

# **Betriebswirtschaft für Führungspersonen**

Die Erfolgslogik des unternehmerischen Denkens und Handelns

Prof. Dr. Roland Waibel · Dr. Michael Käppeli

6., vollständig überarbeitete  
und erweiterte Auflage

Prof. Dr. Marcus Hauser

Prof. Thomas Metzger

Prof. Dr. Sibylle Minder Hochreutener

Prof. Dr. Rigo Tietz

Prof. Dr. Daniela Willi

*Versus · Zürich*

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Unternehmerisches Denken und Handeln</b>	<b>17</b>
<b>1.1</b>	<b>Was umfasst Management?</b>	<b>19</b>
1.1.1	Handlungsebenen des Managements	19
1.1.2	Kernaufgaben bzw. -funktionen im Managementprozess	25
<b>1.2</b>	<b>Management im Sinne einer systemorientierten Managementlehre</b>	<b>29</b>
1.2.1	Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder	31
1.2.2	Umweltsphären	34
1.2.3	Rahmenmodell des unternehmerischen Denkens und Handelns	35
<b>1.3</b>	<b>Zentrale Managementmethoden</b>	<b>36</b>
1.3.1	Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse im Management	37
1.3.1.1	Problemdefinition und -analyse	38
1.3.1.2	Erarbeitung von Alternativen	38
1.3.1.3	Bewertung von Alternativen und Entscheidung	39
1.3.1.4	Durchsetzung der gewählten Alternative	41
1.3.1.5	Kontrolle der Zielerreichung	41
1.3.2	Vernetztes Denken im Management	42
1.3.2.1	Problem abgrenzen und Sichtweisen identifizieren	44
1.3.2.2	Schlüssel- bzw. Erfolgsfaktoren herleiten	44
1.3.2.3	Ersten Kreislauf erstellen	45

1.3.2.4	Netzwerk entwickeln	45
1.3.2.5	Netzwerk interpretieren	46
1.3.2.6	Massnahmen und Aktionspläne ableiten	47
<b>1.4</b>	<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>48</b>
<b>2</b>	<b>Strategische Unternehmensführung</b>	<b>51</b>
<b>2.1</b>	<b>Wertorientiertes Management</b>	<b>52</b>
2.1.1	Nachhaltige Wertsteigerung als oberstes unternehmerisches Ziel	52
2.1.2	Profit Impact of Market Strategies (PIMS-Forschungsprogramm)	54
<b>2.2</b>	<b>Die strategische Erfolgslogik</b>	<b>57</b>
2.2.1	Wettbewerbsmodell mit funktionierender Konkurrenz	58
2.2.2	Konkurrenzdruck	60
2.2.3	Nachhaltige Wertsteigerung durch Eintrittsbarrieren	65
<b>2.3</b>	<b>Denkschulen und Perspektiven der strategischen Unternehmensführung</b>	<b>73</b>
2.3.1	Outside-in-Perspektive (market-based view): Formulierung von Wettbewerbsstrategien	74
2.3.2	Inside-out-Perspektive (resource-based view): Aufbau von Kernkompetenzen	75
<b>2.4</b>	<b>Die wichtigsten Instrumente und Konzepte im Überblick</b>	<b>75</b>
2.4.1	Analyseinstrumente	75
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	80
2.4.2	Konzepte zur Strategieentwicklung	84
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	104
2.4.3	Konzepte der Strategieumsetzung und des Strategie-Controllings	108
2.4.3.1	Drei-Phasen-Modell des Wandels nach Lewin	108
2.4.3.2	Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton	108
<b>2.5</b>	<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>112</b>

---

<b>3</b>	<b>Finanzielle Unternehmensführung</b>	<b>115</b>
<b>3.1</b>	<b>Finanzielle Mess- und Steuerungsgrößen zur Unternehmenswertsteigerung</b>	<b>116</b>
3.1.1	Zentrale Messgrößen	117
3.1.1.1	Indikatoren: Gesamtkapitalrentabilität (ROI), Eigenkapitalrentabilität (ROE) und Umsatzrentabilität (ROS)	118
3.1.1.2	Indikator: Ökonomischer Gewinn (EVA)	119
3.1.2	Zentrale Steuergrößen	121
3.1.2.1	«Hebel»: Return on Invested Capital (ROIC)	121
3.1.2.2	Hebel: Unternehmensrisiko und Kapitalstruktur	123
<b>3.2</b>	<b>Die finanzielle Erfolgslogik</b>	<b>130</b>
<b>3.3</b>	<b>Die wichtigsten Instrumente und Konzepte im Überblick</b>	<b>134</b>
3.3.1	DuPont-Rendite-Schema	134
3.3.2	Shareholder Value (nach Rappaport) und DCF-Verfahren	136
3.3.2.1	Grundgedanke: Zukunfts- und Cash-Orientierung sowie Present-Value-Modell	138
3.3.2.2	Das Discounted-(Free-)Cashflow-Verfahren	139
3.3.2.3	Die DCF-Methode in der Investitionsrechnung	145
3.3.2.4	Wertsteigerungsnetzwerk (nach Rappaport)	145
3.3.3	Economic Value Added (EVA)	148
3.3.3.1	Konzept des EVA	149
3.3.3.2	Operative Anwendung der EVA-Entscheidungsregel	152
3.3.3.3	Wertsteigerungsansatz	153
<b>3.4</b>	<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>155</b>

<b>4</b>	<b>Marktorientierte Unternehmensführung</b> .....	<b>157</b>
<b>4.1</b>	<b>Marktorientierte Mess- und Steuerungsgrößen zur Unternehmenswertsteigerung</b> .....	<b>158</b>
4.1.1	Zentrale Messgrößen .....	158
4.1.1.1	Indikatoren: Kundenzufriedenheit, Kundentreue und Neukunden .....	159
4.1.1.2	Indikatoren: Markenwert und Markenimage .....	165
4.1.1.3	Indikator: Marktanteil .....	169
4.1.1.4	Indikatoren: Umsatzkennzahlen .....	170
4.1.2	Zentrale Steuergrößen .....	170
4.1.2.1	Hebel: Kundenmanagement .....	171
4.1.2.2	Hebel: Differenzierung des Leistungsangebots .....	180
<b>4.2</b>	<b>Die marktorientierte Erfolgslogik</b> .....	<b>188</b>
<b>4.3</b>	<b>Die wichtigsten Instrumente und Konzepte im Überblick</b> .....	<b>191</b>
4.3.1	Analyseinstrumente .....	193
4.3.1.1	Markt- und Konkurrenzanalyse .....	193
4.3.1.2	Marktsegmentierung .....	196
4.3.1.3	Zielmarktbestimmung .....	199
4.3.1.4	Marktforschung .....	201
4.3.1.5	ABC-Analyse .....	202
4.3.2	Marketingkonzepte und -instrumente .....	203
4.3.2.1	Positionierung .....	203
4.3.2.2	Marketing-Mix .....	209
4.3.2.3	Digitale Marketinginstrumente .....	215
4.3.3	Marketing-Controlling .....	217
4.3.3.1	Strategisches und operatives Marketing-Controlling ..	219
4.3.3.2	Umsatzquellenanalyse .....	220
4.3.3.3	Kundenzufriedenheitsanalyse .....	221
4.3.3.4	Beschwerdemanagement .....	222
<b>4.4</b>	<b>Weiterführende Literatur</b> .....	<b>224</b>

---

<b>5</b>	<b>Prozessorientierte Unternehmensführung</b>	<b>227</b>
<b>5.1</b>	<b>Prozessorientierte Mess- und Steuerungsgrößen zur Unternehmenswertsteigerung</b>	<b>228</b>
5.1.1	Zentrale Messgrößen	229
5.1.1.1	Indikator: Wertschöpfung	230
5.1.1.2	Indikator: Effizienz	232
5.1.2	Zentrale Steuergrößen: Wertschöpfungsmanagement	237
5.1.2.1	Qualität der Ressourcen	238
5.1.2.2	Gestaltung der Wertschöpfungsarchitektur und Ecosysteme	241
5.1.2.3	Geschäftsprozessoptimierung	251
<b>5.2</b>	<b>Die prozessorientierte Erfolgslogik</b>	<b>253</b>
5.2.1	Von der Prozesslandkarte zur Geschäftsprozessoptimierung	255
5.2.2	Entwicklung einer unternehmensspezifischen Prozesslandkarte	256
5.2.2.1	Führungs- bzw. Managementprozesse	257
5.2.2.2	Geschäfts- bzw. Leistungsprozesse	257
5.2.2.3	Support- bzw. Unterstützungsprozesse	258
5.2.3	Prozess(ketten)analyse	259
5.2.4	Geschäftsprozessoptimierung und -implementierung	261
5.2.5	Prozess-Controlling	262
<b>5.3</b>	<b>Die wichtigsten Instrumente und Konzepte im Überblick</b>	<b>263</b>
5.3.1	Wertkette nach Porter	263
5.3.2	Prozessmodellierungs-Instrumente	267
5.3.3	Wertschöpfungsanalyse nach Miles	269
5.3.4	Konzepte der Prozessgestaltung und -optimierung	272
5.3.4.1	Business Process (Re-)Engineering	272
5.3.4.2	Total Quality Management	274
5.3.4.3	Lean Management	275
5.3.4.4	Kanban	276
5.3.4.5	Unternehmens- und Organisationsentwicklung	276
5.3.5	Integrierte Informations- und Wissensmanagementsysteme, Big Data, KI, IoT, Blockchain	277
<b>5.4</b>	<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>283</b>

<b>6</b>	<b>Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung .....</b>	<b>285</b>
<b>6.1</b>	<b>Mitarbeiterorientierte Mess- und Steuerungsgrößen zur Unternehmenswertsteigerung .....</b>	<b>286</b>
6.1.1	Zentrale Messgrößen .....	286
6.1.1.1	Indikator: Arbeitsproduktivität .....	287
6.1.1.2	Indikator: Arbeitszufriedenheit .....	287
6.1.1.3	Indikator: Mitarbeitermotivation .....	290
6.1.1.4	Indikator: Unternehmenskultur .....	291
6.1.2	Zentrale Steuergrößen: Human Resources Management .....	297
6.1.2.1	Hebel: Qualität von Anreiz- und Belohnungssystemen ..	297
6.1.2.2	Hebel: Führungsqualität .....	301
6.1.2.3	Hebel: Qualität organisatorischer Wandelprozesse .....	306
6.1.2.4	Hebel: Personalentwicklung .....	309
<b>6.2</b>	<b>Die mitarbeiterorientierte Erfolgslogik .....</b>	<b>311</b>
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
<b>6.3</b>	<b>Die wichtigsten Instrumente und Konzepte im Überblick .....</b>	<b>317</b>
6.3.1	Führungstheorien und Führungsstile .....	317
6.3.1.1	Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum und Schmidt	317
6.3.1.2	Verhaltensgitter nach Blake und Mouton .....	319
6.3.1.3	Reifegradorientierte Führung nach Hersey und Blanchard .....	321
6.3.1.4	Transaktionale Führung (Weg-Ziel-Theorie der Führung) .....	323
6.3.1.5	Transformationale Führung .....	323
6.3.2	Motivationstheorie: Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg .....	323
6.3.3	Massnahmen der Personalentwicklung .....	326
6.3.4	Drei-Phasen-Modell der Organisationsentwicklung nach Lewin ..	328
<b>6.4</b>	<b>Weiterführende Literatur .....</b>	<b>333</b>

---

<b>7 Systemisches Management</b> .....	<b>335</b>
<b>7.1 Interpretation der Erfolgslogik: Management-Cockpit</b> .....	<b>336</b>
<b>7.2 Systemisches Management: Erfolgslogik, Management-Cockpit,         Aktionsplan</b> .....	<b>341</b>
<b>7.3 Abschliessende Erkenntnis zur Machbarkeit durch Führung</b> .....	<b>341</b>
<b>7.4 Synthese: Charakteristika eines Systemansatzes</b> .....	<b>344</b>
<b>7.5 Weiterführende Literatur</b> .....	<b>349</b>
<b>Anhang: Praxisbeispiele</b> .....	<b>351</b>
<b>IVF-Hartmann-Gruppe (Schweiz, Medizinalbranche)</b> .....	<b>353</b>
Erfolgslogik (story of strategy) .....	354
Management-Cockpit .....	355
Massnahmen (Aktionsplan) .....	356
<b>Southwest (USA, Flugindustrie)</b> .....	<b>357</b>
Erfolgslogik (story of strategy) .....	361
Management-Cockpit .....	364
Massnahmen (Aktionsplan) .....	365
<b>Zentrale Ergebnisse aus der Studie des IFU-FHS: «KMU-Spiegel 2014. Strategische Schlüsselfaktoren Schweizer KMU»</b> .....	<b>366</b>
<b>Glossar Erfolgslogik</b> .....	<b>377</b>
<b>Quellenverzeichnis</b> .....	<b>383</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>387</b>
<b>Die Autoren</b> .....	<b>397</b>