

Michael Thiel
Falko E. R. Wilms

Unternehmens- führung

Eine ganzheitliche Märiägementlehre

Haupt Verlag
Bern • Stuttgart • Wien

Inhaltsverzeichnis.....	5
Abbildungsverzeichnis.....	13
1 Vorwort.....	17
2 Einleitung.....	19
2.1 Grundaufbau.....	20
2.2 Managementmodelle.....	20
2.2.1 Die Idee des Systems.....	22
2.2.2 Das Unternehmen als System.....	24
2.3 Aufbau des Gesamtmodells.....	25
2.3.1 Das ganze Bild sehen.....	26
2.3.2 Aufgaben erfüllen.....	29
2.3.3 Mitarbeiter führen.....	30
3 Das Unternehmen.....	31
3.1 Grundlagen.....	31
3.1.1 Arbeitsdefinition von Unternehmen.....	31
3.1.2 Ziele von Unternehmen.....	31
3.1.3 Arbeitsdefinition von KMU.....	32
3.2 Interne Sicht des Unternehmens.....	33
3.2.1 Prozesse.....	34
3.2.2 Umfeld der Prozesse.....	34
3.2.3 Der Zahlungsstrom.....	35
3.2.4 Typische Primäre Geschäftsprozesse.....	35

3.2.4.1 Der Leistungsentwicklungsprozess.....	36
3.2.4.2 Der Leistungserstellungsprozess.....	37
3.2.4.3 Der Leistungsvermarktungsprozess.....	38
3.2.5 Der Zahlungsstrom.....	38
3.3 Externe Sicht des Unternehmens.....	39
3.3.1 Lieferanten.....	39
3.3.2 Technik.....	39
3.3.3 Staat.....	40
3.3.4 Recht.....	40
3.3.5 Öffentlichkeit/NGOs.....	41
3.3.6 Kunden.....	41
3.3.7 Kapitalgeber.....	42
3.3.8 Ökologische Umwelt.....	42
3.3.9 Wettbewerb.....	43
4 Management.....	45
4.1 Was ist Management?.....	45
4.2 Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung.....	46
5 Die aufgabenorientierte Sicht.....	47
5.1 Strategie.....	47
5.1.1 Strategische Geschäftseinheit.....	47
5.1.2 Branchenanalyse: Wettbewerbskräfte nach Porter.....	49
5.1.2.1 Wettbewerbsintensität zwischen bestehenden Wettbewerbern.....	50
5.1.2.2 Bedrohung durch Substitutionsprodukte.....	51

5.1.2.3 Bedrohung durch neu in den Markt eintretende Anbieter.....	51
5.1.2.4 Verhandlungsmacht der Abnehmer (Kunden).....	52
5.1.2.5 Verhandlungsmacht der Lieferanten.....	53
5.1.2.6 Möglichkeiten und Grenzen des Modells.....	53
5.1.2.7 Resultierende Handlungsempfehlungen.....	54
5.1.3 Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb: Wettbewerbsstrategie nach Porter.....	55
5.1.3.1 Strategie der Kostenführerschaft im Gesamtmarkt.....	56
5.1.3.2 Strategie der Differenzierung im Gesamtmarkt.....	56
5.1.3.3 Nischenstrategien.....	57
5.1.3.4 Resultierende Handlungsempfehlungen.....	58
5.1.3.5 Möglichkeiten und Grenzen des Modells.....	59
5.1.4 Das Konzept der Wertschöpfungskette.....	59
5.1.4.1 Primäre (Basis-)Wertschöpfungsaktivitäten.....	60
5.1.4.2 Sekundäre (unterstützende) Wertschöpfungsaktivitäten.....	61
5.1.4.3 Resultierende Handlungsempfehlungen.....	62
5.1.4.4 Möglichkeiten und Grenzen des Modells.....	64
5.1.5 Der Kernkompetenz-Ansatz.....	64
5.1.6 Portföliomodelle.....	66
5.1.6.1 Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio (BCG-Matrix).....	67
5.1.6.1.1 Normstrategien der BCG-Matrix.....	69
5.1.6.1.2 Handlungsempfehlungen.....	71
5.1.6.1.3 Möglichkeiten und Grenzen.....	72

5.1.6.2 Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio.....	73
5.1.6.2.1 Handlungsempfehlungen.....	75
5.1.6.2.2 Möglichkeiten und Grenzen.....	75
5.1.7 Strategieentwicklung im Überblick.....	76
5.1.8 Strategie-Implementierung.....	78
5.1.9 Strategisches Controlling und strategische Kontrolle.....	79
5.2 Prozesse und Prozessmanagement.....	81
5.2.1 Zentrale Begriffe.....	82
5.2.1.1 Prozesse.....	82
5.2.1.2 Geschäftsprozesse.....	83
5.2.2 Generische Geschäftsprozesse.....	85
5.2.2.1 Der Leistungsentwicklungsprozess.....	86
5.2.2.2 Der Leistungserstellungsprozess.....	86
5.2.2.3 Der Leistungsvermarktungsprozess.....	88
5.2.3 Planung von Geschäftsprozessen.....	88
5.2.3.1 Die grundlegenden Ideen des Business Process Reengineering.....	90
5.2.3.2 Die Prozess-Idee.....	90
5.2.3.2.1 Der 90° Shift der Organisation.....	90
5.2.3.2.2 Kern- und Supportprozesse.....	98
5.2.3.2.3 Prozess-Team und Prozess-Owner.....	99
5.2.3.3 Die Triage-Idee.....	100
5.2.3.4 Die Idee der Informationellen Vernetzung.....	102
5.2.3.5 Möglichkeiten und Grenzen des Modells.....	103

5.2.4 Implementierung von Prozessen: Change Management.....	104
5.2.5 Prozess-Controlling.....	105
5.3 Ressourcen.....	107
5.3.1 Finanzielle Ressourcen.....	109
5.3.2 Physische Ressourcen.....	110
5.3.2.1 Investitionsrechnung.....	111
5.3.2.2 Kosten- und Leistungsrechnung.....	112
5.3.2.3 Bereitstellungsplanung.....	113
5.3.3 Humanressourcen.....	114
6 Die mitarbeiterorientierte Sicht.....	117
6.1 Überblick.....	117
6.1.1 Sozial- versus Methodenkompetenz.....	117
6.1.2 Fähigkeiten versus Techniken.....	118
6.2 Sozialkompetenz.....	118
6.2.1 Zusammen arbeiten.....	119
6.2.1.1 Wertschätzung zeigen.....	119
6.2.1.2 Distanz bewahren.....	119
6.2.1.3 Perspektive wechseln.....	120
6.2.1.4 Gedanken präsentieren.....	120
6.2.1.5 Selbstkritisch reflektieren.....	121
6.2.2 Direkt kommunizieren.....	121
6.2.2.1 Aktiv zuhören.....	122
6.2.2.2 Fragen stellen.....	122

6.2.2.3 Gesprächsinhalte zusammenfassen.....	123
6.2.2.4 Argumente verwenden.....	124
6.2.2.5 Vortrag halten.....	125
6.2.2.6 Feedback geben und nehmen.....	128
6.2.3 Indirekt kommunizieren.....	130
6.2.3.1 Bericht abfassen.....	130
6.2.3.2 Protokoll schreiben.....	132
6.2.3.3 Positionspapier verfassen.....	133
6.2.3.4 Mind map erstellen.....	136
6.2.4 Teamleitung übernehmen.....	137
6.2.4.1 Regeln fixieren.....	138
6.2.4.2 Arbeitsphasen erkennen.....	138
6.2.4.3 Kultur (vor)leben.....	140
6.2.4.4 Lernerfahrungen sichern.....	141
6.2.5 Konflikte bearbeiten.....	142
6.2.5.1 Menschen und Probleme unterscheiden.....	143
6.2.5.2 Interessen erkunden.....	144
6.2.5.3 Handlungsmöglichkeiten entwickeln.....	144
6.2.5.4 Kriterien anwenden.....	144
6.3 Methodenkompetenz.....	145
6.3.1 Aufgaben erledigen.....	145
6.3.1.1 Prioritäten setzen.....	145
6.3.1.2 Ablage organisieren.....	147

6.3.1.3 Arbeitmethodik optimieren.....	148
6.3.1.4 Aufgabenbereich gestalten.....	148
6.3.2 Meetings abhalten.....	149
6.3.2.1 Agenda bestimmen.....	149
6.3.2.2 Räume gestalten.....	150
6.3.2.3 Moderation durchführen.....	152
6.3.2.4 Commitment erzielen.....	156
6.3.3 Workshops gestalten.....	156
6.3.3.1 Arbeitsformen benutzen.....	157
6.3.3.2 Brainstorming durchführen.....	158
6.3.3.3 Pinnwand benutzen.....	160
6.3.4 Problemlösungszyklus beherrschen.....	160
6.3.4.1 Problem abgrenzen.....	161
6.3.4.2 Ziel formulieren.....	163
6.3.4.3 Alternativen benennen.....	164
6.3.4.4 Stimmenmehrheit definieren.....	164
6.3.4.5 Entscheidungsregeln nutzen.....	166
6.3.4.6 Maßnahmenplan erstellen.....	166
6.3.5 Projekte steuern.....	167
6.3.5.1 Vorhaben strukturieren.....	167
6.3.5.2 Ressourcenverbrauch planen.....	168
6.3.5.3 Kosten abschätzen.....	171
6.3.5.4 Fortschritte beobachten.....	174

6.3.5.5 Überblick behalten.....	176
6.3.6 Prozesse lenken.....	176
6.3.6.1 Prozesse festlegen.....	177
6.3.6.2 Prozesse beschreiben.....	177
7. Zusammenfassung.....	179
Literatur.....	181
Autoren.....	187