

ARBEITSBUCH

ALFRED ZIMMERMANN

MUTIGE PLÄNE MAXIMALE ERFOLGE

WIE FÜHRE ICH EIN UNTERNEHMEN
NACHHALTIG UND SPARE DABEI
ZEIT, GELD UND NERVEN?

DIESES BUCH GEHÖRT



Mit diesem QR-Code kannst Du die Tabellen der „8 Gestaltungsbereiche – Gewichtung und Bewertung“ Kapitel 6.3 (Fachbuch, Kapitel 1.1.2 und 6.3) herunterladen und Deine Bewertungen eingeben. Der QR-Code führt zu folgendem Link, den Du auch direkt eingeben kannst, "<https://www.cec-group.eu/tabellen>" und füge das Passwort **AZBuch2023** ein.

© 2024 Alfred Zimmermann, Wien

Herausgeber: Alfred Zimmermann, office@cec-group.eu

Umschlaggestaltung: Alan Galekovic | www.galekovic.design

Druck und Vertrieb im Auftrag des Autors: Buchschmiede von Dataform Media GmbH, Wien
www.buchschmiede.at - Folge deinem Buchgefühl!

Besuche uns online



ISBN Softcover: 978-3-99152-876-0



Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Haftungsausschluss: Alle Angaben in diesem Buch wurden sorgfältig recherchiert und bearbeitet. Der Autor und der Verlag übernehmen keine Gewähr und haften nicht für die Angaben oder etwaige Verluste, die aufgrund der Umsetzung von Gedanken oder Ideen entstehen oder Folgen von Irrtümern, mit denen der Text behaftet sein könnte. Die verwendeten Internetadressen entsprechen dem Stand Januar 2023. Der Autor und der Verlag übernehmen keine Gewähr für Aktualität und Inhalt der Internetseiten oder Links.

Inhaltsverzeichnis

1	Nachhaltige Unternehmensführung.....	1
1.1	Aufgaben der der nachhaltigen Unternehmensführung.....	1
1.2	8 Gestaltungsbereiche.....	2
1.3	Fitness-Parcours	3
1.3.1	Fitness-Zustand.....	3
1.3.2	Fitness-Programm	5
2	Normative Unternehmensführung.....	9
2.1	Mission	9
2.2	Vision	10
2.3	Werte.....	11
3	Strategische Unternehmensführung	12
3.1	Umwelt- und Unternehmens-Analyse.....	12
3.2	Strategie – Der Weg zum Ziel	13
3.3	Ziele und Stellhebel	14
3.4	Wertorientierung und Wertsteigerung	15
3.5	Geschäftsmodell.....	16
3.6	Organisation	17
3.7	Innovation und Innovations-Management	18
3.8	Strategie-Umsetzung	19
4	Operative Unternehmensführung.....	20
4.1	Verbesserungsprogramm	20
4.2	Krise und Krisen-Management	21
4.3	Planen und Messen	22
4.4	Unternehmenssteuerung und Controlling	23
5	Management-Systeme	24
5.1	Kennzahlen	24
5.2	Effizienz.....	25
5.3	Verhalten der Führungskräfte	26
5.4	Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	27
5.5	Teamwork, Zusammenarbeit, Konflikte	30
5.6	Personalauswahl und Postenbesetzung.....	31
5.7	Qualifizierung und Lernen	33
5.8	Mitarbeitergespräch.....	34
5.9	Meetings.....	35
5.10	Kommunikation und Kommunikations-Management.....	36
5.11	Experteneinsatz	37
6	Anhang.....	38

6.1	Beispiele Mission, Vision, Werte, Compliance-Regeln	38
6.2	Fragen	38
6.3	8 Gestaltungsbereiche – Gewichtung und Bewertung.....	53
6.4	Unternehmen und KMU in Österreich, Deutschland, der Schweiz, in Italien	66
6.5	Gesellschaftsformen in Österreich	66
6.6	Auswahl typischer Kennzahlen.....	67
6.6.1	Marktstellung und Kundenzufriedenheit	67
6.6.2	Produkte, Dienstleistungen und Services	70
6.6.3	Verfahren, Methoden, Prozesse.....	72
6.6.4	Organisation	74
6.6.5	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.....	78
6.6.6	Geld.....	79
6.6.7	Assets.....	80
6.6.8	Umfeld	81
6.7	Goldene Regeln	82
6.8	Rhetorische Feinheiten.....	84

Einleitung – Hilfe zur Selbsthilfe

Wer nicht will, findet Gründe. Wer will, findet Wege.

Es geht doch immer um Erfolge. Erfolge kann man managen. Erfolge sind aber verletzlich und nicht selbstverständlich. Besonders in Zeiten der Krise, wie es viele gerade erleben. Wir dürfen nicht erwarten, dass von selbst alles gut wird. Nachhaltige, gesunde Erfolge und die Zukunft gestalten heißt unter den gegebenen Umständen mit vernünftigen, sauberen Plänen, Prinzipien und Werten selbstbestimmt denken und handeln. Tag für Tag und in jeder Situation. Der Weg zum Erfolg liegt meiner Meinung nach nicht nur zu wissen, was man erreichen und umsetzen will, sondern wie man es macht. Vieles, das wir jetzt gerade tun möchten, geht oft nicht. Wir müssen lernen, uns mit anderen aktuellen Angelegenheiten auseinanderzusetzen, uns über die jetzigen Ergebnisse zu freuen und darüber nachzudenken, was wir machen werden, wenn wir anderes wieder können.

Dieses Arbeitsbuch fasst für alle, die ihr persönliches Arbeitsfeld und/oder ihren unternehmerischen Wirkungskreis verbessern, verändern, neu gestalten wollen, sollen oder müssen, für alle, die erfolgreich sein wollen die wichtigsten Arbeitshilfen zusammen. Sie sind ein Ausschnitt aus meinem Buch „*MUTIGE PLÄNE MAXIMALE ERFOLGE – Wie führe ich ein Unternehmen nachhaltig und spare dabei Zeit, Geld und Nerven?*“

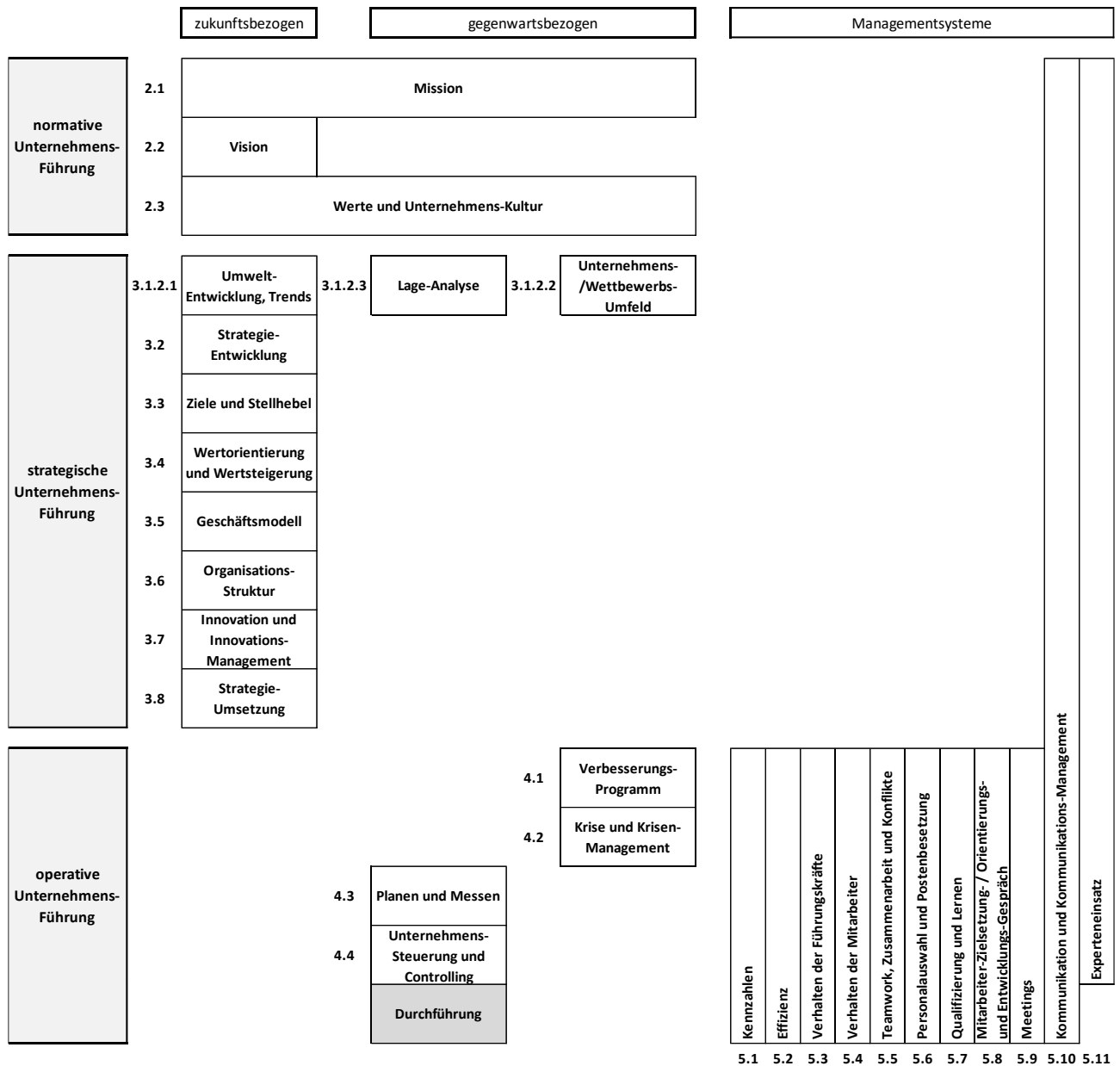
Es liegt an Dir, über die einzelnen Bausteine zum Erfolg viel oder weniger zu schreiben, es mit Skizzen und Bildern zu füllen und so zu priorisieren, wie Du es für richtig hältst, was für Dich wichtig ist. Ich biete Dir einen Fahrplan zum Erfolg an. Dein Beitrag sind die Inhalte, die Gedanken, die allgemein gehaltenen oder einzigartigen Antworten, die mehr oder weniger mutigen Aktionen mit ihren Konsequenzen. Dieser ist manchmal schwierig und kostet Zeit, doch es lohnt sich. Er ist ein Teil Deines privaten und beruflichen Weges, Deiner persönlichen Leistung.

Viel Erfolg!

Wenn Du Deine mutigen Pläne konzipierst bzw. realisierst und Fragen hast, buche Alfred Zimmermann/seine Partner für ein Workshop, Coaching oder eine Projektbegleitung. Für weitere Informationen wende Dich an die Webseite: www.cec-group.eu.

1 Nachhaltige Unternehmensführung

1.1 Aufgaben der der nachhaltigen Unternehmensführung



1.2 8 Gestaltungsbereiche

Das Modell der 8 Gestaltungsbereiche stellt einen Bezugsrahmen zur gesamtheitlichen Betrachtung eines Unternehmens dar. Jeder der 8 Gestaltungsbereiche ist einerseits ein eigener Aufgabenkomplex und unterscheidet sich klar von den anderen, andererseits hat jeder mit den anderen Gestaltungsbereichen mehr oder minder intensive Beziehungen und Abhängigkeiten. Alles, was in einem Gestaltungsbereich gedacht und gemacht wird, wirkt auf Dein Unternehmen, Dein Aufgabenfeld ein und macht es einzigartig.

Gewichtung und Bewertung in Kapitel 6.3.

Gestaltungsbereiche	Kernfragen	
Zielgruppen, Markt	Wer sind unsere Kunden?	In welchen Marktsegmenten, für welche Zielgruppen mit welchen Bedürfnissen bieten wir unter welchem Wettbewerbsumfeld unsere Produkte und Dienstleistungen an? Und warum?
Produkt, Dienst-Leistungen, Services	Was bieten wir an?	Welche Produkte, Leistungen und Services bieten wir im definierten Marktsegment an? Wie gut lösen wir die Wünsche und Probleme der Kundengruppen?
Verfahren, Prozesse, Methoden	Wie erzeugen wir unsere Produkte, Dienst-Leistungen, Services?	Mit welchen Methoden und technologischen Mitteln sowie Einrichtungen und Verfahren, mit welcher Tiefe und mit welchen Partnern stellen wir unsere Produkte, Dienstleistungen und Services her?
Organisation	Wie treffen wir unsere Entscheidungen?	Wie sind wir strukturiert, welche Hierarchien und Verantwortungsbereiche mit welchen Führungskräften haben wir, welche Kultur und welchen Stil pflegen wir, welche Abläufe und Arbeitsprozesse haben wir?
Mitarbeiter_innen	Welche Mitarbeiter_innen haben wir?	Welche Mitarbeiter_innen nehmen wir auf, wie bilden wir sie weiter, wie fordern und fördern wir sie, wie integrieren wir sie, was tun wir für eine hohe Identifikation und Motivation?
Geld	Was sind unsere wirtschaftlichen Aspekte?	Wie ist unsere Kapitalstruktur, wie unsere Kosten- und Ergebnis-Struktur, unsere Liquidität, unsere finanzielle Abhängigkeit?
Assets	Was sind unsere Assets?	Welche Standortbedingungen (Verkehrsanbindung, Energie- und Medien-Versorgung, Expansionsmöglichkeit, ..), welche technische Anlagen und Kapazitäten haben wir?
Umfeld	Welches Umfeld haben wir?	Welche gesellschaftlichen Faktoren (Politik, Religion, Ökologie, Arbeitsmarkt, Mobilität, Gesundheit, Steuer- und Fördersituation) und welche Auflagen und Rahmenbedingungen haben wir?

1.3 Fitness-Parcours

Für eine gute unternehmerische Leistungsfähigkeit ist es selbstverständlich, in allen Kategorien/Gestaltungsbereichen entsprechend auf der Höhe zu sein. Wer „FIT“ ist, ist im täglichen Business flexibler, kann leichter Probleme lösen und kann besser Kontakt zu Kunden, Geschäftspartnern und Mitarbeiter_innen aufbauen. Regelmäßige Analysen und Verbesserungsprogramme sind wichtig, um die unternehmerische Fitness zu steigern, um wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben.

1.3.1 Fitness-Zustand

An den folgenden Fitness-Stationen kannst Du für Dein Unternehmen/Deinen Bereich – unabhängig von seinem Umfeld – nach seinen Herausforderungen seine Fitness überprüfen.

Bewerte die aktuelle Situation und mache für jede Fitness-Station ein X in der zutreffenden Spalte.

Unternehmens-Fitness-Parcours

Fitness-Bereich	Fitness-Stationen	Inhalt
normative Unternehmens-Führung	Mission	Werteversprechen, was wollen wir sein?
	Vision	Längerfristiges Ziel: Wo wollen wir hin?
	Werte und Unternehmens-Kultur	Was ist uns wichtig? Wie wollen wir unser Unternehmen führen?

strategische Unternehmens-Führung	Umwelt-Entwicklung und Trends	Zukunftsmärkte, Chancen/Risiken, Innovationspotenziale,
	Unternehmens-/ Wettbewerbs-Umfeld	Dynamik und Attraktivität der Branche, Analyse Kunden und Wettbewerb, Marktstellung
	Lage-Analyse	Priorisierung/Gewichtung Gestaltungsbereiche, Stärken und Schwächen, finanzielle Situation
	Strategie-Konzept	Weg zum Ziel
	Ziele und Stellhebel	Welche Ziele: Was wollen wir konkret bis wann erreichen?
	Wert-Orientierung / Steigerung	Welcher Mehrwert: angemessene Rendite, langfristige Existenzsicherung
	Geschäfts-Modell	USP, Nutzensgenerierung für Kunden, profitables Business
	Organisationsstruktur	Ziele bestimmen Struktur, Funktionen, Verantwortung, Arbeitsprozesse, Beziehungsnetzwerk
	Innovations-Konzept	Ideen generieren und umsetzen
	Strategie-Umsetzung	Maßnahmenprogramm mit Aktionen und Meilensteinen

operative Unternehmens-Führung	Planung	Konkrete Mittel und Wege zur Zielerreichung
	Durchführung	Pläne im Tagesgeschäft umsetzen: Organisation, Personaleinsatz, Ergebnisse, Kontrolle und Lenkung
	Unternehmens-Steuerung und Controlling	Pläne und Unternehmens-Existenz sichern
	Verbesserungsprogramm	Kontinuierlich Verbesserungen finden und umsetzen
	Krisen-Management	Vorbeugung, Warnzeichen, Kurs-/Konsolidierungs-Korrektur

Management-Systeme	Ziele, Kennzahlen, Mess-System	Festlegung, Erfassung, Visualisierung, Maßnahmen
	Effizienz-Programm	Hebel der Qualität, Quantität, Kosten und Zeit richtig setzen und optimieren
	Verhalten der Führungskräfte	Führungskompetenz, Verantwortung und Anreize, Ziele erreichen, Mitarbeiter führen,
	Verhalten der Mitarbeiter	Werte, Fähigkeiten, Kompetenz, Motivation, eigenständiges Handeln, Zufriedenheit
	Teamwork, Zusammenarbeit, Konflikte	Fachaspekte, Spiel-Regeln und Spiel-System
	Personal-Auswahl / Besetzung	Anforderungen, Eignung, Entscheidung, Vorgehensweise, Begleitung
	Qualifizierung und Lernen	Fähigkeiten, Kompetenzen, Gewohnheiten verbessern
	Mitarbeiter-Zielsetzung- und Entwicklungs-Gespräch	Ziele setzen, zum Erfolg begleiten, Anreize schaffen
	Meetings	Meeting Plan, Nutzen von Meetings, Meeting-Regeln
	Kommunikation	Botschaften, KOM-Kanäle und Systeme, Stil, Offenheit und Transparenz, Rolle der Führungskräfte,
	Experten-/Partner-Einsatz	Bedarf an Expertise/Spezialwissen, gemeinsamer Spirit, Ergebniskontrolle

Unternehmens-Fitness-Zustand

nicht vorhanden	Entwurf vorhanden	Test-Einsatz, Justierung notwendig	partieller Einsatz	eingeführt und intakt	wird vorbildlich gelebt
0	*	**	***	****	*****

1.3.2 Fitness-Programm

Plane insbesondere für jene Fitness-Stationen, wo eine große Lücke

Zwischen ***** und **Ist-Zustand**

besteht das passende Fitness-Programm.

Beschreibe mit Schlagworten

- Was werden wir, was werde ich tun?
- Bis wann wird es erledigt sein?
- Was wir dann anders sei
- Wo erwarten wir, erwarte ich Hindernisse?
- Wer oder was könnte als Unterstützer, Beschleuniger wirken?

Unternehmens-Fitness-Parcours		Fitness - Programm				
Fitness-Bereich	Fitness-Stationen	Was werden wir tun?	Bis wann?	Was wird dann anders ein?	Hindernisse	Beschleuniger
normative Unternehmens-Führung	Mission					
	Vision					
	Werte und Unternehmens-Kultur					

Fitness-Bereich	Fitness-Stationen	Was werden wir tun?	Bis wann?	Was wird dann anders ein?	Hindernisse	Beschleuniger
strategische Unternehmens-Führung	Umwelt-Entwicklung und Trends					
	Unternehmens-/Wettbewerbs-Umfeld					
	Lage-Analyse					
	Strategie-Konzept					
	Ziele und Stellhebel					
	Wert-Orientierung / Steigerung					
	Geschäfts-Modell					
	Organisationsstruktur					
	Innovations-Konzept					
	Strategie-Umsetzung					

Unternehmens-Fitness-Parcours
Fitness - Programm

Fitness-Bereich	Fitness-Stationen	Was werden wir tun?	Bis wann?	Was wird dann anders ein?	Hindernisse	Beschleuniger
operative Unternehmens-Führung	Planung					
	Durchführung					
	Unternehmens-Steuerung und Controlling					
	Verbesserungsprogramm					
	Krisen-Management					

Fitness-Bereich	Fitness-Stationen	Was werden wir tun?	Bis wann?	Was wird dann anders ein?	Hindernisse	Beschleuniger
Management-Systeme	Ziele, Kennzahlen, Mess-System					
	Effizienz-Programm					
	Verhalten der Führungskräfte					
	Verhalten der Mitarbeiter					
	Teamwork, Zusammenarbeit, Konflikte					
	Personal-Auswahl / Besetzung					
	Qualifizierung und Lernen					
	Mitarbeiter-Zielsetzung- und Entwicklungs-Gespräch					
	Meetings					
	Kommunikation					
	Experten-/Partner-Einsatz					

Weiter geht es mit den wichtigen „Fitness-Stationen“, den wichtigen Aufgabenkomplexen.

Konkretisiere und detailliere Deine Vorhaben:

- Die Zukunft beginnt jetzt. Das werde ich, das werden wir tun.

Schreibe die Antworten klar und präzise auf, konzentriere Dich auf die wichtigsten zwei bis drei Themen.

In der Park-Box **P** notiere Dir weitere Themen und Absichten, die Dir bedeutsam sind und für eine weitere Etappe zu berücksichtigen wären.

2 Normative Unternehmensführung

2.1 Mission

- Wie lautet unsere Mission?

- ☐
- ☐
- ☐

- Was bedeutet das konkret? (Typische Beispiele)

- ☐
- ☐
- ☐

- Welche 3 Aktionen werde ich in den nächsten 3 Monaten setzen?

- ☐
- ☐
- ☐

P

2.2 Vision

➤ Wie lautet unsere Vision?

-
-
-

➤ Was ist dann anders? Was haben wir dann erreicht?

-
-
-

➤ Welche 3 Aktionen werde ich in den nächsten 3 Monaten setzen?

-
-
-



2.3 Werte

➤ Welches Verhalten ist für uns charakteristisch? Und: Was fehlt zur Erstklassigkeit?

-
-
-

➤ Wie leben wir unsere Werte? Was können wir besser machen? Was kann ich besser machen?

-
-
-

➤ Auf welche 3 Werte werde ich in den nächsten 3 Monaten besonders achten?

-
-
-



3 Strategische Unternehmensführung

3.1 Umwelt- und Unternehmens-Analyse

- Welche generellen Umwelteinflüsse und Trends betreffen unser Unternehmen? Welche Chancen und Risiken ergeben sich daraus?

-
-
-

- Wer sind unsere schärfsten Konkurrenten? Was können sie besonders gut, was sind ihre Schwachstellen?

-
-
-

- Welche Stärken und Schwächen lassen sich für unser Unternehmen ableiten?

-
-
-



3.2 Strategie – Der Weg zum Ziel

➤ Wo stehen wir in drei Jahren? Und wie wollen wir dorthin kommen?

-
-
-

• Was sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren und wie messen wir diese?

-
-
-

• Wo besteht größter Handlungsbedarf? Wo können wir die schnellsten Erfolge erzielen?

-
-
-



3.3 Ziele und Stellhebel

➤ Welche Ziele haben wir definiert? Welches ist das Kernziel, welche die zwei, drei weiter wichtigen?

-
-
-

➤ Wie haben wir die Zielerreichung geplant? Was müssen wir für die Kernziel-Erreichung festlegen?

-
-
-

➤ Welche Stellhebel haben wir ermittelt? Wie können wir effektvollere Stellhebel identifizieren?

-
-
-



3.4 Wertorientierung und Wertsteigerung

- Welche(s) Bewertungsverfahren wäre für unser Unternehmen geeignet? Welcher Unternehmenswert ergibt sich?

-
-
-

- Wodurch könnten wir unseren Unternehmenswert steigern?

-
-
-

- Welche drei Maßnahmen werden wir im nächsten halben Jahr konkret umsetzen?

-
-
-

