

LERNEN EINFACH GEMACHT



2. Auflage

# Unternehmens- führung

für  
**dummies**<sup>®</sup>

Strategische und operative  
Unternehmensführung

Führung, Leadership und  
Management

Organisatorischer Wandel und  
lernende Organisation

Thomas Lauer

# Unternehmensführung für Dummies

## Schummelseite

---

### ZIELSETZUNGEN FÜR UNTERNEHMEN

- ✓ **Vision und Mission:** Vision bezeichnet ein herausforderndes, aber machbares Zukunftsbild des Unternehmens, das für möglichst alle im Unternehmen wünschenswert sein sollte. Das, wofür ein Unternehmen im Auge seiner Kunden vor allem stehen soll, welche Leistungen es also erbringen möchte, wird vielfach als Mission bezeichnet.
- ✓ **Strategie:** Strategien sind grobe Marschrichtungen bei der Umsetzung von Visionen. Strategien können sich auf die besonderen Eigenschaften der angebotenen Produkte, die Auswahl der Märkte, auf denen man diese anbietet, oder aber auch auf die zur Leistungserstellung benötigten Ressourcen, etwa Mitarbeiter oder Technologien, beziehen.
- ✓ **Shareholder-Value-Ansatz versus Stakeholder-Ansatz:** Bei der Führung von Unternehmen kann man sich entweder ausschließlich an den finanziellen Interessen der Eigentümer (englisch: shareholder) oder aber an den Bedürfnissen aller Anspruchsgruppen im Unternehmen (englisch: stakeholder), wie etwa Mitarbeiter oder Kunden, orientieren. Der Shareholder-Value-Ansatz ist vor allem im angloamerikanischen Raum populär, der Stakeholder-Ansatz besitzt hingegen eher eine europäische Tradition.

### STRATEGISCHES MANAGEMENT

- ✓ **Resource-based View versus Market-based View:** In der Lehre vom strategischen Management ist es umstritten, ob es vor allem darauf ankommt, die richtigen Produkte auf den richtigen Märkten anzubieten (Market-based View) oder die richtigen Ressourcen (zum Beispiel fähige Mitarbeiter oder ein gutes Markenimage) zu besitzen (Resource-based View).

- ✓ **Kernkompetenz:** Sie bezeichnet eine Fähigkeit eines Unternehmens oder eine Eigenschaft seiner Produkte, die für Kunden eine hohe Wichtigkeit besitzt und zugleich durch den Wettbewerb so nicht auf absehbare Zeit geboten werden kann.
- ✓ **Benchmarking:** Benchmarking bedeutet, das eigene Unternehmen mit Best-Practice-Unternehmen zu vergleichen. Dabei können verschiedene Wettbewerber in unterschiedlichen Bereichen (etwa Qualität, Kosten oder Design) Best Practice darstellen. Auch der Blick auf Top-Unternehmen über die eigenen Branchengrenzen hinaus kann wertvolle Ideen zur Verbesserung des eigenen Unternehmens und seiner Produkte liefern. Man spricht in diesem Zusammenhang von branchenfremdem Benchmarking.
- ✓ **Michael Porters fünf Kräfte (Five Forces):** Die Wettbewerbsintensität und damit auch die Rentabilität von Branchen hängt nach Michael Porter von der Macht der Lieferanten, der Macht der Kunden, der Bedrohung der Branche durch Ersatzprodukte (Substitute), dem möglichen Markteintritt mächtiger potenzieller Wettbewerber sowie der Rivalität innerhalb der Branche ab. Je ausgeprägter diese Bedrohungen sind, desto unattraktiver und unrentabler sind Branchen.
- ✓ **PEST-Analyse:** PEST steht als Akronym für das politische, ökonomische (economic), soziale und technologische Umfeld. In diesen vier Bereichen sollten vor Definition einer Strategie die wichtigsten Trends erkannt und bei der Definition von Strategien berücksichtigt werden.
- ✓ **SWOT-Analyse:** Sie dient zur strukturierten Zusammenstellung von Stärken (strengths), Schwächen (weaknesses), Chancen (opportunities) und Risiken (threats) im Rahmen der strategischen Analyse. Durch systematische Gegenüberstellung von Stärken und Schwächen mit Chancen und Risiken lassen sich Strategien für Unternehmen ableiten, die unternehmensinterne Voraussetzungen und Gegebenheiten des Unternehmensumfeldes gleichermaßen berücksichtigen.
- ✓ **Generische Strategien:** Damit werden die grundsätzlichen strategischen Stoßrichtungen bezeichnet, die Unternehmen offenstehen. Diese Grundsatzstrategien ergeben sich aus einer Kombination der Form der Marktbearbeitung (Gesamtmarkt versus Teilmarkt) mit der Art des angestrebten Wettbewerbsvorteils (Kosten oder Differenzierung). Die abgeleiteten generischen Strategien umfassen die Kostenführerschafts-, Differenzierungs- und Nischenstrategien.
- ✓ **Erfahrungskurve:** Sie besagt, dass mit jeder Verdopplung der kumulierten, also insgesamt produzierten Ausbringungsmenge die inflationsbereinigten Stückkosten um 20 bis 30 Prozent sinken.

Hierfür sind vor allem Lern- und Größeneffekte (economies of scale) verantwortlich.

- ✓ **Produktportfolio-Analyse:** Mithilfe der Produktportfolio-Analyse soll das Spektrum der Produkte eines Unternehmens auf Ausgewogenheit und Zukunftsfähigkeit untersucht werden. Am bekanntesten ist das Boston-Portfolio, auch als Marktanteils-Marktwachstums-Matrix bezeichnet. Demnach sollte ein Unternehmen stets viele Nachwuchsprodukte (question marks), mehrere Wachstumsprodukte mit hohem Marktanteil (stars) und einige große Umsatzträger (cash cows) besitzen. Produkte mit geringem Marktanteil und sinkendem Wachstum (dogs) sollten hingegen aus dem Portfolio genommen werden.
- ✓ **Balanced Scorecard:** Dieses Instrument des strategischen Controllings definiert und überwacht Kennzahlen (scorecard) nicht nur im Finanzbereich, sondern auch (balanced) in Bezug auf die Zufriedenheit von Kunden, die Qualität der unternehmensinternen Prozesse sowie die Fähigkeiten und Lernpotenziale von Unternehmen.

## FÜHRUNG VON MITARBEITERN

- ✓ **Verhaltensgitter (Managerial Grid):** Das von Robert Blake und Jane Mouton entwickelte zweidimensionale Raster klassifiziert Führungsverhalten danach, in welchem Maße es aufgabenorientiert (Dimension 1) und mitarbeiterorientiert (Dimension 2) ist. Als optimal wird ein Führungsverhalten angesehen, das in beiden Dimensionen stark ausgeprägt ist.
- ✓ **Leadership:** Hiermit wird eine Führungsphilosophie bezeichnet, die im Gegensatz zum klassischen Management weniger auf Planung und Kontrolle setzt und stattdessen Mitarbeiter eher zu eigenverantwortlichem Handeln motivieren und inspirieren will. Personen, die Leadership-Verhalten zeigen, formen die Visionen von Unternehmen, dienen ihren Mitarbeitern als Coach und Vorbild und denken bei Erfolgen daran, alle teilhaben zu lassen.
- ✓ **Intrinsische versus extrinsische Motivation:** Während extrinsische Motivation auf äußere Anreize, etwa ein höheres Gehalt bei mehr Leistung, setzt, beruht intrinsische Motivation auf dem Spaß an der Erledigung einer Aufgabe selbst oder auch dem Sinn, den man darin sieht. Intrinsische Motivation wird zumeist als die wirksamere angesehen.

## UNTERNEHMENSKULTUR UND UNTERNEHMENSETHIK

- ✓ **Drei-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur (scheinsches Schema):** Gemäß diesem Ansatz, der auch als Eisbergmodell der Unternehmenskultur bezeichnet wird, zeigt sich Unternehmenskultur zugleich auf drei Ebenen. Die unterste, verborgene, Ebene stellt unhinterfragte Weltanschauungen dar. Darauf aufbauend besitzen Unternehmen grundsätzliche Werthaltungen und daraus abgeleitete formelle und informelle Verhaltensregeln. Die oberste, sichtbare, Ebene stellt das Symbolsystem dar. Hierzu zählen etwa die wahrgenommene Atmosphäre im Unternehmen, seine Rituale oder aber auch Geschichten, die man sich über die Unternehmensvergangenheit erzählt.
- ✓ **Externe Effekte:** Sie bezeichnen vor allem negative Folgen des Handelns von Unternehmen für andere (etwa Umweltverschmutzung), die dadurch zustande kommen, dass für die Nutzung mancher Ressourcen (etwa Luft) kein Markt und damit auch kein Marktpreis existiert. Negative externe Effekte sind ein wichtiger Grund für die Notwendigkeit von Unternehmensethik.
- ✓ **Prinzipien- versus Verfahrensethik:** Eine Prinzipienethik setzt bestimmte Verhaltensgrundsätze fest (zum Beispiel die Zehn Gebote), die in den entsprechenden Situationen prinzipiell verfolgt werden sollten. Eine Verfahrensethik verzichtet demgegenüber auf konkrete Verhaltensgebote und gibt stattdessen allgemeingültige Verfahren an, wie man die moralische Güte von Handeln überprüfen kann (etwa Kants kategorischer Imperativ).

## UNTERNEHMENSORGANISATION

- ✓ **Aufbau- und Ablauforganisation:** Die Aufbauorganisation eines Unternehmens bestimmt seine generelle Untergliederung nach Aufgabengebieten sowie Über- und Unterordnung (Hierarchie). Die Aufbauorganisation wird mithilfe eines Organigramms dargestellt. Die Ablauforganisation hingegen beschreibt die korrekte Durchführung von Prozessen (etwa die Bearbeitung einer Kundenreklamation), die im Rahmen der Leistungserstellung oder der Verwaltung zu erbringen sind.
- ✓ **Verrichtungs- versus objektorientierte Organisation:** Aufbauorganisationen lassen sich grundsätzlich danach unterteilen, ob sie sich in erster Linie an den zu erledigenden Aufgabengebieten

(Funktionsbereichen) orientieren oder ob bestimmte Objekte, wie Kundengruppen oder Produktgruppen, im Vordergrund stehen. Eine streng verrichtungsorientierte Organisation ist die funktionale Organisation, eine Spartenorganisation ist demgegenüber objektorientiert ausgerichtet. Die Matrixorganisation stellt eine Mischform aus beiden Grundrichtungen dar.

- ✓ **Change Management:** Hiermit wird das Management des Wandels bezeichnet. Change Management betont, dass für eine Veränderung in Unternehmen nicht nur Visionen und Strategien definiert werden müssen, sondern dass es auch darauf ankommt, die Beteiligten bei dieser Änderung mitzunehmen. Vor allem die Teilhabe am Veränderungsprozess (Partizipation) und die geeignete Kommunikation von Veränderungsgründen, Zielen und Ergebnissen des Wandels sind maßgebliche Erfolgsfaktoren.
- ✓ **Wissensmanagement (Knowledge Management):** Wissen wird als Ressource in Unternehmen immer wichtiger. Entsprechend versuchen Unternehmen heutzutage ihr Wissen bewusst zu managen. Wichtige Funktionen in diesem Zusammenhang sind die Identifikation, die Speicherung sowie die Bereitstellung und Nutzbarmachung von Wissen.



Thomas Lauer

# Unternehmensführung für **dummies**<sup>®</sup>

2. aktualisierte Auflage

**WILEY**  
WILEY-VCH GmbH

## **Unternehmensführung für Dummies**

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

2. Auflage 2023

© 2023 Wiley-VCH GmbH, Boschstraße 12, 69469 Weinheim, Germany

Wiley, the Wiley logo, Für Dummies, the Dummies Man logo, and related trademarks and trade dress are trademarks or registered trademarks of John Wiley & Sons, Inc. and/or its affiliates, in the United States and other countries. Used by permission.

Wiley, die Bezeichnung »Für Dummies«, das Dummies-Mann-Logo und darauf bezogene Gestaltungen sind Marken oder eingetragene Marken von John Wiley & Sons, Inc., USA, Deutschland und in anderen Ländern.

Das vorliegende Werk wurde sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren und Verlag für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie eventuelle Druckfehler keine Haftung.

**Print ISBN:** 978-3-527-71990-7

**ePub ISBN:** 978-3-527-83915-5

**Coverfoto:** © Colin Fearing / [stock.adobe.de](http://stock.adobe.de)

**Korrektur:** Frauke Wilkens, München

# Über den Autor

---

**Thomas Lauer** hat Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität Augsburg studiert. Nach mehrjähriger Tätigkeit am Institut für Markt und Konsum der Bergischen Universität Wuppertal hat er 1996 seine Promotion an der Universität Stuttgart abgeschlossen. Seit 2002 lehrt er Unternehmensführung an der Technischen Hochschule Aschaffenburg. Neben seiner akademischen Tätigkeit hilft ihm dabei die jahrelange Berufserfahrung als Unternehmensberater, bei der er nicht nur Einblick in das Innenleben namhafter Unternehmen erlangt hat, sondern als geschäftsführender Partner auch eigene Führungspraxis sammeln konnte. Zu den Spezialgebieten des Autors zählen insbesondere Change Management, Strategisches Management und kundenorientierte Unternehmensführung. Neben fachlichen Aspekten beschäftigt er sich schon längere Zeit mit Hochschuldidaktik und führt unter anderem Trainings zum Einsatz von Fallstudien in der akademischen Lehre durch.

# Inhaltsverzeichnis

## Cover

## Titelblatt

## Impressum

## Über den Autor

## Einführung

Über dieses Buch

Konventionen in diesem Buch

Törichte Annahmen über den Leser

Wie dieses Buch aufgebaut ist

Symbole, die in diesem Buch verwendet werden

Wie es weitergeht

## Teil I: Unternehmensführung - auf der Kommandobrücke des Schiffes

### Kapitel 1: Alles, was man zum erfolgreichen Führen eines Unternehmens benötigt

Unternehmensführung - Tätigkeit und Personengruppe zugleich

Unternehmensführung - Aufgabe von Top-Managern

Unternehmensführung - der Kapitän des Schiffes

Unternehmensführung - nicht nur für Top-Manager

### Kapitel 2: Top-Manager sein - gar nicht so leicht

Das sich wandelnde Bild vom Manager

Aufgaben und Rollen von Managern

Der Alltag von Managern - Stress ist vorprogrammiert

### Kapitel 3: Unternehmensziele - nicht nur der Kapitän bestimmt den Kurs

Unternehmensziele - mehr als nur Gewinnerzielung

Die Zielpyramide von Unternehmen

## **Kapitel 4: Visionsmanagement - Leitbilder für die Zukunft entwickeln**

Zweck und Inhalt - darum geht's

Auf dem Weg zum wirksamen Leitbild

Leitfaden zum Leitbild

## **Teil II: Den Kurs festlegen und das Ziel ansteuern - Strategien und ihre Umsetzung**

### **Kapitel 5: Märkte verstehen und Ressourcen zielgerichtet einsetzen**

Resource-based View und Market-based View - ein Scheinkonflikt

Die Stellschrauben zur Kreation von Erfolgsstrategien

Drei Schritte auf dem Weg zum langfristigen Erfolg

### **Kapitel 6: Unternehmensanalyse - Stärken und Schwächen kennen**

Was bin ich? - Das Stärken-Schwächen-Profil

Kernkompetenzanalyse - hier ist das Unternehmen dauerhaft besser

Benchmarking - sich mit anderen messen

### **Kapitel 7: Marktanalyse - das Wichtigste über Wettbewerb, Kunden und Produkte**

Marktstrukturanalyse - Porters fünf Kräfte

Vertiefende Marktanalyse

### **Kapitel 8: Umweltanalyse: Der Blick in die Zukunft**

PEST: Keine Krankheit

Frühwarnsysteme: Nicht nur Risiken rechtzeitig erkennen

Szenariotechnik: Ohne Glaskugel in die Zukunft blicken

### **Kapitel 9: SWOT-Analyse - alles Wichtige im Überblick**

Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken - Resultate der strategischen Analyse

Strategieentwicklung durch gezieltes Kombinieren

## **Kapitel 10: Strategien: So kann man sie einteilen**

Die Richtung des Wachstums

Generische Wettbewerbsstrategien

Was man von der Evolution lernen kann

## **Kapitel 11: Dominanzstrategien: Bigger and better**

Erfahrungskurve: Basis der Kostenführerschaft

Differenzierung: Hauptsache der Kunde glaubt's

Produktlebenszyklus: Früher ist meist besser

Mit aggressiven Preisen Dominanz erlangen

Auf ein ausgewogenes Produktportfolio kommt es an

## **Kapitel 12: Nischenstrategien: Klein, aber fein**

Die drei Eigenschaften einer Nische

Vorteile, klein zu sein

Hidden Champions: Ein typisches Beispiel

Die Nische wird schnell zum Grab

## **Kapitel 13: Blue-Ocean-Strategien: Die Welt ist voller Chancen**

Blue Ocean versus Red Ocean: Die Grundphilosophie

Branchenregeln sind nicht bindend

Vier Fragen auf dem Weg zum Blue Ocean

Neues schaffen: Die Buyer Utility Map

Die Masse bestimmt den Preis - Target Pricing

## **Kapitel 14: Strategien auswählen und umsetzen - aber bitte konsequent**

Strategien auswählen

Strategien umsetzen - die Balanced Scorecard

## **Kapitel 15: Operative Unternehmensplanung: Die Fortsetzung des**

## **strategischen Managements**

Die nächsten zwölf Monate vorausblicken: Ziele und Aufgaben

Den Ablauf der Planung festlegen

Ja, mach nur einen Plan ...

## **Kapitel 16: Unternehmenscontrolling: Unterstützung für die Unternehmensführung**

Controlling: Mehr als nur Kontrolle

Kennzahlen: Harte Fakten bevorzugt

Wertorientiertes Controlling: Gut ist, was den Unternehmenswert steigert

## **Teil III: Die Mannschaft führen - Unternehmensführung als Führung von Menschen**

### **Kapitel 17: Führung - auf den richtigen Stil kommt es an**

Erfolgreiche Führung - davon hängt sie ab

Führungsmodelle - Abbilder der Führungswirklichkeit

Führen oder geführt werden

### **Kapitel 18: Leadership - mit gutem Beispiel vorangehen**

Leadership versus Management - Gegensätze, die sich benötigen

Persönlichkeitsmerkmale von Leadern

Typisches Rollenverhalten von Leadern

Neue Formen der Leadership

### **Kapitel 19: Der tägliche Umgang mit Mitarbeitern**

Nicht alles selbst machen - Delegieren will gelernt sein

Motivation - intrinsische ist der Königsweg

Feedback - willkommen, aber schwierig

## **Kapitel 20: Unternehmenskultur - die Persönlichkeit von Unternehmen**

Kultur - verinnerlichte Problemlösung von sozialen Gebilden

Unternehmenskultur - die Persönlichkeit des Unternehmens

Unternehmenskultur - Wunderpille mit Nebenwirkungen

Kulturwandel - langwierig, aber machbar

Internationale Unternehmenskultur - Cultural Clash vermeiden

## **Kapitel 21: Unternehmensethik - für Kunden und Mitarbeiter immer wichtiger**

Der Markt regelt nicht alles - Gründe für Unternehmensethik

Ethik - Begründung von Regeln und Wertvorstellungen

Ansätze der Unternehmensethik

So lässt sich Unternehmensethik praktisch umsetzen

## **Teil IV: Für Ordnung sorgen, aber Wandel nicht bremsen - Unternehmensorganisation**

### **Kapitel 22: Organisationstypen auswählen - die Form bestimmt das Verhalten**

Organisation betrifft Struktur und Abläufe

Aufbauorganisation - die Eier legende Wollmilchsau gibt es nicht

Trends in der Unternehmensorganisation - Abkehr von starren Konzepten

### **Kapitel 23: Organisatorischer Wandel - notwendig, aber schwierig**

Wandel - extern und intern ausgelöst

Probleme beim Wandel

Change Management - Maßnahmen zum erfolgreichen Wandel

### **Kapitel 24: Lernende Organisation - permanente Anpassung als Erfolgsfaktor**

Auch Unternehmen lernen

Auf dem Weg zur lernenden Organisation

## **Teil V: Der Top-Ten-Teil**

### **Kapitel 25: Die zehn wichtigsten Tipps, um Unternehmen erfolgreich zu führen**

Selbstkritik ist besser als Selbstüberschätzung

Der Wandel geht schneller vonstatten als erwartet

Sich auf das Wichtigste konzentrieren

Systematik hilft

Vor allem Kunden entscheiden über den Erfolg

Wettbewerber nicht zu wichtig nehmen

Talente fördern

Mitarbeitern Autonomie einräumen

Ehrlich währt am längsten

Als Vorbild vorangehen

### **Kapitel 26: Zehn Beispiele erfolgreich geführter Unternehmen**

Aldi - Einfachheit als Prinzip

dm - Ethik zahlt sich aus

eBay - erkennen, wenn man nicht gebraucht wird

Vaude - nachhaltig erfolgreich

Google - Visionen treiben an

IKEA - schrittweiser Strategieausbau

Miele - Tradition und Innovation sind kein Widerspruch

Ryanair - provokativ anders

Seitenbacher - vom Müller zum Werbestar

Starbucks - Hartnäckigkeit zahlt sich aus

## **Abbildungsverzeichnis**

## **Stichwortverzeichnis**

## **End User License Agreement**

# Tabellenverzeichnis

## Kapitel 8

[Tabelle 8.1: Exemplarische PESTEL-Analyse für die deutsche Automobilindustrie](#)

[Tabelle 8.2: Stärke eines schwachen Signals und adäquate Reaktionsmöglichkeiten](#)

[Tabelle 8.3: Auswirkungen des Szenarios »E-Kleinwagen« auf die Bereiche zur Defini...](#)

## Kapitel 11

[Tabelle 11.1: Die Erfahrungskurve am Beispiel einer Möbelmanufaktur](#)

[Tabelle 11.2: Vor- und Nachteile von Timingstrategien des Markteintritts](#)

[Tabelle 11.3: Beispiel zur Berechnung des relativen Marktanteils](#)

[Tabelle 11.4: Der Bedeutung des relativen Marktanteils in unterschiedlichen Branc...](#)

## Kapitel 14

[Tabelle 14.1: Beispiel für das Scoring-Verfahren](#)

[Tabelle 14.2: Das Grundgerüst einer Balanced Scorecard](#)

[Tabelle 14.3: Balanced Scorecard für das Pizzeria-Beispiel](#)

## Kapitel 16

[Tabelle 16.1: Errechnung der Eigenkapitalkosten aus den drei Einzelkomponenten](#)

## Kapitel 22

[Tabelle 22.1: Traditionelles und agiles Projektmanagement](#)

# Illustrationsverzeichnis

## Kapitel 1

[Abbildung 1.1: Die Managementpyramide](#)

[Abbildung 1.2: Die Aufgabe der Unternehmensführung ist mit der des Kapitäns eines...](#)

## **Kapitel 2**

[Abbildung 2.1: Die Aufgaben von Managern nach Henry Mintzberg](#)

[Abbildung 2.2: Der Managementkreislauf als typische Schrittabfolge von Management](#)

[Abbildung 2.3: Die Energie-Fokus-Matrix \(Quelle: H. Bruch, 2006, Handeln von Lead...](#)

## **Kapitel 3**

[Abbildung 3.1: Die drei Ebenen des Managementprozesses](#)

[Abbildung 3.2: Der Zusammenhang zwischen Vision, Strategie und Maßnahmen](#)

[Abbildung 3.3: Die fünf grundlegenden Eigenschaften von Strategien](#)

## **Kapitel 4**

[Abbildung 4.1: Der Leuchtturm als Analogie für das Leitbild 2020 des Konzerns Her...](#)

[Abbildung 4.2: Prozessschritte, Inhalte und Kriterien zur Erarbeitung eines wirks...](#)

## **Kapitel 5**

[Abbildung 5.1: Resource- und Market-based View – unterschiedliche Wege, am Markt ...](#)

[Abbildung 5.2: Gestaltungsparameter \(Stellschrauben\) zur Definition von Strategie...](#)

[Abbildung 5.3: Die drei Ebenen der strategischen Analyse](#)

## **Kapitel 6**

[Abbildung 6.1: Stärken-Schwächen-Profil für eine Airline auf Basis von Produkt-, ...](#)

[Abbildung 6.2: Wertschöpfungskettenanalyse am Beispiel einer Mensa](#)

[Abbildung 6.3: Klassifikation von Ressourcen und Fähigkeiten mithilfe des VRIO-Sc...](#)

## **Kapitel 7**

[Abbildung 7.1: Die Five Forces der Marktstrukturanalyse im Überblick](#)

[Abbildung 7.2: Typische Segmentierungskriterien bei Privat- und Geschäftskunden](#)

## **Kapitel 8**

[Abbildung 8.1: Die typischen Dimensionen der PESTEL-Umweltanalyse](#)

[Abbildung 8.2: Szenariokonstruktion am Beispiel des zukünftigen Marktes für Autom...](#)

## **Kapitel 9**

[Abbildung 9.1: Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken am Beispiel eines fiktiven...](#)

[Abbildung 9.2: Die generelle Systematik der Strategieentwicklung im Rahmen einer ...](#)

[Abbildung 9.3: Ableitung von Strategien mithilfe der SWOT-Analyse am Beispiel ein...](#)

## **Kapitel 10**

[Abbildung 10.1: Strategien der Ausbreitung von Unternehmen \(Ansoff-Matrix\)](#)

[Abbildung 10.2: Die generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter](#)

## **Kapitel 11**

[Abbildung 11.1: Die Entwicklung der Stückkosten in Abhängigkeit vom kumulierten O...](#)

[Abbildung 11.2: Der typische Verlauf eines Produktlebenszyklus](#)

[Abbildung 11.3: Outpacing als Strategie des späten Markteintritts zur Erlangung v...](#)

[Abbildung 11.4: Penetration Pricing als Alternative zur Preiskalkulation auf Voll...](#)

[Abbildung 11.5: Beispiel für ein Boston-Portfolio](#)

[Abbildung 11.6: Ausgewogene und unausgewogene Produktportfolios](#)

## **Kapitel 13**

[Abbildung 13.1: Value Curves für Low-Budget-Hotels](#)

[Abbildung 13.2: Die Dimensionen der Buyer Utility Map](#)

[Abbildung 13.3: Target Pricing am Beispiel von Flugreisen](#)

## **Kapitel 14**

[Abbildung 14.1: Ergebnis einer Analyse zu strategischen Projekten eines Beispiels...](#)

[Abbildung 14.2: Strategy Map zum Pizzeria-Beispiel](#)

## **Kapitel 15**

[Abbildung 15.1: Typischer Ablauf einer operativen Unternehmensplanung](#)

[Abbildung 15.2: Grundsätzliche Verfahren der zeitlichen Planungsabfolge](#)

## **Kapitel 17**

[Abbildung 17.1: Aufgabenorientierung oder Personenorientierung - das Verhaltensgi...](#)

[Abbildung 17.2: Das situative Führungsmodell von Paul Hersey und Ken Blanchard](#)

## **Kapitel 19**

[Abbildung 19.1: Die Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow](#)

[Abbildung 19.2: Die VIE-Theorie der Motivation](#)

## **Kapitel 20**

[Abbildung 20.1: Einflussfaktoren auf die Entwicklung von Unternehmenskultur](#)

## **Kapitel 22**

[Abbildung 22.1: Beispiel für eine funktionale Organisation](#)

[Abbildung 22.2: Objektorientierte Organisation eines Fahrzeugherstellers](#)

[Abbildung 22.3: Matrixorganisation eines Fahrzeugherstellers](#)

[Abbildung 22.4: Bestandteile und Prozessschritte von Scrum](#)

## **Kapitel 23**

[Abbildung 23.1: Das Lebenszyklusmodell nach Lievegoed](#)

[Abbildung 23.2: Das Vier-Seiten-Modell der Kommunikation von Friedemann Schulz vo...](#)

[Abbildung 23.3: Die drei Phasen von Veränderungsprozessen](#)

# Einführung

---

Sie studieren BWL oder ein ähnliches Fach der Wirtschaftswissenschaften? Sie haben schon ein paar Vorlesungen im Fach Unternehmensführung besucht und es war Ihnen vielleicht zu theoretisch oder zu trocken? Sie fragen sich, wozu Sie all das in der Vorlesung Vorgetragene im späteren Leben gebrauchen können? Und Ihnen graut schon jetzt davor, sich mit diesem Fach in Vorbereitung auf die Abschlussprüfung eingehender zu beschäftigen? Das muss nicht sein! Gerade das Fach Unternehmensführung bietet so viele Möglichkeiten, den Lehrstoff in einer Weise zu vermitteln, die den Vorlesungsbesuch oder die Lektüre einschlägiger Fachliteratur zu einer guten Mixtur aus Interesse, Unterhaltung und Notwendigkeit machen. Genau hier möchte ich ansetzen!

## *Über dieses Buch*

Unternehmensführung ist durchaus eine Königsdisziplin der BWL – na ja, welcher Prof behauptet das nicht von seinem Fach. Ich kann aber zumindest anführen, dass sich Unternehmensführung ja mit den »Königen« im Unternehmen und ihren Entscheidungen beschäftigt – insofern sei mir diese Behauptung gestattet. Weil das Fach genau diese Top-Führungsentscheidungen beleuchtet, ist das Wissen darum für den Erfolg von Unternehmen so wichtig. Oder umgekehrt, der Misserfolg vieler Unternehmen hat seine Ursache in einer unsachgemäßen Unternehmensführung. Das Sprichwort »Der Fisch fängt vom Kopf her an zu stinken!« hat hier seinen Ursprung.

Unternehmensführung gehört wegen seiner Bedeutung zu den klassischen Fächern eines BWL- oder wirtschaftswissenschaftlich ausgerichteten Studiums. Trotz dieser Tradition handelt es sich bei Unternehmensführung jedoch um ein sehr heterogenes Teilgebiet. Darin unterscheidet es sich von manch anderen Lehrfächern der Betriebswirtschaftslehre – etwa Buchführung oder Personalwesen. Bei der Auswahl der Inhalte dieses Buches haben der Verlag und ich trotz dieser Heterogenität darauf geachtet, dass alle gängigen Themen des Gebiets Unternehmensführung hier abgedeckt werden. Vermutlich wird es deshalb inhaltlich mehr als das umfassen, was Sie für Ihre eigene akademische Ausbildung benötigen. Betrachten Sie den Rest einfach als Gratiszugabe (heute mit 20 Prozent mehr Inhalt!).

Um Ihnen das Fach näherzubringen, verwende ich, wo es sich anbietet, die Metapher des Kapitäns eines Schiffes (zumeist stelle ich mir dabei ein Kreuzfahrtschiff vor, das durch die Karibik schippert), denn Unternehmensführung lässt sich durchaus damit vergleichen. Oben auf der Brücke gibt der Kapitän Kommandos und hofft, dass diese auch befolgt werden und das Schiff so in den sicheren Hafen einläuft. Die Schiffsmetapher spiegelt sich auch im Aufbau des Buches wider, vor allem seiner Untergliederung in Teile (dazu weiter hinten mehr).

Zudem werde ich zwei weitere Beispiele immer wieder heranziehen, um Ihnen den Lehrstoff zugänglicher zu machen (schließlich haben Sie vermutlich noch keine Erfahrung in der Führung von Unternehmen):

- ✓ »**Ich AG**«: Damit meine ich nicht die Gründung kleiner Unternehmen, die Menschen aus der Langzeitarbeitslosigkeit bringen soll, sondern Sie (!)

sind gemeint. Sie sind auch eine Art Unternehmen. Sie wollen künftig Ihre Arbeitskraft (das ist Ihr Produkt) erfolgreich am Arbeitsmarkt anbieten. Dafür brauchen Sie eine Vision für Ihre Zukunft, geeignete Strategien, diese zu verwirklichen, Selbstführung in Form von Selbstdisziplin und vieles weitere mehr. Nicht wenige Aspekte der Unternehmensführung lassen sich deshalb am Beispiel dieser »Ich AG« verdeutlichen.

- ✓ **Generationen Y und Z:** Da sich dieses Buch in erster Linie an Studierende richtet, gehören Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit zur Generation Y oder Z. Dies sind diejenigen, die nach 1980 geboren wurden. Die Generationen Y und Z zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass sie im Arbeitsleben einen Sinn erkennen möchten, der über das reine Geldverdienen hinausgeht. Zudem setzen ihre Vertreter Arbeitsaufträge nicht unhinterfragt um, sondern erlauben sich – zum Leidwesen manch älterer Vorgesetzter – die gelegentliche Rückfrage: »Why?« (wie die englische Aussprache des Buchstabens »Y« besagt). Gerade im Hinblick auf die Führung von Menschen bietet der Blick auf die Spezifika dieser Generationen manch gutes Lehrbeispiel.

Nun zu jemandem, der nicht zur Generation Y oder Z gehört, aber durchaus auch vieles hinterfragt hat, ich meine den guten alten Goethe. Der berühmteste der deutschen Dichter soll einmal gesagt haben: »Gewisse Bücher scheinen geschrieben zu sein, nicht damit man daraus lerne, sondern damit man wisse, dass der Verfasser etwas gewusst hat.«

Beim Schreiben dieses ... *für Dummies*-Buches habe ich zwar auch große Teile meines Wissens eingebracht, aber meine Zielsetzung war dabei stets, Ihnen dieses Wissen zu vermitteln, damit Sie es mit mir teilen, es im Studium

erfolgreich anwenden können und hoffentlich auch später in der Praxis. Dass ... *für Dummies*-Bücher im Gegensatz zu traditionellen Lehrbüchern dabei auch Raum für Humor lassen, hat einen zweifachen Vorteil. Zum einen hat mir selbst das Schreiben dadurch mehr Spaß gemacht (und bisweilen auch das Korrekturlesen, wenn ich mich an meine eigenen Scherze nicht mehr erinnern konnte – ich gehöre ja nicht mehr zur Generation Y oder Z und das Gedächtnis ...). Und zum anderen hoffe ich, dass Ihnen das Lesen dadurch ebenfalls mehr Freude bereitet.

## ***Konventionen in diesem Buch***

Die Kapitel in diesem Buch sind so abgefasst, dass Sie sie unabhängig voneinander lesen können. In ganz besonderem Maße gilt dies für die fünf Teile des Buches. Dennoch, je mehr ich mich im Laufe des Lebens mit diesen Teilgebieten beschäftigt habe, desto mehr habe ich verstanden, inwiefern diese miteinander in Verbindung stehen und dass nur die gesamthafte Berücksichtigung all dieser Aspekte zu Führungserfolg führt. Aus diesem Grund zeige ich in den Kapiteln immer wieder Bezüge zu anderen Kapiteln auf. In aller Regel geschieht dies durch entsprechende Klammern im Text. Für die Zwecke des Studiums kann es dennoch hilfreich und effizient sein, sich zunächst auf den Stoff zu konzentrieren, der für die eigene Prüfung relevant ist.

Wie bei ... *für Dummies*-Büchern üblich, helfen Ihnen Symbole bei einer schnellen Orientierung. Etwa wenn Sie ein Kapitel nur überfliegen wollen, um einen ersten Überblick zu bekommen, oder wenn Sie zu Wiederholungszwecken nochmals über den Text

schauen. Auch das Auffinden von wichtigen Begriffen wird so erleichtert. Hierbei hilft auch das Stichwortverzeichnis am Ende des Buches.

Zur besseren Orientierung und zum schnelleren Erfassen der Inhalte ist der Text oftmals mit »Häkchen« gegliedert, etwa bei Aufzählungen von Einflussfaktoren oder Argumenten und Gegenargumenten. Das Schlagwort oder die Schlagwörter, die der jeweilige »Häkchentext« enthält, stehen zumeist in fett ausgezeichneter Schrift zu Beginn des Textes und helfen ebenso beim schnellen Auffinden von Begriffen.

Gerade im Fach Unternehmensführung kann man viele Beispiele aus der Praxis anführen. Dies hilft den Stoff zu verstehen und gibt Ihnen manch interessanten Einblick in die Strategien bekannter Unternehmen. Aus diesem Grund habe ich zahlreiche solcher Beispiele im Buch verwendet. Kurze Beispiele werden dabei durch das entsprechende Symbol kenntlich gemacht, längere durch grau hinterlegte Kästen. Darüber hinaus finden Sie auch noch zehn ausführlichere Fallstudien in [Kapitel 26](#).

## ***Törichte Annahmen über den Leser***

Eigentlich müsste diese Reihe ... *für Schlauias* heißen. Denn ein Buch zu lesen, und dazu noch eines, das den Stoff verständlich, kurz und unterhaltsam vermittelt, ist alles andere als dumm. Gerade im Hinblick auf das Fach Unternehmensführung gibt es dafür zwei gute Argumente:

- ✓ Aus der Einführung in die BWL kennen Sie vielleicht schon das **ökonomische Prinzip**. Dieses besagt, dass man einen angestrebten Ertrag, etwa eine gute Note in

der Klausur, mit möglichst wenig Aufwand erreichen soll, alles andere ist nicht rational. Wollen Sie irrational sein?

- ✓ Wenn Sie die Kniffe der Unternehmensführung durch Lektüre dieses Buches besonders gut lernen, dann werden Sie vielleicht selbst einmal **Top-Führungskraft**. Top-Führungskräfte aber haben keine Zeit, sich mit unnötigen Details zu beschäftigen. Mit diesem Buch können Sie diese effiziente Verhaltensweise schon einmal einüben.



Wenn Sie das Buch erst einen Tag vor der Klausur erwerben und sich bisher noch nicht vorbereiten konnten: Gleich zu Beginn finden Sie die Schummelseite. Die wird natürlich nicht zum Bestehen der Klausur reichen, aber ist schon einmal ein Anfang. Für mehr empfehle ich ausdrücklich die eingehende Lektüre des Buches.

## ***Wie dieses Buch aufgebaut ist***

Dieses Buch ist in fünf Teile gegliedert. Diese geben Ihnen eine erste Orientierung und sind eventuell auch deckungsgleich mit Vorlesungsgebieten, die Sie besuchen. Hier ein kurzer Überblick zu den Teilgebieten.

### ***Teil I: Unternehmensführung - auf der Kommandobrücke des Schiffes***

Im einführenden Teil des Buches möchte ich Ihnen aufzeigen, welche Themen das Fachgebiet Unternehmensführung umfasst. Dann beschäftige ich mich eingehender mit den Personen, die Unternehmen

führen, den Top-Managern. Schließlich zeige ich Ihnen noch die typische Struktur von Zielen auf, die Unternehmen und damit auch ihre Führungskräfte verfolgen. Dabei wird der Vision von Unternehmen als oberstem Ziel eine besondere Bedeutung eingeräumt.

## ***Teil II: Den Kurs festlegen und das Ziel ansteuern - Strategien und ihre Umsetzung***

Der zweite Teil des Buches beschäftigt sich mit einer Kernaufgabe der erfolgreichen Führung von Unternehmen, der Strategiewahl. Dazu betrachte ich zunächst die drei Teilgebiete der strategischen Analyse, Unternehmensanalyse, Markt- und Branchenanalyse sowie Umweltanalyse. Diese sollten einer Strategiedefinition stets vorausgehen. Im weiteren Verlauf präsentiere ich Ihnen verschiedene Methoden und Strategiearten, die alternative Ausrichtungen von Unternehmen beschreiben. Da die schönste Strategie nichts bringt, wenn sie nicht umgesetzt und der Erfolg überwacht wird, beschäftigt sich [Teil II](#) abschließend mit den Themen Strategieauswahl, Strategieumsetzung, Unternehmensplanung und Controlling.

## ***Teil III: Die Mannschaft führen - Unternehmensführung als Führung von Menschen in Unternehmen***

Strategien sind nur dann erfolgreich, wenn sie von den Beschäftigten eines Unternehmens auch motiviert umgesetzt werden. Der dritte Teil des Buches beschäftigt sich deshalb mit den Aktivitäten von Top-Führungskräften, die auf die Mitarbeiter des Unternehmens ausgerichtet sind. Dabei geht es zunächst um Führungsstile und Führungsphilosophien, etwa ob

man eher autoritär oder kooperativ führen sollte. Auch Aspekte, die im täglichen Umgang mit Mitarbeitern von Bedeutung sind, etwa das richtige Geben von Feedback, spreche ich an. Mit Unternehmenskultur und Unternehmensethik vertiefe ich dann Themengebiete, die das Verhalten der Unternehmensangehörigen, von Managern wie Mitarbeitern, nachhaltig prägen. Beide Bereiche sind aus diesem Grund sowohl für das Betriebsklima als auch für das Außenbild des Unternehmens von immenser Bedeutung.

### ***Teil IV: Für Ordnung sorgen, aber Wandel nicht bremsen - Unternehmensorganisation***

Die Führung von Unternehmen umfasst auch Entscheidungen über den grundsätzlichen Aufbau eines Unternehmens. Diesen Aspekt vertiefe ich im vierten Teil des Buches. Zunächst geht es um die grundsätzliche Organisation von Unternehmen, die in Form von Organigrammen sichtbar wird. Da das Umfeld von Unternehmen nicht stillsteht, müssen sich diese permanent daran anpassen, um nicht gegenüber dem Wettbewerb ins Hintertreffen zu geraten. Deshalb widme ich dem organisatorischen Wandel in Form von Change Management und dem Aufbau sogenannter lernender Organisationen ein ganz besonderes Augenmerk.

### ***Teil V: Der Top-Ten-Teil***

Mit dem Top-Ten-Teil möchte ich in diesem Buch eine Brücke zur Praxis der Führung von Unternehmen schlagen. Zum einen nenne ich Ihnen dazu die zehn wichtigsten Ratschläge, die Sie aus meiner Sicht als Top-Führungskraft berücksichtigen sollten. Zum anderen präsentiere ich Ihnen kurze Fallstudien zu zehn erfolgreich geführten und zumeist bekannten

Unternehmen. Auf diese Fallstudien weise ich zu Illustrationszwecken auch in den vorangegangenen Teilen immer wieder hin.

## ***Symbole, die in diesem Buch verwendet werden***

Ein wichtiges Stilmittel von ... *für Dummies*-Büchern sind die zahlreichen Symbole. In diesem Buch habe ich die folgenden verwendet:



**Besonders wichtig!** Hier präsentiere ich Inhalte, die zum Grundwissen des entsprechenden Teilgebiets der Unternehmensführung gehören und die Sie deshalb unbedingt kennen und beherrschen sollten. Wenn Sie also das Buch als Crashkurs nutzen wollen, bietet Ihnen dieses Symbol einen wichtigen Anhaltspunkt.



**Vertiefendes Wissen!** Im Gegensatz zum Grundlagenwissen geht es hier um Inhalte, die über das Grundlagenwissen hinausgehen und deshalb oftmals illustrierenden oder vertiefenden Charakter besitzen. Sie dienen in der Regel dazu, ein besseres Verständnis oder ein größeres Interesse für einen Gegenstand zu entwickeln.



**Achtung!** Dieses Symbol verweist auf »Gefahren« und Probleme. Diese Gefahren und Probleme können sich aus einer falschen Anwendung einer Methodik ergeben, dem falschen Verständnis eines Begriffs

oder sie stehen im Zusammenhang mit der Unternehmenspraxis im entsprechenden Teilgebiet.



**Definition!** Für eine korrekte Anwendung von Wissen und eine reibungslose Kommunikation ist es gerade im akademischen Bereich bisweilen unausweichlich, Begriffe zu definieren. Die in diesem Buch getroffenen Definitionen achten vor allem auf eine einfache und eindeutige Verständlichkeit der Begriffe und vermeiden zu akademisch klingende Verklausulierungen.



**Beispiel!** Das Buch arbeitet mit zahlreichen Beispielen aus der Unternehmenspraxis, bisweilen aber auch solchen aus Ihrem eigenen Studentenalltag. Kurze Beispiele werden mit diesem Symbol ausgewiesen, längere Beispiele finden sich in grau hinterlegten Kästen.



**Übung!** Sie macht bekanntlich den Meister. Deshalb habe ich an der einen oder anderen Stelle auch kleine Übungen eingebaut, oftmals mit dem Ziel, ein schnelleres Verständnis komplexer Sachverhalte zu erlangen.



**Tipp!** Hier gebe ich Ihnen Tipps, die entweder für Ihren Alltag als Studierende von Relevanz sind oder sich auf eine Anwendung des vermittelten Wissens in der späteren Unternehmenspraxis beziehen.

## *Wie es weitergeht*

Wie es weitergeht, liegt natürlich vor allen an Ihnen. Wenn ich einmal unterstelle, dass Sie (unter anderem) mithilfe dieses Buches erfolgreich studieren, dann werden Sie vielleicht ein vertiefendes Studium anschließen oder einen Studienschwerpunkt mit Ausrichtung Unternehmensführung wählen. In diesem Fall nutzen Ihnen dann vielleicht auch die Kapitel etwas, die Sie im ersten Durchlauf noch nicht betrachtet haben. Und, wenn Sie dann endlich die Karriereleiter erklommen haben und an der Spitze eines Unternehmens angekommen sind, dann lohnt sich vielleicht ein neuerlicher Blick ins Buch, um erfolgreich zu sein.

Viel Spaß bei der Lektüre und viel Erfolg bei der Anwendung des Erlernten!