

Annette Blöcher

Entrepreneurship

Herausforderungen der Planung und
Organisation unternehmerisch lösen

Verlag W. Kohlhammer

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
How to use this book	6
1 Entrepreneurship als Ansatz zur Begegnung der aktuellen Herausforderungen der Unternehmungsführung	13
1.1 Systematik und Zielsetzung	13
1.2 Entrepreneurship als unternehmerisches Mindset	17
1.2.1 Neue Möglichkeiten für Kunden und Unternehmungen	17
1.2.2 Entrepreneurship als Mindset der Unternehmungsführung	19
1.2.3 Kennzeichen unternehmerischer Unternehmungen ...	23
1.3 Herausforderungen der Unternehmungsführung im Zeitverlauf	26
1.4 Veränderungen im Unternehmungsumfeld und aktuelle Trends	29
1.5 Innovation als zentrale Marktanforderung	38
1.5.1 Innovation als Wachstumstreiber	38
1.5.2 Zusammenarbeit von etablierten Unternehmungen und Start-ups zur Förderung von Innovationen	45
1.6 Kernaussagen von Kapitel 1	54
1.7 Übungsaufgaben zu Kapitel 1	55
2 Normative Fragestellungen der unternehmerischen Tätigkeit ...	56
2.1 Normative Unternehmungsführung als Basis unternehmerischer Entscheidungen	56
2.2 Wert- und Sinnfragen sowie Verantwortung des unternehmerischen Handelns	58
2.3 Formulierung einer wirksamen Vision und eines Unternehmungsleitbildes	62
2.4 Menschenbilder als Kompass grundlegender unternehmerischer Entscheidungen	64
2.5 Gestaltungsgrundlagen normativer Fragestellungen zwischen Kontrolle und Vertrauen	67

2.5.1	Principal-Agent-Theorie	67
2.5.2	Stewardship-Theorie	72
2.6	Kernaussagen von Kapitel 2	75
2.7	Übungsaufgaben zu Kapitel 2	76
3	Unternehmensplanung als Grundlage unternehmerischer Tätigkeit	77
3.1	Unternehmensplanung in einer volatilen, unsicheren, komplexen und ambigen Welt?	77
3.2	Grundlagen der Unternehmensplanung	79
3.2.1	Unternehmensziele als Basis der Unternehmensplanung	79
3.2.2	Funktionen der Unternehmensplanung	82
3.3	Planungsebenen und Planungsprozess	86
3.3.1	Strategische und operative Ebene der Unternehmensplanung	86
3.3.2	Prozess und Bestimmungsfaktoren der Unternehmensplanung	90
3.4	Kernaussagen von Kapitel 3	96
3.5	Übungsaufgaben zu Kapitel 3	97
4	Exkurs: Verhaltenstheoretische Aspekte in der Unternehmensplanung	98
4.1	Verhaltenstheoretische Phänomene in der Praxis der Unternehmensplanung	98
4.2	Unternehmensplanung unter Einbeziehung begrenzter Rationalität	101
4.2.1	Verhaltenstheoretische Phänomene im Zusammenhang mit den Planungsakteuren	103
4.2.2	Verhaltenstheoretische Phänomene im Planungsprozess	106
4.2.3	Verhaltenstheoretische Phänomene bezüglich Zielinhalt, Zielausmaß und Zeitbezug der Unternehmensplanung	109
4.3	Handlungsempfehlungen für Entscheider	112
4.4	Kernaussagen von Kapitel 4	114
4.5	Übungsaufgaben zu Kapitel 4	115
5	Entwicklung von strategischen Optionen und Geschäftsmodellen	116
5.1	Entwicklung von strategischen Optionen	116
5.1.1	Strategisches Denken ist nicht gleich strategische Planung	116
5.1.2	Strategische Optionen auf Unternehmensebene	120

5.1.3	Strategische Optionen auf Geschäftsfeld- und Funktionsbereichsebene	124
5.2	Geschäftsmodellentwicklung als strategische Aufgabe unternehmerischer Unternehmungen	129
5.2.1	Strategische Erneuerung durch Geschäftsmodellinnovation	129
5.2.2	Kunden- und Nutzenorientierung als zentrales Element der Geschäftsmodellentwicklung	131
5.2.3	Entwicklung und Beschreibung von Geschäftsmodellen	133
5.2.4	Geschäftsmodelle als Bezugssystem für die Unternehmungsplanung	144
5.3	Kernaussagen von Kapitel 5	146
5.4	Übungsaufgaben zu Kapitel 5	147
6	Organisation als Instrument der Strategieumsetzung	149
6.1	Grundlagen der Unternehmungsorganisation	149
6.1.1	Koordination der Aktivitäten auf die Unternehmungsziele	149
6.1.2	Von der traditionellen zur moderneren Unternehmungsorganisation	152
6.2	Traditionelle Modelle der Unternehmungsorganisation	157
6.2.1	Gestaltungsparameter der Hierarchie	157
6.2.2	Funktionale und divisionale Organisation als Einlinienorganisationen	164
6.2.3	Matrix- und Tensororganisation als Mehrlinienorganisationen	171
6.3	Modernere Modelle der Unternehmungsorganisation	176
6.3.1	Agile Organisation	176
6.3.2	Netzwerkorganisation, Virtuelle Organisation und Schwarmorganisation	182
6.4	Organisatorische Strukturen im Spannungsverhältnis von Effektivität und Effizienz	187
6.4.1	Profitables Wachstum als Ziel der Unternehmungsorganisation	187
6.4.2	Vergleich der idealtypischen Organisationsmodelle anhand externer und interner Anforderungen	191
6.5	Kernaussagen von Kapitel 6	196
6.6	Übungsaufgaben zu Kapitel 6	197
7	Unternehmenskultur und ihr Einfluss auf unternehmerisches Denken und Handeln	199
7.1	Definition und Funktionen von Unternehmenskultur	199
7.2	Ansätze zur Messung der Unternehmenskultur	204
7.2.1	Cultural Map nach Goffee und Jones	204

7.2.2	Organizational Culture Inventory von Human Synergistics	207
7.3	Entstehung und Entwicklung der Unternehmungskultur	214
7.4	Aktuelle Diskussionsansätze zur unternehmerischen Unternehmungskultur	216
7.4.1	Kultur des unternehmerischen Denkens und Handelns	216
7.4.2	Digitalisierung und Kulturwandel	217
7.4.3	Innovationskultur und vom Wert der Fehler	221
7.5	Kernaussagen von Kapitel 7	223
7.6	Übungsaufgaben zu Kapitel 7	225
8	Praktische Anwendung	226
8.1	Zusammenfassende Fragestellungen zu den unternehmerischen Herausforderungen	226
8.1.1	Überblick	226
8.1.2	Team, Idee und Ressourcen	228
8.1.3	Umfeld, Markt und Marktpotenzial	228
8.1.4	Vision und Zielplanung	229
8.1.5	Strategische Optionen und Geschäftsmodell	230
8.1.6	Organisation	231
8.1.7	Unternehmungskultur	232
8.2	Fallstudie: Club Hotel Relax	232
8.2.1	Einführung	232
8.2.2	Aufgabenstellungen	233
	Literaturverzeichnis	241
	Stichwortverzeichnis	253