

Ulrich Eggert

KURSBUCH

Unternehmens- führung

Trends, Fakten, Ideen

Schnellübersicht

Ausgangslage	35	I
Faktoren für Ihren Geschäftserfolg	59	II
Zum Selbstverständnis eines Managers und Unternehmers	73	III
Planung, Führung, Management und Strategie	103	IV
Mitarbeiter, Personalmanagement und Organisation	135	V
Strategische Felder und Strategieprototypen	175	VI
Preispolitik/Pricing	271	VII
Wissensmanagement und Innovationen	283	VIII
Einkauf und Beschaffung	335	IX
Verwaltung und IT	357	X
Finanzen	371	XI

XII	Controlling und Risikomanagement	401
XIII	Methoden der Ergebnisverbesserung	425
XIV	Und nun? Zurück auf Los: Der „Strategische Zirkel“ beginnt von Neuem!	497

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	17
I Ausgangslage	35
1 Nichts bleibt, wie es ist, deshalb müssen Sie Ihre Arbeit richtig angehen – 10 Basics	36
2 Die Kondratieff-Wellen	38
3 Weltweite, globale Trends	40
4 Wichtige soziale Einflusstrends in Deutschland; zerstörerische Trends	44
5 Wirtschaftstrends	48
6 Gesamtwirtschaftliche Entwicklungslinien 2010–2015	51
7 Der Verbraucher 2010/2015: Märkte der Zukunft	53
II Faktoren für Ihren Geschäftserfolg	59
1 Forderungen an Staat und Gesellschaft zur Verbesserung der Rahmenbedingungen	60
2 Unternehmerische Erfolgsfaktoren	60
III Zum Selbstverständnis eines Managers und Unternehmers	73
1 Amerika, du hast es besser!	74
2 Wer bin ich? Wo stehe ich? Wer sollte ich sein?	77

Inhalt

3	Führen mit Persönlichkeit, Prinzipien und Effizienz . . .	82
4	Die Unternehmensvision	85
5	Die Todsünden von Familienunternehmen und worauf Fremdmanager achten sollten	90
6	Mea culpa! Vom Umgang mit Fehlern und Entschuldigungen	93
7	Nachfolgeregelung und Beiräte	95
8	Versicherungen	96
9	Vermögenssicherung	96
10	Management „by gesundem Menschenverstand“ . . .	99
IV	Planung, Führung, Management und Strategie	103
1	Grundsatzüberlegungen	104
2	In aller Kürze: Managementmethoden	116
3	Zur Strategieentwicklung: Der Planungsprozess eines Unternehmens	118
4	Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (CSR)	129
5	Die größten Fehler der Planung	133
V	Mitarbeiter, Personalmanagement und Organisation	135
1	... und noch einmal „Führung“	136
2	Organisation	144
3	Recruiting	151

4	Die neue Arbeitertypologie	158
5	Mitarbeiterentwicklung	162
6	Mitarbeitermotivation	167
VI	Strategische Felder und Strategieprototypen	175
1	Strategische Optionen	177
2	Wachstum	178
3	Zielgruppen(-orientierung)	184
4	Kundenansprache	188
5	Von der Kundenorientierung zur Kundenbindung und weiter	194
6	Leistungsportfolio	207
7	Differenzierung	215
8	Kooperationen, Allianzen und Fusionen	218
9	M & A: Firmenkauf	223
10	Multiplizierung der Geschäftsidee durch Lizenzen, Franchise und Systemführerschaft	226
11	Vertikalisierung	234
12	Virtuelle Unternehmensführung	241
13	Marke	247
14	Wertorientierter Ansatz	253
15	Wachstum im Ausland	255
16	Diversifikation – eine schlechte Alternative?	262

Inhalt

17	Netzwerken gehört die Zukunft	266
18	Vermeidbare Marketing-Fehler und die Merkmale der Champions	268
VII	Preispolitik/Pricing	271
1	Gewinnmaximierung	272
2	Der professionelle Pricing-Prozess	274
3	Kernphasen des Pricing-Prozesses	278
4	Faktoren für erfolgreiches Pricing	280
VIII	Wissensmanagement und Innovationen	283
1	Ausgangslage	284
2	Formen und Bedeutung von Innovationen	289
3	Der Kunde im Mittelpunkt	298
4	Innovationsprozess und -management	304
5	Barrieren und ihre Überwindung	311
6	Typische Fehler schwächen Innovationen	314
7	Special: Dienstleistungsinnovationen	319
8	Special: Einzelhandelsinnovationen	322
9	Kreativität und Innovationshelfer	324
10	Open Innovation	328
11	Wissen und Wissensmanagement	329
12	Competitive Intelligence – Wettbewerbsforschung ..	332

IX Einkauf und Beschaffung	335
1 Zur Situation: Der Zwang zur Internationalisierung ..	336
2 Einkauf im Supply Chain Management	339
3 Lieferantenbewertung	343
4 Kontraktlogistik	345
5 Einkaufskooperation, E-Sourcing und andere Tipps für bessere Einkaufskonditionen	346
6 RFID und RFID-Shops	352
X Verwaltung und IT	357
1 Lean Management	358
2 Compliance-Management und Corporate Governance	361
3 IT	366
XI Finanzen	371
1 Es ist zu viel Geld auf dem Markt, aber niemand gibt Ihnen etwas? – Erste Antworten	372
2 Kredit- und Kapitalmärkte wachsen zusammen	380
3 Starthilfe	383
4 Mezzanine-Kapital	384
5 Weitere Finanzierungsalternativen	389
5.1 Kooperative Kapitalbeschaffung	389
5.2 Investivlohn – die Beteiligung der Mitarbeiter	390

Inhalt

5.3 Mittelständische Beteiligungsgesellschaften	391
5.4 Private Equity	392
5.5 Verbriefung durch ABS-Finanzierungen	393
5.6 Leasing	395
5.7 Factoring	396
5.8 Anleihen	398
5.9 Der Börsengang – Initial Public Offering (IPO)	398
XII Controlling und Risikomanagement	401
1 Einführung	402
2 Aspekte und Themen des Controllings	403
3 Strategisches und operatives Controlling	409
4 Berichtswesen	412
5 Risikomanagement	412
XIII Methoden der Ergebnisverbesserung	425
1 Sanierung – der Weg aus der Krise	426
2 Outsourcing, Off-, On- und Nearshoring: Formen der Aufgabenverlagerung	446
3 Total Outsourcing: Hin zum virtuellen Unternehmen .	457
4 Outgrowing	460
5 Insourcing und Re-Insourcing	461
6 Dienstleister für BPM – Business Process Management	464

7	Kostensenkung	464
7.1	Unternehmensführung	471
7.2	Finanzbereich	471
7.3	Verwaltung	474
7.4	Buchhaltung/Controlling	474
7.5	Personalbereich	475
7.6	Bereich Einkauf und Beschaffung	478
7.7	Produktportfolio und Produktion	478
7.8	Vertrieb und Logistik	480
7.9	Marketing	481
7.10	Facility- und Immobilienmanagement	482
7.11	Sonderbereiche	484
7.12	Outsourcing und Networking	485
8	Change Management	486
 XIV Und nun? Zurück auf Los: Der „Strategische Zirkel“ beginnt von Neuem!		497

Abbildungsverzeichnis

I Ausgangslage

Übersicht 1:	Zyklen der Innovation – die Kondratieff-Wellen	39
Übersicht 2:	Weltweite, globale Trends	41
Übersicht 3:	Die wichtigsten sozialen Einflusstrends ...	45
Übersicht 4:	Zerstörerische Trends	47
Übersicht 5:	Wirtschaftstrends	49
Übersicht 6:	Gesamtwirtschaftliche Entwicklungslinien 2010–2015	51
Übersicht 7:	Die Zeitalter und ihre Organisationsformen	54
Übersicht 8:	Verbraucher 2010–2015	55
Übersicht 9:	Die Märkte der Zukunft aus Verbrauchersicht	57

II Faktoren für Ihren Geschäftserfolg

Übersicht 10:	Forderungen an Staat und Gesellschaft ...	61
Übersicht 11:	Unternehmerische Erfolgsfaktoren	62

III Zum Selbstverständnis eines Managers und Unternehmers

Übersicht 12:	Corporate Citizenship – Die Instrumente ..	76
Übersicht 13:	Wo Unternehmen helfen	77

Abbildungsverzeichnis

Übersicht 14: Kompetenzsystematik	78
Übersicht 15: Wunscheigenschaften von Managern	79
Übersicht 16: Eigenschaften und Stärken	80
Übersicht 17: Positionierung der Marke „Ich“	81
Übersicht 18: Entdecken Sie Ihr Potenzial	83
Übersicht 19: Entwicklung einer Unternehmens- philosophie/eines Unternehmensleitbildes	86
Übersicht 20: Die Ziel- und Wert-Pyramide	87
Übersicht 21: Vision 1 – die Imagegrundsätze von Knauber	88
Übersicht 22: Vision 2 – die Unternehmensgrundsätze von Marks + Spencer	89
Übersicht 23: Checkliste Unternehmensleitbild	90
Übersicht 24: Reden oder Schweigen?	94
Übersicht 25: Die wichtigsten Versicherungen für Unternehmen	97
Übersicht 26: Strategien zur Sicherung des privaten Vermögens	98
Übersicht 27: Ich kann das. Na und?	101

IV Planung, Führung, Management und Strategie

Übersicht 28: Corporate Governance-Werkzeuge	106
Übersicht 29: Wie Chefs destruktive Mitarbeiter entwaffnen können	108

Übersicht 30: „Kernkompetenz“ integriert drei verschiedene Perspektiven	109
Übersicht 31: Warum Strategieplanung so wichtig ist ...	110
Übersicht 32: Rahmenbedingungen für das Management	111
Übersicht 33: Funktionen des Managements	112
Übersicht 34: Ökonomische Unternehmensziele	113
Übersicht 35a: „Pipeline-Strategien“	114
Übersicht 35b: Matrix der Wachstumsfelder	115
Übersicht 36: Aufstieg und Fall	116
Übersicht 37: Die Favoriten der Unternehmen	117
Übersicht 38: ... und von welchen sie sich langfristig den größten Wettbewerbsvorteil erhoffen ...	118
Übersicht 39: Glossar der Managementmethoden	119
Übersicht 40: Was erfolgreiche mittelständische Unternehmen unterscheidet	120
Übersicht 41: Entwicklung des strategischen Business-Plans	121
Übersicht 42: Steuerungs- und Regelkreis einer Planung – 6 Stufen des strategischen Planungsprozesses	121
Übersicht 43: Strategie-Planungsprozess im Überblick ..	122
Übersicht 44: Die Zielpyramide	123
Übersicht 45: Teilpläne des Unternehmens	124
Übersicht 46: Planungsprozess – Die Detailplanung	125

Abbildungsverzeichnis

Übersicht 47: Das Konzept des Controllings	126
Übersicht 48: Typische Bereiche des operativen Controllings	127
Übersicht 49: Funktional fokussierte Controllingthemen	128
Übersicht 50: Rollenbezug des Controllings	129
Übersicht 51: Die vier Treiber der Sustainable Economy .	132

V Mitarbeiter, Personalmanagement und Organisation

Übersicht 52: Führung – eine freie Definition	137
Übersicht 53: Entwicklungen um das Personalmanagement	137
Übersicht 54: Was intelligente Führungskräfte auszeichnet	141
Übersicht 55: Leistungsfreude aus Sicht der Mitarbeiter .	143
Übersicht 56: Die wesentlichen Systeme einer Organisation	145
Übersicht 57: Ebenen der Gestaltung von Organisationen	146
Übersicht 58: Wesentliche Elemente einer Organisation	146
Übersicht 59: Arbeitsebenen von Systemen und Organisationen	148
Übersicht 60: Das Modell der 4 Ebenen	149
Übersicht 61: Umgebaut – Zusammenspiel von Konzern- zentralen und Geschäftsbereichen	150
Übersicht 62: Wie stark ist die Arbeitgebermarke?	153

Übersicht 63:	Innovative Personalkonzepte	154
Übersicht 64:	Deutschlands beste Universitäten und Fachhochschulen	157
Übersicht 65:	Fachidioten unerwünscht – auf welche Qualifikationen Personalchefs Wert legen	158
Übersicht 66:	Checkliste – Personalplanung und -auswahl	163
Übersicht 67:	Maßnahmen zur Personalentwicklung . . .	164
Übersicht 68:	Lernen heute – Lernen 2015	165
Übersicht 69:	Fähigkeiten entdecken	166
Übersicht 70:	Selbstreflexion für ein Tätigkeiten- Gespräch	168
Übersicht 71:	Verändern Sie Ihre Einstellung	169
Übersicht 72:	Mitarbeitermotivation – Hauptmotivator Chef	170
Übersicht 73:	Anreize für Mitarbeiter	171
Übersicht 74:	Mitarbeitermotivation – Leistungsfreude aus Sicht der Mitarbeiter	172

VI Strategische Felder und Strategieprototypen

Übersicht 75:	Der Strategie-Fundus	178
Übersicht 76:	Gütekriterien für Strategien	179
Übersicht 77:	Produkt-Markt-Matrix als Instrument für die Entwicklung strategischer Optionen . .	180

Abbildungsverzeichnis

Übersicht 78: Beispiele für Normstrategien zur spezifischen Bearbeitung regionaler Märkte	181
Übersicht 79: Die vier Stufen einer Wachstumswelle	182
Übersicht 80: Alternde Gesellschaft – Gewinner und Verlierer	185
Übersicht 81: Kriterien für die Segmentierung von Kunden und Märkten	186
Übersicht 82: Segmentierungsmöglichkeiten	187
Übersicht 83: Klasse statt Masse – wie sich die Eckpfeiler der Medien- und Marketinglandschaften ändern	189
Übersicht 84: Sieben Faszinationsfaktoren – das Profil faszinierender Brands	190
Übersicht 85: Faszinationsatlas	191
Übersicht 86: Systematisches Telefonmarketing	193
Übersicht 87: Kundenlebenszyklen	195
Übersicht 88: Stufen der Kundenbemühungen	196
Übersicht 89: Wie entsteht Kundenzufriedenheit?	198
Übersicht 90: Qualitätswahrnehmung des Kunden	199
Übersicht 91: Potenzialfelder für mehr Kundenerfolg . .	200
Übersicht 92: Schritte zur Potenzialerschließung im CRM	201
Übersicht 93: Pyramide der Clubleistungen	202
Übersicht 94: Kundenclub-Matrix	203
Übersicht 95: Club-Typen und Kundenclubs	204

Übersicht 96: Waffen im Wettbewerb	208
Übersicht 97: Wachstumshorizonte und Profile von Führungskräften	210
Übersicht 98: Differenzierungsansätze	216
Übersicht 99: Strategische Allianzen	219
Übersicht 100: Integrationsmanagement	220
Übersicht 101: Allianzen-Typologie	222
Übersicht 102: Strategische Ziele von M&A-Aktivitäten ..	224
Übersicht 103: Der Raum der Koordinationsprinzipien ...	227
Übersicht 104: Funktionsauslagerungsverträge	228
Übersicht 105: Checkliste – Kriterienkatalog zur Auswahl von Lizenznehmer	229
Übersicht 106: Kernpunkte eines Lizenzvertrages	230
Übersicht 107: Franchising – Definition	230
Übersicht 108: Das Prinzip des Franchisings	231
Übersicht 109: Konstitutive Systemmerkmale des Franchisings	232
Übersicht 110: Franchising – Systemmerkmale	232
Übersicht 111: Leistungspaket des Franchisegebers	233
Übersicht 112: Pflichten des Franchisenehmers	234
Übersicht 113: Wichtige Franchising-Vorteile im Überblick	235
Übersicht 114: Konvergenz der Wirtschaftsstufen Hersteller und Handel	236

Abbildungsverzeichnis

Übersicht 115: Supply Chain Management als strategische Unternehmensfunktion	237
Übersicht 116: Kennzeichen des vertikalen Handels	238
Übersicht 117: Hersteller reagieren durch Vorwärtsintegration – sie denken und handeln dabei wie Vertikale	238
Übersicht 118: Chancen und Risiken der Vorwärtsintegration	239
Übersicht 119: Chancen und Risiken der Vertikalisierungsformate	240
Übersicht 120: Modell mit Zukunft	242
Übersicht 121: VMF – Virtueller Marktführer	243
Übersicht 122: Kennzeichen eines virtuellen Markenführers	244
Übersicht 123: System eines virtuellen Markenführers	245
Übersicht 124: Stufen zum Aufbau eines virtuellen Markenführers	246
Übersicht 125: Konstitutive Kriterien einer Marke	247
Übersicht 126: Funktionen der Marke	248
Übersicht 127: Weshalb eigentlich Marken?	249
Übersicht 128: Ausweitung des Marken-Profilierungsspektrums in Handel und Vertrieb	250
Übersicht 129: Systematisierung von Marken	250
Übersicht 130: Hierarchie von Wettbewerbsvorteilen	251
Übersicht 131: Teufelskreis des Wertverfalls	252

Übersicht 132: Steuergrößen des Unternehmenswertes – die primären Werttreiber	253
Übersicht 133: Logik des wertorientierten Ansatzes	254
Übersicht 134: Mitbewerberanalyse – Ebenen der Differenzierung	255
Übersicht 135: Der Vorteil des Auslands bleibt	256
Übersicht 136: Übersee-Produktion macht billig	257
Übersicht 137: So überholen die BRIC-Länder die entwickelte Welt	258
Übersicht 138: Markteintritt in China	259
Übersicht 139: Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft	260
Übersicht 140: Die Merkmale der Champions – und die der Nachzügler	269

VII Preispolitik/Pricing

Übersicht 141: Der Preis in der Zerreißprobe	273
Übersicht 142: Vier Preiselemente	274
Übersicht 143: Die Kundensicht	276
Übersicht 144: Die Anbietersicht	277
Übersicht 145: Pricing-Prozess – Kernphasen	279
Übersicht 146: Die zehn Gebote der Preisgestaltung	282

VIII Wissensmanagement und Innovationen

Übersicht 147: Entwicklung nicht schnell genug	286
Übersicht 148: Die 3x3-Matrix für Innovationen	288
Übersicht 149: Der Vertrieb muss stimmen	289
Übersicht 150: Strategisches Dreieck	290
Übersicht 151: Strategischer Wettbewerbsvorteil	291
Übersicht 152: Arten von Innovationen	291
Übersicht 153: Objekt der Innovation (inhaltliche Dimension)	292
Übersicht 154: Reichweite der Innovation (subjektive Dimension)	293
Übersicht 155: Erfolg der Innovation (normative Dimension)	294
Übersicht 156: Besser als gut – Innovationen für Deutschland	295
Übersicht 157: Patentanmeldungen – Weltanteile in Prozent	296
Übersicht 158: Scheu vor dem Risiko	297
Übersicht 159: Mäßig innovativ	297
Übersicht 160: Bildungslücke	298
Übersicht 161: Der Innovationsdruck kommt von allen Seiten	299
Übersicht 162: Leistungsinnovation hat zwei Dimensionen	300
Übersicht 163: Traditionelle und an Kundenerfahrungen orientierte Innovationen im Vergleich	301

Übersicht 164: SWOT-Analyse	302
Übersicht 165: Produktinnovations-Erfolgsfaktoren	303
Übersicht 166: Sieben typische Hauptsünden im Innovationsprozess – und wie sie vermieden werden können	304
Übersicht 167: Kompetenzsystematik	306
Übersicht 168: Die Dimensionen des Innovations- managements	307
Übersicht 169: Innovationen und Unternehmenswert ...	308
Übersicht 170: 3-Phasen-Trichter der Innovation	309
Übersicht 171: Der Mittelstand macht es vor	310
Übersicht 172: Überwinden von (internen) Barrieren – Prozess- und Fachpromotor	312
Übersicht 173: Überwinden von (internen) Barrieren – Machtpromotor	313
Übersicht 174: Beiträge der Promotoren im Innovations- prozess	313
Übersicht 175: Überwinden von Kundenbarrieren	314
Übersicht 176: Typische Innovationsfehler	315
Übersicht 177: Technik-Marketing ist in allen Innovations- phasen nötig	315
Übersicht 178: Am Markt vorbei – woran Innovationen am häufigsten scheitern	316
Übersicht 179: Innovationsmarketing erfordert Marktinformation und -kommunikation in allen Phasen	316

Abbildungsverzeichnis

Übersicht 180: Quellen bzw. Auslöser für Innovationen . . .	320
Übersicht 181: Vielfalt der Dienstleistungsinnovationen . .	321
Übersicht 182: Erfolgsfaktoren für Innovationen	322
Übersicht 183: Innovationen im Einzelhandel	323
Übersicht 184: Conceptual Age	325
Übersicht 185: Kurzcheck Innovationskultur	326
Übersicht 186: Fragebogen zur Innovationskultur	327

IX Einkauf und Beschaffung

Übersicht 187: Einkaufen mit Gewinn – zehn Tipps für ein besseres Beschaffungsmanagement . .	338
Übersicht 188: Kostenersparnis durch forcierte globale Beschaffung	339
Übersicht 189: Integration der Wertschöpfungsketten von Handel und Hersteller	340
Übersicht 190: Materialgruppen-Cluster	342
Übersicht 191: Kernelemente des Lieferanten- managements	343
Übersicht 192: Konzeption des Supplier Relationship Managements	344
Übersicht 193: Lieferanten-Matrix	345
Übersicht 194: Fallende Preise – wie sich die Kosten für RFID-Chips und -Lesegeräte entwickeln . . .	353
Übersicht 195: Stichworte zu einem RFID-Ladenkonzept Non-Food	355

X Verwaltung und IT

Übersicht 196: Checkliste – Haftungsrisiken	362
Übersicht 197: Ursachen für IT-Schäden in deutschen Unternehmen	369

XI Finanzen

Übersicht 198: Eigenkapital deutscher Mittelständler	372
Übersicht 199: Entwicklung der Unternehmens- insolvenzen in Deutschland	373
Übersicht 200: Finanzierungsstrategien	374
Übersicht 201: Bedeutung der unterschiedlichen Finanzierungsformen für Mittelständler ..	375
Übersicht 202: Rating-Stufe bestimmt Zinshöhe	376
Übersicht 203: Ungenutzte Potenziale	378
Übersicht 204: Beziehungen der Teilnehmer im kapitalmarktorientierten Umfeld	381
Übersicht 205: Mezzanine-Kapital	382
Übersicht 206: Wo Gründer in Deutschland Geld bekommen	384
Übersicht 207: Finanzierungsinstrumente	385
Übersicht 208: Mezzanine-Geber (Auswahl)	386
Übersicht 209: Vom Eigenkapital über Mezzanine-Kapital zum Fremdkapital	387
Übersicht 210: Neue Struktur der Passivseite der Bilanz ..	388

Abbildungsverzeichnis

Übersicht 211: Finanzierung als Engpassfaktor für die Unternehmensentwicklung	388
Übersicht 212: Neue Finanzierungswege für den Mittelstand	389
Übersicht 213: Mittelständische Beteiligungsgesellschaften im Überblick	392
Übersicht 214: Pralles Portfolio – welche Finanzinvestoren sich besonders stark im Mittelstand engagieren	394
Übersicht 215: Grundstruktur einer ABS-Transaktion	395
Übersicht 216: ABS-Finanzierung – Der Weg an den Kapitalmarkt	396
Übersicht 217: Wie Factoring funktioniert	397
Übersicht 218: Das System Factoring: Liquidität auf Abruf	398

XII Controlling und Risikomanagement

Übersicht 219: Funktionen des Managements	403
Übersicht 220: Generelles Schema des laufenden Planungs-/Controlling-Prozesses	404
Übersicht 221: Das Konzept des Controllings	405
Übersicht 222: Die Controlling-Philosophie	406
Übersicht 223: Kritische Erfolgsfaktoren des Controllings	407
Übersicht 224: Strategisches Controlling – Aufgaben	408
Übersicht 225: Operatives Controlling – Aufgaben	409

Übersicht 226: Wertetreiber konkret – Arbeitsthemen . . .	413
Übersicht 227: Risikolandschaft eines Unternehmens	414
Übersicht 228: Brandherde – Risikoarten und ihre Ursachen	415
Übersicht 229: Die Gefahr kommt von innen	418
Übersicht 230: Bestandteile und Umfang eines Risikomanagementsystems	419
Übersicht 231: Risikotreiber	420
Übersicht 232: Ausgewählte Risikofelder für Unternehmen (Risikoinventur)	421
Übersicht 233: Checkliste – Regelmäßige Analyse des Marktes	421
Übersicht 234: Checkliste – Regelmäßige Analyse des Umfeldes	422
Übersicht 235: Risiko-Matrix	423

XIII Methoden der Ergebnisverbesserung

Übersicht 236: Der Weg aller Unternehmen	427
Übersicht 237: Sanierung	428
Übersicht 238: Arten von Unternehmenskrisen	429
Übersicht 239: Maßnahmen zur kurzfristigen Sicherung des Überlebens eines Unternehmens	432
Übersicht 240: Führung von Turnarounds	435
Übersicht 241: Wichtige Beiträge externer Berater	436
Übersicht 242: Gründe für Desinvestitionen	437

Abbildungsverzeichnis

Übersicht 243: Formen der Verlagerung von Firmenaktivitäten zur Effizienzsteigerung	447
Übersicht 244: Potenzielle Shared Services	448
Übersicht 245: Outsourcing-Vorteile im Überblick	453
Übersicht 246: Kriterien für den Outsourcing-Erfolg	454
Übersicht 247: Klarer Vertrag, klare Sache	455
Übersicht 248: Systemkopf der netzgeführten Marke (NGM)	458
Übersicht 249: Vergleich: klassische Wertschöpfungskette versus NGM	459
Übersicht 250: Handeln statt Jammern	463
Übersicht 251: Dienstleister im Business Process Management	465
Übersicht 252: Ziele und Ansatzpunkte der Prozessoptimierung	468
Übersicht 253: Vorgehensweise bei der Prozessoptimierung	469
Übersicht 254: Kaizen-Inhalte	472
Übersicht 255: Ablauf des Benchmarkings	473
Übersicht 256: ASP – Application Service Providing	476
Übersicht 257: BCG-Matrix (Marktwachstum-Marktanteile-Matrix)	480
Übersicht 258: ABC-Analyse	481
Übersicht 259: Was ist Facility Management?	483
Übersicht 260: Chancen durch Outsourcing	484

Übersicht 261: Risiken durch Outsourcing	485
Übersicht 262: Dimensionen des Wandels	490
Übersicht 263: Prozessebenen eines Management of Change	491
Übersicht 264: Grundängste bei Veränderungsvorhaben .	492
Übersicht 265: Widerstände gegen Wandel	493
Übersicht 266: Erfolgsfaktoren für Veränderungs- vorhaben	494
Übersicht 267: Zehn Lektionen für erfolgreiches Change Management	495
Übersicht 268: Neuer Umgang mit Veränderungen	495
 XIV Und nun? Zurück auf Los: Der „Strategische Zirkel“ beginnt von Neuem!	
Übersicht 269: Die größten Karrierekiller	499

I 1 Nichts bleibt, wie es ist, deshalb müssen Sie Ihre Arbeit richtig angehen – 10 Basics

Aller Anfang ist bekanntlich schwer, ob nun als Manager, als Unternehmer oder als Bücherschreiber. Deshalb ist es wichtig, gleich richtig zu starten, möglichst ohne Fehler.

Dafür gibt es natürlich keine Garantie, zumal sich die Ausgangslage allen Wirtschaftens in den nächsten Jahren drastisch wandeln wird – und das nur selten in die Wunschrichtung eines Unternehmens. Aber man kann einiges dafür tun, um die Fehlerwahrscheinlichkeit klein zu halten. Deshalb sollten Sie – quasi als Checkliste – folgende Management-Basics bedenken: Sie brauchen für Ihren Erfolg ...

1. ... den richtigen (Ehe-)Partner/die richtige (Ehe-)Partnerin

Das Leben als Manager bzw. Unternehmer ist hart und braucht Zeit – mehr Zeit als Sie denken und manchmal ertragen. Deshalb brauchen Sie Unterstützung durch eine(n) Mitdenker(in) und kein Heimchen am Herd. Die Strategie „Unternehmer heiratet Telefonistin“ hilft da nur selten weiter.

2. ... den/die richtige(n) Geschäftspartner(in)

Wer alles allein machen will, ist schon gescheitert – Arbeitsteilung ist angesagt. Seltsamerweise sehen Großunternehmen das in der Regel schneller als Mittelständler. Und Sie? Auch Sie sollten nur machen, was Sie wirklich selbst (richtig) können!

3. ... die richtigen Mitarbeiter(innen) und die richtige Einstellung zu ihnen

Falls Sie das Ein-Mann-Stadium eines Kiosks in Ihrem Unternehmen überschreiten wollen, brauchen Sie Mitarbeiter: Wählen Sie nur die Besten; achten, ja lieben Sie Ihre Mitarbeiter und fördern Sie diese, wo sie können.

4. ... den richtigen Steuerberater

Der Staat will haben, was auch Sie und ich schätzen: unser Geld. Die richtige Rechtsform sowie die richtigen Erträge zum Vermögensaufbau helfen unter anderem dabei, einiges Geld vor dem Zugriff von Vater Staat zu bewahren.

5. ... den richtigen Anwalt/die richtige Anwältin

Streit kommt schneller als Sie denken. Ein ruhiger, bedächtiger Anwalt beruhigt flatternde Nerven und hilft Kosten sparen.

6. ... den richtigen Unternehmensberater

Einen Berater einzuschalten ist kein Zeichen von Unfähigkeit, sondern eines von Einsicht in die eigenen Beschränkungen, beispielsweise in mangelnde Zeit oder auch mangelnde Information über neue Märkte, Wettbewerber etc.

7. ... die richtige Bank

Selbst dann, wenn Sie über größere Geldreserven verfügen, brauchen Sie die richtige Bank – für die richtige Anlage. Die richtige Bank hat nicht nur Geld, sondern auch Kontakte und Ideen. Außerdem nimmt sie sich Zeit für Ihre Anliegen.

8. ... das richtige Maß an Unabhängigkeit

Wichtig ist zum Beispiel die Unabhängigkeit von Energie, Rohstoffen, aber auch von den Einflüsterungen Dritter – und möglichst auch von Banken.

9. ... die richtigen Informationen

Banken, Steuer-, Rechts- und Unternehmensberater können zum Teil auch durch gezielte Recherchen ersetzt werden. Gute Dienste leisten hier unter anderem Fachzeitschriften, Internet und Marktforscher.

10. ... den richtigen Nachfolger/die richtige Nachfolgerin

Entscheidend sind die frühzeitige Vorbereitung und richtige Ausbildung eines Nachfolgers. Aber: Auch das recht-

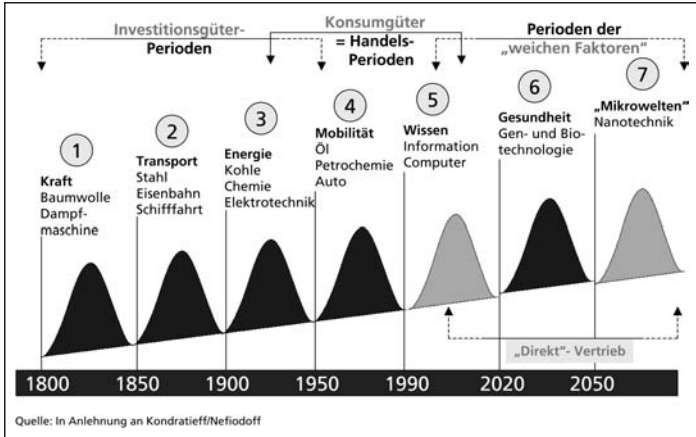
zeitige Abtreten will gelernt sein! Das Durchvererben des Managements vom Opa auf den Enkel wird den Vater in der Sandwich-Position nicht amüsieren.

Wichtig: Wer Unternehmer oder Manager sein will, braucht die richtige Einstellung, die richtige Stimmung. Dies bedeutet: Das Unternehmen und seine Mitarbeiter(innen) stehen im Mittelpunkt Ihres Schaffens; Probleme sind dazu da, beseitigt zu werden; Freude wird geteilt; Geld versüßt die ganze Sache und ist ungemein beruhigend!

2 Die Kondratieff-Wellen

In Deutschland wird permanent über das Thema Konjunktur diskutiert, da die Situation seit der Wiedervereinigung immer wieder einiges zu wünschen übrig lässt. Gemeint sind in der Regel die ca. 7- bis 8-jährigen Wellen, in denen sich das Auf und Ab der Wirtschaft aller Industrienationen niederschlägt.

Der Russe Nikolai D. Kondratieff hat aber bereits in den 1920er Jahren festgestellt, dass es darüber hinaus noch viel langfristige Wirtschaftswellen gibt, die durch neue Technologien induziert werden und in der Regel 45 bis 50 Jahre dauern. Übersicht 1 verdeutlicht seine Entdeckungen sowie die Ergänzungen durch jüngere Wissenschaftler. Kondratieff selbst hatte drei Wellen nachgewiesen: den durch die Dampfmaschine gekennzeichneten ersten Zyklus, den durch die Erfindung der Eisenbahn hervorgerufenen zweiten Zyklus und den auf Elektrotechnik basierenden dritten Zyklus. Daraus entstanden die treibenden Faktoren Kraft, Transport und Energie. Der vierte Zyklus begann nach dem letzten Weltkrieg und wurde durch die Petrochemie und das Auto vorangetrieben – also durch den Faktor Mobilität. Der noch andauernde fünfte



Übersicht 1: Zyklen der Innovation – die Kondratieff-Wellen

Zyklus ist durch die Welt des Wissens gekennzeichnet, hervorgerufen durch den Computer und das Informationszeitalter. Prognosen besagen, dass der folgende sechste Zyklus vom Gesundheitsthema beherrscht werden wird, unterstützt durch Gen- und Biotechnologie. Aber auch die siebte Welle lässt sich bereits erahnen: Sie bringt wahrscheinlich eine Welt des Mikrokosmos mit sich, hervorgerufen durch Nanotechnologie und ähnliche Ansätze.

Vergleicht man die genannten sieben Wellen, so lassen sich erhebliche Unterschiede feststellen: Die ersten drei Wellen dienten dem Aufbau der Infrastruktur und waren Investitionsgüterperioden. Die vierte Welle, übergreifend nach hinten in die dritte Welle und nach vorne in die fünfte Welle, ist eine langfristige Konsumgüterperiode, in welcher deren Herstellung und der Handel im Vordergrund standen bzw. stehen. Beginn

nend mit der fünften Welle sind die künftigen Phasen jedoch mehr den „weichen Faktoren“ gewidmet, sprich dem Wissen oder der Gesundheit, die man schlecht als Produkte ins Regal legen kann, weil sie Dienstleistungen sind und als solche verkauft werden.

Die Wellen 1–5 haben die klassische Industrie getragen. Beginnend mit der fünften Welle, vor allen Dingen aber in den Wellen 6 und 7 treten Dienstleister sehr stark in den Vordergrund, diese werden die Welt prägen.

Mit anderen Worten: Es ist bereits aus den Kondratieff-Zyklen ersichtlich, dass die Weltwirtschaft in einem stetigen Wandel begriffen ist und dass die zukünftigen Motoren der Wirtschaft nicht nur die Großindustrie und der Handel sind, sondern insbesondere spezialisierte Dienstleister. Jedes erfolgsorientierte Unternehmen sollte wissen, dass das künftige Wachstum nicht (nur) in der Produktion liegt.

3 Weltweite, globale Trends

Parallel zu den Kondratieff-Wellen wird die Wirtschaft der nächsten Jahre von einigen globalen Trends geprägt, die in Übersicht 2 zusammengefasst sind und anschließend kurz diskutiert werden sollen.

■ **Trend I: Von der bipolaren zur multipolaren Welt**

Das alte Ost-West-Schema ist Vergangenheit, es hat sich eine multipolare Welt entwickelt. Neben den USA sind die Europäische Union und vor allen Dingen China nach vorne gerückt. Brasilien und Indien folgen dichtauf, Russland erlebt aufgrund seiner Rohstoffe eine Renaissance. Diese sogenannten BRIC-Staaten werden immer wichtiger und insbesondere das ökonomische Modell Chinas ist nicht durch