

# Einmaleins für Führungskräfte

**MANAGEMENT** Unternehmen sind komplexe Gebilde, die in einem dynamischen Umfeld bestehen müssen. Ein praxisorientierter Überblick zu wichtigen Fragen der Unternehmensführung

Von **CHRISTOF BALKENHOL**, Unternehmens- und Betriebsratsberater in München



Hans-Erich Müller: **UNTERNEHMENS-FÜHRUNG**. Strategien – Konzepte – Praxisbeispiele. München, Oldenbourg-Verlag 2010. 287 Seiten, 34,80 Euro

Im Selbstverständnis der meisten Führungskräfte ist Unternehmensführung die Königsdisziplin des Managements. Diesen Anspruch hat der ehemalige Automobilmanager und VW-Vorstand Daniel Goeudevert einst so beschrieben: „Unternehmensführung ist nicht die Beschäftigung mit den Problemen der Gegenwart, sondern die Gestaltung der Zukunft.“ Die dazu dringend erforderliche ganzheitliche und kritische Sicht auf das System Unternehmen erschließt Hans-Erich Müller, Professor für Betriebswirtschaft an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, mit seinem jüngst erschienenen Buch. Nicht nur das Management, sondern auch Eigentümer und Arbeitnehmervertreter beeinflussen demnach die Unternehmensführung.

Das Buch liefert in einem klar gegliederten Aufbau eine fundierte und gut nachvollziehbare Übersicht über die wichtigsten Fragen der Unternehmensführung. Der Autor beschreibt dabei die gängigen Managementtheorien – etwa von Michael Porter, Knut Bleicher oder Henry Mintzberg. Daran anknüpfend, entwickelt der Autor aus jeweils unterschiedlichen Perspektiven Alternativen und schafft damit neue Zugänge zu klassischen Führungsfragen. Dabei wird es dem Leser jeweils leicht gemacht, einen konkreten Anwendungsbezug herzustellen. So illustriert Müller mithilfe von BASF und Hoechst die strategische Option „Konzentration auf ein Kerngeschäft“. Die strategische Alternative „Diversifizierung“ wird an der Bayer AG und der Oetker-Gruppe festgemacht. Eine Bereicherung sind Fallbeispiele jenseits der großen Namen internationaler Konzerne: Praxisbeispiele aus mittelständischen Unternehmen machen deutlich, dass erfolgreiche Unternehmensführung nicht das Privileg von Großkonzernen ist.

Im Kapitel „Unternehmensziele“ wirft Müller einen kritischen Blick auf Shareholder-Value- und Stakeholder-Value-Ansatz und beleuchtet in diesem

Zusammenhang auch die Verantwortung des Managements gegenüber Mitarbeitern und Gesellschaft. Er wirbt dabei für eine intelligente Verbindung von wirtschaftlicher Wertsteigerung und ethischer Wertorientierung. Entlang konkreter Beispiele liefert er auch Hinweise zur gezielten Einflussnahme und Intervention der Arbeitnehmervertreter in Betriebs- und Aufsichtsrat bei der Umsetzung von Entscheidungen. Der Blickwinkel der Arbeitnehmervertretung steht im Buch von Hans-Erich Müller zwar nicht im Vordergrund, bei den meisten Werken zur Unternehmensführung wird man diesen Arbeitnehmerspekt im Unterschied dazu jedoch vollständig vermissen.

Wer einen kompakten, theoretisch fundierten und gleichzeitig praxisnahen Überblick zum Thema Unternehmensführung sucht, wird dieses eingängig formulierte Buch mit Freude lesen. Wer dagegen bahnbrechend neue Erkenntnisse und völlig neue Theorien zur Unternehmensführung erwartet, wird hier nicht fündig. Es sei auch erwähnt, dass sich dieses Buch nicht in erster Linie an Arbeitnehmervertreter richtet. Spezifische Handlungsempfehlungen für Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat oder für Betriebsräte, etwa in Form von Checklisten, liefert Hans-Erich Müller nicht. Des ungeachtet lohnt sich die Lektüre ausdrücklich auch für diese Zielgruppe. ■