

Dr. oec. HSG Michael Käppeli

Betriebswirtschaft und Unternehmensführung

Unternehmerisches Denken und Handeln

3., aktualisierte Auflage

Versus · Zürich

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1	Das Unternehmen als Teil von Wirtschaft und Gesellschaft	15
1.1	Das Unternehmen im gesamtwirtschaftlichen Umfeld	16
1.2	Das Unternehmen als Wirtschaftseinheit	18
1.3	Innenwelt eines Unternehmens	19
1.4	Aussenwelt eines Unternehmens	20
1.4.1	Umweltsphären	21
1.4.1.1	Ökonomische Umwelt	22
1.4.1.2	Technologische Umwelt	23
1.4.1.3	Soziale Umwelt	24
1.4.1.4	Ökologische Umwelt	25
1.4.2	Anspruchsgruppen (Stakeholders)	26
1.4.2.1	Beziehungen zu den Kapitalgebern	28
1.4.2.2	Beziehungen zu den Kunden	29
1.4.2.3	Beziehungen zu den Mitarbeitenden	30
1.4.2.4	Beziehungen zu den Lieferanten	30
1.4.2.5	Beziehungen zur Konkurrenz	30
1.4.2.6	Beziehungen zum Staat	30
1.4.2.7	Beziehungen zur Öffentlichkeit	31
1.5	Konsequenzen für die erfolgreiche Unternehmensgründung und -führung	31

Kapitel 2	Unternehmerisches Denken und Handeln	33
2.1	Die unternehmerischen Zielsetzungen	34
2.1.1	Shareholder-Value-Orientierung	34
2.1.2	Stakeholder-Value-Orientierung	35
2.2	Die unternehmerische Erfolgslogik	35
2.2.1	Finanzwirtschaftliche Perspektive	37
2.2.1.1	Umsatz(-wachstum) und Cashflow	38
2.2.1.2	Liquiditätssicherung	39
2.2.1.3	Gewinn- und Rentabilitätssteigerung	40
2.2.1.4	Wertsteigerung	41
2.2.2	Kundenorientierte Perspektive	42
2.2.2.1	Kundenzufriedenheit	43
2.2.2.2	Kundenbindung	43
2.2.2.3	Kundengewinnung	44
2.2.2.4	Marktanteil	44
2.2.3	Prozessorientierte Perspektive	46
2.2.3.1	Effektivität und Effizienz der Prozesse	47
2.2.3.2	Produktivität und Wirtschaftlichkeit	47
2.2.3.3	Kostenreduktion	48
2.2.3.4	Qualitätsentwicklung	49
2.2.4	Mitarbeiterorientierte Perspektive	49
2.2.4.1	Mitarbeiterpotenzial und Leistungshonorierung	50
2.2.4.2	Mitarbeitermotivation	50
2.2.4.3	Mitarbeiterzufriedenheit	51
2.2.4.4	Mitarbeiterentwicklung	51
2.3	Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erfolgreicher Unternehmensführung	52
Kapitel 3	Gründung und Führung eines Unternehmens	55
3.1	Aufgaben des Managements im Überblick	56
3.2	Planung (Plan)	58
3.2.1	Vision, Unternehmensziele und Grundstrategie	59
3.2.1.1	Vision	59
3.2.1.2	Unternehmensziele	60
3.2.1.3	Grundstrategie	61
3.2.2	Leitbild eines Unternehmens	62
3.2.3	Business-Plan	64
3.2.3.1	Geschäftskonzept	65
3.2.3.2	Finanzplan	66

3.3	Umsetzung (Do)	71
3.3.1	Kundenmanagementprozess	72
3.3.2	Betriebsprozess	73
3.3.3	Innovationsprozess	74
3.4	Erfolgskontrolle (Check)	75
3.4.1	Bilanz- und Erfolgsrechnung	76
3.4.1.1	Bilanz	76
3.4.1.2	Erfolgsrechnung	77
3.4.2	Führungskennzahlen und Management-Cockpit	78
3.5	Kontinuierliche Verbesserung (Act)	80
Kapitel 4	Struktur und Organisation eines Unternehmens	81
4.1	Die Zusammensetzung der Geschäftsleitung	82
4.1.1	Die Geschäftsleitung in einem Kleinbetrieb	82
4.1.2	Die Geschäftsleitung in einem mittleren und grösseren Unternehmen	83
4.2	Die typischen Funktionsbereiche im Überblick	84
4.2.1	Strategie und Planung	85
4.2.2	Finanzen	85
4.2.3	Marketing und Verkauf	86
4.2.4	Einkauf und Produktion	87
4.2.5	Forschung und Entwicklung	88
4.2.6	Personal	88
4.2.7	Weitere Funktionsbereiche	89
4.2.7.1	Unternehmenskommunikation	89
4.2.7.2	Informatik	89
4.2.7.3	Rechtsdienst	89
4.3	Unternehmerischer Erfolg als Resultat geführter Teamarbeit	90
Kapitel 5	Strategische Unternehmensführung	93
5.1	Kerngedanke – Die strategische Grundlogik	94
5.1.1	Die Krux mit der dauerhaften Rentabilitätserzielung	94
5.1.2	Der strategische Lösungsansatz: Aufbau von Eintrittsbarrieren	95
5.2	Techniken und Instrumente der strategischen Analyse	96
5.2.1	SWOT-Analyse	96
5.2.2	Branchen- bzw. Wettbewerbsanalyse	98
5.3	Strategische Entscheidungsfelder und Strategieoptionen	100
5.3.1	Kostenführerschaft	102
5.3.2	Differenzierung	103
5.3.3	Konzentration auf Marktnischen	105
5.4	Folgerungen für ein erfolgreiches strategisches Management	105

Kapitel 6	Finanzielle Unternehmensführung	109
6.1	Kerngedanke – Die finanzielle Grundlogik	110
6.1.1	Cashflow-Erzielung als Basis zur Liquiditätssicherung	111
6.1.2	Free-Cashflow-Erzielung als Basis zur finanziellen Wertsteigerung	112
6.2	Ermittlung des finanziellen Unternehmenswertes	113
6.2.1	Grundgedanke der Discounted-Cashflow-Methode (DCF-Methode)	114
6.2.2	Grundgedanke des Economic-Value-Added-Ansatzes (EVA-Ansatz)	116
6.3	Ansatzpunkte zur Steigerung des finanziellen Unternehmenswertes	117
6.3.1	Erhöhung der Gesamtkapitalrendite	118
6.3.1.1	Umsatzwachstum	118
6.3.1.2	Operative Exzellenz	119
6.3.1.3	Reduktion des investierten Kapitals	119
6.3.2	Senkung des Kapitalkostensatzes	120
6.3.2.1	Kontrolle des Risikos aus Geschäftstätigkeit (Risikomanagement)	120
6.3.2.2	Optimierung der Kapitalstruktur	121
Kapitel 7	Kundenorientierte Unternehmensführung	123
7.1	Kerngedanke – Die kundenorientierte Grundlogik	124
7.2	Kernaufgaben des Marketings	126
7.2.1	Marktsegmentierung	126
7.2.2	Zielmarktfestlegung	128
7.2.3	Positionierung	128
7.2.4	Marketing-Instrumente und Marketing-Mix	130
7.2.4.1	Produkt- und Servicepolitik	131
7.2.4.2	Preis- und Konditionenpolitik	132
7.2.4.3	Distributionspolitik	133
7.2.4.4	Kommunikationspolitik	133
Kapitel 8	Prozessorientierte Unternehmensführung	137
8.1	Kerngedanke – Die prozessorientierte Grundlogik	138
8.2	Kernaufgaben des Prozessmanagements	139
8.2.1	Prozessmodellierung und -dokumentation	140
8.2.2	Prozess- bzw. Wertschöpfungsanalyse	142
8.2.3	Prozessoptimierung und -steuerung	144

Kapitel 9	Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung	147
9.1	Kerngedanke – Die mitarbeiterorientierte Grundlogik	148
9.2	Kernaufgaben des Personalmanagements	148
9.2.1	Personalgewinnung und -auswahl	149
9.2.2	Personalführung	150
9.2.2.1	Zielvereinbarungen	151
9.2.2.2	Anerkennung	152
9.2.2.3	Vermittlung von Werten	152
9.2.3	Personalarbeit	152
9.2.3.1	Lohn- und Gehaltssystem	153
9.2.3.2	Leistungsanreize	153
9.2.4	Personalentwicklung	154
9.2.4.1	Planung von Karrierewegen	155
9.2.4.2	Entwicklung von Kompetenzen	155
9.2.5	Personalausritt	156
Kapitel 10	Unternehmerische Gesamtführung	157
10.1	Stellhebel und Messgrößen	158
10.2	Fazit	160
	Anhänge	161
Anhang A:	Ausgewählte volkswirtschaftliche Grundlagen	161
A1	Der Markt – Treffpunkt von Angebot und Nachfrage	162
A2	Der Wettbewerb – Antrieb für innovatives Handeln	164
A3	Der Staat – Anwalt des Gemeinwohls	166
Anhang B:	Ausgewählte Rechtsformen im Überblick	171
	Quellenverzeichnis	173
	Stichwortverzeichnis	175
	Autor	183