

Betriebswirtschaft für Führungskräfte

Die Erfolgslogik des unternehmerischen Denkens und Handelns

Prof. Dr. Roland Waibel
Dr. Michael Käppeli

5., überarbeitete Auflage

Versus · Zürich

Inhaltsverzeichnis

1	Unternehmerisches Denken und Handeln	17
1.1	Was umfasst Management?	18
1.1.1	Handlungsebenen des Managements	18
1.1.2	Kernaufgaben bzw. -funktionen im Managementprozess	23
1.2	Management im Sinne einer systemorientierten Managementlehre	27
1.2.1	Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder	29
1.2.2	Umweltsphären	32
1.2.3	Rahmenmodell des unternehmerischen Denkens und Handelns ...	33
1.3	Zentrale Managementmethoden	34
1.3.1	Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse im Management	35
1.3.1.1	Problemdefinition und-analyse	35
1.3.1.2	Erarbeitung von Alternativen	36
1.3.1.3	Bewertung von Alternativen und Entscheidung	36
1.3.1.4	Durchsetzung der gewählten Alternative	39
1.3.1.5	Kontrolle der Zielerreichung	39
1.3.2	Vernetztes Denken im Management	40
1.3.2.1	Problem abgrenzen und Sichtweisen identifizieren	41
1.3.2.2	Schlüssel-bzw. Erfolgsfaktoren herleiten	42
1.3.2.3	Ersten Kreislauf erstellen	43

1.3.2.4	Netzwerk entwickeln	43
1.3.2.5	Netzwerk interpretieren	44
1.3.2.6	Massnahmen und Aktionspläne ableiten	45
1.1	Weiterführende Literatur	H6
2	Strategische Unternehmensführung	H9
2.1	Wertorientiertes Management	50
2.1.1	Nachhaltige Wertsteigerung als oberstes unternehmerisches Ziel	50
2.1.2	Profit Impact of Market Strategies (PIMS-Forschungsprogramm)	52
2.2	Die strategische Erfolgslogik	55
2.2.1	Das grundsätzliche Wettbewerbsmodell mit funktionierender Konkurrenz	56
2.2.2	Wettbewerbsintensität	58
2.2.3	Nachhaltige Wertsteigerung durch Eintrittsbarrieren	63
2.2.4	Primäre unternehmerische Eintrittsbarrieren: Differenzierungs- und/oder Kostenvorteile	68
2.3	Denkschulen und Perspektiven der strategischen Unternehmensführung	73
2.3.1	Outside-in-Perspektive (market-based view): Formulierung von Wettbewerbsstrategien	75
2.3.2	Inside-out-Perspektive (resource-based view): Aufbau von Kernkompetenzen	75
2.H	Die wichtigsten Instrumente und Konzepte im Überblick	75
2.4.1	Analyseinstrumente	76
2.4.1.1	Stakeholderanalyse und Analyse strategischer Gruppen	76
2.4.1.2	Analyse der strategischen Geschäftsfelder	77
2.4.1.3	SWOT-Analyse	78
2.4.1.4	Branchen- bzw. Wettbewerbsanalyse nach Porter	81
2.4.2	Konzepte zur Strategieentwicklung	83
2.4.2.1	Strategieoptionen aufgrund der SWOT-Matrix	84
2.4.2.2	Die Portfolio-Analyse und Normstrategien	86
2.4.2.3	Produkt-Markt-Strategien nach Ansoff	93
2.4.2.4	Die drei generischen Strategietypen nach Porter	98
2.4.2.5	Das Konzept der Kernkompetenzen nach Prahalad und Hamel	105

2.4.3	Konzepte der Strategieumsetzung und des Strategie-Controllings	111
2.4.3.1	Drei-Phasen-Modell des Wandels nach Lewin	111
2.4.3.2	Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton	111
2.5	Weiterführende Literatur	115
3	Finanzielle Unternehmensführung	117
3.1	Finanzielle Mess- und Steuerungsgrößen zur Unternehmenswertsteigerung	118
3.1.1	Zentrale Messgrößen	119
3.1.1.1	Indikatoren: Gesamtkapitalrentabilität (ROI), Eigenkapitalrentabilität (ROE) und Umsatzrentabilität (ROS)	119
3.1.1.2	Indikator: Wertsteigerung (EVA)	121
3.1.2	Zentrale Steuergrößen	122
3.1.2.1	«Hebel»; Return on Invested Capital (ROIC)	123
3.1.2.2	Hebel: Unternehmensrisiko und Kapitalstruktur	124
3.2	Die finanzielle Erfolgslogik	130
3.3	Die wichtigsten Instrumente und Konzepte im Überblick	134
3.3.1	DuPont-Rendite-Schema	135
3.3.2	Shareholder Value (nach Rappaport) und DCF-Verfahren	136
3.3.2.1	Grundgedanke: Zukunfts- und Cash-Orientierung sowie Ertragswertansatz	138
3.3.2.2	Das Discounted-(Free-)Cashflow-Verfahren	139
3.3.2.3	Die DCF-Methode in der Investitionsrechnung	143
3.3.2.4	Wertsteigerungsnetzwerk (nach Rappaport)	144
3.3.3	Economic Value Added (EVA)	147
3.3.3.1	Konzept des EVA	147
3.3.3.2	Operative Anwendung der EVA-Entscheidungsregel ...	150
3.3.3.3	Wertsteigerungsansatz	151
3.4	Weiterführende Literatur	153

H	Marktorientierte Unternehmensführung	155
H.1	Marktorientierte Mess- und Steuerungsgrößen zur Unternehmenswertsteigerung	156
4.1.1	Zentrale Messgrößen	156
4.1.1.1	Indikatoren: Kundenzufriedenheit, Kundentreue und Neukunden	157
4.1.1.2	Indikatoren: Markenwert und Markenimage	160
4.1.1.3	Indikator: Marktanteil	163
4.1.1.4	Indikatoren: Umsatzkennzahlen	164
4.1.2	Zentrale Steuergrößen	164
4.1.2.1	Hebel: Kundenmanagement	165
4.1.2.2	Hebel: Differenzierung des Leistungsangebots	171
I.2	Die marktorientierte Erfolgslogik	179
H.3	Die wichtigsten Instrumente und Konzepte im Oberblick	182
4.3.1	Analyseinstrumente	183
4.3.1.1	Markt- und Konkurrenzanalyse	183
4.3.1.2	Marktsegmentierung und Zielmarktbestimmung	186
4.3.1.3	Marktforschung	191
4.3.1.4	ABC-Analyse	192
4.3.2	Marketingkonzepte und -instrumente	192
4.3.2.1	Positionierung und Neupositionierung	193
4.3.2.2	Marketing-Mix	198
4.3.3	Marketing-Controlling	202
4.3.3.1	Kundenzufriedenheitsanalyse	203
4.3.3.2	Umsatzquellenanalyse	204
4.3.3.3	Beschwerde-Controlling	205
H.1	Weiterführende Literatur	207
5	Prozessorientierte Unternehmensführung	209
5.1	Prozessorientierte Mess- und Steuerungsgrößen zur Unternehmenswertsteigerung	210
5.1.1	Zentrale Messgrößen	211
5.1.1.1	Indikator: Wertschöpfung	211
5.1.1.2	Indikator: Effizienz	213
5.1.2	Zentrale Steuergrößen: Wertschöpfungsmanagement	217
5.1.2.1	Gestaltung der Wertschöpfungsarchitektur	218
5.1.2.2	Geschäftsprozessoptimierung	222

5.2	Die prozessorientierte Erfolgslogik	224
5.2.1	Von der Prozesslandkarte zur Geschäftsprozessoptimierung	225
5.2.1.1	Entwicklung einer unternehmensspezifischen Prozesslandkarte	226
5.2.1.2	Prozess(ketten)analyse	229
5.2.1.3	Geschäftsprozessoptimierung und -Implementierung	231
5.2.1.4	Prozess-Controlling	232
5.3	Die wichtigsten Instrumente und Konzepte im Überblick	233
5.3.1	Wertkette nach Porter	233
5.3.2	Prozessmodellierungs-Instrumente	236
5.3.3	Wertschöpfungsanalyse nach Miles	239
5.3.4	Konzepte der Prozessgestaltung und -Optimierung	242
5.3.4.1	Business Process (Re-)Engineering	242
5.3.4.2	Total Quality Management	244
5.3.4.3	Unternehmens- und Organisationsentwicklung	245
5.3.5	Integrierte Informations- und Wissensmanagementsysteme	246
5.4	Weiterführende Literatur	247
6	Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung	249
6.1	Mitarbeiterorientierte Mess- und Steuerungsgrößen zur Unternehmenswertsteigerung	250
6.1.1	Zentrale Messgrößen	250
6.1.1.1	Indikator: Arbeitsproduktivität	251
6.1.1.2	Indikator: Arbeitszufriedenheit	251
6.1.1.3	Indikator: Mitarbeitermotivation	254
6.1.1.4	Indikator: Unternehmenskultur	256
6.1.2	Zentrale Steuergrößen: Human Resources Management	260
6.1.2.1	Hebel: Qualität von Anreiz- und Belohnungssystemen . .	261
6.1.2.2	Hebel: Führungsqualität	264
6.1.2.3	Hebel: Qualität organisatorischer Wandelprozesse	269
6.1.2.4	Hebel: Personalentwicklung	272
6.2	Die mitarbeiterorientierte Erfolgslogik	274
6.2.1	Zusammenhang zwischen Motivation und Arbeitszufriedenheit . .	275
6.2.2	Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und -Produktivität	276
6.2.3	Zusammenhang zwischen Führungsqualität und Unternehmenskultur	277
6.2.4	Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Innovation . .	278

6.3	Die wichtigsten Instrumente und Konzepte im Überblick	280
6.3.1	Führungstheorien und Führungsstile	280
6.3.1.1	Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum und Schmidt	280
6.3.1.2	Verhaltensgitter nach Blake und Mouton	282
6.3.1.3	Reifegradorientierte Führung nach Hersey und Blanchard	283
6.3.2	Motivationstheorie: Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg	286
6.3.3	Massnahmen der Personalentwicklung	288
6.3.4	Drei-Phasen-Modell der Organisationsentwicklung nach Lewin	290
6.4	Weiterführende Literatur	296
7	Systemisches Management	299
7.1	Interpretation der Erfolgslogik: Management-Cockpit	300
7.2	Systemisches Management: Erfolgslogik, Management-Cockpit, Aktionsplan	305
7.3	Abschliessende Erkenntnis zur Machbarkeit durch Führung	305
7.4	Weiterführende Literatur	307
	Anhang: Praxisbeispiele	309
	IVF-Hartmann-Gruppe (Schweiz, Medizinalbranche)	311
	Erfolgslogik (story of strategy)	312
	Management-Cockpit	313
	Massnahmen (Aktionsplan)	314
	Southwest (USA, Flugindustrie)	315
	Erfolgslogik (story of strategy)	319
	Management-Cockpit	322
	Massnahmen (Aktionsplan)	323
	Zentrale Ergebnisse aus der Studie des IFU-FHS: «KMU-Spiegel 2014. Strategische Schlüsselfaktoren Schweizer KMU»	324

Glossar Erfolgslogik	335
Quellenverzeichnis	311
Stichwortverzeichnis	3H5
Die Autoren	355