

Führung, wohin führst du?

Wie Führungskräfte Unternehmenswerte
optimieren – vergüten – bilanzieren

von

Prof. Dr. Wolfgang D. Habelt

Dipl.-Betriebswirt Michael Sonnabend

Oldenbourg Verlag München

Inhaltsverzeichnis

Vorworte	V
Abbildungsverzeichnis	XIII
Gastbeiträge	XV
Einleitung	1
1 Die Notwendigkeit zum Management von Unternehmenswerten	5
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
2 Erfolgs- und Misserfolgskriterien im Management von Unternehmenswerten	27
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
3 Der Einfluss der Unternehmenskultur auf die Führung von Unternehmenswerten	85
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
4	Die „Kunst zur Führung“ von Unternehmenswerten über Veränderungsprojekte	117
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
5	Aktionsfelder für eine „Leadership-Roadmap“ zur Entwicklung von Unternehmenswerten	139
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
6	Zur bilanziellen Abbildung und Bewertung von Unternehmenswerten <i>Michael Sonnabend</i>	165
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
	Resümee	207
	Literatur	209
	Glossar	215