

Betriebswirtschaft für Führungskräfte

Die Erfolgslogik des unternehmerischen Denkens und Handelns

Prof. Dr. Roland Waibel

Dr. Michael Käppeli

2., 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	30
1.2.2	Umweltsphären	33
1.2.3	Rahmenmodell des unternehmerischen Denkens und Handelns	34
1.3	Zentrale Managementmethoden	36
1.3.1	Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse im Management	36
1.3.1.1	Problemdefinition und -analyse	36
1.3.1.2	Erarbeitung von Alternativen	37
1.3.1.3	Bewertung von Alternativen und Entscheidung	37
1.3.1.4	Durchsetzung der gewählten Alternative	40
1.3.1.5	Kontrolle der Zielerreichung	40
1.3.2	Vernetztes Denken im Management	41
1.3.2.1	Problem abgrenzen und Sichtweisen identifizieren	43
1.3.2.2	Schlüssel- bzw. Erfolgsfaktoren herleiten	44
1.3.2.3	Ersten Kreislauf erstellen	44

1.3.2.4	Netzwerk entwickeln	45
1.3.2.5	Netzwerk interpretieren	45
1.3.2.6	Massnahmen und Aktionspläne ableiten	46
1.4	Weiterführende Literatur	48
2	Strategische Unternehmensführung	51
2.1	Wertorientiertes Management	52
2.1.1	Nachhaltige Wertsteigerung als oberstes unternehmerisches Ziel	52
2.1.2	Profit Impact of Market Strategies (PIMS-Forschungsprogramm)	54
2.2	Die strategische Erfolgslogik	57
2.2.1	Das grundsätzliche Wettbewerbsmodell mit funktionierender Konkurrenz	58
2.2.2	Wettbewerbsintensität	60
2.2.3	Nachhaltige Wertsteigerung durch Eintrittsbarrieren	65
2.2.4	Primäre unternehmerische Eintrittsbarrieren: Differenzierungs- und/oder Kostenvorteile	71
2.3	Denkschulen und Perspektiven der strategischen Unternehmensführung	77
2.3.1	Outside-in-Perspektive (market-based view): Formulierung von Wettbewerbsstrategien	79
2.3.2	Inside-out-Perspektive (resource-based view): Aufbau von Kernkompetenzen	79
2.4	Die wichtigsten Instrumente und Konzepte im Überblick	80
2.4.1	Analyseinstrumente	80
2.4.1.1	Stakeholderanalyse und Analyse strategischer Gruppen	80
2.4.1.2	Analyse der strategischen Geschäftsfelder	82
2.4.1.3	SWOT-Analyse	84
2.4.1.4	Branchen- bzw. Wettbewerbsanalyse nach Porter	87
2.4.2	Konzepte zur Strategieentwicklung	89
2.4.2.1	Strategieoptionen aufgrund der SWOT-Matrix	90
2.4.2.2	Die Portfolio-Analyse und Normstrategien	92
2.4.2.3	Produkt-Markt-Strategien nach Ansoff	99
2.4.2.4	Strategiepfade	105
2.4.2.5	Die drei generischen Strategietypen nach Porter	106
2.4.2.6	Das Konzept der Kernkompetenzen nach Prahalad und Hamel	114

2.4.3	Konzepte der Strategieumsetzung und des Strategie-Controllings	123
2.4.3.1	Drei-Phasen-Modell des Wandels nach Lewin	123
2.4.3.2	Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton	123
2.5	Weiterführende Literatur	127
3	Finanzielle Unternehmensführung	129
3.1	Finanzielle Mess- und Steuerungsgrößen zur Unternehmenswertsteigerung	130
3.1.1	Zentrale Messgrößen	131
3.1.1.1	Indikatoren: Return on Investment (ROI), Return on Equity (ROE) und Return on Sales (ROS)	131
3.1.1.2	Indikator: Economic Value Added (EVA)	133
3.1.2	Zentrale Steuergrößen	134
3.1.2.1	Hebel: Return on Invested Capital (ROIC)	135
3.1.2.2	Hebel: Weighted Average Cost of Capital (WACC)	136
3.2	Die finanzielle Erfolgslogik	142
3.3	Die wichtigsten Instrumente und Konzepte im Überblick	147
3.3.1	DuPont-Rendite-Schema	147
3.3.2	Shareholder Value (nach Rappaport) und DCF-Verfahren	149
3.3.2.1	Grundgedanke: Zukunfts- und Cash-Orientierung sowie Ertragswertansatz	150
3.3.2.2	Das Discounted-(Free-)Cashflow-Verfahren	152
3.3.2.3	Die DCF-Methode in der Investitionsrechnung	156
3.3.2.4	Wertsteigerungsnetzwerk (nach Rappaport)	157
3.3.3	Economic Value Added (EVA)	160
3.3.3.1	Konzept des EVA	161
3.3.3.2	Operative Anwendung der EVA-Entscheidungsregel	163
3.3.3.3	Wertsteigerungsansatz	164
3.4	Weiterführende Literatur	167

4	Marktorientierte Unternehmensführung	169
4.1	Marktorientierte Mess- und Steuerungsgrößen zur Unternehmenswertsteigerung	170
4.1.1	Zentrale Messgrößen	170
4.1.1.1	Indikatoren: Kundenzufriedenheit, Kundentreue und Neukunden	171
4.1.1.2	Indikatoren: Markenwert und Markenimage	175
4.1.1.3	Indikator: Marktanteil	178
4.1.1.4	Indikatoren: Umsatzkennzahlen	180
4.1.2	Zentrale Steuergrößen	180
4.1.2.1	Hebel: Kundenmanagement	181
4.1.2.2	Hebel: Differenzierung des Leistungsangebots	186
4.2	Die marktorientierte Erfolgslogik	197
4.3	Die wichtigsten Instrumente und Konzepte im Überblick	201
4.3.1	Analyseinstrumente	202
4.3.1.1	Markt- und Konkurrenzanalyse	202
4.3.1.2	Marktsegmentierung und Zielmarktbestimmung	207
4.3.1.3	Marktforschung	212
4.3.1.4	ABC-Analyse	213
4.3.2	Marketingkonzepte und -instrumente	214
4.3.2.1	Positionierung und Neupositionierung	214
4.3.2.2	Marketing-Mix	221
4.3.3	Marketing-Controlling	225
4.3.3.1	Kundenzufriedenheitsanalyse	225
4.3.3.2	Umsatzquellenanalyse	227
4.3.3.3	Beschwerde-Controlling	228
4.4	Weiterführende Literatur	229
5	Prozessorientierte Unternehmensführung	231
5.1	Prozessorientierte Mess- und Steuerungsgrößen zur Unternehmenswertsteigerung	232
5.1.1	Zentrale Messgrößen	233
5.1.1.1	Indikator: Wertschöpfung	233
5.1.1.2	Indikatoren: Effektivität und Effizienz der Prozesse	237
5.1.2	Zentrale Steuergrößen: Wertschöpfungsmanagement	241
5.1.2.1	Gestaltung der Wertschöpfungsarchitektur	242
5.1.2.2	Geschäftsprozessoptimierung	248

5.2 Die prozessorientierte Erfolgslogik	250
5.2.1 Wechselwirkungen zwischen Strategie-, Kunden- und Prozessperspektive	252
5.2.2 Das Grundprinzip «structure follows process follows strategy» ...	254
5.2.3 Von der Prozesslandkarte zur Geschäftsprozessoptimierung	257
5.2.3.1 Entwicklung einer unternehmensspezifischen Prozesslandkarte	258
5.2.3.2 Prozess(ketten)analyse	261
5.2.3.3 Geschäftsprozessoptimierung und -implementierung ...	263
5.2.3.4 Prozess-Controlling	264
5.3 Die wichtigsten Instrumente und Konzepte im Überblick	265
5.3.1 Wertkette nach Porter	265
5.3.2 Prozessmodellierungs-Instrumente	269
5.3.3 Wertschöpfungsanalyse nach Miles	271
5.3.4 Konzepte der Prozessgestaltung und -optimierung	274
5.3.4.1 Business Process (Re-)Engineering	275
5.3.4.2 Total Quality Management	276
5.3.4.3 Unternehmens- und Organisationsentwicklung	278
5.3.5 Integrierte Informations- und Wissensmanagementsysteme	279
5.4 Weiterführende Literatur	281
6 Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung	283
6.1 Mitarbeiterorientierte Mess- und Steuerungsgrößen zur Unternehmenswertsteigerung	284
6.1.1 Zentrale Messgrößen	284
6.1.1.1 Indikator: Arbeitsproduktivität	285
6.1.1.2 Indikator: Arbeitszufriedenheit	285
6.1.1.3 Indikator: Mitarbeitermotivation	289
6.1.1.4 Indikator: Unternehmenskultur	290
6.1.2 Zentrale Steuergrößen: Human Resources Management	295
6.1.2.1 Hebel: Qualität von Anreiz- und Belohnungssystemen ..	295
6.1.2.2 Hebel: Führungsqualität	299
6.1.2.3 Hebel: Qualität organisatorischer Wandelprozesse	305
6.1.2.4 Hebel: Personalentwicklung	308

6.2 Die mitarbeiterorientierte Erfolgslogik	310
6.2.1 Zusammenhang zwischen Motivation und Arbeitszufriedenheit . .	312
6.2.2 Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und -produktivität	313
6.2.3 Zusammenhang zwischen Führungsqualität und Unternehmenskultur	314
6.2.4 Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Innovation . .	315
6.2.5 Zusammenhang zwischen Personalentwicklung und Arbeitsproduktivität	318
6.3 Die wichtigsten Instrumente und Konzepte im Überblick	318
6.3.1 Führungstheorien und Führungsstile	318
6.3.1.1 Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum und Schmidt	318
6.3.1.2 Verhaltensgitter nach Blake und Mouton	320
6.3.1.3 Reifegradorientierte Führung nach Hersey und Blanchard	322
6.3.2 Motivationstheorien und -strategien	324
6.3.2.1 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg	324
6.3.2.2 Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie von Vroom	326
6.3.3 Massnahmen der Personalentwicklung	329
6.3.4 Drei-Phasen-Modell der Organisationsentwicklung nach Lewin .	331
6.4 Weiterführende Literatur	337
7 Systemisches Management	339
7.1 Interpretation der Erfolgslogik: Management-Cockpit	340
7.2 Systemisches Management: Erfolgslogik, Management-Cockpit, Aktionsplan	345
7.3 Abschliessende Erkenntnis zur Machbarkeit durch Führung	346
7.4 Weiterführende Literatur	348
Anhang: Praxisbeispiele	349
IVF-Hartmann-Gruppe (Schweiz, Medizinalbranche)	351
Erfolgslogik (story of strategy)	352
Management-Cockpit	353
Massnahmen (Aktionsplan)	355

Robert Bosch (Deutschland, Automobilzulieferer)	355
Erfolgslogik (story of strategy)	356
Management-Cockpit	358
Massnahmen (Aktionsplan)	359
Southwest (USA, Flugindustrie)	360
Erfolgslogik (story of strategy)	364
Management-Cockpit	367
Massnahmen (Aktionsplan)	368
Glossar Erfolgslogik	369
Quellenverzeichnis	377
Stichwortverzeichnis	381
Die Autoren	393