

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>AUTOR</b>	<b>9</b>
<b>EINLEITUNG</b>	<b>11</b>
<b>[1] DAS FÜHRUNGSRAD</b>	<b>15</b>
<b>[2] STRATEGISCHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG</b>	<b>19</b>
2.1 Der Start: Unternehmensgründung oder Unternehmenskauf?	20
2.1.1 Unternehmensbewertung	21
2.1.2 Kalkulatorische Abschreibungen   Buchhalterische Abschreibungen verkünden nicht die Wahrheit	22
2.2 Strategische Planung	27
2.2.1 Schema des Planungsablaufs   Im Wechsel von strategischer und operativer Führung	27
2.2.2 Eignerstrategie   Haben wir verstanden, was die Eigner wollen?	32
2.2.3 Mission   Was ist der Zweck der Unternehmung?	34
2.2.4 Vision   Wo stehen wir in einigen Jahren?	35
2.2.5 Leitbild   Was ist uns wichtig?	37
2.2.6 Strategische Ausgangslage   Den ersten Schritt nicht auslassen	41
2.2.7 Strategische Analyse der internen und externen Ausgangslage   Kennen wir uns und die anderen?	45
2.2.8 Strategische Diagnose: SWOT und Portfolios   Das Resultat der Analysen	53
2.2.9 Strategische Varianten, Normstrategien   Intellektuell anspruchsvoll – und sinnvoll	64
2.2.10 Strategischer Entschluss   Das Kernpapier	72
2.2.11 Strategischer Aktionsplan   Handwerk im Übergang zur operativen Führung	76
2.2.12 Strategiekommunikation   Differenzierung ist sinnvoll	79
2.2.13 Businessplan   Kerndokument jeder Unternehmung	80
2.2.14 Strategische Kontrollen und strategisches Controlling   Wer nicht kontrolliert, führt nicht	84
2.3 Laufende strategische Aufgaben	87
2.3.1 Strategische finanzielle Führung   Man muss rechnen können	87
2.3.2 Strategische personelle Führung   Nur den CEO zu beaufsichtigen, reicht nicht	88
2.3.3 Gehalts- und Beteiligungssysteme   Zu welchem Resultat führen Anreize?	89
2.3.4 Strategisches Chancen- und Risikomanagement   Risikomanagement ist nicht Risikovermeidung	92
2.3.5 Corporate Governance   Wirkungsvoll, wenn gelebt	94

2.3.6	Compliance   Extern und intern	95
2.3.7	Externe und interne Revision   Verantwortung delegieren – aber welche?	96
2.3.8	Datenschutz   Gehört auch dazu	100
2.3.9	Strategische Führung von Business Units und Tochterunternehmen   Delegieren wäre zu einfach	100
2.3.10	Koordination operative und strategische Führung   Ein heikles Thema	102
2.3.11	Beteiligungen und Kooperationen   Aufgaben des strategischen Organs	102
2.3.12	Nachfolge, Verkauf, Fusion, Auflösung   Gehören auch zu den Aufgaben des strategischen Organs	103
2.4	Rekrutierung von Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten	105

### **[3] OPERATIVE UNTERNEHMENSFÜHRUNG 107**

3.1	Analyse des Vergangenen	110
3.1.1	Erfolgsrechnung   Was sagt sie aus und was nicht?	110
3.1.2	Bilanz   Zeitdauer oder Momentaufnahme?	112
3.1.3	Unternehmensbewertung   Kein Hexenwerk, auch ohne Beratungsunternehmen	114
3.1.4	Liquidität   Knapp, wenn erfolgreich	117
3.1.5	Vor- und Nachkalkulation   Wer es kann, gewinnt	118
3.1.6	Deckungsbeitrag   Genau darum geht es	120
3.1.7	Vollkostenrechnung   Wie man sich zu Tode rechnet	120
3.1.8	Betriebsdatenerfassung (BDE)   Wie viele Daten? Für wen? Wer macht was damit?	122
3.1.9	Betriebliche Schlüsselkennzahlen (KPI)   Die kluge Darstellung bringt den Nutzen	123
3.1.10	Markt   Wer definiert ihn?	125
3.1.11	Produktlebenszyklus und Technologielebenszyklus   Je nach Branche	126
3.2	Steuerung der Gegenwart	127
3.2.1	Organisationsstruktur   Geschäftsfeldstruktur versus Wertkettenstruktur	128
3.2.2	Zusammensetzung der Geschäftsleitung   Viele Varianten gibt es nicht	129
3.2.3	Unternehmenskultur   Die Grundlage guter Unternehmensführung	130
3.2.4	Meetings oder Berichtswesen   Wo liegt der Unterschied?	131
3.2.5	Protokolle   Wer niederschreibt, nimmt Einfluss	132
3.2.6	Pendenzen   «Mind the gap» zwischen dem Tun und dem Tun-Sollen	133
3.2.7	Reporting   Wie lese ich fünfundvierzig Monatsreports – und warum hilft die F.E.K.-Methode?	133
3.2.8	Kommunikationsarten   Mündlich oder schriftlich kommunizieren?	134
3.2.9	Zeitplan   Das Metronom des Erfolgs	135
3.2.10	Varianten   Was man von gut geführten Unternehmen lernen kann	135
3.2.11	Präsenz – Distanz   Direktes und indirektes Führen	136
3.2.12	Personalmanagement   Potenziale auf dem Radar – Tenure Tracks	138
3.2.13	Entlohnung   Anreize ohne Bestechung	140

3.2.14	Entwicklung   Problemerkfassung – hybride Teams – Vorgaben – Reporting	141
3.2.15	Supply Chain Management in Produktions- und Handelsunternehmen   Mehr als Einkauf und Logistik	142
3.2.16	Qualitätsmanagement und Pricing   Sind eng miteinander verbunden	143
3.2.17	Informatik   Verteidigungslinien – Vernetzung – Einfachheit und Sicherheit	145
3.2.18	Marketing und Vertrieb   Symbiotisch verbunden, aber mit unterschiedlichen Aufgaben	146
3.2.19	Vertragswesen   Selber tun statt delegieren	148
3.2.20	Projektmanagement   Standardmethodik	150
3.2.21	Change Management   Defreeze – change – freeze	151
3.2.22	Kommunikation   Wahrscheinlich die schwierigste aller Führungsaufgaben	152
3.2.23	Auftragserteilung versus Aufgabenstellung   Ein Auftrag ist nicht dasselbe wie eine Aufgabe	153
3.2.24	Führungsrhythmus und «Flughöhe»   Die richtige Flughöhe einzunehmen, muss bewusst erfolgen	154
3.2.25	Reserven, Rückstellungen und Rücklagen   Nicht zu verwechseln	155
3.2.26	Zinsen und Fremdwährungen   Währungsspekulationen gehören nicht zum Kerngeschäft	156
3.2.27	Mergers and Akquisitions   Selbst anpacken ist besser, als Beratungen zu engagieren	157
3.2.28	Kooperationen   Nur dann sinnvoll, wenn alle Beteiligten wirklich profitieren können	158
<b>3.3</b>	<b>Planung der Zukunft</b>	<b>159</b>
3.3.1	Planungsmethodik   Muss man nur einmal lernen	159
3.3.2	Planungsprozess   In sechs Schritten zum Resultat	161
3.3.3	Business Continuity Management   Heute unverzichtbar	175
3.3.4	Finanzierung   Wer trägt Risiken zu welchem Preis?	176
3.3.5	Produktionsplanung   Ein Schlüssel zum Unternehmenserfolg	178

#### **[4] UNTERNEHMENSFÜHRUNG IN AUSSERORDENTLICHEN LAGEN 179**

<b>4.1</b>	<b>Führungsrhythmus in ausserordentlichen Lagen</b>	<b>181</b>
4.1.1	Problemerkfassung/Situationserfassung	182
4.1.2	Lagebeurteilung	183
4.1.3	Varianten	184
4.1.4	Entschluss	184
4.1.5	Aktionsplan	185
4.1.6	Kommunikation	186
4.1.7	Kontrollen und Eventualplanung	187
4.1.8	Lessons Learned	187
<b>4.2</b>	<b>Ausbildung in der praktischen Führung in ausserordentlichen Lagen</b>	<b>188</b>

<b>[5] DIE VERHANDLUNG ALS TEIL DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG</b>	<b>189</b>
5.1 Verhandlungsvorbereitung	190
5.1.1 Grundlagen	190
5.1.2 Erfassen der Ausgangslage	190
5.1.3 Analyse der Ausgangslage	193
5.1.4 Verhandlungstaktische Varianten	194
5.1.5 Verhandlungstaktischer Entschluss	197
5.1.6 Verhandlungsplan	198
5.2 Führen von Verhandlungen	200
5.2.1 Methodische Grundsätze	200
5.2.2 Verhandlungstaktische Rollen	200
5.2.3 Abschlusstaktik	201
5.2.4 Follow-up	201
5.3 Nachbearbeiten von Verhandlungen	201
<b>[6] NACHWORT UND DANK</b>	<b>203</b>
<b>TABELLEN- UND GRAFIKVERZEICHNIS</b>	<b>205</b>