

INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|---|-----------|
| AUTOR | 9 |
| EINLEITUNG | 11 |
| [1] DAS FÜHRUNGSRAD | 15 |
| [2] STRATEGISCHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG | 19 |
| 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 Geschäftsführung 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 Problemerfassung – hybride Teams – Vorgaben – Reporting | 141 |
| 3.2.15 Supply Chain Management in Produktions- und Handelsunternehmungen 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 Führungsrythmus 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 |
| 3.3 Planung der Zukunft | 159 |
| 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 AUSSENORDENTLICHEN LAGEN | 179 |
| 4.1 Führungsrythmus in ausserordentlichen Lagen | 181 |
| 4.1.1 Problemerfassung / 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 |
| 4.2 Ausbildung in der praktischen Führung in ausserordentlichen Lagen | 188 |

| | |
|---|------------|
| [5] DIE VERHANDLUNG ALS TEIL DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG | 189 |
| 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 |
| [6] NACHWORT UND DANK | 203 |
| TABELLEN- UND GRAFIKVERZEICHNIS | 205 |