

Inhaltsverzeichnis

Über den Autor	9
Einführung	23
Über dieses Buch	23
Konventionen in diesem Buch	24
Törichte Annahmen über den Leser	25
Wie dieses Buch aufgebaut ist	25
Teil I: Unternehmensführung – auf der Kommandobrücke des Schiffes	26
Teil II: Den Kurs festlegen und das Ziel ansteuern – Strategien und ihre Umsetzung	26
Teil III: Die Mannschaft führen – Unternehmensführung als Führung von Menschen in Unternehmen	26
Teil IV: Für Ordnung sorgen, aber Wandel nicht bremsen – Unternehmensorganisation	26
Teil V: Der Top-Ten-Teil	27
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	27
Wie es weitergeht	28
 Teil I	
Unternehmensführung – auf der Kommandobrücke des Schiffes	29
 Kapitel 1	
Alles, was man zum erfolgreichen Führen eines Unternehmens benötigt	31
Unternehmensführung – Tätigkeit und Personengruppe zugleich	31
Unternehmensführung – Aufgabe von Top-Managern	32
Unternehmensführung – der Kapitän des Schiffes	34
Unternehmensführung – nicht nur für Top-Manager	35
Die eigene Tätigkeit in einen sinnvollen Gesamtzusammenhang stellen	36
Die Unternehmensführung beurteilen können	36
Die »Ich AG« erfolgreich führen	36
 Kapitel 2	
Top-Manager sein – gar nicht so leicht	37
Das sich wandelnde Bild vom Manager	37
Unternehmer als Gründerväter	37
Das Scientific Management – Maschinist statt Kapitän	38
Die Human-Relations-Bewegung – Beförderung zum Staff-Kapitän	39
Die Berücksichtigung der Unternehmensumwelt – Top-Manager als Kapitäne	40

Aufgaben und Rollen von Managern	41
Management von Informationen	42
Management von Personen	43
Management von Maßnahmen	44
Managementstile – die Balance stimmt nicht	44
Der Alltag von Managern – Stress ist vorprogrammiert	45

Kapitel 3

Unternehmensziele – nicht nur der Kapitän bestimmt den Kurs **49**

Unternehmensziele – mehr als nur Gewinnerzielung	49
Shareholder-Value-Ansatz – Mehrung des Vermögens der Eigentümer	50
Stakeholder-Ansatz – Unternehmen sind für alle da	51
Die Zielpyramide von Unternehmen	53
Die Ebenen im Überblick	53
Normatives Management – Vision, Mission und Leitbild	54
Strategisches Management – die grobe Marschrichtung zur Zielerreichung festlegen	58
Operatives Management – das tägliche Brot	63

Kapitel 4

Visionsmanagement – Leitbilder für die Zukunft entwickeln **65**

Zweck und Inhalt – darum geht's	65
Zweck – Orientierung und Motivation	65
Inhalte – was, warum und wie	67
Auf dem Weg zum wirksamen Leitbild	68
Probleme mit Leitbildern	68
Kriterien für bessere Leitbilder	69
Leitfaden zum Leitbild	72
Formulierung – zusammen sind wir stark	73
Kommunikation – bekannt und angewandt	74
Umsetzung – Schritt für Schritt	75
Kontrolle – zumindest des Weges	75

Teil II

Den Kurs festlegen und das Ziel ansteuern – Strategien und ihre Umsetzung **77**

Kapitel 5

Märkte verstehen und Ressourcen zielgerichtet einsetzen **79**

Resource-based View und Market-based View – ein Scheinkonflikt	79
Eine Inselgeschichte zu Ressourcen und Märkten	80
Die Renaissance der Ressourcen	81

Die Stellschrauben zur Kreation von Erfolgsstrategien	82
Produkt-Markt-Strategien – Erfolgsbaustein im Käufermarkt	82
Ressourcenstrategien – Flexibilität in dynamischen Zeiten	84
Drei Schritte auf dem Weg zum langfristigen Erfolg	86
Strategische Analyse – drei Ebenen	86
Strategieentwicklung – Systematik hilft	88
Strategieumsetzung – Konsequenz und Kontrolle gefragt	88

Kapitel 6

Unternehmensanalyse – Stärken und Schwächen kennen **91**

Was bin ich? – Das Stärken-Schwächen-Profil	91
Das macht Stärken und Schwächen aus	92
Systematische Ermittlung	93
Ressourcenanalyse – VRIO bestimmt die Stärken	96
Kernkompetenzanalyse – hier ist das Unternehmen dauerhaft besser	98
Das macht Kernkompetenzen im Kern aus	98
Kernkompetenzen nutzen	99
Ermittlung von Kernkompetenzen	100
Benchmarking – sich mit anderen messen	101
Grundlagen – was, wie bei wem	101
Branchenfremdes Benchmarking	103

Kapitel 7

Marktanalyse – das Wichtigste über Wettbewerb, Kunden und Produkte **107**

Marktstrukturanalyse – Porters fünf Kräfte	107
Überblick: Vier äußere Kräfte und eine innere Kraft	107
Potenzielle Wettbewerber: Hier lauert echte Gefahr	109
Substitute: Wenn Produkte aus der Mode kommen	111
Lieferanten: Knappheit erhöht die Macht	113
Nachfrager: Bedrohung durch mächtige Kunden	114
Wettbewerb innerhalb der Branche: Je austauschbarer desto intensiver	115
Anwendung der Five Forces: Ein Beispiel	117
Vertiefende Marktanalyse	119
Wettbewerberprofile: Das Wichtigste zur unmittelbaren Konkurrenz	119
Kundensegmentierung: Der Unterschied macht's	121
Potenzialanalyse: Es ist mehr drin	123

Kapitel 8

Umweltanalyse: Der Blick in die Zukunft **125**

PEST: Keine Krankheit	125
PEST und PESTEL im Überblick	125
Die Dimensionen im Einzelnen	126
Die PESTEL-Analyse anwenden: Das Beispiel Autos	132

Frühwarnsysteme: Nicht nur Risiken rechtzeitig erkennen	133
3G: Drei Generationen Frühwarnsysteme	133
Gestern schwach, heute stark	136
Szenariotechnik: Ohne Glaskugel in die Zukunft blicken	140
Die Grundidee von Szenariotechnik	140
Szenarien erstellen	141
Szenarien für die strategische Planung nutzen	142

Kapitel 9

SWOT-Analyse – Alles Wichtige im Überblick **145**

Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken – Resultate der strategischen Analyse	145
Strategieentwicklung durch gezieltes Kombinieren	148
Die allgemeine Systematik	148
Ein Anwendungsbeispiel	151

Kapitel 10

Strategien: So kann man sie einteilen **153**

Die Richtung des Wachstums	153
Generische Wettbewerbsstrategien	156
Kostenführerschaft versus Differenzierung	156
Die Wahl des Zielmarkts	158
Was man von der Evolution lernen kann	160
Marktentwicklung durch Mutation und Selektion	160
Erfolgsstrategien der Evolution	161

Kapitel 11

Dominanzstrategien: Bigger and better **163**

Erfahrungskurve: Basis der Kostenführerschaft	163
Differenzierung: Hauptsache der Kunde glaubt's	167
Differenzierung für die Masse der Kunden	167
So können sich Unternehmen differenzieren	168
Produktlebenszyklus: Früher ist meist besser	171
So entwickeln sich Märkte typischerweise	171
Auf das richtige Timing kommt es an	174
Outpacing: Die Etablierten ausstechen	176
Mit aggressiven Preisen Dominanz erlangen	178
Auf ein ausgewogenes Produktportfolio kommt es an	179
So wird ein Portfolio erstellt	180
Melkkühe und arme Hunde: Die vier Felder	183
Ausgewogene und unausgewogene Portfolios	184

Kapitel 12

Nischenstrategien: Klein, aber fein	187
Die drei Eigenschaften einer Nische	187
Vorteile, klein zu sein	188
Bessere Leistung für besseres Geld	189
Vor der Konkurrenz geschützt	189
Hidden Champions: Ein typisches Beispiel	190
Nicht alle Stars sind bekannt	190
So wird man zum Hidden Champion	191
Die Nische wird schnell zum Grab	193

Kapitel 13

Blue-Ocean-Strategien: Die Welt ist voller Chancen	197
Blue Ocean versus Red Ocean: Die Grundphilosophie	197
Den großen Fisch suchen, wo andere nicht angeln	198
Branchenregeln sind nicht bindend	200
Angebote neu gestalten	200
Vier Fragen auf dem Weg zum Blue Ocean	202
Value Curves – ein Beispiel	202
Vier Fragen, um das Angebot neu auszurichten	203
Neues schaffen: Die Buyer Utility Map	204
Die Nutzendimensionen der Buyer Utility Map	205
So wendet man die Buyer Utility Map an	207
Die Masse bestimmt den Preis – Target Pricing	209
Die Grundidee – weniger führt manchmal zu mehr	209
So wird die Masse der Kunden ausfindig gemacht	209

Kapitel 14

Strategien auswählen und umsetzen – aber bitte konsequent	213
Strategien auswählen	213
Entscheidung auf Basis qualitativer Kriterien	214
Strategien müssen sich auch finanziell lohnen	216
Strategien umsetzen – die Balanced Scorecard	218
Strategien – oftmals nur Papiertiger	218
Nur Finanzkennzahlen helfen nicht: Die vier Perspektiven	220
So sieht eine Balanced Scorecard aus	222
Balanced Scorecard – nicht nur für das Gesamtunternehmen interessant	227

Kapitel 15**Operative Unternehmensplanung: Die Fortsetzung des strategischen Managements****229**

Die nächsten zwölf Monate vorausblicken: Ziele und Aufgaben	229
Das ist operative Planung	230
Teilpläne und Gesamtplanung	231
Operative Planung ermöglicht Delegation	231
Den Ablauf der Planung festlegen	233
Geplant wird fast überall: Horizontale Koordination	233
Der Chef weiß es nicht immer besser: Vertikale Koordination	234
Statisch und rollierend: Der Planungskalender	235
Ja, mach nur einen Plan ...	237
Fehlplanung und ihre Auswirkungen	237
Typische Planungsprobleme	238

Kapitel 16**Unternehmenscontrolling: Unterstützung für die Unternehmensführung****241**

Controlling: Mehr als nur Kontrolle	241
Aufgaben des Controllings	242
Organisatorische Verankerung und Grundlagen	243
Kontrolle dient der Verbesserung	244
Kennzahlen: Harte Fakten bevorzugt	246
Kennzahlen: Verdichtete Informationen	246
Beispiele für gängige Kennzahlen	247
Kennzahlensysteme: Zusammenhänge erkennen	250
Wertorientiertes Controlling: Gut ist, was den Unternehmenswert steigert	251
Dividenden und Kursgewinne: Vermögenssteigerung für Aktionäre	251
Der Aktienkurs spiegelt den Unternehmenswert wider	252
Wertorientiertes Controlling richtet sich nach dem Discounted	
Free Cash Flow	255
Der Zins für die Abdiskontierung richtet sich nach dem Risiko	256

Teil III**Die Mannschaft führen – Unternehmensführung als Führung von Menschen****259****Kapitel 17****Führung – auf den richtigen Stil kommt es an****261**

Erfolgreiche Führung – davon hängt sie ab	261
Führungserfolg – beide Seiten sind zufrieden	261
Führungsstärke – angeboren oder erlernbar?	262

Führungsmodelle – Abbilder der Führungswirklichkeit	264
Autoritär bis kooperativ – das Kontinuum der Führungsstile	264
Aufgaben- versus Personenorientierung	266
Situative Führung – nicht jeden immer gleich behandeln	268
Führen oder geführt werden	270
Attributionstheorie – Wer ist schuld?	271
Lerntheorie – das Vorbild ist der beste Lehrer	273

Kapitel 18

Leadership – Mit gutem Beispiel vorangehen **277**

Leadership versus Management – Gegensätze, die sich benötigen	277
Der Unterschied von Leadership und Management	277
Auf die richtige Mischung kommt es an	279
Der Bedarf für Leadership steigt	281
Persönlichkeitsmerkmale von Leadern	282
Zielgerichtetheit und Willenskraft – nicht gleich »einknicken«	282
Emotionale Intelligenz – sich und andere richtig erkennen	283
Typisches Rollenverhalten von Leadern	285
Leader sind Visionäre	285
Leader sind Coaches	286
Leader sind Vorbilder	288
Leader sind Wohltäter	289

Kapitel 19

Der tägliche Umgang mit Mitarbeitern **291**

Nicht alles selbst machen – Delegieren will gelernt sein	291
Delegieren – tu du's	292
Ziele smart vereinbaren	294
Motivation – intrinsische ist der Königsweg	296
Die Bedürfnispyramide von Abraham Maslow – wenn der Hunger dominiert	297
Hygiene – auch beim Thema Motivation wichtig	298
Der Wert einer erwarteten Belohnung	300
Selbstbestimmung motiviert intrinsisch	302
Feedback – willkommen, aber schwierig	304

Kapitel 20

Unternehmenskultur – die Persönlichkeit von Unternehmen **307**

Kultur – verinnerlichte Problemlösung von sozialen Gebilden	307
Unternehmenskultur – eine Entdeckung aus »Furcht«	307
Kultur – Überleben durch Anpassung	309
Unternehmenskultur – die Persönlichkeit des Unternehmens	310
Jeder macht mit, und keiner weiß warum – Eigenschaften von Unternehmenskultur	311
Das Wichtigste bleibt unter der Oberfläche – drei Ebenen von Unternehmenskultur	312

Unternehmenskultur – Wunderpille mit Nebenwirkungen	317
Das macht Kulturen stark	317
Unternehmenskultur – mit Extramotivation ans Werk	318
Starke Kulturen – Fluch und Segen zugleich	319
Kulturwandel – langwierig, aber machbar	321
Kulturwandel ist durchaus möglich	321
Der Gärtner ist nicht der Mörder – Ansätze des Kulturwandels	322
So lässt sich Wandel initiieren	323

Kapitel 21

Unternehmensethik – für Kunden und Mitarbeiter immer wichtiger 327

Der Markt regelt nicht alles – Gründe für Unternehmensethik	327
Externe Effekte – wenn andere die Last tragen	328
Keine Macht – macht nix?	329
Unternehmen als Hierarchie im Markt	332
Ethik – Begründung von Regeln und Wertvorstellungen	333
Ethik – Begründung von Werten	334
Heiligt der Zweck die Mittel? Teleologische und deontologische Ethik	335
Verfahrensethik als moderne Ethik	336
Ansätze der Unternehmensethik	338
Diskursethik in der Praxis – die St. Galler Schule	338
Die begrenzte Verantwortung des Einzelnen – die Ethik von Karl Homann	339
Pragmatismus mit Fundierung – der Ansatz von Horst Steinmann und Albert Löhr	341
So lässt sich Unternehmensethik praktisch umsetzen	342
Corporate Social Responsibility	342
Corporate Governance – Grundsätze guter Unternehmensführung	343
Compliance Management – Fehlverhalten verhindern	344

Teil IV

Für Ordnung sorgen, aber Wandel nicht bremsen – Unternehmensorganisation 347

Kapitel 22

Organisationstypen auswählen – die Form bestimmt das Verhalten 349

Organisation betrifft Struktur und Abläufe	349
Aufbauorganisation – die Eier legende Wollmilchsau gibt es nicht	351
Die Gestaltung einer Aufbauorganisation – von der Stelle zum Organigramm	351
Funktionale Organisation – der Klassiker	352
Objektorientierte Organisation – hin zu mehr Marktorientierung	354
Matrixorganisation – Problem gelöst, neues Problem geschaffen	356

Trends in der Unternehmensorganisation – Abkehr von starren Konzepten	358
Prozessorientierte Organisation – wichtig sind zufriedene Kunden	358
Netzwerkorganisation – im Verbund geht manches einfacher	359
Profit- und Servicecenter – die Unternehmen im Unternehmen	362

Kapitel 23

Organisatorischer Wandel – notwendig, aber schwierig **365**

Wandel – extern und intern ausgelöst	365
Extern bedingter Wandel – die Welt steht nicht still	366
Intern bedingter Wandel – auch Unternehmen kommen in die Pubertät	368
Probleme beim Wandel	370
Nicht wollen – notwendigen Wandel unterlassen	371
Nicht können – notwendigen Wandel nicht erfolgreich gestalten	373
Change Management – Maßnahmen zum erfolgreichen Wandel	376
Auftauen und Einfrieren – das Grundmodell	377
Partizipation – Mitmachen motiviert	378
Kommunikation – Transparenz für alle	380

Kapitel 24

Lernende Organisation – permanente Anpassung als Erfolgsfaktor **383**

Auch Unternehmen lernen	383
Lernen lernen	383
Ebenen des Lernens	384
So lernen Unternehmen	386
Auf dem Weg zur lernenden Organisation	387
Adhocracy Culture – Wer wagt gewinnt	388
Diversity Management – Vielfalt verhindert Einfalt	389
Dezentralisierung – Löschen, dort wo es brennt	389
Knowledge Management – Wissen ist Macht	390
Open Innovation – Gestalte deinen eigenen Burger	392

Teil V

Der Top-Ten-Teil **395**

Kapitel 25

Die zehn wichtigsten Tipps, um Unternehmen erfolgreich zu führen **397**

Selbstkritik ist besser als Selbstüberschätzung	398
Der Wandel geht schneller vonstatten als erwartet	399
Sich auf das Wichtigste konzentrieren	400
Systematik hilft	401
Vor allem Kunden entscheiden über den Erfolg	401

Wettbewerber nicht zu wichtig nehmen	402
Talente fördern	403
Mitarbeitern Autonomie einräumen	404
Ehrlich währt am längsten	405
Als Vorbild vorangehen	405

Kapitel 26

Zehn Beispiele erfolgreich geführter Unternehmen **407**

Aldi – Einfachheit als Prinzip	407
dm – Ethik zahlt sich aus	409
eBay – erkennen, wenn man nicht gebraucht wird	410
Faber-Castell – auch in einfachen Produkten steckt Potenzial	412
Google – Visionen treiben an	413
IKEA – schrittweiser Strategieberaub	414
Miele – Tradition und Innovation sind kein Widerspruch	415
Ryanair – provokativ anders	416
Seitenbacher – vom Müller zum Werbestar	417
Starbucks – Hartnäckigkeit zahlt sich aus	418

Stichwortverzeichnis **421**