

# Führung, wohin führst du?

Wie Führungskräfte Unternehmenswerte  
optimieren – vergüten – bilanzieren

von

Prof. Dr. Wolfgang D. Habelt

Dipl.-Betriebswirt Michael Sonnabend

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorworte</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>XIII</b>
<b>Gastbeiträge</b>	<b>XV</b>
<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>1 Die Notwendigkeit zum Management von Unternehmenswerten</b>	<b>5</b>
1.1 Unternehmenswerte als Navigationssystem für Führungskräfte.....	8
1.2 Zum Auf- und Abschwung von Unternehmenswerten.....	14
1.2.1 Phase des Aufschwungs bzw. des Wachstums.....	16
1.2.2 Phase der optimalen Wertschöpfung bzw. der Innovation.....	17
1.2.3 Phase der maximalen Wertschöpfung bzw. der Stagnation.....	20
1.2.4 Phase des Abschwungs bzw. der Krise.....	22
<b>2 Erfolgs- und Misserfolgskriterien im Management von Unternehmenswerten</b>	<b>27</b>
2.1 Kunden: Mittelpunkt der Maximierung von Unternehmenswerten.....	28
2.1.1 Der Kunde als „Geisel“: Geringe Kundenzufriedenheit und hohe Kundenbindung.....	31
2.1.2 Der Kunde als „Antagonist“: Geringe Kundenzufriedenheit und geringe Kundenbindung.....	32
2.1.3 Der Kunde als „Händler“: Hohe Kundenzufriedenheit und geringe Kundenbindung.....	36
2.1.4 Der Kunde als „Apostel“: Hohe Kundenzufriedenheit und hohe Kundenbindung.....	39
2.2 Mitarbeiter: Gewinner und Verlierer der Entwicklung von Unternehmenswerten.....	41
2.2.1 Kompetenz: Der Mitarbeiter als Kompetenzakte.....	43
2.2.2 Entlohnung: Die Entwertung des Fixgehältes.....	50
2.2.3 Motivation: Zum Wert der Wertschätzung.....	58
2.2.4 Zukunftsperspektive: Der Preis der Mitarbeiteridentifikation.....	63
2.3 Führungskräfte: Profiteure und Gefangene der Unternehmenswertpolitik.....	71
2.3.1 Führungskräfte als Teilhaber am Unternehmenskapital.....	71
2.3.2 Führungskräfte als Abhängige von sozialen Netzwerken.....	79
<b>3 Der Einfluss der Unternehmenskultur auf die Führung von Unternehmenswerten</b>	<b>85</b>
3.1 Führung in starren Unternehmenskulturen.....	89
3.1.1 Macht und Hierarchie.....	89
3.1.2 Krisenbedingtes, mechanistisches Veränderungsprinzip.....	90

3.2	Führung in anpassungsfähigen Unternehmenskulturen.....	93
3.2.1	Planung und Kontrolle .....	94
3.2.2	Marktorientiertes, mechanistisches Veränderungsprinzip.....	94
3.3	Führung in teamorientierten Unternehmenskulturen.....	97
3.3.1	Partizipation und Gestaltung .....	97
3.3.2	Entwicklungsorientiertes Veränderungsprinzip .....	98
3.4	Führung in lernenden Unternehmenskulturen .....	101
3.4.1	Selbstorganisation und Effizienzoptimierung.....	101
3.4.2	Inkrementales Veränderungsprinzip .....	102
3.5	Führung in wertschöpfungsorientierten Unternehmenskulturen.....	106
3.5.1	Unternehmertum und Unternehmensnetzwerke.....	107
3.5.2	Innovationsorientiertes Veränderungsprinzip .....	110
<b>4</b>	<b>Die „Kunst zur Führung“ von Unternehmenswerten über Veränderungsprojekte</b>	<b>117</b>
4.1	Zum Umgang mit Veränderungstreibern und Veränderungsmeidern.....	119
4.1.1	Führungskräfte als Innovatoren oder als Bewahrer.....	120
4.1.2	Zur Führung von Führungskräften .....	124
4.2	Zum Umgang mit Verhaltensweisen in Veränderungsprojekten.....	126
4.2.1	Verhaltenstypus „Missionary“ .....	127
4.2.2	Verhaltenstypus „Believer“ .....	130
4.2.3	Verhaltenstypus „Member of the Lip Service“.....	131
4.2.4	Verhaltenstypus „Hider“ .....	133
4.2.5	Verhaltenstypus „Refugee“ .....	133
4.2.6	Verhaltenstypus „Underground Resistant“.....	134
4.2.7	Verhaltenstypus „Honest Opponent“ .....	136
4.2.8	Verhaltenstypus „Emigrant“ .....	137
<b>5</b>	<b>Aktionsfelder für eine „Leadership-Roadmap“ zur Entwicklung von Unternehmenswerten</b>	<b>139</b>
5.1	Strategie-Cockpit: Führung über Werte-/Zukunftskonzepte .....	146
5.2	Struktur-Cockpit: Führung über Wertschöpfungs-Designs .....	150
5.3	Kultur-Cockpit: Führung über Werte-Kraftfelder.....	153
5.4	Mitarbeiter-Cockpit: Führung über iTalent Pools .....	156
<b>6</b>	<b>Zur bilanziellen Abbildung und Bewertung von Unternehmenswerten</b> <i>Michael Sonnabend</i>	<b>165</b>
6.1	Der bilanzielle Druck der Unternehmenswertgestaltung auf die Führungskräfte.....	168
6.2	Die Unternehmensberichterstattung als Ansatz zur Abbildung von Unternehmenswerten .....	172
6.3	Führungskräfte: Ihre Investitionen in Kompetenzen und Wissen von Mitarbeitern ..	176

---

6.4	Zur Führung von Unternehmenswerten über Kennzahlen.....	192
6.5	Der Einfluss der Unternehmenswerte auf die Vergütung.....	198
<b>Resümee</b>		<b>207</b>
<b>Literatur</b>		<b>209</b>
<b>Glossar</b>		<b>215</b>