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

CO_2 neutral
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.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

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

1 Grundlagen der Unternehmensführung 1

1.1 Unternehmen als Gegenstand der Unternehmensführung 3
1.1.1 Definition und Abgrenzung von Unternehmen 4
1.1.2 Typisierung von Unternehmen 5
1.1.3 Fallstudie Eder-Gruppe 14

1.2 Theorien der Unternehmensführung 18
1.2.1 Entscheidungsorientierte Ansätze 19
1.2.2 Umweltorientierte Ansätze 25
1.2.3 Institutionenorientierte Ansätze 34
1.2.4 Systemorientierte Ansätze 44

1.3 Kontextbedingte Unternehmensführung . . 61
1.3.1 Aufgaben der Unternehmensführung . . . 62
1.3.2 Ebenen der Unternehmensführung 66
1.3.3 Funktionen der Unternehmensführung . . 69
1.3.4 Integriertes System der Unternehmensführung 73
1.3.5 Kontexte der Unternehmensführung 76
1.3.6 System kontextbedingter Unternehmensführung 84

2 Normative Unternehmensführung 99

2.1 Grundlagen normativer Unternehmensführung 101
2.1.1 Purpose 102
2.1.2 Elemente normativer Unternehmensführung 108

2.2 Werte und Kultur 110
2.2.1 Moral und Ethik 111
2.2.2 Unternehmenswerte 116
2.2.3 Unternehmenskultur 135

2.3 Vision und Mission 143
2.3.1 Vision: Wohin wollen wir? 143
2.3.2 Mission: Was tun wir? 152
2.3.3 Leitbild 160

2.4 Unternehmensverfassung und Corporate Governance 166
2.4.1 Eigentümer und Stakeholder 166
2.4.2 Unternehmensverfassung 167
2.4.3 Corporate Governance 172
2.4.4 Internes Kontrollsystem und Compliance 178

2.5 Normative Unternehmensführung in der Praxis 185
2.5.1 Normative Unternehmensführung bei der Eder-Gruppe 185
2.5.2 Ethische Unternehmensführung bei Klee und Berg 192
2.5.3 Werte und Kultur im Familienunternehmen Würth 199
2.5.4 Nachhaltigkeit und Ökologieorientierung von HiPP 205
2.5.5 Nachhaltigkeitsstrategie bei Audi 209

3 Strategische Unternehmensführung . . 215

3.1 Grundlagen strategischer Unternehmensführung 217
3.1.1 Entwicklung und Konzepte strategischer Unternehmensführung 217
3.1.2 Strategiebegriffe 220
3.1.3 Wettbewerbsvorteile und Erfolgspotenziale 224
3.1.4 Arten von Strategien 230

3.2 Unternehmensstrategie 235
3.2.1 Makro-Umwelt-Analysen 240
3.2.2 Wettbewerbsstrategien 252
3.2.3 Portfoliostrategien 261
3.2.4 Ressourcen- und Kompetenzstrategien . 272

3.3 Geschäftsstrategien 285
3.3.1 Märkte 288
3.3.2 Kunden 295
3.3.3 Konkurrenz 304
3.3.4 Geschäftsmodelle 313
3.3.5 Strategische Positionierung: SWOT-Analyse 326

3.4 Strategische Unternehmensführung in der Praxis 330
3.4.1 Strategische Analysen bei Eder Möbel . . 330
3.4.2 Wachstumsstrategien bei Eder Möbel . . 335
3.4.3 Strategische Lückenanalyse bei Schlummer 339
3.4.4 Oligopolstrategien Airbus und Boeing . . . 340

4 Planung und Kontrolle 343

4.1 Führungsfunktion Planung und Kontrolle . 345
4.1.1 Grundlagen der Planung und Kontrolle . . 345
4.1.2 Merkmale und Ausprägungen der Planung und Kontrolle 347

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

4.1.3 Planungs- und Kontrollsystem 356
4.1.4 Grenzen der Plan- und Kontrollierbarkeit 369
4.1.5 Digitale Planung und Kontrolle 371
4.1.6 Nutzen und Trends der Planung und Kontrolle 373

4.2 Strategische Planung und Kontrolle 376
4.2.1 Kontextbedingter Prozess der Strategieentwicklung 376
4.2.2 Szenariobasierte Strategieprozesse 379
4.2.3 Rationale Strategieprozesse 381
4.2.4 Strategieformulierung 384
4.2.5 Strategieumsetzung 393
4.2.6 Strategische Kontrolle 405

4.3 Operative Planung und Kontrolle 408
4.3.1 Aktionsplanung und -kontrolle 408
4.3.2 Grundlagen der Budgetierung 409
4.3.3 Verhaltenswirkungen der Budgetierung . 416
4.3.4 Moderne Ansätze einer wirksamen operativen Planung und Kontrolle 421

4.4 Die Planungs- und Kontrollfunktion in der Praxis 430
4.4.1 Der Planungsprozess der Eder-Gruppe . 430
4.4.2 Strategieumsetzung bei Schlummer . . . 431
4.4.3 Budgetierung bei Eder Möbel 432
4.4.4 Better Budgeting bei Bosch 441

5 Organisation 445

5.1 Führungsfunktion Organisation 447
5.1.1 Organisationsbegriff 447
5.1.2 Organisationsgestaltung 448
5.1.3 Organisatorische Grundformen 456
5.1.4 Holding- und Center-Konzepte 465
5.1.5 Strategie- und kontextorientierte Ausrichtung der Organisationsstruktur 472

5.2 Agile Organisation 476
5.2.1 Agile Organisation als Basis agiler Unternehmensführung 476
5.2.2 Organisatorische Gestaltung gelenkter Selbstorganisation und Evolution 478
5.2.3 Organisatorische Gestaltung von Macht . 482
5.2.4 Entwicklung agiler Organisationen 487
5.2.5 Konzepte agiler Organisationen 491
5.2.6 Potenzial und Beurteilung agiler Organisationen 500

5.3 Projektmanagement 505
5.3.1 Bausteine und Ziele des Projektmanagements 505
5.3.2 Projektorganisationsformen 509
5.3.3 Projektteam und -führung 515
5.3.4 Klassisches Projektmanagement 518
5.3.5 Agiles Projektmanagement mit Scrum . . 525
5.3.6 Multi-Projektmanagement 530

5.4 Prozessmanagement 533
5.4.1 Kennzeichen und Merkmale von Prozessen 534
5.4.2 Geschäftsprozesse 536
5.4.3 Zielgrößen 538
5.4.4 Prozessgestaltung 542
5.4.5 Lean Management 549
5.4.6 Mass Customization 552
5.4.7 Bewertung 557

5.5 Kooperationen, Allianzen und Netzwerke . 560
5.5.1 Theorien und Motive von Kooperationen 560
5.5.2 Kooperationsformen 563
5.5.3 Bilaterale Kooperationen 568
5.5.4 Netzwerke 572

5.6 Fusionen und Übernahmen (M&A) 582
5.6.1 Entwicklung und Motive für Fusionen und Übernahmen 582
5.6.2 Formen von Fusionen und Übernahmen . 584
5.6.3 M&A-Prozess 589

5.7 Die Organisationsfunktion in der Praxis . . 598
5.7.1 Organisationfunktion in der Eder-Gruppe 598
5.7.2 Projektmanagement bei Concept am Beispiel einer Warenflussoptimierung 600
5.7.3 Prozessmanagement bei Bürkert 602
5.7.4 Joint Venture bei Brüggemann 604
5.7.5 Übernahme von Monsanto durch Bayer . 606

6 Personal 611

6.1 Führungsfunktion Personal 613
6.1.1 Gegenstand 613
6.1.2 Ebenen 614

6.2 Personalmanagement 618
6.2.1 Aufgaben 618
6.2.2 Personalbedarfsbestimmung 619
6.2.3 Personalentwicklung 622
6.2.4 Personalbeschaffung 625
6.2.5 Personalfreisetzung 631
6.2.6 Personaleinsatzplanung 633
6.2.7 Personalbeurteilung 638
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

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

6.4 Agile Personalführung 674
6.4.1 Agile Mentalität 674
6.4.2 Agile Werte und Führungsprinzipien 676
6.4.3 Agile Führung selbstorganisierter Teams 680
6.4.4 Kontextbedingte Führung in agilen Organisationen 682
6.4.5 Adaptiv-dezentrale Führung 683

6.5 Führung des Wandels 690
6.5.1 Formen des Wandels 690
6.5.2 Ursachen des Wandels 692
6.5.3 Funktionsweise und Ablauf des Wandels 694
6.5.4 Widerstände gegen den Wandel 698
6.5.5 Einleitung des Wandels 706
6.5.6 Steuerung des Wandels 710
6.5.7 Grundsätze erfolgreichen Wandels 719

6.6 Die Personalfunktion in der Praxis 722
6.6.1 Die Personalfunktion bei Wittenstein 722
6.6.2 Personalführung und Unternehmensnachfolge in der Eder-Gruppe 725
6.6.3 Leadership 2020 – Die Kulturinitiative bei Daimler 728
6.6.4 Adaptiv-dezentrale Führung bei B. Braun 731
6.6.5 Wandel beim Sportartikelhersteller ERIMA 735
6.6.6 Transformation von unten: Mindset, Möbel und Methoden einer Graswurzelinitiative bei T-Systems 738

7 Information und Kommunikation 741

7.1 Führungsfunktion Information und Kommunikation 743
7.1.1 Gegenstand und Bedeutung von Information, Kommunikation und Wissen 744
7.1.2 Informationsmanagement 749

7.2 Informationsversorgung der Unternehmensführung 753
7.2.1 Informationsbedarfsermittlung 754
7.2.2 Informationsbeschaffung 756
7.2.3 Informationsübermittlung 761
7.2.4 Informationsverwendung 776

7.3 Digitale Informationssysteme und -technologien 782
7.3.1 Arten und Bestandteile von digitalen Informationssystemen 784
7.3.2 Big Data 790
7.3.3 Business Analytics 794
7.3.4 Internet der Dinge und Industrie 4.0 798
7.3.5 Cloud Computing 802
7.3.6 Künstliche Intelligenz 805
7.3.7 Robotergestützte Prozessautomatisierung 810
7.3.8 Blockchain 814

7.4 Wissensorientierte Unternehmensführung 822
7.4.1 Wissen als strategische Ressource und Wettbewerbsvorteil 822
7.4.2 Individuelles und organisationales Lernen 824
7.4.3 Wissensmanagement 828
7.4.4 Erfolgsfaktor Mensch 840

7.5 Die Informations- und Kommunikationsfunktion in der Praxis 843
7.5.1 Objectives and Key Results bei eprimo . . 843
7.5.2 Information und Kommunikation in der Eder-Gruppe 845
7.5.3 Künstliche Intelligenz und Industrie 4.0 in der Produktentwicklung bei TRUMPF . . . 848
7.5.4 Working Out Loud bei Bosch 850

8 Perspektiven der Unternehmensführung 853

8.1 Qualitätsorientierte Unternehmensführung 855
8.1.1 Was bedeutet Qualität? 855
8.1.2 Auf dem Weg zur qualitätsorientierten Unternehmensführung 857
8.1.3 Kosten und Nutzen der Qualität 862
8.1.4 Qualitätstechniken und -werkzeuge 867
8.1.5 Erfolgsfaktor Qualität 881

8.2 Wertorientierte Unternehmensführung . . . 883
8.2.1 Grundlagen wertorientierter Unternehmensführung 883
8.2.2 Wertorientierte Steuerungsverfahren . . . 890
8.2.3 Kapitalkosten 892
8.2.4 Economic Value Added (EVA) 898
8.2.5 Cash Value Added (CVA) 902
8.2.6 Discounted Cashflow-Verfahren 908
8.2.7 Verfahrensübersicht 911

8.3 An immateriellen Werten orientierte Unternehmensführung 915
8.3.1 Immaterielle Werte sind zentrale Erfolgsfaktoren 915
8.3.2 Arten immaterieller Werte 915
8.3.3 Besonderheiten immaterieller Werte 918
8.3.4 Messung und Bewertung immaterieller Werte 920
8.3.5 Immaterieller Fokus der Unternehmensführung 935

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

8.4 Risikoorientierte Unternehmensführung . . 938
8.4.1 Begriffe und Bedeutung 938
8.4.2 Risikomanagement i. e. S. 942
8.4.3 Regulatorisches Risikomanagement 952
8.4.4 Entscheidungsunterstützendes Risikomanagement 957
8.4.5 Integriertes Risikomanagement 959

8.5 International orientierte Unternehmensführung 967
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 Unternehmensführung 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 Unternehmensführung 1019

8.7 Digitalisierung 1033
8.7.1 Disruptive Informationstechnologien als Treiber der Digitalisierung 1036
8.7.2 E-Business und digitale Ökosysteme . . . 1037

Literaturverzeichnis 1043

Bildnachweise 1073

Stichwortverzeichnis 1079

Über die Autoren 1103

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG