



# Betriebswirtschaft für Führungspersonen

Die Erfolgslogik des unternehmerischen Denkens und Handelns

Roland Waibel · Michael Käppeli

Marcus Hauser · Thomas Metzger  
Sibylle Minder Hochreutener  
Rigo Tietz · Daniela Willi

6., vollständig überarbeitete  
und erweiterte Auflage



# **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*

---

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2019 Versus Verlag AG, Zürich

Die in diesem Buch verwendeten Produktnamen können Marken und/oder eingetragene Marken der jeweiligen Unternehmen sein.

Weitere Informationen über Bücher aus dem Versus Verlag unter [www.versus.ch](http://www.versus.ch)

*Umschlagbild und Kapitelillustrationen:* Harald Goldhahn

*Satz und Herstellung:* Versus Verlag · Zürich

*Druck:* Kösel · Krugzell

Printed in Germany

ISBN 978-3-03909-292-5 (Print)

ISBN 978-3-03909-792-0 (E-Book)

# Vorwort zur sechsten Auflage

Wir freuen uns, dass unser Buch weiterhin auf rege Nachfrage trifft und wir bereits die 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage vorlegen können. Die Inhalte wurden durch einen neuen Reigen an Co-Autoren stark überarbeitet und aktualisiert, insbesondere auch um viele konkrete Bezüge zur Digitalisierung. Die zusätzlichen Fachexperten Prof. Dr. Marcus Hauser, Prof. Thomas Metzger, Prof. Dr. Sibylle Minder Hochreutener, Prof. Dr. Rigo Tietz und Prof. Dr. Daniela Willi haben ihr Wissen und ihre reiche Erfahrung in die 6. Auflage eingebracht.

Wir sind zuversichtlich, mit dem vorliegenden Werk eine «State-of-the-Art»-Übersicht zu einer fortschrittlichen und ganzheitlichen Unternehmensführung zu liefern.

Gerne weisen wir darauf hin, dass im Begleitbuch «Betriebswirtschaft für Führungskräfte: Fallstudien und Übungen» mehr als 30 konkrete Unternehmensbeispiele verfügbar sind, auf die das im Lehrbuch thematisierte Wissen in Form von Fallstudien und kleineren Übungen transferiert wird. Diese ergänzen das vorliegende Lehrbuch aufs vortrefflichste.

Nachfolgend weisen wir beim jeweiligen Inhalt mit  aus, welche Übung oder Fallstudie dieses Thema adressiert.

Seit kurzer Zeit ist auch die VersusApp in den gängigen App-Stores erhältlich. Sie liefert für je zwei Semester und 14 Semesterwochen jede Woche vier anspruchsvolle Verständnis- oder Transfer-Multiple-Choice-Aufgaben.

St. Gallen, im Frühling 2019

Prof. Dr. Roland Waibel und Dr. Michael Käppeli,  
 Prof. Dr. Marcus Hauser,  
 Prof. Thomas Metzger,  
 Prof. Dr. Sibylle Minder Hochreutener,  
 Prof. Dr. Rigo Tietz und  
 Prof. Dr. Daniela Willi

**Vorwort zur  
fünften Auflage**

*«Etwas Kurz-Gesagtes kann die Frucht und Ernte  
von vielem Lang-Gedachten sein.»*

*Friedrich Nietzsche (1844–1900), deutscher Philosoph*

Wir freuen uns darüber, dass unser Buch bei Studierenden, Lehrenden und Praktikern auf gute Resonanz gestossen ist. Für die 5. Auflage war uns wichtig, Beispiele und Inhalte auf den neuesten, aktuellen Stand zu bringen. Zudem haben wir einige Passagen gekürzt oder ganz weggelassen mit dem Ziel, das Buch noch kompakter und lesefreundlicher zu machen. Die Voraussetzungen, die zur Herausgabe unseres Buches geführt haben, gelten auch weiterhin, weshalb dem Vorwort zur ersten Auflage wenig beizufügen ist.

Konzept dieses Buches

Im unternehmerischen Alltag sind Führungspersonen gefragt, die erfolgreich Managementaufgaben wahrnehmen. Management ist der Beruf des Resultate-Erzielens; demnach ist der Prüfstein für gute Führungspersonen das Erreichen von Zielen und die Erfüllung von Aufgaben im Hinblick auf die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolges. Wie aber ist dies zu erreichen?

Betriebswirtschafts- und  
Managementlehre

Theorieansätze der Betriebswirtschafts- und Managementlehre können sich nicht gleichermassen auf Gesetzmässigkeiten stützen, wie dies zum Beispiel in den Naturwissenschaften der Fall ist. Von einem Lehrbuch der Betriebswirtschaft sind deshalb auch keine exakten Ergebnisprognosen für zukünftiges Führungshandeln zu erwarten. Ein betriebswirtschaftliches Lehrbuch für Führungspersonen soll vielmehr darauf ausgelegt sein, die von der Wissenschaft entwickelten Theorien, Konzepte und Modelle zu erklären, deren Einsatzmöglichkeiten aufzuzeigen und sie in einen betriebswirtschaftlichen Gesamt- bzw. Sinnzusammenhang zu setzen.

Erfolgslogiken	<p>Wenn auch die Betriebswirtschaft keine exakte Wissenschaft ist, so gibt es doch wissenschaftlich breit abgestützte Logiken, welche den langfristigen Erfolg von Unternehmen beeinflussen. Das vorliegende Lehrbuch versucht, diese Erfolgslogiken und die in Wissenschaft und Praxis am weitesten verbreiteten Instrumente, Konzepte und Modelle der Betriebswirtschaft und Managementlehre prägnant und möglichst leicht verständlich darzulegen. Nach sorgfältigem Studium dieses Lehrbuches sollten die Leserinnen und Leser ein fundiertes Verständnis über grundlegende betriebswirtschaftliche Zusammenhänge besitzen und in der Lage sein, sich darauf aufbauend weiter vertieft mit Fragen der strategischen, finanziellen, markt-, prozess- und mitarbeiterorientierten Unternehmensführung auseinander zu setzen. Entsprechend ist das Lehrbuch ideal geeignet, Hochschulstudierende, aber auch Führungspersonen aus der unternehmerischen Praxis, mit der grundlegenden Erfolgslogik des unternehmerischen Denkens und Handelns vertraut zu machen. Das Verständnis der Wirkungsnetzwerke und -zusammenhänge in einem Unternehmen schafft so die Voraussetzung für eine am langfristigen und nachhaltigen Erfolg orientierte Unternehmensführung.</p>
Grundlegende betriebswirtschaftliche Zusammenhänge	
Drei zentrale Ziele	<p>Im Einzelnen werden mit dem vorliegenden Buch drei zentrale Ziele verfolgt. Diese Ziele prägen das Lehrbuch und unterscheiden es von anderen betriebswirtschaftlichen Lehrmitteln:</p>
Gesamtschau	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gesamtschau («the big picture»): Darstellung der grundlegenden betriebswirtschaftlichen Gesamtzusammenhänge und Visualisierung der unternehmerischen Erfolgslogik aus unterschiedlichen Perspektiven.</li> </ul>
Konzentration auf das Essenzielle	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Konzentration auf das Essenzielle («showing what really matters»): Fokus auf zentrale Schlüsselvariablen (Indikatoren und Hebel) erfolgreicher Unternehmensführung bei gleichzeitiger Orientierung am grösseren Ganzen. Verzicht auf alles «nice to have», damit die Gesamtschau nicht verloren geht, welche erfolgreiche Führungspersonen benötigen.</li> </ul>
Verständnis- und Umsetzungsorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verständnis- und Umsetzungsorientierung («as easy as possible»): Schrittweiser, systematischer Aufbau der Erfolgslogik und abschliessende Integration anhand eines Management-Cockpits. Illustration mittels praktischer Fallbeispiele, thematischer Vertiefungen und prägender Persönlichkeiten. Beschreibung der Erfolgslogik so einfach wie möglich (aber nicht einfacher).</li> </ul>
Fallstudien- und Übungsbuch	<p>Einen zusätzlichen Mehrwert vermag dieses praxisorientierte Lehrbuch zu stiften, wenn parallel zum Studium der einzelnen Kapitel die verschiedenen Aufträge im Fallstudien- und Übungsbuch bearbeitet werden und dabei das erworbene theoretische Wissen insbesondere zu den zentralen Instrumenten und Konzepten der managementorientierten Betriebswirtschaft an konkreten Aufgaben- und Problemstellungen angewandt wird. Darüber hinaus können die Powerpoint-Folien zu den Kapiteln bei <a href="mailto:roland.waibel@fhsg.ch">roland.waibel@fhsg.ch</a> angefordert werden (ausschliesslich für Dozierende).</p>

Für die vielen Impulse danken wir unseren Kolleginnen und Kollegen von verschiedenen Hochschulen. Ihre wertvollen Anregungen und Ergänzungen haben zusammen mit den Rückmeldungen unserer Studierenden viel zum Gelingen dieses Lehrbuches beigetragen. Dem Team des Versus Verlages danken wir für die stets ausgezeichnete Zusammenarbeit, das sorgfältige Lektorat und die attraktive grafische und künstlerische Gestaltung des Lehrbuches. Ein spezieller Dank geht insbesondere an unsere Familien für die zahlreich gewährten Stunden, während derer wir an diesem Lehrbuch arbeiten durften.

St. Gallen und Zürich, im Juli 2015

Prof. Dr. Roland Waibel und Dr. Michael Käppeli

---

# 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	Führungstilkontinuum 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>



---

# 1 Unternehmerisches Denken und Handeln

*«Kein Unternehmen kann so schwach sein, dass es durch ein gutes Management nicht wiederbelebt werden könnte. Kein Unternehmen kann so stark sein, dass es durch ein schwaches Management nicht zerstört werden könnte.»*

*Peter Wallenberg, schwedischer Unternehmer und Bankier*

Das Umfeld der Unternehmen im 21. Jahrhundert ist geprägt durch Entwicklungen wie Digitalisierung, globaler Wettbewerb, Informationsüberflutung, Hyperkomplexität und fortschreitende Dynamisierung. Viele Branchen verändern sich sehr schnell, meist aufgrund digitaler Disruption: Sie werden umgewälzt, weil neue Anbieter einen wesentlichen Teil des Umsatzes der alten Produkte und Anbieter übernehmen. So wurde die Musikbranche von der Disruption getroffen: Nach der Jahrtausendwende zuerst durch Apple mit der Downloadplattform iTunes, seit einigen Jahren durch Streaminganbieter wie Spotify. Beispiele für Branchen, die sich stark verändert haben, sind Personalcomputer (durch Tablets und Smartphones), Bücher (durch E-Books), Filme und Videos (durch Streamingdienste), News (durch Gratiszeitungen und Onlineplattformen) oder Taxis und Hotels (durch Vermittler von privaten Anbietern). Rund um Plattformen wie Apple, Amazon, Facebook oder Google, die Kunden und Lieferanten zusammenbringen sowie Daten verwerten, bilden sich ganze sogenannte Ecosysteme. Ein Beispiel für ein solches Ecosystem ist das Smartphone-Business, wobei nebst den Kunden auch die Zulieferer der App-Anbieter Teil des Ecosystems

sind (5.1.2.2 «Gestaltung der Wertschöpfungsarchitektur und Ecosysteme»). In den kommenden Jahren werden sich wahrscheinlich weitere Branchen stark verändern, etwa Banken (z.B. durch kreditvermittelnde Lending-Plattformen), Bildung (z.B. durch E-Learning-Anbieter), Industrie (z.B. durch den 3D-Druck) oder Automobil (z.B. durch das selbstfahrende Auto). Die Disruption schreitet weiter voran.

Disruption

VUKA-Welt

Diese Beispiele zeigen auf: Wir leben in einer VUKA-Welt, gekennzeichnet durch Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität (Mehrdeutigkeit). Volatilität bezieht sich auf die zunehmende Häufigkeit, Geschwindigkeit und das Ausmass von (meist ungeplanten) Veränderungen. Unsicherheit bedeutet das generell abnehmende Mass an Vorhersagbarkeit von Ereignissen in unserem privaten und beruflichen Leben. Komplexität meint die steigende Anzahl von unterschiedlichen Verknüpfungen und Abhängigkeiten von Unternehmen. Und Ambiguität beschreibt die Mehrdeutigkeit der Faktenlage, die falsche Interpretationen und Entscheidungen für Firmen wie Privatpersonen wahrscheinlicher macht. Liegen vertrauenswürdige, gesicherte Informationen vor oder handelt es sich allenfalls sogar um Fake-News? Die Antwort darauf war früher deutlich einfacher.

Diese Rahmenbedingungen bedeuten für die Unternehmensführung wachsende Herausforderungen, die nur bewältigt werden können, wenn Führungspersonen zu unternehmerischem Denken und Handeln befähigt werden und dabei über zweierlei Kompetenzen verfügen. Es ist dies zum einen die Fähigkeit zur ziel- und systemorientierten Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der Organisationseinheit einschliesslich der Mitarbeiterführung (Managementorientierung in der Unternehmensführung). Zum anderen müssen Führungspersonen auch über ein fundiertes betriebswirtschaftliches Fachwissen wie zum Beispiel über Strategiekonzepte, Unternehmensbewertungsansätze, Marketinginstrumente oder Prozessmodellierungstechniken verfügen, um dieses Fachwissen in den Entscheidungs-, Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozessen kompetent zum Einsatz bringen zu können (Sachorientierung in der Unternehmensführung). Erst die Integration von Management- und Fachwissen ermöglicht es Führungspersonen, in Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen systemisch zu denken und durch ganzheitlich entwickelte Lösungen eine nachhaltige Unternehmenswertsteigerung zu realisieren.

Managementorientierung in der Unternehmensführung

Sachorientierung in der Unternehmensführung

Nachhaltige Unternehmenswertsteigerung

## 1.1 Was umfasst Management?

Betriebswirtschaftslehre  
als Management- und  
Führungslehre

Der Begriff Management – also das Führen eines Unternehmens bzw. einer Non-Profit-Organisation, um bestimmte Ziele zu erreichen – ist uralt und hat sich in der betriebswirtschaftlichen Literatur unwiderruflich in den deutschen Wortschatz eingefügt. Im Zusammenhang mit der Beschreibung von Management sind verschiedene Aspekte von Bedeutung, wobei eine der wichtigsten Ausprägungen der Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre die Unterscheidung in drei von ihrer Ausrichtung her unterschiedliche Handlungsebenen ist: die Ebenen des normativen, des strategischen und des operativen Managements.

### 1.1.1 Handlungsebenen des Managements

Um die Vielschichtigkeit des Managements umfassend beschreiben zu können, ist es hilfreich, zunächst zwischen normativem, strategischem und operativem Management zu unterscheiden, da je nach Handlungsebene andere Herausforderungen und Aufgabenschwerpunkte im Zentrum des unternehmerischen Denkens und Handelns stehen (vgl. ► Abbildung 1-1). Ein Managementteam, das auch nur eine dieser drei Handlungsebenen vernachlässigt, wird langfristig den Erfolg des Unternehmens gefährden.

Herausforderung	Handlungsebene	Aufgabenschwerpunkt
Konflikte zwischen Interessen- bzw. Anspruchsgruppen	 <b>Normatives Management</b> Konsensproblem (Legitimationsdruck)	 Aufbau unternehmens- politischer Verständigungspotenziale
Komplexität und Ungewissheit der Markt- und Umweltbedingungen	 <b>Strategisches Management</b> Steuerungsproblem (Innovationsdruck)	 Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile und Wachstumspotenziale
Knappheit der Ressourcen oder Produktionsfaktoren	 <b>Operatives Management</b> Effizienzproblem (Kostendruck)	 Aufbau betrieblicher Pro- duktivitätspotenziale

▲ Abbildung 1-1 Handlungsebenen des Managements (in Anlehnung an Ulrich/Fluri 1995)

Die Ebene des normativen Managements bezieht sich auf die ethische Legitimation der unternehmerischen Tätigkeit und beschäftigt sich mit den grundlegenden Wertfragen unternehmerischen Handelns (Unternehmensethik), bevor es aufgrund allfällig nicht zu Ende gedachter strategischer oder operativer Entscheidungen zu Konflikten mit einzelnen Anspruchsgruppen kommt. Nicht strategische Ungewissheit, sondern Uneinigkeit über die normativen Grundsätze und dabei insbesondere über die Verteilung der Nutzen und Kosten des unternehmerischen Handelns auf die einzelnen Anspruchsgruppen ist auf der Ebene des normativen Managements das Grundproblem. Eine der Hauptzielsetzungen des normativen Managements muss entsprechend die ständige Kontaktpflege mit den verschiedenen Anspruchsgruppen und der Aufbau unternehmenspolitischer Glaubwürdigkeits- und Verständigungspotenziale gegenüber diesen sein. Gelingt dies, nehmen die Anspruchsgruppen das unternehmerische Verhalten als glaubwürdig und als mit den kommunizierten Werten übereinstimmend wahr.

Ebene des normativen Managements  
Wertfragen unternehmerischen Handelns  
Aufbau unternehmenspolitischer Glaubwürdigkeits- und Verständigungspotenziale

#### **Aus der Forschung: Nachhaltiges Management ist erfolgreich**

Clark, Viehs und Weiner zeigen in einer Metastudie mit 200 integrierten Untersuchungen eine starke Korrelation zwischen nachhaltiger Unternehmensführung und Unternehmenserfolg auf. Unter Nachhaltigkeit wird verstanden, dass Unternehmen bestimmte ESG-Kriterien erfüllen: ökologische (Ecological), soziale (Social) und Ansprüche hinsichtlich guter Unternehmensführung (Governmental). In 88 Prozent der Studien erzielen nachhaltig orientierte Firmen bessere Resultate. Die genannte sowie weitere Metaanalysen belegen folgende Vorteile nachhaltig geführter Unternehmen:

- Tiefere Kapitalkosten
- Höhere Profitabilität
- Bessere Entwicklung der Aktienkurse

Clark, Viehs und Weiner folgern aus ihrer Studie: «This report ultimately demonstrates that responsibility and profitability are not incompatible, but in fact wholly complementary.»

Zu den Arbeiten der normativen Führung gehören auch die Klärung und Formulierung eines Leitbildes (Value Statement). Das Leitbild bildet die Grundlage der Unternehmensführung, indem es den Mitarbeitern die Hauptziele und die Rahmenbedingungen für das gesamte Unternehmensgeschehen aufzeigt. Ein klares Leitbild beantwortet die Frage: «Wer wollen wir sein?» Es ist schriftlicher Ausdruck der Unternehmensidentität (Corporate Identity). Entscheidend ist dabei, dass die Leitbildinhalte nicht nur dokumentiert, sondern von den obersten Führungspersonen sichtbar vorgelebt werden.

Leitbild

**Fallbeispiel: Normatives Management und Leitbild**

Die Migros Bank ist eine der führenden Banken der Schweiz. Obwohl wir als Unternehmen mit genossenschaftlichen Werten nicht in erster Linie Gewinnmaximierung anstreben – oder vielleicht gerade deshalb. Unser wertvollstes Kapital ist das Vertrauen unserer Kunden. Aus diesem Grund betreiben wir seit der Gründung eine verantwortungsvolle, konsequent vorsichtige Risikopolitik ohne Investmentbanking. Verständliche Produkte, kompetente Beratung und günstige Konditionen: Das sind die Markenzeichen der Migros Bank.

**Unser Verhalten**

- Wir sind freundlich und setzen uns für die Anliegen unserer Kundinnen und Kunden ein.
- Wir handeln mutig, kreieren Neues und sind verantwortungs- und risikobewusst.
- Wir begegnen uns respektvoll, fair und mit Menschlichkeit.
- Wir sind leistungsfreudig und schaffen Werte.
- Wir handeln und kommunizieren ehrlich.

**Kundinnen und Kunden**

Wir bieten privaten und kommerziellen Kunden die wichtigsten Bankdienstleistungen in guter Qualität zu attraktiven Konditionen an. Vertrauen, Sicherheit und Diskretion sind Schlüsselfaktoren einer guten Kundenbeziehung.

**Kooperationspartner**

Wo möglich und für uns vorteilhaft arbeiten wir in Produktion und Vertrieb mit Dritten zusammen. Dabei sind wir ein anspruchsvoller, fairer und verlässlicher Partner.

**Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Als vorbildliche Arbeitgeberin schaffen wir Voraussetzungen für ein motivierendes und leistungsorientiertes Arbeitsklima, das die besten Kräfte anzieht und bindet. Aufgaben, Verantwortung und Entscheidungskompetenz delegieren wir so weit als möglich.

Aufgaben, Verantwortung und Entscheidungskompetenz delegieren wir so weit als möglich.

**Eigentümerin**

Wir leisten einen positiven, nachhaltigen Beitrag zum Image der Migros-Gemeinschaft und zum finanziellen Ergebnis des Konzerns. Wir verzichten auf kurzfristige und risikoreiche Ergebnismaximierung.

**Gesellschaft**

Wir fördern die freie, verantwortliche Entfaltung des Menschen. Wir treten ein für einen marktwirtschaftlich orientierten, fairen Wettbewerb, eine konsumentenfreundliche Politik und einen gesunden Finanzplatz Schweiz.

Quelle: [www.migrosbank.ch/de/nachhaltigkeit/unsere-werte.html](http://www.migrosbank.ch/de/nachhaltigkeit/unsere-werte.html)

Ebene des strategischen Managements	Die Ebene des strategischen Managements setzt sich mit dem Erhalt bestehender sowie dem Aufbau zukünftiger Erfolgspotenziale auseinander, um heute das Unternehmen zielorientiert auf morgen vorzubereiten. Die Bedeutung strategischen Agierens hat Wayne Gretzky, oft als bester Eishockeyspieler aller Zeiten bezeichnet, präzise umschrieben: «Das Geheimnis meines Erfolgs ist, dass ich nicht dorthin gehe, wo der Puck ist – sondern dorthin, wo er sein wird.» Im Rahmen des strategischen Managements definiert eine Organisation Grundrichtungen und entwickelt Vorgehensweisen, um unter Berücksichtigung der im normativen Management definierten Leitsätze auf den ständigen Innovationsdruck und auf strategische Überraschungen seitens der Konkurrenz wie ein guter Schachspieler flexibel und wirksam agieren zu können. Dieses Steuerungsproblem, namentlich der Umgang mit Komplexität und Ungewissheit, kann ganz ähnlich wie im Schachspiel nur erfolgsbringend gelöst werden, wenn alle unternehmerischen Kräfte konsequent in den Dienst einer klaren Unternehmensstrategie gestellt werden. Eine klare strategische Vorstellung hatte beispielsweise Bill Gates, der Gründer von Microsoft. Mit seiner Vision «a computer on every desk and in every home» formulierte er Anfang der 1980er Jahre eine einprägsame Leitidee, an der sich alle Mitarbeitenden orientieren konnten. Eine gute Vision stellt ein attraktives Zukunftsbild des Unternehmens dar. Sie kann motivieren und mobilisieren und bringt damit viele Mitarbeitenden dazu, sich in ihren Dienst zu stellen. Sie ist, mit den Worten von Strategieprofessor Knut Bleicher, «nahe genug, um erreichbar zu sein, und gleichzeitig fern genug, um zu begeistern».
Erhalt bestehender sowie Aufbau zukünftiger Erfolgspotenziale	
Vision	
Mission	Dagegen beschreibt die Mission das Selbstverständnis eines Unternehmens, den Zweck, wofür es da ist, und damit die eigene DNA. Ein gutes Beispiel ist die Firma Walt Disney, deren Mission es so einfach wie überzeugend auf den Punkt bringt: «To make people happy».

#### **Unter der Lupe: Unternehmensstrategie**

Mittels der Unternehmensstrategie werden die **vier Grundfragen** eines Unternehmens beantwortet:

1. Wofür ist das Unternehmen da (Mission)? – Für welche ganz bestimmte Kundengruppe kann das Unternehmen der beste Problemlöser sein?
2. Warum ist das Unternehmen da (Differenzierung)? – Welches ist das einzigartige Erfolgspotenzial des Unternehmens?
3. Wohin will das Unternehmen (Vision)? – Welche qualitativen und quantitativen Ziele will das Unternehmen erreichen?
4. Wie erreicht das Unternehmen die gesetzten Ziele (Umsetzungsstrategie)? – Welcher Aktionsplan führt zur effektiven und effizienten Zielerreichung?

Ebene des operativen Managements

Aufbau und Ausschöpfung betrieblicher Produktivitätspotenziale

Die Ebene des operativen Managements widmet sich der Gestaltung des laufenden betrieblichen Wertschöpfungsprozesses. Ausgangspunkt ist die grundsätzliche Knappheit aller betriebswirtschaftlichen Ressourcen bzw. der durch die marktwirtschaftliche Konkurrenz ausgeübte Kostendruck (Effizienzproblem). Richtschnur für vernünftiges unternehmerisches Handeln im operativen Management ist das ökonomische Prinzip. Die Qualität des unternehmerischen Denkens und Handelns wird daran gemessen, wie sinnvoll und effizient die begrenzten Mittel zur Zielerreichung eingesetzt werden. Im Mittelpunkt der operativen Managementtätigkeit steht deshalb auch der Aufbau und die Ausschöpfung der betrieblichen Produktivitätspotenziale durch die kosten- und leistungsoptimale Kombination aller erforderlichen Produktionsfaktoren (wie Finanzmittel, Anlagen und Maschinen, Rohstoffe, Betriebsstoffe und Energie, Information und Know-how, menschliche Arbeitsleistung etc.). Gelingt dies, verbessert sich die Effizienz.

#### **Unter der Lupe: Aktuelle Effizienzsteigerung durch Digitalisierung (Industrie 4.0)**

Im Zeitalter der Digitalisierung werden Daten zu einem immer wichtigeren Rohstoff («das neue Gold»). Die Digitalisierung der industriellen Produktion wird oft als Industrie 4.0 bezeichnet, als vierte industrielle Revolution (die erste bestand in der Mechanisierung mit Wasser- und Dampfkraft, die zweite in der Massenfertigung mit Hilfe von Fließbändern, die dritte in der Automatisierung durch Elektronik und IT). Die digitalisierte Industrie 4.0 meint die Vernetzung von wissensbasierten, sensor-gestützten und räumlich verteilten Produktionsmitteln sowie Steuerungssystemen. Solche, meist durch das Internet der Dinge verbundene Systeme sind in der Lage, eigenständige Entscheidungen zu treffen (z.B. wann ein Bestandteil vor dem Verschleiss ausgewechselt werden muss) und Aufgaben möglichst autonom zu erledigen. Nur in Ausnahmefällen, zum Beispiel bei Störungen oder Zielkonflikten, übertragen sie die Aufgaben an die menschliche Steuerung. Der Mensch wird dabei durch Assistenzsysteme (aggregierte und visualisierte Informationen) unterstützt, sodass schnelle und zielführende Entscheidungen möglich sind. Zudem werden Menschen von anstrengenden, unangenehmen oder gefährlichen Arbeiten entlastet, beispielsweise durch Roboter. Die Industrie 4.0 führt in der Fabrik unter anderem durch Zeit- und Qualitätsgewinne, Sicherheits-, Produktions- und Lageroptimierungen sowie Kostensenkungen zu deutlichen Effizienzsteigerungen. Gleichzeitig können nicht nur einzelne Produktionsschritte eines Unternehmens, sondern übergreifende Prozesse ganzer Wertschöpfungsketten optimiert werden (z.B. Transportabläufe verschiedener Firmen).

Die einzelnen Handlungsebenen des Managements sind stets aufeinander bezogen zu sehen und lassen sich in der Praxis kaum trennscharf voneinander unterscheiden. Vielmehr sind die Grenzen zwischen den einzelnen Ebenen im Führungsalltag fließend. Es handelt sich mit anderen Worten bei den drei Handlungsebenen lediglich um eine gedankliche Gliederung, die bewusst macht, auf welchen Ebenen die verschiedenen Managementaufgaben anzusiedeln sind. Untersuchungen zeigen immer wieder, dass Manager durch die operative Hektik des Tagesgeschäfts strategische und normative Managementaufgaben zugunsten der operativen Managementaufgaben zurückstellen bzw. vernachlässigen, was für den langfristigen Erfolg des Unternehmens fatale Konsequenzen haben kann.

**Unter der Lupe: Historische Effizienzsteigerung durch Taylorismus (Industrie 2.0)**

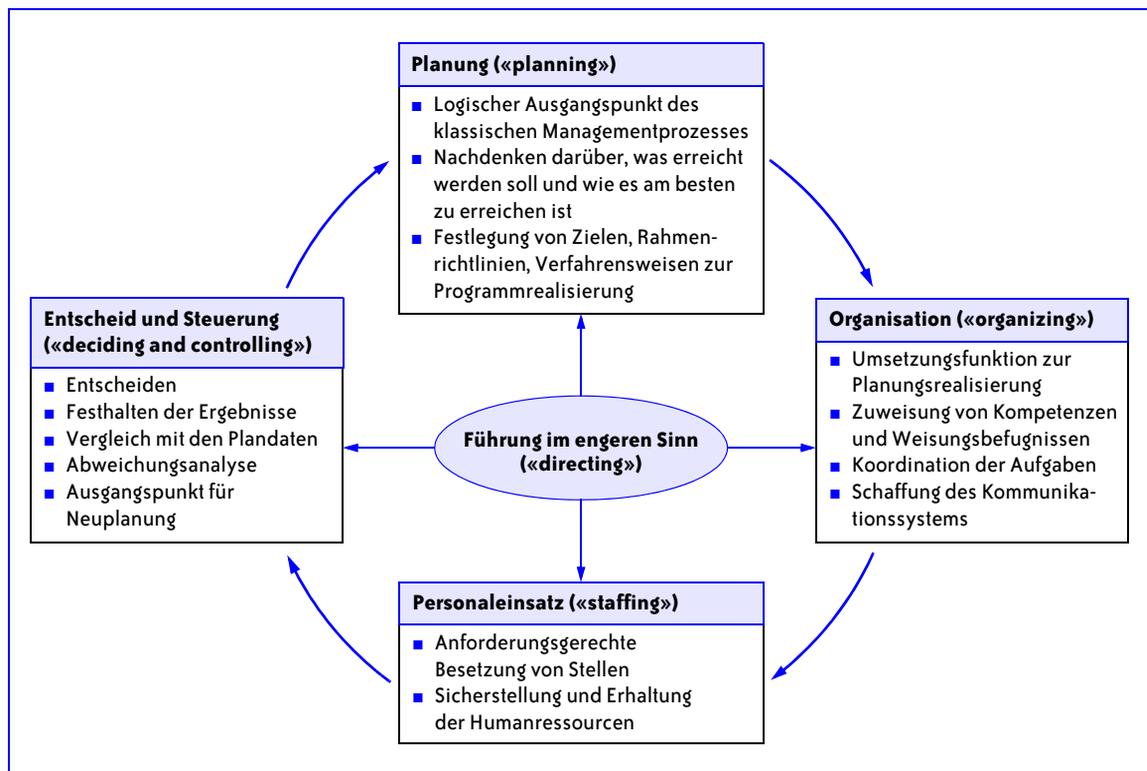
Pionier wissenschaftlicher Rationalisierung auf der operativen Ebene des industriellen Managements und damit bei der Gestaltung der Betriebs- und Produktionsorganisation ist der amerikanische Ingenieur Frederick W. Taylor mit seinem Werk «Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung» (The Principles of Scientific Management). Er hat ganz wesentlich zur Entwicklung der Methoden der Massenproduktion beigetragen. Ab 1882 liess Taylor grossangelegte Zeitstudien durchführen, führte Prämienlohnsysteme ein und entwickelte neue, wissenschaftlich begründete detaillierte und standardisierte Arbeits- und Bewegungsabläufe zur Steigerung der Leistung der Arbeiter. Dadurch kam es durch eine rigide Vermessung und Zerlegung der Produktionsprozesse zu einer stark zunehmenden Rationalisierung in der industriellen Massenproduktion. Am konsequentesten umgesetzt wurde der Taylorismus bei Henry Ford, der 1913 die Fließbandproduktion einführte und mit seinem Modell «Ford T» – «Tin Lizzy» – zeitweise mehr als 50% Marktanteil erreichte, weil er den Preis von anfänglich 1300 Dollar durch konsequente Rationalisierung auf 290 Dollar senken konnte. Viele Arbeiter waren jedoch unzufrieden, vor allem aufgrund der monotonen Arbeit, die kein eigenständiges Denken mehr abverlangte, sowie auch aufgrund der damit verbundenen Entfremdung vom Gesamtprozess der Produktion (jeder ist nur ein winziges Zahnrad in einem riesigen Mechanismus), der hohen Arbeitsintensität und nicht zuletzt der gesundheitlichen Folgen davon. Schliesslich bekamen auch die Betriebe die Konsequenzen dieser Missstände zu spüren: Die Arbeiter zeigten mangelnde Beteiligung, identifizierten sich weniger mit dem Betrieb und dem Produkt (Qualitätsverluste) und hatten mehr Fehlzeiten (aufgrund der gesundheitlichen Folgen). Die Probleme des Taylorismus zeigt anschaulich Charlie Chaplins Film «Modern Times».

### 1.1.2 Kernaufgaben bzw. -funktionen im Managementprozess

Die von Führungspersonen im normativen, strategischen und operativen Management zu erfüllenden Aufgaben können ein unterschiedliches Profil aufweisen, je nachdem, ob man zum Beispiel im Finanzbereich, im Marketingbereich oder im Personalbereich tätig ist. Die grundlegenden Fragestellungen sind jedoch sehr ähnlich und lassen sich in konzentrierter Form auf einen Fünferkanon von Managementfunktionen reduzieren. Die fünf «klassischen» Leitungsaufgaben des Managements stehen nicht separat nebeneinander, sondern in einer bestimmten Abfolge mit vielfältigen Rückkoppelungsprozessen und lassen sich entsprechend in Form eines Führungskreislaufes darstellen (► Abbildung 1-2).

Für Ziele sorgen, planen,  
organisieren, kontrollieren  
und Mitarbeitende führen  
sowie entwickeln

Unternehmerisch denkende und handelnde Führungspersonen zeichnen sich dadurch aus, dass sie für Ziele sorgen, planen, organisieren, kontrollieren sowie die Mitarbeitenden führen und entwickeln. Dabei handelt es sich bei den äusseren Elementen des Führungskreislaufes in ► Abbildung 1-2 um die stärker rationalen Aspekte der Unternehmensführung, während das Oval «Führung im engeren Sinne» im Inneren des Führungskreislaufes den stärker psychologisch geprägten Aspekt der Mitarbeiterführung in Organisationen abdeckt. Management



▲ Abbildung 1-2 Grundschemata des Führungskreislaufes

umfasst mit anderen Worten gleichermaßen die systematische Gestaltung von Organisationen (äusserer Kreis) als auch die psychologisch geschickte Führung von Menschen in Organisationen (innerer Kern des Führungskreislaufs). Managementkompetenz ist eine Querschnittsfunktion und damit die universelle Fähigkeit, die in allen hierarchisch strukturierten Institutionen, seien es Unternehmen, öffentliche Verwaltungen oder Verbände, benötigt wird.

#### **Persönlichkeit: Henry Mintzberg**

Einer der interessantesten (Quer-)Denker auf dem Gebiet der Managementtheorie ist zweifelsohne Henry Mintzberg. Er hat nicht nur grundlegende Beiträge zum Wesen des Managements geliefert, sondern sich zudem mit der Rolle von Managern in Unternehmen sowie in der Managementausbildung befasst. Das Charakteristische an den wissenschaftlichen Arbeiten von Mintzberg ist, dass er untersuchte, wie Manager arbeiten. Er fand heraus, dass sie selten das taten, was sie eigentlich zu tun glaubten. Es zeigte sich vielmehr, dass die meisten Manager ihre Zeit nicht darauf verwendeten, sich Gedanken über die langfristige Planung zu machen, sondern sozusagen Sklaven des Augenblicks waren, die von einer Aufgabe zur nächsten hetzten, stets von neuen Ablenkungen umgetrieben.

Mintzberg identifizierte die wesentlichen Eckpunkte der praktischen Managementtätigkeit. Der durchschnittliche Manager

- bewältigt ein immenses Arbeitspensum, ohne in seiner Geschwindigkeit nachzulassen,
- erledigt Aufgaben, die durch Vielfalt, Kürze und Fragmentierung bestimmt sind,
- konzentriert sich auf Probleme, die aktuell und spezifisch sind sowie ausserhalb der täglichen Routine liegen,
- bevorzugt die mündliche vor der schriftlichen Kommunikation,
- agiert in einem Geflecht interner und externer Kontakte und
- ist starken Zwängen unterworfen, behält aber dennoch eine gewisse Kontrolle über seine Arbeit.

Fünf klassische  
Managementfunktionen

Die fünf klassischen Managementfunktionen können wie folgt beschrieben werden:

Planung («planning»)

1. Planung («planning»): Bei der Planung geht es im Wesentlichen um die Bestimmung der Zielrichtung, die Entfaltung zukünftiger Handlungsoptionen und die optimale Auswahl unter diesen. Ohne Ziel ist bekanntlich jeder Weg der richtige. Das grundlegende Problem der Planung besteht dabei in der Unvollkommenheit der Informationen und damit in der mangelnden Vorhersagbarkeit der Ergebnisse. Gleichwohl ist das Festlegen von konkreten und messbaren Zielen, welche aus der Strategie abgeleitet werden, eine zentrale Führungsaufgabe.

- 
- Organisation («organizing») 2. Organisation («organizing»): Die Planung alleine reicht nicht aus, sie muss auch organisatorisch durch geeignete (Geschäfts-)Prozesse und Strukturen umgesetzt werden. Organisation ist dabei kein Selbstzweck, sondern nötig, damit ein Unternehmen reibungslos funktioniert und die Umsetzung der strategischen Ziele sichergestellt ist. Dies erfüllt das Management am besten, wenn die Organisation so einfach wie möglich ist. Hinweise dafür sind zum Beispiel flache Hierarchien, schlanke Strukturen, klare Unterstellungsverhältnisse und genau definierte Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen für jeden. Innerhalb dieser festgelegten Leitplanken ist den Mitarbeitenden sodann ausreichend Freiraum bei der Aufgabenerfüllung zu gewähren.
- Personaleinsatz («staffing») 3. Personaleinsatz («staffing»): Die geschaffenen organisatorischen Stellen müssen mit Personal besetzt werden, welches an der Umsetzung der unternehmerischen Ziele mitwirkt. Dabei kommt der sorgfältigen Personalauswahl und -einsatzplanung eine zentrale Bedeutung zu. Wird eine Stelle falsch besetzt bzw. ein Mitarbeiter mit einer Funktion oder Aufgabe betraut, der er nicht gewachsen ist, wird sowohl die Führungsperson als auch der Mitarbeitende selbst enttäuscht werden. Eine Führungsperson steht deshalb ständig vor der Herausforderung, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihren Kompetenzen richtig einzuschätzen und da einzusetzen, wo sie ihre Stärken haben. Nur dort werden sie gute Leistungen erbringen.
- Führung («directing») 4. Führung («directing»): Durch die Planung, die Organisation und den Personaleinsatz sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Geschäftsabwicklung und Leistungserbringung geschaffen. Nun steht die operative Umsetzung und damit das Führungsverhalten im laufenden Tagesgeschäft im Vordergrund. Information, Kommunikation, Motivation, Konfliktmanagement sowie Personal- und Teamentwicklung sind dabei die zentralen Aufgaben einer wirkungsorientierten Mitarbeiterführung. Nur wer bereit und dazu fähig ist, Menschen für die Realisierung von Visionen und Strategien zu begeistern, Potenziale auszus schöpfen und Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen sinnvoll zu delegieren, ist für die Übernahme einer Managementfunktion geeignet. Wer jedoch über keine Leadership- und Führungsqualitäten verfügt, nicht delegieren kann und sich vor unangenehmen Entscheidungen scheut, sollte in einer Organisation keine Führungsfunktion übernehmen.
- Steuerung («deciding» und «controlling») 5. Steuerung («deciding» und «controlling»): Bei der Steuerung geht es darum, konkrete Umsetzungsentscheide zu treffen und deren Wirksamkeit zu überprüfen. Kontrollieren als letzter Schritt im Managementprozess ist zwar keine beliebte, jedoch eine weitere zentrale Führungsaufgabe. Die erreichten Ergebnisse werden mit den Plandaten verglichen, Abweichungen analysiert und wenn nötig Korrekturmaßnahmen eingeleitet. Dabei spielen in der betrieblichen Praxis monetäre (finanzielle) und nichtmonetäre Kennzahlen in Form von Mess- und Steuerungsgrößen eine bedeutende Rolle. Das Controlling bietet mit den erhobenen Informationen zugleich den Ausgangspunkt für eine Neuplanung.

### Unter der Lupe: Automatisierbarkeit von Managementfunktionen

Roboter, Maschinen und Algorithmen sind in der Arbeitswelt auf dem Vormarsch. Studien zeigen auf, dass zunehmend mehr Tätigkeiten automatisiert werden können. Bei einzelnen Berufen ist die Ersetzbarkeit durch Maschinen hoch, zum Beispiel bei Bäckern, Kassierern oder Buchhaltern. Selbst anspruchsvolle Tätigkeiten etwa von Bank- oder Versicherungsangestellten (wie z.B. Anlageempfehlungen, Bonitätsprüfungen oder Schadensfallbearbeitungen) können immer stärker durch Software ersetzt werden.

Ist die Tätigkeit eines Managers durch die Digitalisierung ebenfalls gefährdet? Prüft man die klassischen Managementfunktionen auf ihre Automatisierbarkeit, zeigt sich, dass einzelne Untertätigkeiten (wie beispielsweise Datenerfassung, Kalkulation oder Personalbeschaffung) durch Maschinen substituiert werden können. Dies gilt im Speziellen für Tätigkeiten, bei denen Datenverarbeitung eine wichtige Rolle spielt. Die einzelnen Managementfunktionen als Ganzes – also planen, organisieren, steuern, Personaleinsatz und Menschen führen – benötigen ein Bündel von menschlichen Kompetenzen (wie etwa Konzepte entwerfen, Prioritäten setzen, kreative Ansätze finden oder neuartige Probleme lösen), die kaum durch künstliche Intelligenz zu ersetzen sind. Auch wenn Führungspersonen zunehmend Unterstützung durch Daten und Algorithmen erhalten, wird Management als komplexe Gesamtleistung wohl weiterhin Menschen vorbehalten bleiben.

Kreislaufsystem der Führung

Wer mehr von den fünf Sollaufgaben des Managements versteht und das Kreislaufsystem der Führung besser beherrscht als andere, hat zwar noch keine Garantie für eine erfolgreiche Karriere, aber die besten Voraussetzungen dazu. Erfolg dürfte sich insbesondere dann einstellen, wenn es einer Führungsperson gelingt, diese Kernaufgaben des Managements mit den Grundsätzen und Erfolgslogiken wertorientierter Unternehmensführung zu verknüpfen. Dies bedarf der Fähigkeit von Führungspersonen, sich des eigenen Managementverständnisses bewusst zu werden, mit Komplexität und Unsicherheit umzugehen und systemisch denken zu können.

### Aus der Forschung: Die Bedeutung von Management

Wie wichtig ist die Qualität von Management für den Unternehmenserfolg? Eine seit 2002 durchgeführte Langzeitstudie von Sadun, Bloom und van Reenen mit 12 000 Unternehmen in 35 Ländern aus vier Branchen zeigt, dass gutes Management für viele Firmen noch immer eine enorme Herausforderung darstellt und dass es einen klaren, dauerhaften Zusammenhang zwischen operativem Management und Unternehmenserfolg gibt. Zentrale Erkenntnisse sind:

- Gutes Management zahlt sich deutlich aus: in höheren Gewinnen, grösserem Wachstum und verbesserter Produktivität.
- Es bestehen grosse Qualitätsunterschiede zwischen einzelnen Ländern. Die grösste Streuung besteht allerdings in der Managementqualität einzelner Firmen innerhalb der Länder.

- Insgesamt weisen 11 Prozent der Firmen eine tiefe Managementqualität (< 2 auf einer 5er-Skala) auf, während 6 Prozent hohe Werte erzielen (> 4 auf einer 5er-Skala).
  - Firmen mit gutem Management geben deutlich mehr aus für Forschung und Entwicklung und erlangen substanziiell mehr Patente.
- Gemäss den Autoren behindern folgende Faktoren die Anwendung guter Managementpraktiken:
- Die Selbstüberschätzung von vielen Managern, welche sich praktisch durchgehend als gute bis sehr gute Führungspersonen einstufen: Die Korrelation zwischen Selbstwahrnehmung und gemessener Qualität lag bei null.
  - Eigentumsstrukturen: Familienfirmen mit einem CEO aus der Familie und staatlich kontrollierte Firmen weisen eine schlechtere Managementqualität als Familienfirmen mit externem CEO oder Publikumsgesellschaften auf.
  - Mangelnde Ausbildung/Kompetenzen: dies zeigte sich v.a. in Schwellenländern.
  - Firmenkulturen, welche die Einführung von Managementtechniken verhindern.
  - Tiefe Mitarbeiterorientierung des CEO: Firmen mit CEOs mit stärkerer Mitarbeiterausrichtung zeigten deutlich höhere Managementqualität.

## 1.2 Management im Sinne einer systemorientierten Managementlehre

Komplexe unternehmerische  
Problemstellungen

Führungspersonen sehen sich heute oft mit schwierigen Zusammenhängen konfrontiert. Sie haben es häufig mit komplexen unternehmerischen Problemstellungen zu tun, in denen vieles mit vielem dynamisch verknüpft ist und zahlreiche Abhängigkeiten und Zielkonflikte bestehen. Komplexe Probleme sind – im Unterschied zu komplizierten Problemen (z. B. technische Systeme) – weder vollkommen prognostizierbar noch umfassend beherrschbar. Komplexe Herausforderungen spielen typischerweise in sozialen Systemen (wie etwa Unternehmen) eine grosse Rolle. Beispielsweise wird oft von Unternehmen erwartet, dass sie

- stabilisierende Elemente (wie Marken oder Firmenkultur) bewahren und gleichzeitig sehr innovativ sind,
- sowohl die Aktionäre zufriedenstellen als auch die Kunden begeistern,
- die Effizienz verbessern und gleichwohl kreativ den bisherigen Denkraum erweitern,
- eine Kultur pflegen, die wirtschaftlich und gleichzeitig menschlich ist,
- ökonomisch, ökologisch und auch sozial erfolgreich sind,
- eine grosse Vision verfolgen und ebenso den täglichen Kampf ums Überleben meistern.

Der kluge Umgang mit den komplexen Zusammenhängen und vielen Zielkonflikten ist das, was gutes Management im Kern ausmacht. Erfolgreiche Füh-

Personen betrachten deshalb unternehmerische Sachverhalte und komplexe Probleme sinnvollerweise als Systeme, d.h. als aus Komponenten aufgebaute Ganzheiten, die eine innere Ordnung oder Struktur aufweisen und ein bestimmtes äusseres Verhalten zeigen.

#### Systemdenken

Besonders hilfreich für ein derartiges Systemdenken ist die Arbeit mit Modellen, welche komplexe unternehmerische Zusammenhänge in ein Gesamtbild und -verständnis integrieren. Dieses Denken in Systemzusammenhängen und Modellen spielt in der modernen Betriebswirtschaftslehre und dabei insbesondere im Rahmen eines ganzheitlich-integrierten Managementverständnisses eine besondere Rolle. Dabei ist zu beachten, dass Management- und Unternehmensmodelle typischerweise normative Denkmodelle sind, die etwas darüber aussagen, wie ein Unternehmen als komplexes, produktives und soziales System funktioniert und wie Führung im Unternehmen wahrgenommen werden sollte. Unternehmensmodelle vermitteln als grundlegende Orientierungssysteme Handlungsempfehlungen, wobei sich diese Empfehlungen nicht auf konkrete Einzelheiten richten, sondern auf das Grundsätzliche fokussieren.

#### Management- und Unternehmensmodelle

#### Grundlegende Orientierungs- und Navigationssysteme

#### Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Unternehmen

Ein Unternehmensmodell beschreibt, wie ein Unternehmen idealerweise gestaltet, gelenkt und entwickelt werden soll, um den Anforderungen gerecht zu werden, die an ein Unternehmen gestellt werden. Dabei ist heutzutage unbestritten, dass kein Management jemals in der Lage sein wird, alle Vorgänge des Unternehmens im Detail zu beherrschen. Keine Führungsperson wird allzeit Herr ihrer Systeme sein: Eine Führungsperson sollte sich aber stets darum bemühen, durchdacht, absichtsvoll und zielorientiert zu handeln sowie die von ihr verantworteten Prozesse nach bestem Wissen und Gewissen zu lenken; sie muss sich allerdings immer bewusst sein, dass die Folgen des Handelns aufgrund der Komplexität und Dynamik unternehmerischer Systeme nicht exakt ihren Absichten und Plänen entsprechen. Es gibt in der Unternehmensführung zu viele gegenseitige Abhängigkeiten und nicht kontrollierbare und lenkbare Grössen. Eine erfolgreiche Führungsperson muss mit ihren Entscheidungen die Richtung angeben, die Kräfte der Selbstlenkung und Selbstorganisation begünstigen, den Willen zur Innovation und Entwicklung mobilisieren und möglichst vorausschauend planen und steuern. Systemisch denkende Manager orientieren sich an folgenden Haltungen:

- Sie behalten den Blick aufs Ganze.
- Sie sind andauernd bestrebt, Zusammenhänge zu erkennen.
- Sie betrachten die Dinge aus verschiedenen Blickwinkeln.
- Sie berücksichtigen relevante Wirkungskreisläufe und nutzen Rückkopplungsmöglichkeiten.
- Sie überprüfen die Wirkungen und passen wenn nötig die Handlungen an.

Resilienz Das Ziel eines systemischen Managementverständnisses ist es, die Resilienz eines Unternehmens zu stärken, um den erfolgreichen langfristigen Fortbestand zu sichern. Resilienz bezeichnet dabei die Belastbarkeit eines Systems gegenüber äusseren Einflüssen. Ein resilientes Unternehmen verhält sich sowohl agil (d.h. es kann vorausschauend Entwicklungen antizipieren) als auch robust (d.h. es kann mit Störungen konstruktiv umgehen).

#### **Persönlichkeit: Hans Ulrich**

Als einer der Pioniere des Systemdenkens in der Betriebswirtschaftslehre gilt der St. Galler Professor Hans Ulrich, der zwischen 1964 und 1972 eine völlig neue Betrachtungsweise in betriebswirtschaftliche Fragestellungen eingeführt hat. Das von ihm entwickelte St. Galler Managementkonzept umfasst eine mehrdimensionale Analyse des Unternehmens durch Führungs-, Organisations- und Entwicklungsmodelle. Hierbei ging es Hans Ulrich einerseits um Systemorientierung und andererseits um den Aufbau eines gedanklichen Ordnungsrasters für sinnvolles Handeln in sozialen Organisationen. Hans Ulrich definierte Management als Führung zweckgerichteter sozialer Systeme, wobei es für ihn darauf ankam, gesellschaftlich sinnvolle Entscheidungen zu treffen und zur Verbesserung der sozialen Verhältnisse beizutragen.

Unternehmensmodelle unterscheiden typischerweise zwischen einem Insytem mit den dazugehörigen Management-, Leistungserstellungs- und Finanzierungsprozessen sowie einem Umsystem, wobei das Umsystem weiter in Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder und Umweltsphären unterteilt wird.

### **1.2.1 Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder**

Primäre,  
marktbezogene Stakeholder

Sekundäre, nicht-  
marktbezogene Stakeholder

Ein Unternehmen ist niemals Selbstzweck, sondern es erbringt seine Wertschöpfungstätigkeit in ständiger Interaktion mit verschiedenen Anspruchsgruppen bzw. Stakeholdern. Die Anspruchsgruppen umfassen sämtliche organisierten und nichtorganisierten Gruppen von Menschen, Organisationen und Institutionen, die von den unternehmerischen Entscheidungen und Wertschöpfungsaktivitäten betroffen sind. Primäre, marktbezogene Stakeholder, wie etwa Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber oder Mitarbeitende, beeinflussen den Unternehmenszweck. Zu den sekundären, nichtmarktbezogenen Stakeholdern gehören etwa Staat, Medien, Interessenverbände etc. Diese erheben ebenfalls Ansprüche an das Unternehmen und dessen Management, wenn auch mit unterschiedlichen Einflussmöglichkeiten. Die Öffentlichkeit möchte ein seriöses und sozial verantwortungsvolles Unternehmen, das möglichst keine Umweltverschmutzung verursacht. Der Staat ist an guten Steuerzahlern interessiert und erwartet die Einhaltung der Gesetze. Die Kunden wünschen preiswerte Produkte und eine zuverlässige Versorgung. Die Lieferanten möchten ihrerseits gute Preise erzielen und streben eine möglichst langfristige und partnerschaftliche Geschäftsbeziehung

Zielkonflikte

an. Die Mitarbeiter erwarten sichere Arbeitsplätze und gute Löhne. Schliesslich sind da noch die Kapitalgeber, die eine hohe Rendite erzielen wollen. Nicht selten treten dabei – zumindest in der kurzen Frist – erhebliche Zielkonflikte zwischen den Anspruchsgruppen auf, zum Beispiel in Bezug auf die Entlohnung, die Arbeits- und Anstellungsbedingungen, die getroffenen Umweltschutzmassnahmen oder das soziale Engagement. Letztlich versucht jede Anspruchsgruppe, durch eine gezielte Beeinflussung des Unternehmens die eigenen Partikularinteressen voranzutreiben. Alles in allem ist es keine leichte Aufgabe für ein verantwortungsvolles Management, diesen Anforderungen in ihrer Breite und teilweisen Widersprüchlichkeit gerecht zu werden.

**Unter der Lupe: Stakeholderinteressen und Zielkonflikte**

Wertorientierte Unternehmensführung erfordert die aktive Auseinandersetzung des Managements mit den divergierenden Wertvorstellungen und Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen.

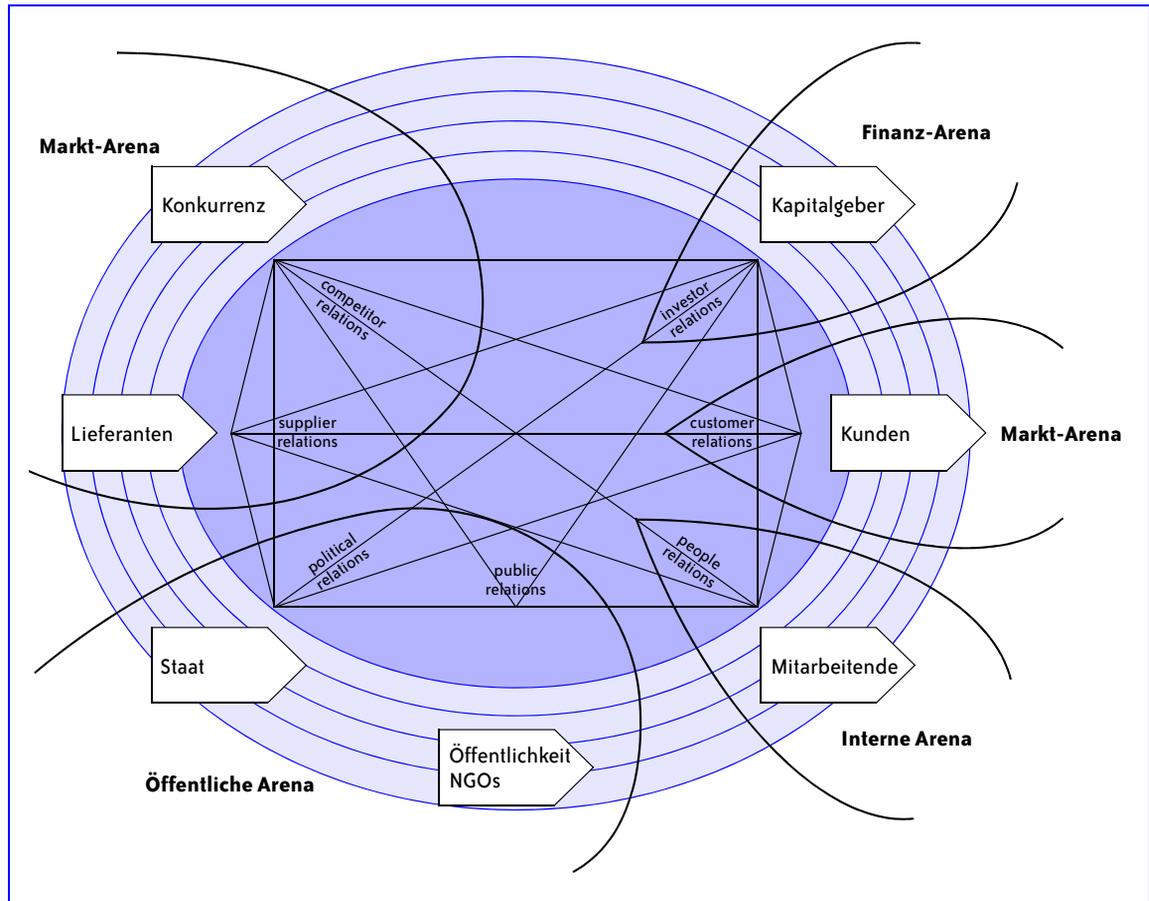
- Die Aktionäre fordern mehr Gewinnausschüttung und die Steigerung des Unternehmenswertes.
- Die Kunden verlangen eine hohe Qualität und zuvorkommenden Service zu einem günstigen Preis.
- Die Bank fordert die zuverlässige Bedienung der Kredite und eine Minimierung des Risikos.
- Die Mitarbeiter und Gewerkschaften fordern attraktive Arbeitsbedingungen und sichere Arbeitsplätze.
- Der Staat fordert Steuern, die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften sowie die Schaffung von Arbeitsplätzen.
- Umweltschutzverbände fordern umweltschonende Produktion.

Die Unternehmensleitung muss nun zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppeninteressen einen Zielkompromiss finden. Dabei muss die Unternehmensführung in ihrem normativen Findungs- und Entscheidungsprozess beachten, dass

- die Mitarbeiter unzufrieden reagieren und ihren Unwillen zeigen können, wenn mitarbeiterorientierte Ziele und Anliegen vernachlässigt werden,
- Entrüstung in der Öffentlichkeit entstehen kann, wenn die ökonomische Zielerfüllung erheblich zu Lasten der ökologischen Zielerfüllung verfolgt wird, oder
- die Wirtschaftlichkeit sinkt, wenn die mitarbeiterorientierte und ökologische Zielerfüllung in hohem Masse zu Lasten der ökonomischen Zielerfüllung angestrebt wird.

Die Unternehmensleitung hat im Rahmen des wertorientierten Managements zu entscheiden, wie mit diesen Zielkonflikten umgegangen wird. Dabei spielen sowohl normative Werte, Unternehmensziele, die aktuelle Situation als auch Zukunftserwartungen eine wichtige Rolle.

Die einzelnen Gruppierungen haben nicht nur Einfluss auf das betroffene Unternehmen, sie stehen oft auch zueinander in einer konfliktären Beziehung (z.B. Eigenkapitalgeber versus Umweltschutzgruppen). Für ein Unternehmen und sein Management bedeutet dies, sich mit den unterschiedlichsten Ansprüchen sowie den konträren Interessenlagen auseinander setzen zu müssen. Allein von daher befinden sich Unternehmen immer in einem facettenreichen Spannungsfeld. Ein erfolgreiches Managementteam zeichnet sich dadurch aus, dass es in der Lage ist, sich in diesem anspruchsvollen Anspruchsgruppengefüge und den verschiedenen Arenen zurechtzufinden (► Abbildung 1-3).



▲ Abbildung 1-3 Die Beziehung des Unternehmens zu seinen Anspruchsgruppen (Quelle: Wilbers 2004)

### Fallbeispiel: Schlechtes Stakeholdermanagement

Das Unterschätzen oder Nichtberücksichtigen der Interessen bestimmter Anspruchsgruppen kann ein Unternehmen in eine schwierige Situation bringen. Ein klassisches Beispiel dafür sind die Schwierigkeiten, welche auf Royal Dutch/Shell im Jahre 1995 zukamen, weil sie die Versenkung der überflüssig gewordenen Ölplattform Brent Spar in der Nordsee planten. Dieses Entsorgungsvorhaben hatte man mit der Regierung im Detail durchdacht und abgestimmt. Doch Aktivisten der Umweltschutzorganisation Greenpeace besetzten die Ölplattform, da sie behaupteten, dass sie noch mindestens 5000 Tonnen Öl enthielte, die das Meer stark verschmutzen würden. Durch eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit von Greenpeace stellte sich in kurzer Zeit ein Grossteil der Bevölkerung gegen Shell und in zahlreichen europäischen Ländern kam es zu Protesten und Boykotten von Shell-Tankstellen. Obwohl unabhängige Inspektoren später bestätigten, dass die Faktenlage der Greenpeace-Vorwürfe nicht gegeben war, da das verbleibende Öl tatsächlich deutlich weniger als die genannten 5000 Tonnen war, gab Shell nach, schleppte die Bohrinsel in einen norwegischen Fjord und demontierte sie dort.

Die Festlegung des Umgangs mit den einzelnen Anspruchsgruppen und deren Interessenberücksichtigung bei unternehmerischen Entscheidungen ist Teil des normativen Managements. Wertsteigerung wird auf dieser normativen Grundlage durch zielführende strategische Entscheidungen und durch deren Umsetzen auf operativer Ebene bewirkt (1.1.1 «Handlungsebenen des Managements»). Eine wert- oder ethikfreie Unternehmensführung ist dabei nicht möglich, weil das Management bei all seinen strategischen und operativen Entscheidungen immer mehr oder weniger bewusst eine bestimmte normative Position gegenüber den einzelnen Stakeholdern einnimmt.

## 1.2.2 Umweltphären

Beobachtung der Konkurrenz  
und des wirtschaftlichen bzw.  
ökonomischen Umfelds

Technologische, gesellschaft-  
liche und ökologische  
Aspekte sowie rechtliche und  
politische Entwicklungen

Im Zusammenhang mit der an langfristigen Werten orientierten Unternehmensführung wird im Allgemeinen als Grundprinzip und Richtschnur für rationales Handeln das ökonomische Prinzip herausgestellt. Das ökonomische Prinzip (auch als Effizienzpostulat bekannt) beschreibt den Koordinationsmechanismus, nach dem in der Unternehmensführung versucht wird, mit begrenzten Mitteln (Input) einen möglichst grossen Output zu erreichen. In einer Marktwirtschaft, in der der Unternehmenserfolg den dominierenden Einfluss auf die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit des Unternehmens ausübt, kommt entsprechend der Beobachtung der Konkurrenz und des wirtschaftlichen bzw. ökonomischen Umfelds eine besondere Bedeutung zu. Neben dieser wirtschaftlichen Dimension der Unternehmensführung sind aber auch technologische, gesellschaftliche und ökologische Aspekte sowie rechtliche und politische (soziale) Entwicklungen laufend in die Beobachtung miteinzubeziehen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben (► Abbildung 1-4). Dabei genügt jedoch in einem systemorientierten

Umweltsphären	Beobachtungsbereiche
<b>Ökonomische (wirtschaftliche) Umwelt</b>	Sie betrifft die (volks-)wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für ein Unternehmen (Entwicklung der Wirtschaft, Arbeitsmarkt, Teuerung, Wechselkurse, Wirtschaftsbeziehungen zum Ausland etc.).
<b>Technologische Umwelt</b>	Sie umfasst alles, was in den Bereich Technik und Naturwissenschaften fällt (Produktionsverfahren, Materialien, Transport- und Kommunikationsmittel etc.).
<b>Soziale Umwelt</b>	Sie betrifft den Menschen mit seinen Wünschen und Vorstellungen (politische und gesellschaftliche Trends, Wohlbefinden der einzelnen Menschen etc.).
<b>Ökologische Umwelt</b>	Sie betrifft den Gesamthaushalt der Natur (Rohstoffe, Energie, Klima, Abfälle etc.).

▲ Abbildung 1-4 Umweltsphären eines Unternehmens

Managementverständnis eine rein additive Berücksichtigung dieser Gesichtspunkte nicht. Es gilt vielmehr, diese zu einem kohärenten Gesamtbild zu integrieren.

### 1.2.3 Rahmenmodell des unternehmerischen Denkens und Handelns

Zusammenhänge für den langfristigen Erfolg

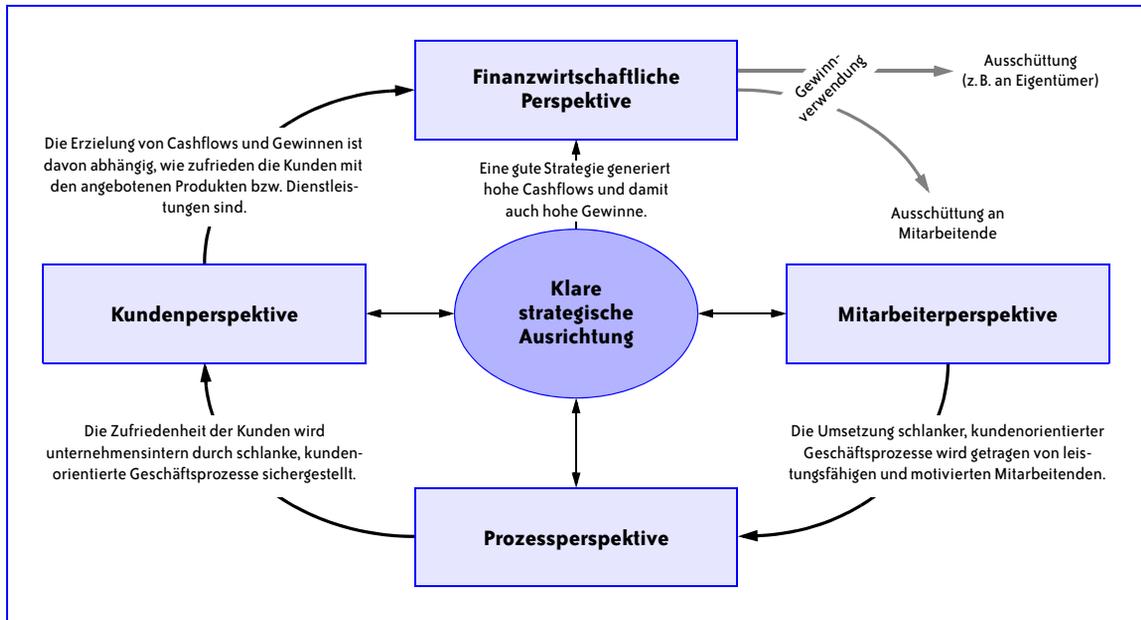
Nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes

Strategie-, Finanz-, Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterperspektive

Management-Cockpit

Auch im vorliegenden Lehrbuch spielt die unternehmerische Orientierung an Anspruchsgruppen und Umweltsphären eine zentrale Rolle. Diese ist allerdings nicht Fokus des übergreifenden Rahmenmodells. Stattdessen lautet die übergeordnete betriebswirtschaftliche Fragestellung in den einzelnen Kapiteln stets wie folgt: «Welche Zusammenhänge bestehen für den langfristigen Erfolg eines wertorientiert geführten Unternehmens?» Damit wird die zentrale Ausrichtung des Buches deutlich: Ausgangspunkt bildet der Ansatz des wertorientierten Managements, welches auf die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes abzielt (2.1 «Wertorientiertes Management»). Damit verbunden ist der Grundgedanke einer konsequenten Ausrichtung der Unternehmensführung an den vorhandenen oder noch zu schaffenden Werten bzw. Nutzenpotenzialen eines Unternehmens. Die Sichtweisen, unter welchen die gestellte Ausgangsfrage in den weiteren Kapiteln beleuchtet wird, sind die Strategie-, Finanz-, Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterperspektive. Der Grundzusammenhang zwischen den einzelnen Perspektiven lässt sich wie in ► Abbildung 1-5 dargestellt formulieren.

Die Kapitel 2 bis 6 gehen ausführlich auf die einzelnen Perspektiven des system- und wertorientierten Rahmenmodells ein. Kapitel 7 integriert sodann die Strategie-, Finanz-, Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterperspektive und die damit verbundene Erfolgslogik des unternehmerischen Denkens und Handelns zu einem Management-Cockpit für Führungspersonen.



▲ Abbildung 1-5 Rahmenmodell des unternehmerischen Denkens und Handelns

### 1.3 Zentrale Managementmethoden

Bei der Erfüllung der vielfältigen Managementaufgaben müssen von Führungspersonen aller Stufen weitreichende Entscheidungen getroffen werden. Entscheiden ist eine der wichtigen, kritischen und immer wieder auch schwierigen Aufgaben von Führungspersonen. Nicht selten wird deshalb Management mit der systematischen und weitsichtigen Abwicklung von Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen gleichgesetzt.

#### **Persönlichkeit: Peter Drucker**

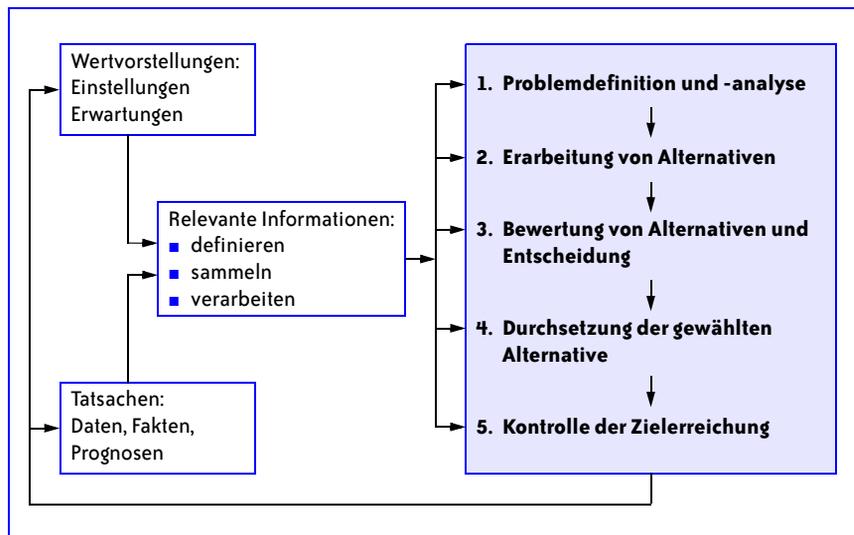
Peter Drucker wird von vielen Experten als einer der bedeutendsten Managementtheoretiker des zwanzigsten Jahrhunderts angesehen. Nach siebzig Jahren intensiven Schaffens und mehr als drei Dutzend Büchern, welche Generationen von Managern und Beratern prägten, verstarb er 2005 kurz vor seinem 96. Geburtstag. Es gibt kaum etwas, das Führungspersonen in Unternehmen heute tun, denken oder mit dem sie konfrontiert sind, womit er sich nicht auch schon beschäftigt hätte. Drucker prägte nicht nur zahlreiche Begrifflichkeiten der Managementtheorie, er entwickelte auch bahnbrechende, innovative Konzepte wie etwa das «Management by Objec-

tives», die mittlerweile zum alltäglichen Vokabular im Wirtschaftsleben gehören. Er sah langlebige Trends voraus, oft Jahrzehnte bevor sie zum generellen Thema wurden: Integrität und Corporate Governance (1942), Dezentralisierung (1946), Führen per Zielvereinbarung (1954), Automation (1954) oder das Entstehen der Wissensgesellschaft (1966).

Management ist nach Drucker eine in der menschlichen Natur angelegte Disziplin, weil es Menschen sind, die managen, und nicht bloss mechanische Kräfte oder Faktoren. Jede Leistung, die das Management vollbringt, ist zugleich auch die Leistung eines Managers. Jeder Fehlschlag des Managements ist zugleich auch der Fehlschlag eines Managers. Es sind also Visionen, die Hingabe und die Integrität der Manager als Menschen, welche über Erfolg oder Misserfolg im Management entscheiden.

### 1.3.1 Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse im Management

Idealtypischerweise läuft ein Problemlösungs- und Entscheidungsprozess in fünf Phasen ab (► Abbildung 1-6).



▲ Abbildung 1-6 Der idealtypische Ablauf eines Problemlösungs- und Entscheidungsprozesses

<p>1.3.1.1 Problemdefinition und -analyse</p>	<p>Für die Qualität einer zu treffenden Entscheidung ist es von zentraler Bedeutung, dass ein Entscheidungsproblem zunächst einmal richtig erkannt, analysiert und definiert wird. Der erste Schritt jedes Entscheidungsprozesses muss deshalb die gründliche und umfassende Bestimmung des wirklichen Problems sein. Dabei darf sich eine Führungsperson weder mit Symptomen noch mit Meinungen zufrieden geben, sondern sie muss in der Phase der Problemanalyse zu den Tatsachen und Ursachen hinter Symptomen und Meinungen vorstossen und die Dinge sehr gründlich abklären. «Worum geht es hier wirklich?» muss die leitende Frage sein, und für ihre Beantwortung sollte man sich ausreichend Zeit nehmen. Ausgehend von einem falsch verstandenen Problem kann man nie zu einer richtigen Lösung kommen. Wenn das Problem aber richtig verstanden ist, dann können zwar in den Lösungen noch Fehlüberlegungen enthalten sein, aber man kann diese in der Regel verhältnismässig leicht und schnell finden und korrigieren. Jede Minute aufgewendete Zeit für die Problemdefinition und -analyse ist deshalb meist gut investiert und kommt einer Führungsperson in den späteren Phasen des Problemlösungs- und Entscheidungsprozesses zugute.</p>
<p>Gründliche Abklärung</p>	<p>Ist das Problem einmal sauber definiert und analysiert, ist die Bestimmung und Formulierung der zu erreichenden Ziele notwendig. Gleichzeitig ist so präzise wie möglich herauszuarbeiten, welche Anforderungen eine Entscheidung erfüllen muss. Wichtig ist dabei, dass man sich nicht am Maximum der zu erfüllenden Anforderungen orientiert, sondern sich auf die Minimalanforderungen und damit auf die Erfüllung des minimalen Zielzustandes ausrichtet, getreu dem Motto: «Wenn durch die Entscheidung nicht einmal das angestrebte Zielminimum erreicht werden kann, dann treffen wir sie lieber gar nicht.»</p>
<p>Bestimmung und Formulierung der zu erreichenden Ziele</p>	<p>1.3.1.2 Erarbeitung von Alternativen</p> <p>In der zweiten Phase geht es um die Erarbeitung von alternativen Möglichkeiten zur Zielerreichung unter Beachtung der gegebenen Rahmenbedingungen. Kreatives Denken kann in dieser Phase wesentlich zu einer guten Problemlösung beitragen. Bei der Suche nach Alternativen machen Führungspersonen immer wieder zwei typische Fehler: Erstens begnügen sie sich gern mit den anfänglichen Alternativen, die ohne allzu grosse Anstrengungen gefunden werden. Und zweitens klammern sie oft die Nullvariante, sprich den Status quo, als Alternative aus. Der Status quo, die aktuelle Situation, ist aber auch eine Alternative, auch wenn sie natürlich selten die beste ist. Sie hat jedoch einen grossen Vorteil: Man kennt bereits die Schwierigkeiten. Eine neue Alternative hingegen mag den Eindruck erwecken, als würde sie alle Schwierigkeiten beseitigen. Sie tut dies vielleicht sogar, aber selbstverständlich muss man immer davon ausgehen, dass sie ihrerseits neue Probleme hervorrufen wird. Diese Schwierigkeiten zeigen sich meist erst in der Realisierungsphase. Es lohnt sich deshalb, Alternativen daraufhin zu überprüfen, ob sie nicht zu einer Verschlimmbesserung führen.</p>
<p>Kreatives Denken</p>	

### 1.3.1.3 Bewertung von Alternativen und Entscheidung

Die dritte Phase im Problemlösungs- und Entscheidungsprozess ist wiederum ein arbeitsintensiver Schritt. Es gilt, die verschiedenen Handlungsalternativen beispielsweise mit Hilfe einer Nutzwertanalyse in Bezug auf relevante Kriterien zu beurteilen und die Folgen und Risiken jeder Alternative abzuwägen.

#### **Unter der Lupe: Nutzwertanalyse**

Die Nutzwertanalyse ist ein **systematisches Verfahren zur Bewertung von Lösungsalternativen**. Die Durchführung einer Nutzwertanalyse umfasst folgende **vier Arbeitsschritte**:

##### **1. Zielbestimmung und Zielgewichtung**

Zunächst muss ein Zielsystem mit den relevanten Beurteilungskriterien aufgestellt werden. Dazu werden Oberziele und dazugehörige Unterziele definiert und ihre Wichtigkeit in Relation zur Aufgabenstellung mittels Gewichtungsfaktoren bestimmt.

##### **2. Bestimmung und Beschreibung der Lösungsalternativen**

In einem zweiten Schritt erfolgt die Bestimmung der denkbaren Lösungsalternativen. Anschliessend wird jede Lösungsalternative unter Beachtung der aufgestellten Beurteilungskriterien beschrieben.

##### **3. Bewertung der Lösungsalternativen**

Im dritten Schritt werden die beschriebenen Lösungsalternativen hinsichtlich der Beurteilungskriterien beurteilt, d.h. es werden für jede Lösung entlang der Kriterien je nach Erfüllungsgrad Punktwerte verteilt (in der Regel mittels einer Skala von 5 oder 6 Punkten). Jede alternativ zur Wahl stehende Lösung wird jetzt anhand der festgelegten Beurteilungskriterien bewertet. Da eine derartige Bewertung nicht immer ganz einfach ist, kann jeweils eine pessimistische, eine mittlere sowie eine optimistische Bewertung vorgenommen werden (d.h. es werden unterschiedliche Einschätzungen simuliert). Auf diese Weise ist es möglich, den Bereich, in dem die Nutzwerte liegen können, abzugrenzen und so einen Einblick in das Entscheidungsrisiko zu erhalten.

##### **4. Nutzwerte und Rangfolgenbildung**

Für die Nutzwerte und Rangfolgenbildung im vierten Schritt werden die Punkte mit den Gewichtungsfaktoren der Kriterien multipliziert und diese gewichteten Teilnutzwerte über alle Kriterien zum Nutzwert der jeweiligen Lösungsalternative summiert. Die Lösung mit dem höchsten Nutzwert erfüllt die Kriterien am besten.

Die Nutzwertanalyse erlaubt durch die Punktbewertung einen direkten Vergleich der Lösungen entlang relevanter Kriterien. Allerdings sind die ermittelten Nutzwerte durch die Gewichtungen und Punktzuordnungen mit einem hohen Mass an Subjektivität verbunden. Wichtig ist deshalb, dass das Entscheidungsinstrument reflektiert und nicht schematisch eingesetzt wird.

► Abbildung 1-7 zeigt eine Nutzwertanalyse zur strategischen Bewertung von Teilmärkten eines Unternehmens in der Informatikbranche.

Nachdem man die verschiedenen Lösungsalternativen gegenübergestellt und systematisch und sorgfältig durchdacht hat, muss man entscheiden. Man trifft eine Entscheidung jedoch nicht aufgrund einer mathematisch geordneten Rangliste von Alternativen, sondern weil man das Problem sauber definiert und die Alternativen und die Folgen gewissenhaft durchdacht und daraus eine klare Vorstellung von der Problemlösung entwickelt hat. Auch hier werden jedoch in der

Kriterien	Gewicht	Begründung	Teilmarkt 1		Teilmarkt 2		Teilmarkt 3		Teilmarkt 4		Teilmarkt 5		Internet	
			Bew.	Total	Bew.	Total	Bew.	Total	Bew.	Total	Bew.	Total	Bew.	Total
<b>Potenzial</b>	6	Für Zukunft ausschlaggebend	6	36	6	36	8	48	8	48	6	36	8	48
			wachsender Markt		wachsender Markt		starkwachsender Markt		kaum erschlossener Markt		wachsender Markt		starkwachsender Markt	
<b>Anteil am Umsatz</b>	2	Steht nicht im Vordergrund	8	16	4	8	6	12	6	12	2	4	2	4
			Hauptgeschäft		zu wenig forciert, Synergien zu wenig genutzt		gut positioniert		gut, aber ausbaufähig		zu wenig genutzt		keine Bearbeitung bisher	
<b>Konkurrenz</b>	3	Stark umkämpfte Branche	2	6	6	18	4	12	6	18	2	6	2	6
			enorm, v.a. Discounter		Konkurrenz vorhanden, Kundenbindung nutzen		hoch, viele Anbieter		gering, da Nische		extrem starke Konkurrenz		sehr stark, viele Anbieter	
<b>Marktbearbeitung</b>	1	Nur für einen Discounter vordergründig	4	4	6	6	4	4	4	4	2	2	4	4
			HP-Partner, Passivität wird geschätzt		wenig aufwendig, Kundenbeziehung nutzbar		schwierig, Referenzen nötig		schwierig, da oft Offert- und Evaluationsverfahren		extrem schwierig (Discounter)		schwierig, v.a. ohne Referenzen	
<b>Infrastruktur</b>	4	Ressourcenintensität für Kleinbetriebe wichtig	6	24	4	16	4	16	4	16	2	8	2	8
			geringe Investitionen nötig		Ausbildungsniveau hoch und teuer		Ausbildungsbedarf hoch		Bereitschaft und Ausbildung auf hohem Niveau nötig		Ladenmiete, Lager, Verkaufspersonal		extrem kapital-, know-how- und personalintensiv	
<b>Bedürfniskonformität</b>	5	Für Erfolg von größter Wichtigkeit	8	40	6	30	8	40	8	40	6	30	6	30
			was gewünscht wird, Markenartikel		individuell		hoch, da individuell		hoch, da individuell und eigene Software		hoch, Markenprodukte verschiedener Hersteller		relativ hoch, aufgrund Flexibilität der Mitarbeiter und Größe Betrieb	
		<b>Total</b>		<b>126</b>		<b>114</b>		<b>132</b>		<b>138</b>		<b>86</b>		<b>100</b>

▲ Abbildung 1-7 Nutzwertanalyse zur strategischen Bewertung von Teilmärkten in der Informatikbranche