

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 |