Management & Leadership

Stoi

2026
ISBN 978-3-8006-7742-9
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.
beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Roman Stoi

Management & Leadership

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Management & Leadership

Die Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung

von

Prof. Dr. Roman Stoi

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Mit Illustrationen von
Martin Pfaender

Verlag Franz Vahlen München

Dr. Roman Stoi ist Professor für Unternehmensführung und Controlling an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart. Er wurde unter anderem mit dem Landeslehrpreis Baden-Württemberg und dem TheoPrax-Preis für herausragende Projekte zwischen Hochschulen und Wirtschaft ausgezeichnet.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

vahlen.de

ISBN Print 978 3 8006 7742 9
ISBN E-Book (ePDF) 978 3 8006 7743 6

© 2026 Verlag Franz Vahlen GmbH,
Wilhelmstr. 9, 80801 München
info@vahlen.de
Druck und Bindung: Buchdruck-Zentrum Prüm/PNB Print „Jansil“,
Silakrogs, LV-2133 Lettland

Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Produktion: Sieveking Agentur, München
Illustrationen: Martin Pfaender
Umschlag: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

myclimate
shape our future

vahlen.de/nachhaltig
produktsicherheit.vahlen.de

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes
zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

Vorwort

Führen heißt, Verantwortung zu übernehmen. In welche Richtung sich ein Unternehmen entwickelt, hängt stark davon ab, wie und von wem es geleitet wird. Wirksames Führen hat dabei zwei Seiten: **Leadership** inspiriert Menschen durch visionäre Ziele zu herausragenden Leistungen, schafft Aufbruchsstimmung und setzt Impulse für Veränderungen. **Management** stellt sicher, dass die zur Umsetzung von Vision und Strategie erforderlichen Maßnahmen effizient ausgeführt und dabei auftretende Herausforderungen gemeistert werden. Auch wenn der Fokus je nach Verantwortungsbereich unterschiedlich ist, sollte jede Führungskraft sowohl über Managementkompetenzen als auch Leadership-Fähigkeiten verfügen. Wirksame Führung ist weder eine geheimnisvolle Gabe noch eine Frage der persönlichen Ausstrahlung. Entscheidend sind handwerkliches Können, ein klarer Blick für das Wesentliche und ausreichend Erfahrung. All dies lässt sich lernen. Dieses Buch möchte Ihnen hierfür die wichtigsten Konzepte und Werkzeuge vermitteln und Impulse für Ihre praktische Führungsarbeit liefern.

Im Folgenden wird die Unternehmensführung in ihrer Gesamtheit nach Funktionen, Ebenen und Perspektiven dargestellt. Kapitel 1 erläutert die wichtigsten Begriffe und Zusammenhänge. Kapitel 2 behandelt die normative Führung, die die übergeordneten Werte, Ziele und Verhaltensweisen festlegt und damit die Identität und Zukunft des Unternehmens prägt. Kapitel 3 zeigt, wie Wettbewerbsvorteile und Erfolgspotenziale durch strategische Führung aufgebaut werden, um sich erfolgreich am Markt zu behaupten. Die anschließenden Kapitel vertiefen die vier Führungsfunktionen: Planung und Kontrolle, Organisation, Personal sowie Information und Kommunikation. Das Buch basiert auf dem **Stuttgarter Führungsmodell**, das in Kapitel 1.5 erläutert wird. Je nach Führungskontext, in dem sich ein Unternehmen befindet, lassen sich damit die passende Organisationsstruktur und ein geeigneter Führungsstil auswählen.

Bei der Konzeption des Buches lagen mir insbesondere die **Verständlichkeit** und **Praxisorientierung** am Herzen. Der Schwerpunkt liegt auf aktuellen Themen und modernen Instrumenten. Mein herzlicher Dank gilt allen Führungskräften, die mit anschaulichen Beispielen zur Praxisnähe des Buches beigetragen haben. Die grafische Aufbereitung soll das Verständnis der Inhalte zusätzlich erleichtern.

Jedes Hauptkapitel folgt einem einheitlichen **Aufbau**:

- **Führungsimpulse** benennen zentrale Fragestellungen.
- **Merksätze** bringen wichtige Begriffe verständlich auf den Punkt.
- **Praxisbeispiele** schlagen eine Brücke zwischen Theorie und Praxis.
- **Fallstudien** zeigen die Anwendung der Methoden anhand der fiktiven Unternehmensgruppe *MöBella*, die in Kapitel 1.1.4 vorgestellt wird.
- **Executive Summaries** fassen die wichtigsten Aussagen kompakt zusammen.
- **Lesetipps** empfehlen vertiefende Literatur.

Für Hochschuldozenten steht nach Registrierung unter www.vahlen.de ein PowerPoint-Foliensatz zur Verfügung. Über Rückmeldungen und Anregungen freue ich mich. Sie erreichen mich unter roman.stoi@dhbw-stuttgart.de.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwende ich die im Deutschen üblichen generischen Formen der Nomina, wie *Führungskräfte* (Femininum), *Mitarbeiter* (Maskulinum) oder *Mitglieder* (Neutrum). Diese beziehen selbstverständlich alle Geschlechter mit ein.

Für die ausgezeichnete Zusammenarbeit bedanke ich mich herzlich bei *Dennis Brunotte* vom Lektorat des *Verlags Vahlen*. Für die Unterstützung bei der Erstellung dieses Buches danke ich *Niels Pfläging*, *Silke Hermann* und ganz besonders meiner Frau *Elvira*. Dem Künstler *Martin Pfaender* gilt mein Dank für seine wunderbaren Illustrationen. Ich widme dieses Buch meinem Sohn *Emil* – vielleicht nimmt er eines Tages etwas davon mit auf seinen Weg.

Ich wünsche Ihnen spannende Einblicke und hoffe, dass Sie beim Lesen ebenso viel Freude haben wie ich beim Schreiben.

Roman Stoi

Leonberg, im August 2025

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort V

1 Unternehmen brauchen Führung 1

1.1 Unternehmensführung im Überblick 2
1.1.1 Was ist Unternehmensführung? 2
1.1.2 Theorien zum besseren Verständnis der Unternehmensführung 5
1.1.3 Welche Dimensionen hat die Unternehmensführung? 13
1.1.4 Das Fallbeispiel MöBella GmbH 13

1.2 Auf welchen Ebenen findet Unternehmensführung statt? 15
1.2.1 Worin unterscheiden sich die Führungsebenen? 15
1.2.2 Welche Aufgaben umfassen die Führungsebenen? 17

1.3 Prozesse und Funktionen der Unternehmensführung 18
1.3.1 Wie laufen Führungsprozesse ab? 18
1.3.2 Welche Funktionen hat die Unternehmensführung? 20

1.4 Perspektiven der Unternehmensführung 21
1.4.1 Auf die Qualität kommt es an 21
1.4.2 Von der Gewinnorientierung zur Wertsteigerung 23
1.4.3 Immaterielle Werte – Immer wichtiger, aber kaum bekannt 26
1.4.4 Wie die Führung mit Risiken umgeht ... 29
1.4.5 Internationalisierung bietet neue Chancen 33
1.4.6 Wettbewerbsvorteile durch Innovationen 36
1.4.7 Die digitale Transformation des Unternehmens 40

1.5 Management & Leadership am Führungskontext ausrichten 42
1.5.1 Welche Führungskontexte gibt es? 42
1.5.2 Ein geeignetes Führungssystem auswählen 44

2 Dem Unternehmen Werte und Orientierung verleihen 51

2.1 Unternehmenswerte und -kultur 53
2.1.1 Woran glaubt das Unternehmen? 53
2.1.2 Wie denkt und handelt das Unternehmen? 60

2.2 Purpose, Vision und Mission 63
2.2.1 Warum gibt es das Unternehmen? 63
2.2.2 Was will das Unternehmen erreichen? ... 66
2.2.3 Welchen Zweck verfolgt das Unternehmen? 69

2.3 Unternehmensverfassung und Corporate Governance 72
2.3.1 Wer führt das Unternehmen? 72
2.3.2 Wie soll das Unternehmen geführt werden? 74

3 Das Unternehmen fit für den Wettbewerb machen 81

3.1 Auf der Suche nach Wettbewerbsvorteilen ... 82
3.1.1 Wozu braucht das Unternehmen eine Strategie? 82
3.1.2 Wie wird eine Strategie aufgestellt? 89

3.2 Die strategische Ausgangssituation beurteilen 93
3.2.1 Chancen und Gefahren erkennen 94
3.2.2 Die eigenen Stärken und Schwächen einschätzen 117
3.2.3 Die strategischen Handlungsoptionen bestimmen 128

3.3 Die richtige Strategie auswählen 131
3.3.1 Portfoliostrategien: Die Geschäftseinheiten ausbalancieren 131
3.3.2 Wettbewerbsstrategien: Die Geschäftseinheiten erfolgreich positionieren 140
3.3.3 Wachstumsstrategien: Die strategische Lücke schließen 152
3.3.4 Geschäftsmodellstrategien: Die eigenen Stärken nutzen 157

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

4 Die Unternehmensaktivitäten planen und kontrollieren 169

4.1 Wie lassen sich Ziele setzen und erreichen? . . 170
4.1.1 Welche Möglichkeiten und Formen der Planung und Kontrolle gibt es? 173
4.1.2 Das Planungs- und Kontrollsystem: Ablauf und Verantwortliche 182
4.1.3 Wie lassen sich Planung und Kontrolle digitalisieren? 196
4.1.4 Planung und Kontrolle wirkungsvoll gestalten 198

4.2 Die Strategie mit Perfomance Management umsetzen 200
4.2.1 Die Balanced Scorecard macht strategische Fortschritte messbar 203
4.2.2 Ziele agil verfolgen durch Objectives and Key Results 210
4.2.3 Integratives Performance Management: Von der Vision zur Zielerreichung 214

4.3 Operativ führen durch Budgets und Ergebnisverantwortung 220
4.3.1 Wie wird ein Budget aufgestellt? 221
4.3.2 Wie beeinflussen Budgets das Verhalten? 237
4.3.3 Lassen sich Unternehmen auch anders führen? 242

5 Struktur und Abläufe des Unternehmens gestalten 255

5.1 Das Unternehmen organisieren 256
5.1.1 Welche Organisationsformen gibt es? 262
5.1.2 Marktorientiert und flexibel durch agile Organisation 269

5.2 Zusammen geht vieles besser 281
5.2.1 Wie können Unternehmen miteinander kooperieren? 284
5.2.2 Gemeinsam zur offenen Innovation 301

5.3 Projekte zum Erfolg führen 308
5.3.1 Wie lassen sich Projekte managen? 309
5.3.2 Werkzeuge des Projektmanagements 316

5.4 Prozesse gezielt erneuern und laufend verbessern 329
5.4.1 Woraus bestehen Prozesse und woran werden sie gemessen? 331
5.4.2 Aus Alt mach Neu: Prozesse umgestalten und perfektionieren 341

6 Das Potenzial der Mitarbeiter entfalten 355

6.1 Die Aufgaben des Personalmanagements 358
6.1.1 Welches und wie viel Personal wird gebraucht? 359
6.1.2 Wie kann das Personal weiterentwickelt werden? 361
6.1.3 Wie lässt sich Personal beschaffen? 363
6.1.4 Wie kann Personal abgebaut werden? 367
6.1.5 Wie wird der Personaleinsatz geplant? . . . 369
6.1.6 Wie kann das Personal beurteilt werden? 373
6.1.7 Wie soll das Personal für seine Leistung entlohnt werden? 374

6.2 Leadership: Menschen fordern, fördern und begeistern 377
6.2.1 Wie lassen sich Menschen führen? 378
6.2.2 Leadership entfacht das Feuer 392
6.2.3 Agil Führen 399

6.3 Die Führung des Wandels 414
6.3.1 Wie verläuft fundamentaler Wandel? 417
6.3.2 Die Emotionen der Mitarbeiter ernst nehmen 419
6.3.3 Den Wandel erfolgreich gestalten 428
6.3.4 Grundsätze erfolgreichen Wandels 438

7 Für Transparenz und Dialog im Unternehmen sorgen 445

7.1 Weshalb Information und Kommunikation entscheidend sind 446
7.1.1 Was sind Informationen und wie wird daraus Wissen? 446
7.1.2 Wie lassen sich Informationen austauschen? 448
7.1.3 Wie lässt sich Wissen im Unternehmen aufbauen und nutzen? 452

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

7.2 Informationen empfängerorientiert vermitteln 464
7.2.1 Welche Informationen sind erforderlich? . 465
7.2.2 Wo kommen die Informationen her? 466
7.2.3 Wie lassen sich Informationen übermitteln? 471
7.2.4 Was ist bei der Verwendung von Informationen zu beachten? 484

7.3 Digitale Werkzeuge zur Information und Kommunikation 488
7.3.1 Big Data und Business Analytics 495
7.3.2 Internet der Dinge und Industrie 4.0 500
7.3.3 Cloud Computing 504
7.3.4 Künstliche Intelligenz 506
7.3.5 Robotergestützte Prozessautomatisierung 512
7.3.6 Blockchain 515

Quellen 527
Bildnachweise 537
Literaturverzeichnis 539
Über den Autor 553
Stichwortverzeichnis 555

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG