1. Einführung und Überblick

von Prof. Dr. Ralf Dillerup, Hochschule Heilbronn



Prof. Dr. Roman Stoi, Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart



Diesem Fallstudienbuch liegt das Grundverständnis der Unternehmensführung als einem integrierten System zugrunde (vgl. *Dillerup/Stoi*, 2011, S. 34ff.). **Ziele der Unternehmensführung** sind demnach, das Unternehmen erfolgreich zu lenken, seine Führungskreisläufe zu gestalten und es im Hinblick auf zukünftige Anforderungen fortzuentwickeln.

Die Lenkung der Unternehmensführung richtet das Unternehmen auf dessen Ziele aus. Durch eine Kombination aus Steuerung und Regelung werden sowohl einwirkende Störungen im Vorfeld berücksichtigt, als auch die Ergebnisse des Unternehmens kontrolliert. Um Lenkung zu ermöglichen, müssen zunächst die Führungsregelkreise gestaltet und diese an geänderte Anforderungen angepasst werden. Diese Gestaltung sichert die Handlungsfähigkeit der Unternehmensführung. Komplexe Unternehmen sind jedoch nicht vollständig beherrschbar. Durch die Entwicklung von Rahmenbedingungen soll das Unternehmen in die Lage versetzt werden, sich an neue Anforderungen anzupassen und zu verändern. Unternehmensführung umfasst somit zusammenfassend alle Aufgaben und Handlungen zur zielorientierten Lenkung, Gestaltung und Entwicklung eines Unternehmens.

Dies erreicht die Unternehmensführung mit Hilfe verschiedener **Führungsfunktionen**. Sie sind in allen Unternehmen unabhängig von deren Art, Größe und Branche zu finden:

- Planung und Kontrolle: Planung ist ein systematisches, zukunftsbezogenes Durchdenken und Festlegen von Zielen, Maßnahmen, Mitteln und Wegen zur zukünftigen Zielerreichung. Kontrolle ist der beurteilende Vergleich zwischen zwei Größen sowie die daran anschließende Bestimmung und Analyse auftretender Abweichungen.
- Organisation betrifft die zweckgerichtete Gestaltung betrieblicher Strukturen. Sie beschäftigt sich mit Regelungen, die den Aufbau des Unternehmens und den Ablauf der darin stattfindenden Vorgänge betreffen.
- Personal: Die Personalfunktion umfasst alle auf die Mitarbeiter bezogenen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben (Personalmanagement) sowie die Beeinflussung des Verhaltens der Mitarbeiter zur Erreichung der Unternehmensziele (Personalführung).

Sämtliche Führungsfunktionen stützen sich auf **Informationen**. Die Entscheidungen der Unternehmensführung können deshalb nur so gut sein, wie die Informationen, auf denen sie beruhen. Dies gilt in gleichem Maße für Planungs- und Kontrollprozesse, für die Organisation oder die Personalfunktion. Unternehmensführung ist somit ohne die erforderlichen Informationen nicht durchführbar. Die Informationen müssen in der richtigen Menge, Qualität, zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort vorliegen. Dies zu gewährleisten, ist Aufgabe des Informationsmanagements als einer zentralen Unterstützungsfunktion der Unternehmensführung.

Die Aufgaben der Unternehmensführung lassen sich auch nach der Tragweite der Handlungen und Zielsetzungen in drei **Ebenen** unterscheiden:

- Die normative Unternehmensführung bestimmt die Identität eines Unternehmens in Werten, Zielen, Verhaltensweisen sowie organisatorischen Normen und fasst diese Elemente in einer Mission zusammen. Sie sichert die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens.
- Die strategische Unternehmensführung ist auf die Entwicklung bestehender und die Erschließung neuer Erfolgspotenziale ausgerichtet und beschreibt die hierfür erforderlichen Ziele, Leistungspotenziale und Vorgehensweisen.
- Die operative Unternehmensführung befasst sich mit der Planung, Steuerung und Kontrolle der laufenden Aktivitäten eines Unternehmens, um die bestehenden Erfolgspotenziale möglichst effizient zu nutzen.

Aus der Kombination von Führungsebenen und -funktionen folgt die in Abb. 1.1 dargestellte Pyramide. Sie besteht aus neun Elementen und dem Informationskreislauf, welche zusammen das integrierte **System der Unternehmensführung** bilden.

- Die Ebenen der Unternehmensführung bauen hierarchisch aufeinander auf. Die dreieckige Darstellung symbolisiert dabei die Anzahl der Führungskräfte auf den jeweiligen
 Ebenen. Die übergeordneten Stufen bilden den Rahmen für die nachfolgenden Ebenen.
- Die Führungsfunktionen Personal, Planung und Kontrolle sowie Organisation zur Lenkung, Gestaltung und Entwicklung eines Unternehmens bilden die zweite Dimension der Pyramide. Sie stehen gleichberechtigt und einander ergänzend nebeneinander.
- Informationen spielen auf allen Führungsebenen und -funktionen eine wesentliche Rolle und verbinden diese miteinander. Dies wird in der Darstellung durch einen umlaufenden Kreis symbolisiert.

Alle Ausführungen zur Unternehmensführung sowie der Aufbau dieses Buches orientieren sich nachfolgend an dieser Systematik. Jede Fallstudie wird zu Beginn darin eingeordnet.

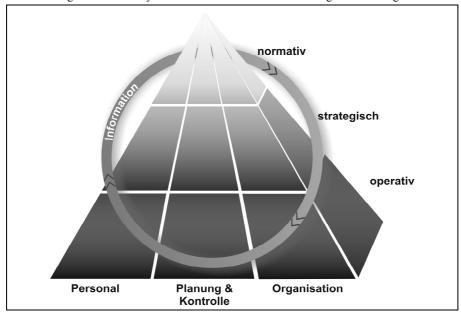


Abb. 1.1: Integriertes System der Unternehmensführung

Die Thematik der Unternehmensführung ist äußerst breit und vielschichtig. Sie wird in unserem Buch Unternehmensführung im Sinne eines umfassenden Kompendiums dargestellt. Darin sind die wesentlichen Theorien, Konzepte und Instrumente erläutert und mit vielen Praxisbeispielen veranschaulicht. Für ein vertieftes Verständnis von Unternehmensführung ist jedoch die **Anwendung** der Konzepte und Instrumente erforderlich. Handlungskompetenzen lassen sich nicht theoretisch erwerben, sondern erfordern praktische Übung. **Fallstudien** bieten dabei eine ausgezeichnete Möglichkeit, eigene Erfahrungen zu machen und werfen dabei häufig Fragen der Praktikabilität und Umsetzbarkeit auf.

Fallstudien sind geschriebene Zusammenfassungen oder Betrachtungen von Situationen, die reale oder konstruierte Sachlagen schildern. Sie können für folgende **Zwecke** eingesetzt werden (vgl. *Borchardt/Göthlich*, 2007, S. 33ff.; *Eisenhardt*, 1989, S. 532ff.; *Brüsemeister*, 2000; *Yin*, 2003):

- Zur Wissensgenerierung werden Fallstudien in der empirischen Forschung, der Medizin bzw. allgemein in der Wissenschaftstheorie eingesetzt. In diesem Fall geht es darum, aus der Erforschung von Einzelpersonen oder Gruppen jeweils Aussagen über einen Untersuchungsgegenstand abzuleiten bzw. Hypothesen über neue Sachverhalte zu bilden. In diesem wissenschaftstheoretischen Sinne sind Fallstudien ein Mittel zur Wissensgenerierung, da derartige Hypothesen in weiteren Forschungsschritten auf ihre Generalisierbarkeit z.B. durch statistische Untersuchungen überprüft werden. Auf diese Weise kann neues Wissen generiert werden.
- Zur Wissensanwendung dienen Fallstudien der Vermittlung bestehenden Wissens. Sie sind dabei ein didaktisches Mittel zum Transfer komplexer Problemstellungen, wie beispielsweise den Aufgaben der Unternehmensführung. In diese Kategorie sind die Fallstudien dieses Buches einzuordnen.

Diese sog. "Case Study Method" wurde ab dem Jahr 1870 an der Harvard Graduate School of Business Administration zur Ausbildung von Studierenden der Rechtswissenschaften angewandt. Diese konnten dadurch realitätsnahe Gerichtssituationen durchspielen. Im Jahr 1920 wurde die Methode auch von der Harvard Business School übernommen. Andere Fachbereiche wie z.B. die Harvard Medical School folgten aufgrund positiver Erfahrungen. Mit typischen, repräsentativen Praxisfällen werden dort Studierende seither praxisorientiert ausgebildet. Nach der amerikanischen "Case Study Method" ersetzen die Fälle die üblichen Vorlesungen durch einen praktischen, exemplarischen Unterricht. Daraus haben sich je nach angestrebtem Lerneffekt unterschiedliche Arten von Fallstudien entwickelt (vgl. Garvin, 2003, S. 56ff.; Donham, 1931 S. 15 ff.; Kaiser, 1983 S. 9f.):

- Problemfindungsfall (Case Study Method): Die Problemstellung wird nicht ausdrücklich genannt. Der Fokus liegt darin, die Probleme selbstständig zu erkennen und auf ihre Relevanz hin abzuwägen. Dabei wird z.B. eine Unternehmenssituation aus Sicht mehrerer Beteiligter geschildert. Die Fragestellungen sind nicht explizit formuliert, sondern von den Bearbeitern zunächst herauszufinden. Derartige Fallstudien sind meist von realen Unternehmenssituationen abgleitet. Insbesondere von der Harvard Business School wurden viele Problemfindungsfälle entwickelt und verbreitet.
- Entscheidungsfall (Case Method): Über die Problembeschreibung hinaus wird eine konkrete Entscheidungssituation in den Vordergrund gestellt. Die Aufgabenstellung besteht darin, eine Entscheidungsempfehlung abzugeben und diese zu begründen.
- Beurteilungsfall (Case Problem Method, Stated Problem Method): Bei diesen Fallstudien werden darüber hinaus auch Informationen zur Entscheidungsumsetzung und der weiteren Entwicklung gegeben. Auf dieser Basis wird eine getroffene Entscheidung sowie der Entscheidungsprozess retrospektiv beurteilt und diskutiert.
- Informationsfall (Case Incident Method): Das Hauptaugenmerk dieser Fallstudien besteht darin, entscheidungsrelevante Daten aus einer Beschreibung zu filtern. Derartige Fallstudien enthalten häufig eine Fülle von Informationen, welche für die Problemstellung unwesentlich sind oder die Informationen sind lückenhaft bzw. fehlen. Die relevanten Informationen sind zu identifizieren und zu benennen bzw. Fragen zu formulieren.
- Untersuchungsfall (Stated Problem Method): Das Problem und die Entscheidungssituation werden dargestellt und in Zusammenhang zur transferierenden Thematik gebracht.
 Zum gezielten Transfer theoretischen Wissens wird eine konkrete Anwendungssituation beschrieben. Dazu werden explizite Aufgabenstellungen formuliert, welche die Bearbeiter lösen sollen.

Die Fallstudien in diesem Buch sind überwiegend Untersuchungsfälle und sollen dazu dienen, Handlungs- und Entscheidungskompetenzen zu erwerben. Die Fallstudien haben konkrete Aufgabenstellungen sowie eine Lösungsskizze, welche stets als Lösungsvorschlag zu verstehen ist. Bei anderer Interpretation der Ausgangsinformationen oder unter anderen Annahmen können auch alternative Lösungen richtig sein. Besondere Lernerfolge entstehen dann, wenn in einer Gruppe von Bearbeitern aus unterschiedlichen Interpretationen eine vertiefte Diskussion entsteht. Neben der Aufgabenstellung werden zu den Fallstudien konkrete Lernziele, eine Einordnung in das System der Unternehmensführung, die angesprochen Kapitel des Lehrbuchs und die behandelten Stichworte erläutert. Dies soll die Auswahl der für den Leser relevanten Fallstudien erleichtern. Dazu dient auch der Überblick in Abb. 1.2, in der die Fallstudienkapitel in das integrierte System der Unternehmensführung eingeordnet sind. Die Fallstudien in Kapitel 8 behandeln Ausrichtungen der Unternehmensführung und sind daher übergreifend zu betrachten.

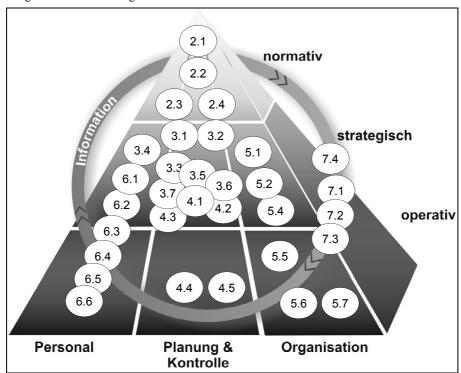


Abb. 1.2: Einordnung der Fallstudien in das integrierte System der Unternehmensführung

Die Fallstudien sind bereits in der Gliederung nach Themenschwerpunkten geordnet. Da einige Fallstudien jedoch mehrere Aspekte ansprechen, werden sie in den nachfolgenden Tabellen den jeweiligen Kapiteln des Lehrbuches Unternehmensführung zugeordnet. Sofern sie unterschiedliche Themenstellungen betreffen, sind Fallstudien mehrfach aufgeführt.

Den Lesern wünschen wir nun bei der Arbeit mit den Fallstudien allerlei kreative Ideen, vielfältige Einblicke in die Praxis, angeregte Diskussionen und nachhaltigen Lernerfolg, aber natürlich auch viel Spaß bei der gemeinsamen Erarbeitung praktikabler Lösungsvorschläge.

Kapitel im Lehrbuch	Fallstudien	
2. Normative Unternehmensführung		
2.1 Grundlagen	2.1 Normative Unternehmensführung bei der Eder Möbel GmbH 2.4 Unternehmensnachfolge der Manufaktur für Druckstoffe GmbH	
2.2 Unternehmens- werte	2.3 Ethische Unternehmensführung bei der Klee und Berg GmbH	
2.3 Unternehmens- ziele	2.2 Globale Umweltanalyse bei der Eder Gruppe2.3 Ethische Unternehmensführung der Klee und Berg GmbH	
2.4 Unternehmens- kultur	2.4 Unternehmensnachfolge der Manufaktur für Druckstoffe GmbH	
3. Strategische Unternehmensführung		
3.2 Wertorientierte Unternehmens- führung	3.1 Wertorientierte Unternehmensführung der Eder Möbel GmbH 3.2 Wertor. Unternehmens- & Strategiebewertung bei der MÜMÖ	
3.3 Strategische Analysen	 3.3 Strategische Planung bei der FLEXITEC GmbH 3.5 Branchenstrukturen in der Energiewirtschaft 3.6 Kundenwertanalysen bei der LEICHT Küchen AG 4.1 Strategische Planung bei der Schlummer GmbH 5.1 Kooperationsnetzwerke f.d. Produktionsunternehmen MAZ AG 5.2 Logistik-Outsourcing eines internat. Automobilherstellers 	
3.4 Strategien	3.3 Strategische Planung bei der FLEXITEC GmbH 3.5 Branchenstrukturen in der Energiewirtschaft 3.7 Marketingkonzept für die Cofbar GmbH 4.1 Strategische Planung bei der Schlummer GmbH 5.1 Kooperationsnetzwerke f.d. Produktionsunternehmen MAZ AG	
4. Planung und Kontrolle		
4.2 Strategische Planung und Kontrolle	3.1 Wertorientierte Unternehmensführung der Eder Möbel GmbH 3.2 Wertor. Unternehmens- & Strategiebewertung bei der MÜMÖ 3.7 Marketingkonzept für die Cofbar GmbH 4.1 Strategische Planung bei der Schlummer GmbH 4.2 Strategieumsetzung bei der Schlummer GmbH 4.3 Planung und Kontrolle bei der Automotive GmbH	
4.3 Operative Planung und Kontrolle	 3.7 Marketingkonzept für die Cofbar GmbH 4.3 Planung und Kontrolle bei der Automotive GmbH 4.4 Operative Planung bei der Leisetreter GmbH 4.5 Operative Planung bei der Paul Zwerg KG 6.4 Personalführung bei der Hans Herrlich OHG 	

Abb. 1.3: Einordnung der Fallstudien nach Themen und Kapiteln im Lehrbuch Unternehmensführung (Teil 1)

Kapitel im Lehr- buch	Fallstudien
5. Organisation	
5.2 Strategische Organisation	3.2 Wertor. Unternehmens- & Strategiebewertung bei der MÜMÖ 5.1 Kooperationsnetzwerke f.d. Produktionsunternehmen MAZ AG 5.2 Logistik-Outsourcing eines intern. Automobilherstellers 5.4 Prozessmanagement im ext. Rechnungswesen d. Motoren AG
5.3 Projektmanage- ment	3.4 Strategiegeleitetes Wandlungsprogramm d. FLEXITEC GmbH 5.5 Projektmanagement der Firma Häußler GmbH & Co. KG 5.6 Projektmanagement am Beispiel einer Studienabschlussfeier 7.2 Datenmgmnt f.d. Projektorganisation der Informasoft GmbH
5.4 Prozessma- nagement	5.3 Prozessoptimierung bei der Meno Handy GmbH 5.4 Prozessmanagement im ext. Rechnungswesen d. Motoren AG 5.7 Prozessmanagement bei der Heizthermen GmbH 7.3 Prozessmgmnt & Electronic Business der Informasoft GmbH
6. Personal	
6.2 Aufgabenfelder des Personal- managements	6.2 Leistungsentgelt im indirekten Bereich bei der Schroff GmbH6.4 Personalführung bei der Hans Herrlich oHG6.5 Motivation und Personalentwicklung bei der Eder Möbel GmbH
6.3 Personalführung und Leadership	6.1 Führungsstile und ihre Auswirkungen bei der CARSIM GmbH 6.2 Leistungsentgelt im indirekten Bereich bei der Schroff GmbH 6.3 Mitarbeitergespräch zum Ende der Probezeit 6.4 Personalführung bei der Hans Herrlich oHG 6.5 Motivation und Personalentwicklung bei der Eder Möbel GmbH 6.6 Beyond Budgeting bei dm-drogerie markt
6.4 Führung des Wandels	3.4 Strategiegeleitetes Wandlungsprogramm d. FLEXITEC GmbH 5.5 Projektmanagement der Firma Häußler GmbH & Co. KG 6.6 Beyond Budgeting bei dm-drogerie markt
7. Informationsmanagement	
7.2 Informations- wirtschaft	7.1 Kommunikationskultur der Technohype AG
7.3 Inform.systeme und -technik	7.2 Datenmgmnt für die Projektorganisation der Informasoft GmbH 7.3 Prozessmanagement&Electronic Business Informasoft GmbH
7.4 Koordination IM	7.4 Online-Marketing bei der epubli GmbH
8. Ausrichtungen der Unternehmensführung	
8.1 Qualität	8.1 Quality Function Deployment am Beispiel iCall
8.2 Wissen 8.4 Chancen und Risiken	8.2 Wissensmanagement bei der Manufaktur Brettel GmbH 8.3 Risikomanagement bei der Hofer Kunststoffteile GmbH 8.4 Risikoadjustierte Unternehmensplanung bei der Inntal AG

Abb. 1.4: Einordnung der Fallstudien nach Themen und Kapiteln im Lehrbuch Unternehmensführung (Teil 2)