

SCHÄFFER
POESCHEL

Wolfgang Krüger

Unternehmensführung

Grundlagen des Managements

2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Prof. Dr. Wolfgang Krüger lehrt und forscht im Bereich Unternehmensführung an der Fachhochschule des Mittelstands (FHM). Nach Tätigkeiten als Dekan des Fachbereichs Wirtschaft der FHM Bielefeld und als Leiter der FHM Hannover widmet sich der Autor schwerpunktmäßig der Frage der »digitalen Transformation« der Wirtschaft und deren Auswirkungen auf die Arbeitswelt von morgen.

Krüger war in leitender Position in der Bank- und Versicherungswirtschaft tätig und ist Autor und Mitherausgeber zahlreicher Schriften zu Managementthemen.



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

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

Print ISBN 978-3-7910-3434-8 Bestell-Nr. 20276-0001
EPDF ISBN 978-3-7992-6977-3 Bestell-Nr. 20276-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2015 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Melanie Frasch/Jessica Joos (Foto: Shutterstock)
Satz: Claudia Wild, Konstanz
Druck und Bindung: Schätzl Druck, Donauwörth

Printed in Germany
August 2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Inhaltsverzeichnis

1	Management als Aufgabe	1
1.1	Management: Begriff und Bedeutung	1
1.2	Funktionen, Aufgaben und Rollen des Managements	3
1.2.1	Funktionen des Managements	4
1.2.2	Aufgaben des Managements	7
1.2.3	Die Rollen des Managements	11
1.3	Was begünstigt Managerkarrieren?	15
1.3.1	Persönlichkeitsfaktoren	16
1.3.2	Managementkompetenzen	19
1.3.3	Managementresultate	22
1.4	Management als Beruf	24
1.4.1	Karrierewege	24
1.4.2	Bewertung von Managementpositionen	27

2	Normatives Management	29
2.1	Rechtsnormen: Verbindliche Pflichten	31
2.2	Verhaltensregeln: Freiwillige Pflichten	34
2.2.1	Grundsätze der Unternehmensführung – Corporate Governance ..	34
2.2.2	Regelkonformes Handeln – Compliance Management	36
2.3	Leitbilder: Freiwillige Selbstverpflichtungen	39
2.3.1	Leitbild: Werthaltige Teilhabe – Shareholder Value	43
2.3.2	Leitbild: Ökologische Nachhaltigkeit – Sustainable Governance ...	48
2.3.3	Leitbild: Soziale Verantwortung – Corporate Social Responsibility .	51

3	Strategisches Management	55
3.1	Strategiebildung und Strategieumsetzung	55
3.1.1	Zielbildung	57
3.1.2	Zielumsetzung	59
3.2	Strategische Werkzeuge	64
3.2.1	Wettbewerbsanalyse	65
3.2.2	Branchenumfeld-Analyse	68
3.2.3	Engpass-Analyse	70
3.2.4	Nutzwert-Analyse	72
3.2.5	Portfolio-Analyse	74
3.2.6	Benchmark-Analyse	76
3.2.7	Szenario-Analyse	78
3.2.8	Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken – SWOT-Analyse ...	81
3.3	Strategische Entscheidungsfelder	82
3.3.1	Marktdefinition	84
3.3.2	Pionier oder Follower	86
3.3.3	Make-or-buy-Strategie	88
3.3.4	Kooperationen und strategische Allianzen	89

3.3.5	Preis-/Menge- oder Präferenz-Strategie	91
3.3.6	Nischen-Strategie	94
3.3.7	Marktpositionierung	95
3.3.8	Markenpositionierung	97
3.3.9	Kommunikationsstrategie	99
3.3.10	Vertriebsstrategien	101
4	Das Management unternehmerischer Teilfunktionen	109
4.1	Zentralisation und Automation	109
4.2	Digitale Transformation	110
4.3	Wertschöpfungsmanagement	114
4.3.1	Forschung und Entwicklung	115
4.3.2	Einkauf und Logistik	116
4.3.3	Produktion	118
4.3.4	Marketing und Vertrieb	120
4.3.5	Rechnungswesen und Controlling	123
4.3.6	Finanz- und Risikomanagement	124
4.3.7	Personalmanagement	127
4.3.8	Organisations- und IT-Management	129
5	Die Organisation: Strukturen und Prozesse managen	133
5.1	Anforderungen an die Organisation	133
5.2	Die Organisationsgestaltung	135
5.2.1	Die Stellen – Bausteine der Organisation	135
5.2.2	Strukturmanagement – die Aufbauorganisation	138
5.2.3	Prozessmanagement – Ablauforganisation	142
5.2.4	Prozessorganisation in der digitalen Wirtschaft	144
5.2.5	Projektorganisation	146
5.3	Organisationsentwicklung	147
5.3.1	Reorganisation	147
5.3.2	Geplanter Wandel – Veränderungsmanagement	150
5.4	Kontinuierliche Verbesserung	153
5.4.1	Qualitätsmanagement	153
5.4.2	Innovationsmanagement	154
6	Management der Personalressourcen	159
6.1	Engpassfaktor Fachkräfte	159
6.2	Die fünf Perspektiven des Personalmanagements	160
6.3	Funktionen des Personalmanagements	163
6.3.1	Personalplanung	164
6.3.2	Personalmarketing und Employer Branding	166
6.3.3	Personalbeschaffung	169
6.3.4	Personalauswahl	170
6.3.5	Personalwirtschaft	173
6.3.6	Personalentwicklung	179

7	Mitarbeiterführung	183
7.1	Grundlagen der Führung	183
7.2	Aufgaben von Führungskräften	185
7.2.1	Demotivation vermeiden	185
7.2.2	Aufgaben und Ziele kommunizieren	190
7.2.3	Potenziale erkennen – Rückmeldungen geben	193
7.2.3.1	Das Mitarbeiterportfolio	193
7.2.3.2	Leistungsbeurteilung	195
7.2.4	Gruppenprozesse fördern	196
8	Phasen der Unternehmensführung	199
8.1	Der Lebenszyklus von Unternehmen	199
8.2	Phasen der Unternehmensentwicklung	202
8.2.1	Die Gründungsphase	202
8.2.2	Die Wachstumsphase	206
8.2.3	Zwischen Reife und Sättigung	208
8.2.4	Wende, Krise, Niedergang	209
8.2.5	Die Insolvenz	214
9	Management kleiner, mittlerer und großer Unternehmen	217
9.1	Der Mittelstand	217
9.1.1	Daten, Fakten, Besonderheiten	217
9.1.2	Perspektiven der Unternehmensführung in KMU	220
9.2	Große Familienunternehmen	223
9.3	Aktiengesellschaften und Konzerne	226
9.3.1	AG-Organen und das Principal-Agent-Modell	226
9.3.2	Herausforderungen an die Unternehmensführung	228
10	Der Markt für Unternehmen	231
10.1	Formen der Beteiligung	232
10.1.1	Crowdfunding	232
10.1.2	Venture Capital und Private Equity	233
10.2	Mergers & Acquisitions	235
10.2.1	Asset Deal oder Share Deal	237
10.2.2	Formen der Unternehmensübertragung	238
10.3	Die Bewertung von Unternehmen	240
10.3.1	Kreditwirtschaftliches Rating	240
10.3.2	Substanzwertmethode	242
10.3.3	Ertragswert und Discounted Cashflow	242
10.3.4	Goodwill: Marke, Kunden, Mitarbeiter	243
10.4	Das Due-Diligence-Verfahren	247
Literatur	249
Stichwortverzeichnis	253