

# Grundlagen der Unternehmensführung I

## Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Abbildungsverzeichnis</b> .....   | <b>4</b>  |
| <b>Vorwort</b> .....   | <b>6</b>  |
| <b>Glossar</b> .....   | <b>7</b>  |
| <b>Lehr-/Lernziele</b> .....   | <b>15</b> |
| <b>Literaturhinweise</b> .....   | <b>16</b> |
| <b>1 Unternehmen und Unternehmensführung</b> .....                                 | <b>17</b> |
| <b>1.1 Unternehmen als Gegenstand der Unternehmensführung</b> .....                | <b>17</b> |
| <b>1.2 Perspektiven zur Analyse der Unternehmensführung</b> .....                  | <b>18</b> |
| 1.2.1 Vorbemerkung .....   | 18        |
| 1.2.2 Funktionale Sicht.....   | 19        |
| 1.2.3 Institutionelle Sicht.....   | 22        |
| 1.2.4 Aktivitätsorientierte Sicht.....   | 24        |
| 1.2.5 Fazit .....  | 26        |
| <b>1.3 Theoretische Ansätze der Unternehmensführung</b> .....                      | <b>27</b> |
| 1.3.1 Traditionelle Ansätze.....   | 27        |
| 1.3.2 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze.....                                     | 29        |
| 1.3.3 Institutionenökonomische Ansätze.....  | 30        |
| 1.3.4 Formalwissenschaftliche Ansätze .....  | 32        |
| 1.3.5 Systemtheoretische Ansätze .....   | 33        |
| 1.3.6 Evolutionäre Ansätze.....  | 35        |
| <b>1.4 Rahmenbedingungen der Unternehmensführung</b> .....                         | <b>37</b> |
| 1.4.1 Unternehmensinterne Rahmenbedingungen.....                                   | 37        |
| 1.4.1.1 Vision, Mission und Leitbild .....   | 37        |
| 1.4.1.2 Unternehmenskultur.....  | 40        |
| 1.4.1.3 Unternehmensziele.....   | 44        |
| 1.4.2 Unternehmensexterne Rahmenbedingungen .....                                  | 49        |
| 1.4.3 Shareholder-Value-Ansatz und Stakeholder-Ansatz.....                         | 52        |
| <b>1.5 Planung und Controlling im Kontext des Handlungsfelds Unternehmen</b> ..... | <b>55</b> |
| <b>Übungsaufgaben zu Kapitel 1</b> .....   | <b>60</b> |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>2</b> | <b>Planung .....</b>   | <b>61</b>  |
| 2.1      | <b>Historische Entwicklung der (strategischen) Planung.....</b>                              | <b>61</b>  |
| 2.2      | <b>Begriff und Merkmale der Planung.....</b>   | <b>64</b>  |
| 2.3      | <b>Funktionen der Planung .....</b>  | <b>66</b>  |
| 2.4      | <b>Planungssystem.....</b>   | <b>68</b>  |
| 2.4.1    | Gegenstand der Planung.....  | 68         |
| 2.4.2    | Träger der Planung.....  | 70         |
| 2.4.3    | Koordination der Planung .....   | 70         |
| 2.5      | <b>Theoretische Strömungen der (strategischen) Planung.....</b>                              | <b>74</b>  |
| 2.5.1    | Der Market-based View .....  | 74         |
| 2.5.1.1  | Die Industrieökonomik als theoretische Grundlage .....                                       | 74         |
| 2.5.1.2  | Die Bedeutung des industrieökonomischen Denk-<br>ansatzes für die strategische Planung ..... | 77         |
| 2.5.2    | Der Resource-based View .....  | 79         |
| 2.5.2.1  | (Begriffliche) Grundlagen .....  | 79         |
| 2.5.2.2  | Wettbewerbsvorteile und Isolationselemente.....  | 81         |
| 2.5.2.3  | Kernkompetenzen eines Unternehmens .....   | 82         |
| 2.5.3    | Zur Komplementarität industrieökonomischer und<br>ressourcenbasierter Einflüsse .....        | 83         |
| 2.6      | <b>Strategie und Strategiebildung.....</b>   | <b>85</b>  |
| 2.6.1    | Strategiebegriff.....  | 85         |
| 2.6.2    | Strategiebildung aus analytischer Perspektive .....  | 87         |
| 2.6.3    | Die Existenz und Handhabung emergenter Strategien.....                                       | 89         |
| 2.7      | <b>Strategische Analyse.....</b>   | <b>91</b>  |
| 2.7.1    | Ziel und Aufgaben der strategischen Analyse .....  | 91         |
| 2.7.2    | Umweltanalyse .....  | 92         |
| 2.7.3    | Unternehmensanalyse .....  | 97         |
| 2.8      | <b>Strategieformulierung.....</b>  | <b>100</b> |
| 2.8.1    | Strategien auf der Gesamtunternehmensebene .....   | 100        |
| 2.8.2    | Strategien auf der Geschäftsbereichsebene.....   | 104        |
| 2.8.3    | Strategien auf der Funktionsbereichsebene.....   | 109        |
| 2.8.4    | Strategiebewertung und -auswahl .....  | 110        |

---

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| <b>2.9</b> | <b>Strategieimplementierung.....</b>                                      | <b>111</b> |
| 2.9.1      | Begriff und Aufgaben.....   | 111        |
| 2.9.2      | Umsetzung von Strategien.....   | 112        |
| 2.9.3      | Durchsetzung von Strategien.....  | 114        |
|            | <b>Übungsaufgaben zu Kapitel 2 .....</b>                                  | <b>119</b> |
| <b>3</b>   | <b>Controlling .....</b>  | <b>121</b> |
| <b>3.1</b> | <b>Theorie, Konzeption und Praxis des Controllings.....</b>               | <b>121</b> |
| <b>3.2</b> | <b>Konzeptionen des Controllings.....</b>                                 | <b>123</b> |
| <b>3.3</b> | <b>Reflexionsorientiertes Controlling .....</b>                           | <b>129</b> |
| 3.3.1      | Basisaufgaben des Controllings .....                                      | 129        |
| 3.3.2      | Abweichungs- und perspektivenorientierte Reflexion .....                  | 131        |
| 3.3.3      | Abweichungsorientierung: die Kontrollarten .....                          | 133        |
| 3.3.4      | Perspektivenorientierung: Relevanz und Kenntnisstand .....                | 139        |
| <b>3.4</b> | <b>Institutionalisierung des Controllings.....</b>                        | <b>140</b> |
| 3.4.1      | Grundfragen und Ziele der Institutionalisierung des<br>Controllings ..... | 140        |
| 3.4.2      | Die Verteilung von Controllingaufgaben .....                              | 144        |
| 3.4.3      | Die Controllingorganisation .....   | 148        |
| <b>3.5</b> | <b>Instrumente des Controllings .....</b>                                 | <b>151</b> |
| 3.5.1      | Abgrenzung der Instrumente des Controllings.....                          | 151        |
| 3.5.2      | Abweichungsanalyse als Instrument im engen Sinn .....                     | 153        |
| 3.5.3      | Szenariotechnik als Instrument im weiten Sinn .....                       | 155        |
|            | <b>Übungsaufgaben zu Kapitel 3 .....</b>                                  | <b>161</b> |
| <b>4</b>   | <b>Zusammenfassung.....</b>   | <b>163</b> |
|            | <b>Literaturverzeichnis.....</b>  | <b>165</b> |
|            | <b>Lösungen zu den Übungsaufgaben.....</b>                                | <b>193</b> |