

ALFRED ZIMMERMANN

**MUTIGE
PLÄNE
MAXIMALE
ERFOLGE**

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

*Die Welt belohnt uns heute nicht mehr dafür, was wir wissen.
Wir müssen unser Wissen auf Neues anwenden und Wissen übertragen.*

© 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:

978-3-99152-852-4 (Hardcover)

978-3-99152-853-1 (E-Book)



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.

Für meinen Sohn Claus Manuel

Inhalt

1	Nachhaltige Unternehmensführung.....	1
1.1	Unternehmen	4
1.2	Führung.....	19
1.3	Fitness Parcours.....	22
2	Normative Unternehmensführung.....	26
2.1	Mission – Was wollen wir sein?.....	28
2.2	Vision – Wo wollen wir hin?	33
2.3	Werte und Unternehmenskultur – Wie wollen wir unser Unternehmen führen? ..	39
3	Strategische Unternehmensführung	51
3.1	Umwelt- und Unternehmens-Analyse	54
3.2	Strategie – Der Weg zum Ziel	69
3.3	Ziele und Stellhebel – Was konkret wollen wir womit und bis wann erreichen? ..	86
3.4	Wertorientierung und Wertsteigerung.....	100
3.5	Geschäftsmodell	121
3.6	Organisation – Unsere Struktur, unsere Rollenbilder, unser Netzwerk	132
3.7	Innovation und Innovations-Management.....	163
3.8	Strategie-Umsetzung – Konsequente Verwirklichung und Stabilisierung	175
4	Operative Unternehmensführung	201
4.1	Verbesserungsprogramm	203
4.2	Krise und Krisen-Management	212
4.3	Planen und Messen – Konkrete Mittel und Wege zur Zielerreichung	228
4.4	Unternehmenssteuerung und Controlling.....	241
5	Management-Systeme.....	254
5.1	Kennzahlen – Ziele messen und vergleichen	257
5.2	Effizienz.....	285
5.3	Verhalten der Führungskräfte	294
5.4	Verhalten der Mitarbeiter_innen	317

5.5	Teamwork, Zusammenarbeit und Konflikte	334
5.6	Personalauswahl und Postenbesetzung	346
5.7	Qualifizierung und Lernen	362
5.8	Mitarbeiter- Zielsetzungs-/Orientierungs- und Entwicklungs-Gespräch	369
5.9	Meetings	382
5.10	Kommunikation und Kommunikations-Management	392
5.11	Experteneinsatz	416
6	Anhang	423
6.1	Beispiele: Mission, Vision, Normen, Werte, Compliance-Regeln	423
6.2	Fragen	429
6.3	Gestaltungsbereiche – Musterunternehmen	439
6.4	Unternehmen und KMUs	449
6.5	Gesellschaftsformen in Österreich	487
6.6	Auswahl an typischen Kennzahlen	497
6.7	Goldene Regeln	522
6.8	Rhetorische Feinheiten – Beispiele	526
	Dank	530
	Abbildungsverzeichnis	531
	Stichwortverzeichnis	535

Vorwort

„Mutige Pläne. Maximale Erfolge. Wie führe ich ein Unternehmen nachhaltig und spare Zeit, Geld und Nerven?“ Das klingt wie ein Ratgeber, aber das vorliegende Buch ist viel mehr als das. Alfred Zimmermann möchte uns einen Leitfaden für nachhaltige Unternehmensführung geben, gespeist von seinen langjährigen Erfahrungen als Lehrender, was den didaktischen Aufbau des Buches erklärt, als Projektleiter und Vorstand in Großkonzernen, als erfolgreicher selbständiger Unternehmer und später als Berater und Coach. Eine Mangerpersönlichkeit, die Erfolg ebenso kennengelernt hat wie Misserfolg und der es wichtig ist, ihre Erfahrungen an nachfolgende Generationen weiterzugeben.

Alfred Zimmermann zitiert in seinem Buch bereits in Kapitel 1.3 Bill Gates mit *„Erfolg ist ein miserabler Lehrer. Er verleitet tüchtige Menschen zu glauben, sie könnten nicht verlieren.“* Ist das ein Widerspruch? Wir alle kennen das Richard Cobden-Zitat *„Der Erfolg hat viele Väter, der Misserfolg ist ein Waisenkind“*. Richard Cobden und Bill Gates, zwei visionäre Unternehmer des 19. bzw. 21. Jahrhunderts, lebten in Jahrhunderten geprägt von bahnbrechenden technologischen und gesellschaftlichen Umwälzungen und waren Vordenker ihrer Zeit, die unterschiedlicher nicht sein können, aber beide adressieren Erfolg mit einer gewissen Zurückhaltung und das hat seinen Grund. Wir alle haben die Erfahrung gemacht, dass wir viel mehr aus Misserfolg lernen als aus Erfolg, aber Kraft schöpfen wir aus dem Erfolg. Erfolg ist subjektiv, manchmal etwas ganz kleines, manchmal etwas wirklich Großes, er kann persönlich, beruflich, zufällig, geplant oder eine Kombination aus den verschiedenen Aspekten sein. Eben weil Erfolg so vieles bedeuten kann und immer auch eine persönliche Perspektive beinhaltet, tun sich die klassischen Nachschlagewerke der heutigen Zeit mit einer Begriffsbestimmung schwer. Im Duden liest man: *„Erfolg = positives Ergebnis einer Bemühung; Eintreten einer beabsichtigten, erstrebten Wirkung“*. Diese Aussage ist einerseits sehr allgemein, schränkt aber andererseits auch stark ein – gerade experimentell tätige Forschende wissen, nicht jeder Erfolg ist planbar und dazu gibt es aus den Naturwissenschaften unzählige Beispiele. Gestatten Sie an dieser Stelle für ein Beispiel einen kleinen Ausflug in mein Fachgebiet. Polyethylen ist heute eines der am meisten eingesetzten Polymere. Seine grundsätzliche Entdeckung und seine industrielle Herstellung sind jeweils einem Zufall zu verdanken. Während die zufällige Entdeckung auf Experimenten mit einem

anderen (instabilen) Kohlenwasserstoff beruhten, erfolgte die erste industrielle Herstellung aufgrund einer Undichtheit in der Versuchsanlage. Es ist leicht vorzustellen, dass das schwierig zu reproduzieren war. Es dauerte zwei Jahre, bis aus der zufälligen Entdeckung ein reproduzierbarer Prozess entwickelt war und weitere vier Jahre bis zur ersten industriellen Produktion. Doch zurück zur Definition von „Erfolg“. Wikipedia argumentiert ähnlich wie der Duden: *„Um Erfolg handelt es sich, wenn Personen oder Personenvereinigungen die gesetzten Ziele erreichen. Gegensatz ist der Misserfolg. ... Erfolg ist ... die Wirkung, Handeln seine Ursache. Durch Handeln stellt sich mithin Erfolg oder Misserfolg ein.“*

Erfolg definiert sich aber nicht nur aus der Eigenwahrnehmung, sondern hängt von vielen äußeren Faktoren ab. Beruflicher Erfolg ist natürlich geknüpft an Kompetenzen, das gilt im Unternehmen ebenso wie in einer Universität. Erfolg kann dann eintreten, wenn die Manager entsprechende Führungskompetenzen, Managementkompetenzen und Fachkompetenzen aufweisen. Das allein reicht aber nicht aus, die gleichen Kompetenzen können unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen zu mehr oder weniger Erfolg führen, was zu der Frage führt, wann z.B. ein Unternehmen erfolgreich ist. Üblicherweise wird der Erfolg gemessen, die Erfüllung oder Übererfüllung von KPI (Key Performance Indicators) sind ein gesellschaftlich anerkanntes System, um Erfolg messbar zu machen. Bei Betrachtung rein ökonomischer Aspekte ist das ein scheinbar einfaches, aussagekräftiges System, welches Entwicklungen quantifiziert und auch Vergleichbarkeit ermöglicht. Diese rein quantitativen Systeme stoßen jedoch an ihre Grenzen, wenn zusätzlich qualitative Kriterien zu berücksichtigen sind oder wenn Werte und Haltungen Teil der Erfolgsdefinition werden. Andererseits ist Erfolg nur dann nachhaltig, wenn quantitative und qualitative Aspekte gleichermaßen Berücksichtigung finden. Der Nachhaltigkeitsbegriff selbst unterliegt darüber hinaus aktuell einer inflationären Verwendung, nicht zuletzt aufgrund der von der Generalversammlung der Vereinten Nationen auf dem Weltgipfel für Nachhaltige Entwicklung im Jahr 2015 verabschiedeten „Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“. Die darin enthaltenen 17 Sustainable Development Goals (SDGs) fassen durch die Berücksichtigung der ökonomischen, sozialen und ökologischen Ebene den Nachhaltigkeitsbegriff umfassend und dementsprechend ist auch seine Verwendung.

Nachhaltiger Erfolg auf wirtschaftlicher Ebene ist im einfachsten Fall dann gegeben, wenn eine betriebswirtschaftliche oder eine volkswirtschaftliche Stabilität gewährleistet ist. Gerade die letzten Jahre in der Pandemie haben uns jedoch gezeigt,

wie volatil unser Wirtschaftssystem ist, welche Abhängigkeiten durch die Globalisierung entstanden sind und wie wenig nachhaltig das ökonomische Handeln Europas in Wirklichkeit ist. Mit dem „Green Deal“ soll dem durch die Verknüpfung von ökologischen Zielen (Klimaneutralität bis 2050) und ökonomischen Zielen (Kreislaufwirtschaft als Teil der Industriestrategie) entgegengewirkt werden.

Wie wird 2050 „Erfolg“ bewertet werden? Aus heutiger Perspektive ist das Ziel erreicht, wenn der grüne Wandel vollzogen, Klimaneutralität erreicht und eine faire, wohlhabende Gesellschaft mit einer modernen und wettbewerbsfähigen Wirtschaft entstanden ist. Diese Mischung aus quantitativ nachweisbaren Fakten (Klimaneutralität, Wettbewerbsfähigkeit) und qualitativen Aspekten (fair, wohlhabend, modern) ist insofern spannend, weil unser Blick in die Zukunft nicht zwangsweise dem zukünftigen Blick der Gegenwart des Jahres 2050 entsprechen muss. Unabhängig von der möglichen unterschiedlichen persönlichen oder gesellschaftlichen Sichtweise auf die Bewertung des Erfolges des „Green Deal“ handelt es sich bei diesem Beispiel um einen Erfolg, der anhand der Zielerreichung bewertet werden wird. Dabei unterscheiden wir Abstufungen, die neben dem tatsächlichen Erfolg durch einen Teilerfolg oder eventuell durch einen Achtungserfolg ausgedrückt werden. Dass der „Green Deal“ ein Scheinerfolg wird, ist auszuschließen, ein Achtungserfolg wäre mit Blick auf das Ziel 100 % Klimaneutralität ebenso ein Misserfolg wie das vollständige Versagen.

Warum schreibt die Rektorin der Technischen Universität Wien, noch dazu eine Materialwissenschaftlerin, ein Vorwort zu einem Buch über Unternehmensführung? Das hat verschiedene Gründe: Persönlich, weil sie in den Jahren ihrer Tätigkeit als Rektorin von der Kompetenz und der Unterstützung des Autors profitierte. Institutionell, weil diese Unterstützung auf einer jahrelangen Zusammenarbeit und sich daraus entwickelten tiefen Verbundenheit des Autors zur TU Wien aufbaut: Alfred Zimmermann pflegte von Beginn seiner Industrietätigkeit an Kontakte, seine Arbeitsbereiche betreffend, insbesondere zu den Instituten für Fertigungstechnik und Managementwissenschaften der TU Wien. Letzterem ist er bis heute eng durch sein außerordentliches Engagement im „Österreichischen Verein zur Förderung der betriebswissenschaftlichen Förderung und Ausbildung“ verbunden. Er erkannte frühzeitig, wie wichtig die Zusammenarbeit mit Universitäten für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen ist. Bis zu einem gewissen Grad gehörte er damit zu den Vorreitern, wie eine im letzten Jahr vom WIFO veröffentlichte Studie

zeigt¹: „Österreich ist in den EU-Top 3 im Anteil der Unternehmen, die mit Hochschulen kooperieren. 49 % (EU-28: 33 %) der Großunternehmen kooperieren mit Hochschulen, 27 % der KMU (EU-28: 16 %). 81 % der Unternehmen, die mit Hochschulen kooperieren, haben Marktneuheiten eingeführt, das sind Innovationen mit hohem Neuigkeitsgrad ("radikal")“.

Doch zurück zu Alfred Zimmermann und seiner für sein Buch so wichtigen Expertise: Unter seiner Führung entstanden aus der Forschungsk Kooperation mit der TU Wien technologisch und/oder betriebswirtschaftlich innovative Lösungen, die die kooperierenden Unternehmen national und international wettbewerbsfähiger machten. Das beginnt mit auf Luftkissen gelagerten Montageplatten, die Montage und Materialfluss für VÖEST-Werkzeugmaschinen verbesserten, geht über den Aufbau einer Fertigungslinie für hochfeste Bolzen für die Luft- und Raumfahrttechnik, die Erarbeitung eines neuen Montagekonzepts für U-Bahn-Waggons der Simmering-Graz-Pauker AG, die Entwicklung eines Wirbelstromverfahrens zur Detektion potenzieller Störquellen, das zur Sicherheit und zu einem geräuscharmen Zugverkehr beiträgt, die Entwicklung der Technischen Services der Österreichischen Bundesbahnen zu einer akzeptierten Servicequalität und Kundenzufriedenheit bis hin zur Entwicklung einer Ressourcen-Nutzen-Analyse zur Gemeinkostensenkung für die AEG. Die unterschiedlichen Themenstellungen sind ganz nebenbei auch ein Spiegel der vielfältigen unternehmerischen Tätigkeiten, die Alfred Zimmermann bereits wahrgenommen hat.

Ganz nebenbei, und aus eigener Erfahrung kann ich sagen, manchmal ohne, dass man es merkt, coacht er Führungskräfte, egal wo diese in ihrer Karriere gerade stehen.

Sie leiten ein KMU oder leiten eine Abteilung in einem Industriekonzern? Die Lektüre dieses Buches kann nützliche Hinweise für eine erfolgreiche Unternehmensführung liefern und das auch für diejenigen, die gerade in den Startlöchern stehen, denn ungeachtet des Faktors Zufall „Maximale Erfolge“ benötigen „Mutige Pläne“.

Sabine Seidler
September 2023

¹ Wertschöpfung von Universitäten - uniko

Einleitung – Hilfe zur Selbsthilfe

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

Es geht doch immer um Erfolge. Erfolge kann man managen. Aber: Erfolge sind verletzlich und nicht selbstverständlich. Besonders in Zeiten der Krise, wie es viele gerade erleben.

Wir dürfen nicht erwarten, dass von selbst alles gut wird. Attraktive, vernünftige Erfolge und die Zukunft gestalten heißt unter den gegebenen Umständen mit mutigen, überzeugenden Plänen, verantwortungsvollen, fairen Prinzipien und Werten selbstbestimmt denken und handeln. Tag für Tag und in jeder Situation.

Und es geht nicht nur um finanzielle Erfolge. Es geht auch um die langfristige Stabilität, um Korrektheit, Qualität und zufriedene Kunden, immer besser zu werden, und um verantwortungsvolle Führung, Mitarbeitende und Mitwirkende zu gewinnen und zu begeistern, um den nützlichen Einfluss auf die Gesellschaft und die Umwelt.

Der Weg zum Erfolg liegt meiner Meinung nach nicht nur zu wissen, was man erreichen und umsetzen will, sondern auch wie man es macht. Vieles, das wir jetzt gerade tun möchten, geht oft nicht. Wir müssen lernen, uns in herausfordernden Zeiten mit ungewohnten, brennenden Aufgaben auseinanderzusetzen, uns über die aktuellen Ergebnisse zu freuen und darüber nachzudenken, was wir machen werden, wenn wir anderes wieder können.

Viel habe ich bisher erlebt, Erfolg gehabt, Fehler gemacht und viel Zeit damit verbracht, über die Fehler nachzudenken. Ich habe aber auch grenzwertige Einflüsse und Anschuldigungen erlebt, die sich dann als haltlos erwiesen haben, sie haben mich dennoch gezwungen, mein Leben zu verändern. Da schwirrte immer eine Fülle an Fragen in meinem Kopf. Was war gut, was war falsch gelaufen? Was hätte ich anders machen können? Wer oder was hätte mir helfen können? Was werde ich tun, dass das kein zweites Mal passiert? Wozu waren diese unredlichen, bitteren Missverständnisse notwendig? Was mache ich mit diesen Erfahrungen?

Das Wichtigste, das ich gelernt habe:

- Triff deine Entscheidungen auf Grundlage überzeugter, sauberer Ansichten und Prinzipien.
- Handle besonnen und mit eiserner Disziplin.
- Habe keine Angst vor irgendwem.

So konnte ich schwierige Situationen, die an die Grenze meiner Belastbarkeit gingen, und gottlob mit einer ordentlichen Portion Glück und Hilfe weniger Freunde und Partner, meistern. Es ist ein Muss, diese diffizilen Begebenheiten, korrekt und verantwortungsvoll zu regeln, weil sie nicht nur die private Sphäre belasten, sondern auch Auswirkungen auf das Beziehungsnetzwerk, auf das Umfeld und natürlich auf das berufliche Geschehen haben.

Weil mir diese Handlungsweisen, diese Wege geholfen haben, gebe ich meine Erkenntnisse, meine Erfahrungen gerne weiter und vielleicht kann ich der oder dem einen oder anderen eine Hilfestellung geben, den persönlichen Weg zu gehen, zu dem sie oder er steht, Probleme rechtzeitig zu erkennen, Hindernisse zu umgehen oder wirksam zu beseitigen, Zeit, Geld und Nerven zu sparen und ihre oder seine Aufgaben meisterhaft zu lösen.

Meine unternehmerischen Erlebnisse, meine Erfahrungen niederzuschreiben – dieser Gedanke kam mir schon öfter - hie und da sammelte und ordnete ich Unterlagen. Eine Reihe von attraktiven Herausforderungen, spannenden nationalen und internationalen Aufgaben und Projekten haben mein Vorhaben immer wieder verzögert. Durch diese konnte ich jedoch vertiefende Erfahrungen machen und zusätzliche Perspektiven gewinnen.

Jede und jeder einzelne, unsere Gesellschaft, Unternehmen und Organisationseinheiten stehen vor einer Vielzahl an Herausforderungen. Das Leben, das unternehmerische Handeln ist so vielfältig, dass es immer die Beachtung der konkreten Randbedingungen und Herausforderungen bedarf. Jeder Moment ist einzigartig und er kommt nie wieder! Die Zeiten ändern sich unheimlich schnell, und mit ihr die Methoden, Herangehensweisen, Technologien, Erfolgsrezepte. Doch ein paar Grundsätze gelten immer – wie die Grammatik der Sprache.

Um bestimmte Ziele zu erreichen, brauchen wir einen Baukasten an Wissen. Ich habe in diesem Buch moderne und wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse mit meiner erlebnisreichen Erfahrung und Sichtweise gekoppelt, Methoden und konkrete Aktionen verknüpft.

Ich bin fest davon überzeugt, dass es in Zukunft immer wichtiger sein wird, zeitgerecht und eigenständig Maßnahmen zu ergreifen, um erfolgreich zu sein. Außerdem ist es viel angenehmer, sich auf freiwillige Aktionen zu konzentrieren, statt auf eine umfassende Sanierung und das Umsetzen von fremdbestimmten Maßnahmen.

Doch was ist zu tun? Wie geht Zukunft? Wie und wo anfangen? Wie geht Erfolg? Diese Fragen fordern uns heraus. Die Managementliteratur ist voll von klugen Büchern über Strategien, Methoden, Prozessoptimierungen oder Entscheidungshilfen. Viele kluge, manchmal sehr langatmige Ausarbeitungen haben auch mein Leben bereichert. Doch jede zusätzliche Information, jedes weiterführende Gespräch hat meine Sichtweise beeinflusst und geprägt.

Wissen ist die eine Seite der Medaille, die Anwendung und Nutzengenerierung die andere Seite. Eines ist klar: der Anfang fällt schwer. Deshalb bietet dieses Buch einen systematischen Fahrplan, der von erfolgreichen Unternehmerinnen und Unternehmern, von engagierten Expertinnen und Experten aus Österreich, Deutschland, der Schweiz und Norditalien mit ihren Erfahrungen, Erkenntnissen und Ansichten, Hinweisen und Ratschlägen bereichert wurden, und es bietet für jeden Erfolgsbaustein eine operative Handlungshilfe. Der Anstoß soll keine Einmalaktion sein, sondern der Start in eine faszinierende Abenteuerreise.

Bevor wir uns auf die Reise durch die unternehmerischen Sphären begeben, noch ein paar maßgebende Hinweise:

- Die Vergangenheit kommt nicht wieder. Die Gegenwart vergeht sehr schnell. Niemand kennt die Zukunft und sie ist niemanden egal. Mit unserem Denken und Handeln können wir die Zukunft gestalten, finanziell erfolgreich sein, Vertrauen und Reputation aufbauen, Kundenbeziehungen stärken, Gerechtigkeit wahren und eine positive Wahrnehmung in der Öffentlichkeit erzeugen. Dank valider Theorien, aus unserer Erfahrung, aus verlässlichen Anhaltspunkten und den erkannten Potenzialen können wir eine größtmögliche Klarheit über die nähere und fernere Zukunft gewinnen und die entsprechenden nachhaltigen Aktionen setzen. All das kann uns helfen, das Potenzial bestehender Strukturen, Prozesse, Prinzipien oder Verhaltensweisen in bestimmte Richtungen zu ändern, damit wir mit den herausfordernden Bedingungen fertig werden.
- Jede noch so lange Reise beginnt mit einem ersten Schritt. Dazu gehören: die richtigen Fragen stellen und gute Antworten finden. Was wollen wir? Wohin soll die Reise gehen? Dann überlegen: WAS zu tun ist, dann das WIE.
- Wenn keine klare Vorstellung über unser Handeln, über die Zukunft herrscht, ist es ein ewiges Hin und Her. Wollen wir Gewinn machen? Wollen wir groß sein? Wollen wir Kunden begeistern? Wollen wir ein angenehmes

Arbeitsklima? Alles berechtigte Themen. Doch **ein** Thema ist wichtiger als alle anderen und dieses gilt es zu fixieren. Daraus ergeben sich wegweisende Aufgaben, Prozesse, Routinen und Standards, Geschäftsmodelle, Qualifikationen und Wege. Ohne klare Aufgabenstrukturierung wird viel Energie für Nebensächlichkeiten aufgewendet, die knappen und exzellenten Ressourcen werden „farblos“ und gleiten in die Unauffälligkeit ab.

- Jetzt kommt das WIE. Wie werden wir unsere guten Ideen umsetzen? Wie können wir sie beschleunigen? Wie bereiten wir uns auf Unerwartetes vor?
- Außerdem machen wir die Reise nicht allein – wir werden von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern begleitet und diese müssen begeistert werden und die Reise sollte unbeschwert, angenehm und aktiv gestaltet werden.
- Einiges wird gleich beim ersten Mal gelingen. Es wird aber auch Tiefschläge und Stolpersteine, es wird Ausrutscher, es wird Widerstände geben. Egal! Jeder neue Tag ist eine neue Chance: Aufstehen, ausrichten und weitermachen, sich bemühen konsequent und diszipliniert es besser machen.

Erfolge kann man managen. Die Zukunft kann man nachhaltig gestalten, Zeit, Geld und Nerven sparen.

Das vorliegende Buch ist ein Leitfaden – auch wenn die Ausführungen bei einem so komplexen Thema wie der Führung von Unternehmen, der Gestaltung der Arbeit nie der letzte Schluss der Weisheit sein können. Den Stein der Weisen gibt es nicht.

Es umfasst komprimiert und anwendungsbezogen bewährte Methoden, Themen und Prinzipien, die für eine erfolgreiche Unternehmensführung vorzugsweise in kleineren und mittelständigen Unternehmen als auch für Geschäftseinheiten oder Abteilungen benötigt werden und offeriert praktische Empfehlungen und Ansatzpunkte für interessierte, gewissenhafte und verantwortungsvolle Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Führungskräfte und - die es noch werden wollen.

Kapitel 1 beschäftigt sich generell mit der Führung von Unternehmen und hilft die wichtigen Elemente und Zusammenhänge leichter zu verstehen. Das Kapitel wird durch einen Fitness-Parcours ergänzt, der sich auf die Fragen konzentriert: Wo stehen wir? Was ist für uns von Bedeutung?

Im Kapitel 2 werden drei Bausteine der normativen Unternehmensführung erörtert – Mission: Was wollen wir sein?, Vision: Wo wollen wir hin?, Werte – Wie wollen wir unser Unternehmen führen?

Das Kapitel 3 behandelt die strategische Unternehmensführung mit acht Bausteinen von der Umwelt- und Unternehmens-Analyse, über die Strategie-Entwicklung, den Zielen und Stellhebeln, die Wertsteigerung, dem Geschäftsmodell, der Organisation bis hin zu den Innovationen und der Strategie-Umsetzung.

Das Kapitel 4 beleuchtet vier Bausteine der operativen Unternehmensführung: Verbesserungsprogramm, Krisen-Management, Planen und Messen, Unternehmenssteuerung und Controlling.

Management-Systeme (Kapitel 5) kräftigen und beleben die Aufgaben der Unternehmensführung. Elf Management-Tools behandeln Ziele und Kennwerte, die Effizienz, das Verhalten der Führungskräfte sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Teamwork und Zusammenarbeit, die Personalbesetzung, Qualifizierung und Lernen, Mitarbeiter-Zielsetzungs-/Orientierungs- und Entwicklungs-Gespräche, Meetings, Kommunikation und Experteneinsatz.

Im Kapitel 6 werden nützliche Ergänzungen und Erläuterungen dargelegt.

Für jeden Erfolgsbaustein wird der Zweck erklärt, ein allgemeines Grundwissen beschrieben und mit dem Anstoß zur Umsetzung „Die Zukunft beginnt jetzt“, der erste Schritt um den Erfolg zu managen, verbunden.

Es ist nicht unbedingt erforderlich, das Buch von vorne bis hinten zu lesen. Je nach Erkenntnisstand und Problemsituation kann ab Kapitel 2 der Einstieg überall erfolgen.

Noch ein zweckdienlicher Hinweis: ich habe in den Ausarbeitungen weitgehend die DU und WIR Form gewählt und verwende in vielen Fällen die weibliche und männliche Form – selbstverständlich meine ich aber alle Geschlechter². Damit möchte ich die Ansprache, die Lesbarkeit so einfach wie möglich halten. Danke für Ihr/Dein Verständnis.

Viel Erfolg!

² nach einem im Ministerrat beschlossenen Entwurf des Meldegesetzes sind künftig insgesamt sechs Bezeichnungen möglich: weiblich, männlich, divers, inter, offen und keine Angabe.

Wenn Sie auf die unternehmerische Entdeckungsreise gehen, helfen Ihnen

- **der QR-Code**



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

Aus den Ergebnissen können Sie die dringenden und wichtigen Aktionen herausfiltern.

- **Ihr persönliches Arbeitsbuch**

Das Arbeitsbuch im A4 Format enthält kapitelweise alle Fragen sowie die wichtigen Tabellen für Ihren Weg zum maximalen Erfolg.

Dieses Exemplar ist ebenfalls in der BUCHSCHMIEDE erschienen, ISBN Softcover: 978-3-99152-876-0

Wenn Sie Ihre mutigen Pläne konzipieren bzw. realisieren und Fragen haben, buchen Sie Alfred Zimmermann/seine Partner für ein Workshop, Coaching oder eine Projektbegleitung unter der Webseite www.cec-group.eu

MUTIGE PLÄNE MAXIMALE ERFOLGE

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