

# Alles, was man zum erfolgreichen Führen eines Unternehmens benötigt



## In diesem Kapitel

- ▶ Grundsätzliche Aufgaben der Unternehmensführung
- ▶ Unterschiedliche Managementebenen
- ▶ Bedeutung des Lehrgebiets

---

**D**ass sich das Gebiet der Unternehmensführung mit der Führung von Unternehmen beschäftigt, liegt auf der Hand. Dass man dafür spezielle Fähigkeiten und Kenntnisse benötigt, ist vielleicht schon weniger selbstverständlich. Zum erfolgreichen Führen eines Unternehmens reicht es nicht aus, nur Kenntnisse in den einzelnen Bereichen der Betriebsführung und Betriebswirtschaftslehre, zum Beispiel im Marketing, der Personalführung oder dem Rechnungswesen, zu besitzen. Vielmehr gilt es darüber hinaus eine ganze Reihe spezieller Anforderungen zu berücksichtigen, die mit der Gesamtverantwortlichkeit für ein Unternehmen einhergehen. Dieses Kapitel wird Ihnen dazu einen Überblick vermitteln, sodass Sie den gesamten Aufbau des Buches und die Auswahl der Themengebiete nachvollziehen können.

## Unternehmensführung – Tätigkeit und Personengruppe zugleich

Lehrbücher starten oft mit akademisch klingenden Definitionen ihrer Themen, die bisweilen wenig helfen, ein erstes, schnelles Verständnis zu bekommen. Wollen Sie eine einfache Definition für Unternehmensführung? Bitte schön!



**Unternehmensführung** umfasst all das, was diejenigen, denen die Führung des Unternehmens übertragen wurde, an speziellem Wissen und Können zum erfolgreichen Führen eines Unternehmens benötigen.

Sie mögen einwenden: »Nicht sehr akademisch.«, und vielleicht kommt Ihnen der Satz auch banal vor. Im Verlaufe des Buches, und hoffentlich schon dieses Kapitels, werden Sie diese einfache Definition aber zunehmend zu schätzen wissen.

Zunächst einmal enthält diese Definition zwei Elemente:

- ✓ Personen, denen die Führung des Unternehmens übertragen wurde
- ✓ dasjenige, was zum erfolgreichen Führen des Unternehmens notwendig ist

Beides wird mit dem Begriff Unternehmensführung bezeichnet und beides werde ich in dem Buch behandeln, dabei aber den Schwerpunkt auf das Können, die Fähigkeiten und das Wissen legen, das man zur erfolgreichen Führung eines Unternehmens benötigt.

Sie werden sich jetzt möglicherweise – und zu Recht – fragen: Was ist denn genau mit Erfolg gemeint? Der Gewinn des Unternehmens? Eine Antwort auf diese grundsätzliche Frage muss natürlich gegeben werden, bevor Sie erfahren, was alles zum Erfolg benötigt wird. Die Kapitel 3 und 4 werden aus diesem Grund genau dieser Thematik gewidmet sein, bevor die weiteren Teile des Buches beantworten, welche Fähigkeiten, welches Wissen und welches Können erfolgreiche Unternehmensführer benötigen.

### Unternehmensführung – Aufgabe von Top-Managern

Führungsaufgaben allgemein werden üblicherweise mit dem Begriff Management gleichgesetzt. Der Kreis von Personen, der ein Unternehmen führt, wird dabei als Top-Management bezeichnet. Das Fach Unternehmensführung beschäftigt sich tatsächlich streng genommen nur mit diesen Personen und ihren Aufgaben.

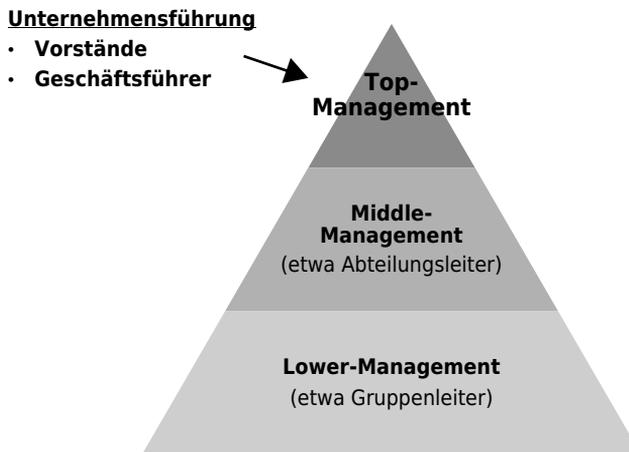


Abbildung 1.1: Die Managementpyramide

Führungskräfte können im Unternehmen demnach gemäß ihrer Hierarchiezugehörigkeit grob in drei Ebenen eingeteilt werden – in der Praxis kann es dabei jede Menge an Unterebenen geben, je nachdem, wie groß das Unternehmen ist. Die untersten Führungstätigkeiten spielen sich auf der sogenannten operativen Ebene ab, also dort, wo die grundlegenden Tätigkeiten eines Unternehmens, etwa Produktion und Verwaltung, ausgeführt werden. Man bezeichnet die zugehörige Führungsebene als *Lower-Management*. In der Produktion sind solche Führungskräfte oft Werksmeister oder Vorarbeiter, in der Verwaltung ist die Bezeichnung Gruppenleiter üblich. Dieser Kreis von Führungspersonen leitet nicht selten eine beträchtliche Anzahl von Mitarbeitern an. In der Produktion sind dies oft 20 oder mehr. Die Anzahl der direkt einer Führungskraft unterstellten Mitarbeiter wird dabei als Führungs- oder Leitungsspanne bezeichnet.



Die **Führungsspanne** beziehungsweise Leitungsspanne bezeichnet die Anzahl der Mitarbeiter, die einer Führungskraft direkt unterstellt sind. Die Führungsspanne ist bei den unteren Managementebenen oft größer als im Top-Management.

Wie aus der charakteristischen Form der Pyramide ersichtlich wird, nimmt die Anzahl der Führungskräfte mit jeder aufsteigenden Stufe der Pyramide ab. Im Lower-Management sind demgemäß zahlenmäßig mehr Führungskräfte vorhanden als in der nächsten Stufe, dem *Middle-Management*. Personen des Middle-Managements führen diejenigen des Lower-Managements. Die Leitungsspanne ist dementsprechend geringer. Typische Stellenbezeichnungen sind hier Abteilungsleiter oder Hauptabteilungsleiter. Ihre Führungsaufgaben sind nicht mehr nur rein operativer Natur, sie spielen vielmehr eine Mittlerfunktion zwischen Unternehmensführung und operativer Ebene. Einerseits wird der Erfolg der operativen Ebene überwacht, andererseits werden die allgemeinen Vorgaben der Unternehmensführung auf die jeweils verantworteten Bereiche übertragen und spezifiziert. Diese Unternehmensführung wird in der Terminologie der Managementpyramide als *Top-Management* bezeichnet. Hierunter fallen Personen, die auch von Rechts wegen zur Führung des Unternehmens beauftragt sind. Bei einer Aktiengesellschaft, kurz AG, wären dies etwa die Mitglieder des Vorstands. Bei einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung, kurz GmbH, wie auch den meisten anderen Rechtsformen werden die Top-Manager Geschäftsführer genannt.



In der Praxis finden Sie bisweilen Bezeichnungen wie »Mitglied der Geschäftsleitung«. Träger dieser rechtlich nicht definierten Begriffe, die sich also nicht in den entsprechenden Gesetzen wie Aktiengesetz, GmbH-Gesetz oder Handelsgesetzbuch (HGB) finden, gehören im Normalfall nicht zur Unternehmensführung. Es handelt sich eher um eine symbolische Auszeichnung für verdiente Kräfte des Middle-Managements oder für Nachwuchskräfte, die an das Top-Management herangeführt werden sollen.

Top-Manager sind die letztverantwortlichen Kräfte im Unternehmen. Sie bestimmen alles, was die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens betrifft, und sind rechtlich im sogenannten Außenverhältnis, also mit Vertragsparteien außerhalb des Unternehmens, zu jeder Art von Geschäftsabschlüssen berechtigt. Top-Manager haben wenig direkt unterstellte Mitarbeiter, die Führungsspanne ist also eher gering. Ihre Aufgabe besteht vielmehr im Setzen eines Rahmens für alle und weniger im Erteilen und Überwachen konkreter, detaillierter Arbeitsaufträge.



Das Außenverhältnis einer Vertragsbeziehung bezeichnet Vertragsbeziehungen mit Personen oder Organisationen beziehungsweise Unternehmen, die nicht zum eigenen Unternehmen gehören: zum Beispiel der Abschluss eines Arbeitsvertrags mit einem Bewerber oder eines Liefervertrags mit einem Kunden. Im Innenverhältnis, gemeint ist damit die Vertragsbeziehung, die sich aus dem Arbeitsvertrag zum Beispiel als Geschäftsführer oder einer internen Satzung ergibt, kann diese Entscheidungsfreiheit eingegrenzt sein. Vorstände oder Geschäftsführer müssen sich so Geschäfte ab einem bestimmten Geldvolumen in aller Regel von den Kontrollgremien, bei einer Aktiengesellschaft ist dies der Aufsichtsrat, genehmigen lassen.

In diesem Buch soll es um die Aufgaben dieser Top-Manager bei der – hoffentlich!! – erfolgreichen Führung des ihnen anvertrauten Unternehmens gehen.

## Unternehmensführung – der Kapitän des Schiffes

In Lehrbüchern der Betriebswirtschaftslehre liest man bisweilen, Unternehmen seien sozio-technische Systeme. Abgesehen von der Komplexität dieses Begriffs ist viel Wahres daran. Sie können sich das aber leichter vergegenwärtigen, wenn Sie die Rolle eines Top-Managers mit der eines Kapitäns auf hoher See vergleichen. Aufgabe des Kapitäns ist es einerseits, den Kurs zu setzen, das Meer, den weiteren Schiffsverkehr, Piraten und das Wetter zu beobachten, um das Schiff mithilfe seiner Maschinen und Steuerungstechnik sicher auf Kurs zu halten. Auf der anderen Seite ist der Kapitän auch Chef der Crew. Er gibt der Mannschaft Anweisungen, kontrolliert deren Ausführung, sorgt für gute Stimmung an Bord und verhindert nach Möglichkeit eine Meuterei.

Im Unternehmen verhält es sich im Prinzip genauso. Es besteht einerseits aus Sachen, Gebäuden, Maschinen. Zu diesen Sachen zählen aber auch immaterielle Dinge wie Markenrechte, Patente, das Unternehmensimage, Wissen und Geschäftsprozesse, also Festlegungen, wie etwas – zum Beispiel die Abwicklung eines Kundenauftrags – genau auszuführen ist. Andererseits ist das Unternehmen nur durch sein Personal, also Mitarbeiter und Führungskräfte, existent und handlungsfähig. Beiden Dimensionen steht das Top-Management in seiner Aufgabe als Unternehmensführung vor.

Dem Kapitän eines Schiffes kommt aber nicht nur die Führung der eigenen Mannschaft und die Überwachung der Maschinen zu, vielmehr ist der Kapitän der Mittler zwischen Schiff und Umwelt. Er bestimmt den Kurs und muss dabei Dinge der Umwelt ständig im Auge behalten, Eisberge, Felsklippen, hohe Wellen, andere Schiffe und so weiter. Diese Mittlerfunktion zwischen Innenwelt und Außenwelt ist charakteristisch für das Top-Management. Abbildung 1.2 bringt diesen Zusammenhang zum Ausdruck.

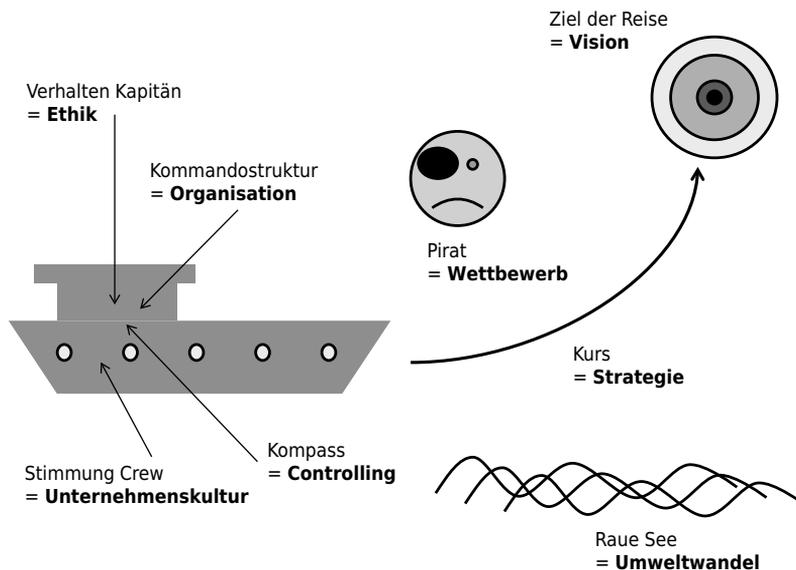


Abbildung 1.2: Die Aufgabe der Unternehmensführung ist mit der des Kapitäns eines Schiffes auf hoher See vergleichbar.

Der Kapitän kennt oder setzt das Ziel der Reise fest. In der Sprache der Unternehmensführung werden Sie dies als Vision kennenlernen; Kapitel 4 wird sich diesem Thema im Besonderen widmen. Bei der Festsetzung des Kurses ist die Umwelt des Schiffes beziehungsweise des Unternehmens zu beobachten und zu berücksichtigen. Piraten lauern hier, Wettbewerber dort. Und die raue See symbolisiert auf Unternehmensseite den sich beschleunigenden Wandel des Umfeldes. Etwa den rapiden technologischen Fortschritt oder Phänomene wie Globalisierung. Kurssetzung unter Berücksichtigung dieser Faktoren der Unternehmensumwelt handelt hauptsächlich von sogenannten Strategien und ist Teil II des Buches vorbehalten. Zu diesem Teil gesellt sich auch die operative Steuerung, also das Kurshalten mit Kompass. Im Unternehmensfachjargon wird dies als Controlling bezeichnet.

Der Kapitän kann das Schiff natürlich nicht allein steuern. Vielmehr muss er Aufgaben an die Crew übertragen. Diese Kommandostruktur entspricht der Unternehmensorganisation, sie wird in Teil IV des Buches thematisiert. Eine solche Kommandostruktur existiert bisweilen nur auf dem Papier und es stellt sich jeweils die Frage, ob sich Crew und Kapitän auch daran halten. Eventuell ist die Mannschaft so unzufrieden, dass sie meutert. Die Atmosphäre an Bord, also auch eine mögliche Meuterei, wird nicht unwesentlich vom Verhalten des Kapitäns bestimmt. Ein Sprichwort sagt: »Der Fisch fängt vom Kopf an zu stinken.« Auf Schiffen soll es tatsächlich ja schon vorgekommen sein, dass der Kapitän sturzbetrunken einen Eisberg rammte oder nach Kollision mit einer Felsklippe als Erster von Bord ging. Erinnern Sie sich? Dies ist natürlich kein vorbildliches Führungsverhalten und auch moralisch, also ethisch, in Zweifel zu ziehen. Führungskräfte, die so agieren, sorgen sicherlich nicht für gute und motivierte Stimmung an Bord und Gleiches gilt im übertragenen Sinne auch für Unternehmen. Führungsverhalten wird hier mit *Leadership* bezeichnet und Führungs- beziehungsweise Unternehmensethik, also moralisch korrektes Handeln, spielen in diesem Zusammenhang ebenfalls eine wichtige Rolle. Die so erzeugte Atmosphäre im Unternehmen spiegelt sich schließlich in seiner Unternehmenskultur wider. All diese Aspekte werden in Teil III des Buches ausführlich behandelt.



**Unternehmensführung** zeichnet sich durch zwei wesentliche **Merkmale** aus:

- ✓ die gleichzeitige Führung des Gegenstands Unternehmen, einschließlich der immateriellen Dinge wie Wissen, Prozesse oder Image, sowie der darin beschäftigten Personen;
- ✓ das Management der Schnittstelle zwischen der Innenwelt des Unternehmens, man könnte auch sagen seinen Personal- und Sachressourcen, und seiner äußeren Umwelt, bestehend zum Beispiel aus Kunden und Wettbewerbern.

## **Unternehmensführung – nicht nur für Top-Manager**

Erinnern Sie sich an Abbildung 1.1, die Managementpyramide? Die Form der Pyramide soll ja unter anderem aufzeigen, dass mit Anwachsen der Hierarchieebenen die Anzahl der Personen, die dieser Hierarchieebene angehören, immer kleiner wird. Die meisten meiner Leser werden nicht zu dem erlauchten Kreis der Top-Manager gehören. Vielleicht sind Sie gerade im Studium oder Berufsanfänger. Die Wahrscheinlichkeit, dass Sie in absehbarer Zeit oder überhaupt einmal ins Top-Management aufsteigen, ist rechnerisch nicht so hoch. Was sollte Sie also motivieren, sich mit dem Gegenstand Unternehmensführung zu beschäftigen? Halt! Legen Sie das Buch bitte nicht endgültig zur Seite! Ich will Ihnen erst ein paar Antworten auf diese Frage geben.

### ***Die eigene Tätigkeit in einen sinnvollen Gesamtzusammenhang stellen***

Vielleicht gehören Sie zur sogenannten Generation Y. Das sind all diejenigen, die nach 1980 und vor 2000 geboren wurden. Diese Generation Y steht im besonderen Fokus der personalwirtschaftlichen Forschung, weil Unternehmen festgestellt haben, dass Angehörige dieser Alterskohorte höhere Ansprüche an ihre Arbeitgeber stellen als die Generationen zuvor. So sollten die Unternehmen ein gutes Image haben, sich ethisch korrekt verhalten (etwa in Bezug auf Umweltschutz) und die offerierte Tätigkeit dem Mitarbeiter Sinn vermitteln. Diese Generation Y, die ich im weiteren Buch noch öfters erwähnen werde, ist also zunehmend weniger gewillt, ohne Wissen über Sinn und Hintergründe Arbeitsanweisungen oder -aufträge auszuführen. Der Sinn einer Tätigkeit aber ergibt sich erst aus der Gesamtsicht eines Unternehmens, seiner Vision und Strategie, die Sie in den Kapiteln 3 und 4 noch näher kennenlernen werden. Um das eigene Tun, egal ob als einfacher Mitarbeiter oder im Lower-Management, besser zu verstehen, ist es also sinnvoll, die Dinge von einer übergeordneten Perspektive, der des Top-Managements, aus zu betrachten. Gelingt Ihnen das, so werden Sie höchstwahrscheinlich auch von Führungskräften als kompetenter Gesprächspartner akzeptiert und dann vielleicht schneller befördert, bis in die oberste Führungsetage, und dann benötigen Sie eventuell doch direkt das Wissen über Unternehmensführung ...?

### ***Die Unternehmensführung beurteilen können***

Da die Generation Y ja nicht bei jedem x-beliebigen Unternehmen arbeiten möchte, benötigt man fundierte Kenntnisse, um die Qualität eines Unternehmens auch bewerten zu können. Solche Kenntnisse helfen Ihnen etwa bei der Auswahl des Jobs oder auch bei der Frage, ob Sie auf Dauer bei einem Unternehmen bleiben sollten oder ob ein Wechsel angezeigt ist. Die Kenntnisse über das Fach Unternehmensführung, die ich Ihnen hier vermitteln werde, sollen Ihnen auch dabei helfen. Sie können dann im Idealfall gut abschätzen, ob ein Unternehmen eine zukunftssträchtige Strategie hat, gut geführt wird oder die Atmosphäre im Unternehmen, seine Kultur, zu Ihnen persönlich passt. Letzteres ist für den individuellen Erfolg und das Fortkommen in der Hierarchie oft maßgeblich. Und vielleicht arbeiten Sie dann motivierter, werden schneller befördert, bis in die oberste Führungsetage, und dann benötigen Sie eventuell doch direkt das Wissen über Unternehmensführung ...?

### ***Die »Ich AG« erfolgreich führen***

Wir sind alle Unternehmer! Schließlich stehen wir alle unserer privaten »Ich AG« vor. Ich meine hier nicht das Konstrukt aus den Hartz-Arbeitsmarkt-reformen, das 2002 in Deutschland zum Unwort des Jahres gewählt wurde. Vielmehr bieten wir alle unsere Arbeitskraft auf dem Arbeitsmarkt an, so wie Unternehmen ihre Produkte auch auf Absatzmärkten offerieren. Dazu müssen wir aber, um erfolgreich zu sein, uns selbst, also unsere Innenwelt, den Anforderungen der Außenwelt optimal anpassen, damit wir unser Reiseziel, also unsere persönliche Vision vom Traumjob, erreichen. Diese Selbstführung kann man im Prinzip mit den gleichen Mitteln und Methoden betreiben wie die Führung eines Unternehmens. Im Laufe des Buches werde ich deshalb auf diese Analogie verschiedentlich zurückkommen. Und dann sind Sie mit diesen Methoden vermutlich so erfolgreich, dass Sie schneller befördert werden, bis in die oberste Führungsetage, und dann benötigen Sie eventuell doch direkt das Wissen über Unternehmensführung.