

Inhalt

1	Entrepreneurship als Mindset zur Begegnung der aktuellen Herausforderungen der Unternehmungsführung	17
1.1	Systematik und Zielsetzung	17
1.2	Entrepreneurship als unternehmerisches Mindset	22
1.2.1	Neue Möglichkeiten auf Angebots- und Nachfrageseite	22
1.2.2	Entrepreneurship als Mindset der Unternehmungsführung	24
1.2.3	Kennzeichen unternehmerischer Unternehmungen ..	27
1.3	Herausforderungen der Unternehmungsführung im Zeitverlauf	32
1.4	Veränderungen im Unternehmungsumfeld und aktuelle Trends	35
1.5	Innovation als zentrale Marktanforderung	48
1.5.1	Innovation als Wachstumstreiber	48
1.5.2	Zusammenarbeit von etablierten Unternehmungen und Start-ups zur Förderung von Innovationen	55
1.6	Kernaussagen von Kapitel 1	59
1.7	Übungsaufgaben zu Kapitel 1	60
2	Grundlegende Fragestellungen der unternehmerischen Tätigkeit	61
2.1	Normative Unternehmungsführung als Basis unternehmerischer Entscheidungen	61
2.2	Wert- und Sinnfragen sowie Verantwortung des unternehmerischen Handelns	63
2.3	Formulierung von Unternehmungsleitbild, Purpose, Vision und Mission	68
2.4	Menschenbilder als Kompass grundlegender unternehmerischer Entscheidungen	74
2.5	Gestaltungsgrundlagen normativer Fragestellungen zwischen Kontrolle und Vertrauen	78
2.5.1	Principal-Agent-Theorie	78
2.5.2	Stewardship-Theorie	83
2.6	Kernaussagen von Kapitel 2	86
2.7	Übungsaufgaben zu Kapitel 2	87

3	Unternehmensplanung als Grundlage unternehmerischer Tätigkeit	89
3.1	Herausforderungen der Unternehmensplanung im dynamischen Kontext	89
3.2	Grundlagen der Unternehmensplanung.....	91
3.2.1	Unternehmensziele als Basis der Unternehmensplanung	91
3.2.2	Funktionen der Unternehmensplanung	96
3.3	Planungsebenen und Planungsprozess	99
3.3.1	Strategische und operative Ebene der Unternehmensplanung	99
3.3.2	Prozess und Bestimmungsfaktoren der Unternehmensplanung	101
3.4	Kernaussagen von Kapitel 3	109
3.5	Übungsaufgaben zu Kapitel 3.....	110
4	Exkurs: Verhaltenstheoretische Aspekte in der Unternehmensplanung.....	112
4.1	Unternehmensplanung unter Einbeziehung begrenzter Rationalität	112
4.2	Verhaltenstheoretische Phänomene in der Praxis der Unternehmensplanung.....	116
4.2.1	Verhaltenstheoretische Phänomene im Zusammenhang mit den Planenden	117
4.2.2	Verhaltenstheoretische Phänomene im Planungsprozess.....	121
4.2.3	Verhaltenstheoretische Phänomene bezüglich Zielinhalt, Zielausmaß und Zeitbezug der Unternehmensplanung	123
4.3	Handlungsempfehlungen für Entscheidende.....	127
4.4	Kernaussagen von Kapitel 4	129
4.5	Übungsaufgaben zu Kapitel 4.....	130
5	Strategische Optionen gestalten: Von der Analyse zur Umsetzung	131
5.1	Strategie und strategisches Management – Begriffe und Bedeutung für die Unternehmensführung	131
5.2	Analyse der externen Unternehmungsumwelt zur Identifikation von Chancen und Risiken	138
5.2.1	Analyse der Makroumwelt der Unternehmung: Gesellschaftliche Chancen und Risiken	140
5.2.2	Branchenanalyse: Chancen und Risiken aus dem Mikroumfeld.....	141
5.2.3	Identifikation und Analyse strategischer Gruppen....	144

5.2.4	Konkurrenzanalyse: Der Blick auf die Wettbewerber ..	148
5.2.5	Blick in die Zukunft: Prognose langfristiger Entwicklungen	152
5.3	Interne Analyse der Unternehmung zur Identifikation von Stärken und Schwächen	153
5.3.1	Ausgewählte Unterscheidungsmerkmale von Unternehmungen: Ressourcen und Fähigkeiten.....	153
5.3.2	Identifikation von Ressourcen und Fähigkeiten: Wertkette und Geschäftssysteme	155
5.3.3	Bewertung von Ressourcen und Fähigkeiten: VRIO-Framework	157
5.3.4	Dynamische Fähigkeiten und der wissensbasierte Ansatz	161
5.4	Strategieformulierung auf Gesamtunternehmungsebene	162
5.4.1	Wachstums-, Stabilisierungs- und Schrumpfungsstrategien	162
5.4.2	Wachstum durch horizontale und laterale Diversifikationsstrategien	165
5.4.3	Wachstumsstrategien entlang der Wertschöpfungskette: Vertikale Diversifikation	168
5.4.4	Interne und externe Wachstumsstrategien sowie Kooperationsstrategien	172
5.4.5	Portfoliomanagement: Analyse der strategischen Geschäftseinheiten	180
5.5	Strategieformulierung auf Geschäftsbereichsebene	186
5.5.1	Generische Wettbewerbsstrategien: die Auswahl des Alleinstellungsmerkmals.....	186
5.5.2	Hybride Wettbewerbsstrategien: Kombination von Kosten- und Differenzierungsvorteilen	189
5.5.3	Geschäftsbereichsstrategien über Unternehmungsgrenzen hinweg: Strategische Allianzen, Ökosysteme und Plattformen	191
5.5.4	Geschäftsmodellentwicklung, -muster und -innovation	193
5.6	Strategieformulierung auf Funktionsbereichsebene	203
5.7	Strategie im Kontext von Internationalisierung, Digitalisierung und Nachhaltigkeit	206
5.7.1	Internationalisierungsstrategien	206
5.7.2	Digitalisierungsstrategien.....	209
5.7.3	Nachhaltigkeitsstrategien.....	212
5.8	Strategiebewertung und -auswahl.....	217
5.9	Strategieimplementierung sowie Evaluation und Kontrolle ..	220
5.9.1	Gegenstand und Ablauf der Strategieimplementierung sowie der Evaluations- und Kontrollphase	220

5.9.2	Managementinstrumente zur Unterstützung von Implementierung, Evaluation und Kontrolle der Strategien	223
5.10	Moderneres strategisches Management	230
5.11	Kernaussagen von Kapitel 5	236
5.12	Übungsaufgaben zu Kapitel 5.....	239
6	Organisation als Instrument der Strategieumsetzung.....	242
6.1	Grundlagen der Unternehmungsorganisation.....	242
6.1.1	Koordination der Aktivitäten auf die Unternehmungsziele.....	242
6.1.2	Überblick über die Organisationsansätze	248
6.2	Traditionelle Modelle der Unternehmungsorganisation.....	251
6.2.1	Gestaltungsparameter der Hierarchie	251
6.2.2	Funktionale und divisionale Organisation	257
6.2.3	Konzern-/Holdingorganisation	264
6.2.4	Matrix- und Tensororganisation	267
6.3	Ablauforganisation: Arbeits- und Prozessorganisation.....	272
6.3.1	Grundfragen der Ablauforganisation	272
6.3.2	Ablauforganisation als Arbeitsorganisation	275
6.3.3	Ablauforganisation als Prozessorganisation	279
6.4	Modernere Modelle der Unternehmungsorganisation	282
6.4.1	Von der traditionellen zur moderneren Organisation: integrierte Betrachtung von Aufbau- und Ablauforganisation	282
6.4.2	Gestaltungsparameter Rolle und Wertschöpfungseinheit	286
6.4.3	Selbstorganisation, agile Organisation und Holokratie	289
6.4.4	Netzwerkorganisation und virtuelle Organisation	301
6.5	Organisatorische Modelle und Arbeitsweisen in der Praxis...	303
6.5.1	Mischformen traditioneller Organisationsmodelle ...	305
6.5.2	Kombination traditioneller und modernerer Organisationskonzepte	308
6.5.3	Kombination traditioneller und agiler Arbeitsweisen in der Projektorganisation	310
6.5.4	Verbreitung der Organisationsmodelle in der Praxis ..	313
6.6	Organisatorische Strukturen im Kontext von Wachstum und Internationalisierung	314
6.7	Organisatorische Strukturen im Spannungsverhältnis von Effektivität und Effizienz	322
6.7.1	Profitables Wachstum als Ziel der Unternehmungsorganisation	322
6.7.2	Vergleich der idealtypischen Organisationsmodelle anhand externer und interner Anforderungen	326

6.8	Kernaussagen von Kapitel 6	331
6.9	Übungsaufgaben zu Kapitel 6.	333
7	Unternehmenskultur und ihr Einfluss auf unternehmerisches Denken und Handeln	335
7.1	Definition und Funktionen von Unternehmenskultur	335
7.2	Ansätze zur Messung der Unternehmenskultur.	340
7.2.1	Cultural Map nach Goffee und Jones.	340
7.2.2	Organizational Culture Inventory von Human Synergistics.	343
7.3	Entstehung und Entwicklung der Unternehmenskultur	350
7.4	Aktuelle Diskussionsansätze zur unternehmerischen Unternehmenskultur.	353
7.4.1	Kultur des unternehmerischen Denkens und Handelns	353
7.4.2	Digitalisierung, künstliche Intelligenz und Kulturwandel	356
7.4.3	Innovationskultur: Vom Wert der Fehler.	359
7.5	Kernaussagen von Kapitel 7	362
7.6	Übungsaufgaben zu Kapitel 7.	364
8	Praktische Anwendung	365
8.1	Zusammenfassende Fragestellungen zu den unternehmerischen Herausforderungen.	365
8.1.1	Überblick.	365
8.1.2	Team und Idee	367
8.1.3	Umwelt, Trends, Markt und Marktpotenzial.	368
8.1.4	Leitbild, Purpose, Vision, Mission und Zielplanung ...	368
8.1.5	Strategische Optionen und Geschäftsmodell	369
8.1.6	Organisation.	371
8.1.7	Unternehmenskultur.	371
8.2	Fallstudie: Club Hotel Relax	372
8.2.1	Einführung.	372
8.2.2	Aufgabenstellungen	374
	Literatur.	381
	Gesetze, Richtlinien, Verordnungen	400
	Stichwortverzeichnis	403