

Dr. oec. HSG Michael Käppeli

# **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**

**Unternehmerisches Denken und Handeln**

3., aktualisierte Auflage

*Versus · Zürich*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Kapitel 1</b>	<b>Das Unternehmen als Teil von Wirtschaft und Gesellschaft</b>	<b>15</b>
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

<b>Kapitel 2</b>	<b>Unternehmerisches Denken und Handeln</b>	<b>33</b>
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
<b>Kapitel 3</b>	<b>Gründung und Führung eines Unternehmens</b>	<b>55</b>
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
<b>Kapitel 4</b>	<b>Struktur und Organisation eines Unternehmens .....</b>	<b>81</b>
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
<b>Kapitel 5</b>	<b>Strategische Unternehmensführung .....</b>	<b>93</b>
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

<b>Kapitel 6</b>	<b>Finanzielle Unternehmensführung</b>	<b>109</b>
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
<b>Kapitel 7</b>	<b>Kundenorientierte Unternehmensführung</b>	<b>123</b>
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
<b>Kapitel 8</b>	<b>Prozessorientierte Unternehmensführung</b>	<b>137</b>
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

<b>Kapitel 9</b>	<b>Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung</b>	<b>147</b>
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	Personalthonorierung	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	Personalaustritt	156
<b>Kapitel 10</b>	<b>Unternehmerische Gesamtführung</b>	<b>157</b>
10.1	Stellhebel und Messgrößen	158
10.2	Fazit	160
	<b>Anhänge</b>	<b>161</b>
	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
	<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>173</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>175</b>
	<b>Autor</b>	<b>183</b>