
5.2.3 Selbstorganisation und fraktale Unternehmen.....	411
5.2.4 Kooperationen, Allianzen und Netzwerke.....	414
5.2.5 Mergers & Acquisitions.....	432
5.3 Projektmanagement	449
5.3.1 Bausteine und Ziele des Projektmanagements.....	449
5.3.2 Projektorganisation.....	453
5.3.3 Projektführung.....	461
5.3.4 Projektplanung.....	465
5.3.5 Projektcontrolling.....	469
5.3.6 Multi-Projektmanagement.....	473
5.3.7 Erfolgsfaktoren.....	477
5.4 Prozessmanagement	482
5.4.1 Kennzeichen und Merkmale von Prozessen.....	484
5.4.2 Geschäftsprozesse.....	487
5.4.3 Zielgrößen.....	491
5.4.3.1 Prozessqualität.....	492
5.4.3.2 Prozesszeiten und -termine.....	493
5.4.3.3 Prozesskosten.....	494
5.4.4 Prozessgestaltung.....	497
5.4.5 Bewertung.....	505

6. Personal	507
6.1 Grundlagen	510
6.1.1 Gegenstand und Ebenen	510
6.1.2 Personalmanagement	511
6.1.2.1 Normatives Personalmanagement	512
6.1.2.2 Strategisches Personalmanagement	514
6.1.2.3 Operatives Personalmanagement.....	515
6.2 Aufgabenfelder des Personalmanagements	522
6.2.1 Personalbedarfsbestimmung	523
6.2.2 Personalentwicklung	525
6.2.2.1 Ziele und Inhalte	526
6.2.2.2 Methoden	527
6.2.3 Personalbeschaffung	530
6.2.3.1 Beschaffungswege	530
6.2.3.2 Personalmarketing	532
6.2.4 Personalfreisetzung	534
6.2.5 Personaleinsatzplanung.....	537
6.2.6 Personalbeurteilung	539
6.2.7 Personalvergütung	542
6.2.7.1 Entgeltermittlung	542
6.2.7.2 Anreizsysteme	545
6.2.8 Unterstützungsfunktionen	547
6.2.8.1 Personalcontrolling.....	547
6.2.8.2 Personalverwaltung.....	551
6.3 Personalführung und Leadership	553
6.3.1 Personalführung.....	554
6.3.1.1 Menschenbilder	555
6.3.1.2 Motivationstheorien	556
6.3.1.3 Führungstheorien und -stile.....	558
6.3.1.3.1 Verhaltenstheorien	559
6.3.1.3.2 Situationstheorien	562
6.3.1.4 Führungsprinzipien.....	565
6.3.2 Management versus Leadership	567
6.3.3 Adaptive und dezentrale Führung	574

6.4	Führung des Wandels	585
6.4.1	Ursachen und Formen des Wandels.....	586
6.4.2	Funktionsweise und Ablauf des Wandels	590
6.4.2.1	Wandel im Wechselspiel der Kräfte	590
6.4.2.2	Phasen des Wandlungsprozesses	590
6.4.2.3	Spannungsfeld des Wandels.....	595
6.4.3	Widerstände gegen den Wandel.....	596
6.4.3.1	Personelle interne Widerstände	596
6.4.3.2	Organisatorische interne Widerstände	601
6.4.3.3	Externe Widerstände	602
6.4.4	Steuerung des Wandels.....	603
6.4.4.1	Steuerbarkeit des Wandels	603
6.4.4.2	Implementierungsstrategien	604
6.4.4.3	Kommunikation.....	606
6.4.4.4	Förderung von Motivation und Fähigkeiten	608
6.4.4.5	Projektmanagement und -controlling.....	609
6.4.5	Grundsätze für erfolgreichen Wandel	614
7.	Informationsmanagement	617
7.1	Grundlagen.....	619
7.1.1	Bedeutung von Information und Kommunikation	620
7.1.2	Aufgabenbereiche des Informationsmanagements.....	622
7.2	Informationswirtschaft	625
7.2.1	Informationsbedarfsermittlung.....	627
7.2.2	Informationsbeschaffung.....	629
7.2.2.1	Prognosen und Früherkennungssysteme	629
7.2.2.2	Informationen aus dem Rechnungswesen	632
7.2.3	Informationsübermittlung.....	634
7.2.3.1	Berichtswesen	636
7.2.3.2	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	638
7.2.3.3	Performance Measurement und Management.....	640
7.2.3.4	Informationsdesign	643
7.2.4	Informationsverwendung.....	647
7.3	Informationssysteme und -technik.....	652
7.3.1	Informationssysteme	652
7.3.1.1	Datenmanagement und Prozessmodellierung	654
7.3.1.2	Anwendungen	657
7.3.2	Informationstechnik	660

7.4	Koordination des Informationsmanagements	663
7.4.1	Organisation und personelle Verantwortung	663
7.4.2	Strategische Rolle des Informationsmanagements	666
7.4.2.1	Leistungspotenzial und strategische Funktionen	666
7.4.2.2	Neue Geschäftsmodelle durch moderne Informationssysteme	668
7.4.3	IT-Controlling	670
8.	Ausrichtungen der Unternehmensführung	673
8.1	Qualitätsorientierte Unternehmensführung	676
8.1.1	Qualitätsbegriff	676
8.1.2	Evolution qualitätsorientierter Unternehmensführung	678
8.1.2.1	Historische Entwicklung	678
8.1.2.2	Total Quality Management	681
8.1.2.3	Business Excellence	683
8.1.3	Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements	686
8.1.3.1	Qualitätscontrolling	686
8.1.3.2	Qualitätsbezogene Kosten	688
8.1.3.3	Nutzen des Qualitätsmanagements	692
8.1.4	Qualitätstechniken und -werkzeuge	695
8.1.4.1	Fehlervermeidung	696
8.1.4.1.1	Quality Function Deployment	697
8.1.4.1.2	Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse	699
8.1.4.1.3	Sieben Managementwerkzeuge	701
8.1.4.2	Fehlererfassung und -analyse	702
8.1.4.3	Kontinuierliche Qualitätsverbesserung	705
8.1.4.3.1	Six Sigma	706
8.1.4.3.2	Qualitätszirkel	708
8.1.4.3.3	Qualitätsaudits	709
8.1.5	Fazit	711
8.2	Wissensorientierte Unternehmensführung	714
8.2.1	Die Wissensgesellschaft	714
8.2.2	Wissen als Wettbewerbsfaktor	715
8.2.3	Was ist Wissen?	716
8.2.4	Individuelles und organisationales Lernen	718

8.2.5 Wissensmanagement.....	722
8.2.5.1 Konzeptionen des Wissensmanagements	723
8.2.5.2 Strategisches Wissensmanagement	725
8.2.5.2.1 Wissensziele	725
8.2.5.2.2 Wissensbewertung	725
8.2.5.3 Operatives Wissensmanagement	727
8.2.5.3.1 Wissensidentifikation	727
8.2.5.3.2 Wissenserwerb.....	729
8.2.5.3.3 Wissensentwicklung	729
8.2.5.3.4 Wissens(ver)teilung	731
8.2.5.3.5 Wissensnutzung	734
8.2.5.3.6 Wissensbewahrung	734
8.2.6 Erfolgsfaktor Mensch	736
8.3 Immateriell orientierte Unternehmensführung	739
8.3.1 Immaterielle Werte rücken in den Mittelpunkt	739
8.3.2 Begriff und Arten immaterieller Werte	740
8.3.3 Besonderheiten immateriellen Vermögens	743
8.3.4 Messung und Bewertung immaterieller Werte	745
8.3.4.1 Externe Rechnungslegung	745
8.3.4.2 Verfahren zur internen Messung und Bewertung	749
8.3.5 Steuerung immaterieller Ressourcen.....	752
8.3.5.1 Multiindikatorverfahren.....	752
8.3.5.2 Messung und Steuerung immaterieller Erlöse	755
8.3.6 Immaterielle Ressourcen als zentrale Werttreiber	756
8.3.7 Fazit	760
8.4 Chancen- und risikoorientierte Unternehmensführung.....	762
8.4.1 Begriffe und Bedeutung	762
8.4.2 Führungsprozess des Chancen- und Risikomanagements	764
8.4.3 Integrierte Führung von Chancen und Risiken.....	769
Literaturverzeichnis	777
Unternehmensverzeichnis	807
Stichwortverzeichnis	813
Über die Autoren.....	833