

Auf einen Blick

Über den Autor	9
Einführung	23
Teil I: Unternehmensführung – auf der Kommandobrücke des Schiffes	29
Kapitel 1: Alles, was man zum erfolgreichen Führen eines Unternehmens benötigt. . .	31
Kapitel 2: Top-Manager sein – gar nicht so leicht	39
Kapitel 3: Unternehmensziele – nicht nur der Kapitän bestimmt den Kurs	53
Kapitel 4: Visionsmanagement – Leitbilder für die Zukunft entwickeln.	69
Teil II: Den Kurs festlegen und das Ziel ansteuern – Strategien und ihre Umsetzung	81
Kapitel 5: Märkte verstehen und Ressourcen zielgerichtet einsetzen	83
Kapitel 6: Unternehmensanalyse – Stärken und Schwächen kennen	95
Kapitel 7: Marktanalyse – das Wichtigste über Wettbewerb, Kunden und Produkte . . .	111
Kapitel 8: Umweltanalyse: Der Blick in die Zukunft	129
Kapitel 9: SWOT-Analyse – alles Wichtige im Überblick	149
Kapitel 10: Strategien: So kann man sie einteilen	157
Kapitel 11: Dominanzstrategien: Bigger and better	167
Kapitel 12: Nischenstrategien: Klein, aber fein	191
Kapitel 13: Blue-Ocean-Strategien: Die Welt ist voller Chancen	201
Kapitel 14: Strategien auswählen und umsetzen – aber bitte konsequent.	219
Kapitel 15: Operative Unternehmensplanung: Die Fortsetzung des strategischen Managements	235
Kapitel 16: Unternehmenscontrolling: Unterstützung für die Unternehmensführung ..	247
Teil III: Die Mannschaft führen – Unternehmensführung als Führung von Menschen	267
Kapitel 17: Führung – auf den richtigen Stil kommt es an	269
Kapitel 18: Leadership – mit gutem Beispiel vorangehen	285
Kapitel 19: Der tägliche Umgang mit Mitarbeitern	303
Kapitel 20: Unternehmenskultur – die Persönlichkeit von Unternehmen.	319
Kapitel 21: Unternehmensethik – für Kunden und Mitarbeiter immer wichtiger.	341
Teil IV: Für Ordnung sorgen, aber Wandel nicht bremsen – Unternehmensorganisation	361
Kapitel 22: Organisationstypen auswählen – die Form bestimmt das Verhalten.	363
Kapitel 23: Organisatorischer Wandel – notwendig, aber schwierig	383
Kapitel 24: Lernende Organisation – permanente Anpassung als Erfolgsfaktor	401

12 Auf einen Blick

Teil V: Der Top-Ten-Teil	413
Kapitel 25: Die zehn wichtigsten Tipps, um Unternehmen erfolgreich zu führen	415
Kapitel 26: Zehn Beispiele erfolgreich geführter Unternehmen.	427
Abbildungsverzeichnis	441
Stichwortverzeichnis	443

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	26
Teil I: Unternehmensführung – auf der Kommando- brücke 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	27
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	36
Die eigene Tätigkeit in einen sinnvollen Gesamtzusammenhang stellen ..	36
Die Unternehmensführung beurteilen können	37
Die »Ich AG« erfolgreich führen	37
Kapitel 2 Top-Manager sein – gar nicht so leicht	39
Das sich wandelnde Bild vom Manager	39
Unternehmer als Gründerväter	39
Das Scientific Management – Maschinist statt Kapitän	40
Die Human-Relations-Bewegung – Beförderung zum Staff-Kapitän	41
Die Berücksichtigung der Unternehmensumwelt – Top-Manager als Kapitäne	42

14 Inhaltsverzeichnis

Aufgaben und Rollen von Managern	44
Management von Informationen	45
Management von Personen	45
Management von Maßnahmen	46
Managementstile – die Balance stimmt nicht	46
Der Alltag von Managern – Stress ist vorprogrammiert	47
Kapitel 3	
Unternehmensziele – nicht nur der Kapitän bestimmt den Kurs	53
Unternehmensziele – mehr als nur Gewinnerzielung	53
Shareholder-Value-Ansatz – Mehrung des Vermögens der Eigentümer	54
Stakeholder-Ansatz – Unternehmen sind für alle da	55
Die Zielpyramide von Unternehmen	57
Die Ebenen im Überblick	57
Normatives Management – Vision, Mission und Leitbild	58
Strategisches Management – die grobe Marschrichtung zur Zielerreichung festlegen	62
Operatives Management – das tägliche Brot	67
Kapitel 4	
Visionsmanagement – Leitbilder für die Zukunft entwickeln	69
Zweck und Inhalt – darum geht's	69
Zweck – Orientierung und Motivation	70
Inhalte – was, warum und wie	71
Auf dem Weg zum wirksamen Leitbild	72
Probleme mit Leitbildern	72
Kriterien für bessere Leitbilder	73
Leitfaden zum Leitbild	76
Formulierung – zusammen sind wir stark	77
Kommunikation – bekannt und angewandt	78
Umsetzung – Schritt für Schritt	79
Kontrolle – zumindest des Weges	80
TEIL II	
DEN KURS FESTLEGEN UND DAS ZIEL ANSTEUERN – STRATEGIEN UND IHRE UMSETZUNG	81
Kapitel 5	
Märkte verstehen und Ressourcen zielgerichtet einsetzen	83
Resource-based View und Market-based View – ein Scheinkonflikt	83
Eine Inselgeschichte zu Ressourcen und Märkten	84
Die Renaissance der Ressourcen	85

Die Stellschrauben zur Kreation von Erfolgsstrategien 86
 Produkt-Markt-Strategien – Erfolgsbaustein im Käufermarkt. 87
 Ressourcenstrategien – Flexibilität in dynamischen Zeiten. 88
 Drei Schritte auf dem Weg zum langfristigen Erfolg 90
 Strategische Analyse – drei Ebenen. 90
 Strategieentwicklung – Systematik hilft 92
 Strategieumsetzung – Konsequenz und Kontrolle gefragt 93

**Kapitel 6
 Unternehmensanalyse –
 Stärken und Schwächen kennen 95**

Was bin ich? – Das Stärken-Schwächen-Profil. 95
 Das macht Stärken und Schwächen aus. 96
 Systematische Ermittlung 98
 Ressourcenanalyse – VRIO bestimmt die Stärken. 101
 Kernkompetenzanalyse – hier ist das Unternehmen dauerhaft besser 102
 Das macht Kernkompetenzen im Kern aus 102
 Kernkompetenzen nutzen 104
 Ermittlung von Kernkompetenzen 105
 Benchmarking – sich mit anderen messen 106
 Grundlagen – was, wie bei wem. 106
 Branchenfremdes Benchmarking 108

**Kapitel 7
 Marktanalyse – das Wichtigste über Wettbewerb,
 Kunden und Produkte 111**

Marktstrukturanalyse – Porters fünf Kräfte. 111
 Überblick: Vier äußere und eine innere Kraft 112
 Potenzielle Wettbewerber: Hier lauert echte Gefahr 113
 Substitute: Wenn Produkte aus der Mode kommen 115
 Lieferanten: Knappheit erhöht die Macht 116
 Nachfrager: Bedrohung durch mächtige Kunden. 118
 Wettbewerb innerhalb der Branche: Je austauschbarer
 desto intensiver 120
 Anwendung der Five Forces: Ein Beispiel 121
 Vertiefende Marktanalyse 123
 Wettbewerberprofile: Das Wichtigste zur unmittelbaren Konkurrenz. 123
 Kundensegmentierung: Der Unterschied macht's 125
 Potenzialanalyse: Es ist mehr drin. 127

**Kapitel 8
 Umweltanalyse: Der Blick in die Zukunft 129**

PEST: Keine Krankheit 130
 PEST und PESTEL im Überblick. 130
 Die Dimensionen im Einzelnen 130
 Die PESTEL-Analyse anwenden: Das Beispiel Autos 136

16 Inhaltsverzeichnis

Frühwarnsysteme: Nicht nur Risiken rechtzeitig erkennen	137
3G: Drei Generationen Frühwarnsysteme	138
Gestern schwach, heute stark	140
Szenariotechnik: Ohne Glaskugel in die Zukunft blicken.	144
Die Grundidee von Szenariotechnik	144
Szenarien erstellen	145
Szenarien für die strategische Planung nutzen	147
Kapitel 9	
SWOT-Analyse – alles Wichtige im Überblick	149
Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken – Resultate der strategischen Analyse	149
Strategieentwicklung durch gezieltes Kombinieren	152
Die allgemeine Systematik	153
Ein Anwendungsbeispiel	155
Kapitel 10	
Strategien: So kann man sie einteilen	157
Die Richtung des Wachstums	157
Generische Wettbewerbsstrategien	160
Kostenführerschaft versus Differenzierung	160
Die Wahl des Zielmarkts	162
Was man von der Evolution lernen kann	164
Marktentwicklung durch Mutation und Selektion	164
Erfolgsstrategien der Evolution	165
Kapitel 11	
Dominanzstrategien: Bigger and better	167
Erfahrungskurve: Basis der Kostenführerschaft	167
Differenzierung: Hauptsache der Kunde glaubt's	171
Differenzierung für die Masse der Kunden	171
So können sich Unternehmen differenzieren	172
Produktlebenszyklus: Früher ist meist besser	175
So entwickeln sich Märkte typischerweise	175
Auf das richtige Timing kommt es an	178
Outpacing: Die Etablierten ausstechen	180
Mit aggressiven Preisen Dominanz erlangen	182
Auf ein ausgewogenes Produktportfolio kommt es an	183
So wird ein Portfolio erstellt	184
Melkkühe und arme Hunde: Die vier Felder	187
Ausgewogene und unausgewogene Portfolios	188
Kapitel 12	
Nischenstrategien: Klein, aber fein	191
Die drei Eigenschaften einer Nische	191
Vorteile, klein zu sein	193
Bessere Leistung für besseres Geld	193
Vor der Konkurrenz geschützt	193

Hidden Champions: Ein typisches Beispiel	194
Nicht alle Stars sind bekannt	195
So wird man zum Hidden Champion	196
Die Nische wird schnell zum Grab	197

Kapitel 13

Blue-Ocean-Strategien: Die Welt ist voller Chancen..... 201

Blue Ocean versus Red Ocean: Die Grundphilosophie	202
Den großen Fisch suchen, wo andere nicht angeln	202
Branchenregeln sind nicht bindend	204
Angebote neu gestalten	204
Vier Fragen auf dem Weg zum Blue Ocean	206
Value Curves – ein Beispiel	206
Vier Fragen, um das Angebot neu auszurichten	207
Neues schaffen: Die Buyer Utility Map	208
Die Nutzendimensionen der Buyer Utility Map	209
So wendet man die Buyer Utility Map an	211
Die Masse bestimmt den Preis – Target Pricing	213
Die Grundidee – weniger führt manchmal zu mehr	213
So wird die Masse der Kunden ausfindig gemacht	214

Kapitel 14

Strategien auswählen und umsetzen – aber bitte konsequent 219

Strategien auswählen	219
Entscheidung auf Basis qualitativer Kriterien	220
Strategien müssen sich auch finanziell lohnen	223
Strategien umsetzen – die Balanced Scorecard	224
Strategien – oftmals nur Papiertiger	225
Nur Finanzkennzahlen helfen nicht: Die vier Perspektiven	226
So sieht eine Balanced Scorecard aus	228
Balanced Scorecard – nicht nur für das Gesamtunternehmen interessant	234

Kapitel 15

Operative Unternehmensplanung: Die Fortsetzung des strategischen Managements 235

Die nächsten zwölf Monate vorausblicken: Ziele und Aufgaben	236
Das ist operative Planung	236
Teilpläne und Gesamtplanung	237
Operative Planung ermöglicht Delegation	238
Den Ablauf der Planung festlegen	239
Geplant wird fast überall: Horizontale Koordination	239
Der Chef weiß es nicht immer besser: Vertikale Koordination	240
Statisch und rollierend: Der Planungskalender	241
Ja, mach nur einen Plan	243
Fehlplanung und ihre Auswirkungen	243
Typische Planungsprobleme	244

Kapitel 16	
Unternehmenscontrolling:	
Unterstützung für die Unternehmensführung	247
Controlling: Mehr als nur Kontrolle	247
Aufgaben des Controllings	248
Organisatorische Verankerung und Grundlagen	249
Kontrolle dient der Verbesserung	250
Kennzahlen: Harte Fakten bevorzugt	252
Kennzahlen: Verdichtete Informationen	252
Beispiele für gängige Kennzahlen	253
Kennzahlensysteme: Zusammenhänge erkennen	256
Wertorientiertes Controlling: Gut ist, was den Unternehmenswert steigert	257
Dividenden und Kursgewinne: Vermögenssteigerung für Aktionäre	257
Der Aktienkurs spiegelt den Unternehmenswert wider	258
Wertorientiertes Controlling richtet sich nach dem Discounted Free Cash Flow	261
Der Zins für die Abdiskontierung richtet sich nach dem Risiko	261

TEIL III	
DIE MANNSCHAFT FÜHREN – UNTERNEHMENSFÜHRUNG ALS FÜHRUNG VON MENSCHEN	267

Kapitel 17	
Führung – auf den richtigen Stil kommt es an	269
Erfolgreiche Führung – davon hängt sie ab	269
Führungserfolg – beide Seiten sind zufrieden	270
Führungsstärke – angeboren oder erlernbar?	270
Führungsmodelle – Abbilder der Führungswirklichkeit	272
Autoritär bis kooperativ – das Kontinuum der Führungsstile	272
Aufgaben- versus Personenorientierung	274
Situative Führung – nicht jeden immer gleich behandeln	276
Führen oder geführt werden	278
Attributionstheorie – Wer ist schuld?	279
Lerntheorie – das Vorbild ist der beste Lehrer	282

Kapitel 18	
Leadership – mit gutem Beispiel vorangehen	285
Leadership versus Management – Gegensätze, die sich benötigen	285
Der Unterschied von Leadership und Management	286
Auf die richtige Mischung kommt es an	287
Der Bedarf für Leadership steigt	289
Persönlichkeitsmerkmale von Leadern	290
Zielgerichtetheit und Willenskraft – nicht gleich »einknicken«	291
Emotionale Intelligenz – sich und andere richtig erkennen	291

Typisches Rollenverhalten von Leadern.....	293
Leader sind Visionäre	294
Leader sind Coaches	295
Leader sind Vorbilder	296
Leader sind Wohltäter	297
Neue Formen der Leadership	298
Digital Leadership – Führung in einer neuen Arbeitswelt	298
Neuroleadership – Führen mit Hirn	300

Kapitel 19
Der tägliche Umgang mit Mitarbeitern 303

Nicht alles selbst machen – Delegieren will gelernt sein	303
Delegieren – tu du's	304
Ziele smart vereinbaren	306
Motivation – intrinsische ist der Königsweg	308
Die Bedürfnispyramide von Abraham Maslow – wenn der Hunger dominiert.....	309
Hygiene – auch beim Thema Motivation wichtig.....	311
Der Wert einer erwarteten Belohnung.....	312
Selbstbestimmung motiviert intrinsisch.....	314
Feedback – willkommen, aber schwierig	317

Kapitel 20
Unternehmenskultur – die Persönlichkeit von Unternehmen 319

Kultur – verinnerlichte Problemlösung von sozialen Gebilden.....	320
Unternehmenskultur – eine Entdeckung aus »Furcht«	320
Kultur – Überleben durch Anpassung.....	321
Unternehmenskultur – die Persönlichkeit des Unternehmens	322
Jeder macht mit, und keiner weiß warum – Eigenschaften von Unternehmenskultur.....	323
Das Wichtigste bleibt unter der Oberfläche – drei Ebenen von Unternehmenskultur.....	324
Unternehmenskultur – Wunderpille mit Nebenwirkungen.....	329
Das macht Kulturen stark	329
Unternehmenskultur – mit Extramotivation ans Werk.....	330
Starke Kulturen – Fluch und Segen zugleich	331
Kulturwandel – langwierig, aber machbar	333
Kulturwandel ist durchaus möglich.....	333
Der Gärtner ist nicht der Mörder – Ansätze des Kulturwandels.....	334
So lässt sich Wandel initiieren	335
Internationale Unternehmenskultur – Cultural Clash vermeiden	337
Die sechs Dimensionen nach Hofstede – Surfen während der Arbeitszeit	338
High- und Low-Kontext-Kulturen – es kommt nicht nur auf das gesprochene Wort an	339

Kapitel 21	
Unternehmensethik – für Kunden und Mitarbeiter immer wichtiger	341
Der Markt regelt nicht alles – Gründe für Unternehmensethik	342
Externe Effekte – wenn andere die Last tragen	342
Keine Macht – macht nix?	343
Unternehmen als Hierarchie im Markt	346
Ethik – Begründung von Regeln und Wertvorstellungen	348
Ethik – Begründung von Werten	348
Heiligt der Zweck die Mittel? Teleologische und deontologische Ethik	350
Verfahrensethik als moderne Ethik	351
Ansätze der Unternehmensethik	352
Diskursethik in der Praxis – die St. Galler Schule	353
Die begrenzte Verantwortung des Einzelnen – die Ethik von Karl Homann	354
Pragmatismus mit Fundierung – der Ansatz von Horst Steinmann und Albert Löhr	355
So lässt sich Unternehmensethik praktisch umsetzen	357
Corporate Social Responsibility	357
Corporate Governance – Grundsätze guter Unternehmensführung	357
Compliance Management – Fehlverhalten verhindern	359

TEIL IV FÜR ORDNUNG SORGEN, ABER WANDEL NICHT BREMSEN – UNTERNEHMENSORGANISATION 361

Kapitel 22	
Organisationstypen auswählen – die Form bestimmt das Verhalten	363
Organisation betrifft Struktur und Abläufe	364
Aufbauorganisation – die Eier legende Wollmilchsau gibt es nicht	365
Die Gestaltung einer Aufbauorganisation – von der Stelle zum Organigramm	365
Funktionale Organisation – der Klassiker	367
Objektorientierte Organisation – hin zu mehr Marktorientierung	368
Matrixorganisation – Problem gelöst, neues Problem geschaffen	370
Trends in der Unternehmensorganisation – Abkehr von starren Konzepten	372
Prozessorientierte Organisation – wichtig sind zufriedene Kunden	373
Netzwerkorganisation – im Verbund geht manches einfacher	374
Profit- und Servicecenter – die Unternehmen im Unternehmen	376
Agiles Management – flexibel zum Ziel	378

Kapitel 23	
Organisatorischer Wandel – notwendig, aber schwierig	383
Wandel – extern und intern ausgelöst	384
Extern bedingter Wandel – die Welt steht nicht still	384
Intern bedingter Wandel – auch Unternehmen kommen in die Pubertät	386

Probleme beim Wandel	389
Nicht wollen – notwendigen Wandel unterlassen.	389
Nicht können – notwendigen Wandel nicht erfolgreich gestalten	392
Change Management – Maßnahmen zum erfolgreichen Wandel	395
Auftauen und Einfrieren – das Grundmodell.	395
Partizipation – Mitmachen motiviert.	397
Kommunikation – Transparenz für alle.	398

**Kapitel 24
Lernende Organisation –
permanente Anpassung als Erfolgsfaktor 401**

Auch Unternehmen lernen.	401
Lernen lernen	402
Ebenen des Lernens	403
So lernen Unternehmen	404
Auf dem Weg zur lernenden Organisation	405
Adhocracy Culture – wer wagt gewinnt	406
Diversity Management – Vielfalt verhindert Einfalt.	407
Dezentralisierung – löschen, dort wo es brennt	407
Knowledge Management – Wissen ist Macht.	408
Open Innovation – gestalte deinen eigenen Burger	410

**TEIL V
DER TOP-TEN-TEIL 413**

**Kapitel 25
Die zehn wichtigsten Tipps,
um Unternehmen erfolgreich zu führen 415**

Selbstkritik ist besser als Selbstüberschätzung.	416
Der Wandel geht schneller vonstatten als erwartet.	417
Sich auf das Wichtigste konzentrieren	418
Systematik hilft.	419
Vor allem Kunden entscheiden über den Erfolg	420
Wettbewerber nicht zu wichtig nehmen	421
Talente fördern	422
Mitarbeitern Autonomie einräumen.	422
Ehrlich währt am längsten	423
Als Vorbild vorangehen.	424

**Kapitel 26
Zehn Beispiele erfolgreich geführter Unternehmen 427**

Aldi – Einfachheit als Prinzip	428
dm – Ethik zahlt sich aus.	429
eBay – erkennen, wenn man nicht gebraucht wird	430
Vaude – nachhaltig erfolgreich	432
Google – Visionen treiben an.	433

22 Inhaltsverzeichnis

IKEA – schrittweiser Strategiewerksbau	434
Miele – Tradition und Innovation sind kein Widerspruch	436
Ryanair – provokativ anders.	437
Seitenbacher – vom Müller zum Werbestar	438
Starbucks – Hartnäckigkeit zahlt sich aus	439
Abbildungsverzeichnis	441
Stichwortverzeichnis	443