



# WIRKUNGSVOLLE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Das Modell für gutes und erfolgreiches  
Management

Fachbeitrag  
Dr. Günther Pipp



## 1. ERFOLG ALS KRITERIUM FÜR GUTES MANAGEMENT

Führung ist heute aus modernen Organisationen nicht mehr wegzudenken. Damit eine Organisation funktioniert, braucht es Führung. Fälschlicherweise wird Führung jedoch häufig als reine, 'Menschenführung' betrachtet und auf Funktionen wie Ziele vereinbaren, motivieren oder kontrollieren reduziert. Niemand wird bestreiten, dass dies wichtige Führungsfunktionen sind. Aber die in der Praxis oft vorgenommene Einengung des Begriffs Führung ist falsch, wie z.B. jeder Kapitän eines Frachters weiss: Es genügt nicht, mit einer hoch motivierten und leistungsfähigen Mannschaft auf See zu sein. Die Führung eines Frachters ist umfassender. Um zur richtigen Zeit ohne Havarie in den richtigen Hafen einzulaufen, braucht es zusätzlich die Steuerung von Systemen und das Beherrschen von Instrumenten: Kompass, Echolot, Navigationsinstrumenten, Seekarten u.a.

Management aus einer ganzheitlichen Sicht ist somit die Gestaltung und Lenkung sozialer und technischer Systeme. Die gute Führungskraft gestaltet Systeme wie z.B. ein Zielvereinbarungssystem, das Strategie-System, die Festlegung der Geschäftsfelder und der Organisationsstruktur, Prozesse, Anreizsysteme u.a.m. Erst danach versucht sie, innerhalb dieser Systeme Menschen auf gemeinsame Resultate auszurichten, zu motivieren, mitzureissen, als Vorbild voranzugehen, zu führen.

Unternehmensführung bezweckt somit, überdurchschnittliche Resultate bei hoher Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft zu erzielen. Sie umfasst beides: Management des Systems Unternehmung und Menschenführung.

## 2. PERSPEKTIVEN DER ERFOLGS-STEUERUNG

### 2.1 ERFOLG IM ZENTRUM

Wirkungsvoll ist Unternehmensführung jedoch nur dann, wenn sie die Handelnden darin unterstützt, die richtigen Resultate zu erreichen, wenn es ihr gelingt, die Organisation auf Ergebnisse zu trimmen und Erfolg zu bewirken. Welcher Erfolg ist damit gemeint?

Erfolg ist ein interpretationswürdiger Begriff. Der eine glaubt sich erfolgreich, wenn die Aufträge des Tages zur Zufriedenheit des Chefs oder der Kunden abgewickelt sind. Für den anderen heisst Erfolg, die Vorgaben des Budgets zu erfüllen, Gewinne und den Unternehmenswert zu steigern.

Wieder andere freuen sich, wenn das neue Produkt zum verprochenen Termin lanciert werden kann. Eher strategisch Denkende verstehen unter Erfolg den Ausbau von Marktanteilen oder den gelungenen Aufbau eines neuen Marktes. Eher ethisch Veranlagte messen Erfolg am gesellschaftlichen Nutzen und am Vermeiden von gesellschaftlichem Schaden. Sozial Denkende sehen den Erfolg in direktem Zusammenhang mit der Schaffung und dem Erhalt von Arbeitsplätzen.

Damit Erfolg als Resultat wirkungsvoller Unternehmensführung nicht zum Selbstbedienungsladen verkommt, in dem jeder gerade jenen Erfolgsbegriff herausgreift, der ihm am besten passt, braucht es im Unternehmen ein einheitliches, von allen verstandenes und getragenes Erfolgs-System. Wir empfehlen, das von der MAB Business School in 25 Jahren Forschungs- und Consulting Tätigkeit entwickelte Erfolgs-Modell zu verwenden, das auf nachfolgenden Überlegungen basiert.

### 2.2 DIE EBENEN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG – LEVELS OF MANAGEMENT

Wirkungsvolle Unternehmensführung ist nicht eindimensional. Sie muss Erfolg auf mehreren Ebenen gleichzeitig bewirken.

#### Ebene 1: Motivierende Sinnggebung

Jede Unternehmung benötigt eine Sinnggebung. Diese vorzugeben, ist Sache des oder der Eigner: Welche oberste Zwecksetzung, welche ‚Mission‘ hat die Unternehmung zu erfüllen? Wozu dient sie, welche Ziele wollen die Eigner durch sie erreichen?

Die Sinnggebung bewegt sich im Rahmen von Leitplanken und ökonomischer, sozialer und gesellschaftspolitischer Grundeinstellungen. Sie soll daher auch Antwort geben auf Fragen wie: Welche ethischen und moralischen Vorgaben sind verbindlich vorgegeben? Welche Werte sollen das Unternehmen, seine Führungskräfte und alle Mitarbeiter leiten und verkörpern? Welches Verhalten wird daraus abgeleitet und von allen erwartet?

## Wirkungsvolle Unternehmensführung

---

### Ebene 2: Das Geschäft der Zukunft

Erfolgreich führt, wer das Geschäft der Zukunft vorausschauend aufbaut. Dabei muss erkannt werden, mit was die Unternehmung ihr Geld in Zukunft verdienen soll: Mit einem Mehr des Selben oder mit etwas ganz Anderem?

Erfolg aus dieser Ebene ist aktive Zukunftssicherung. Es braucht die Fähigkeit, die wirklichen Kundenbedürfnisse zu erkennen und neue Technologien und neue Geschäftsmodelle in bahnbrechende Innovationen mit neuem und massiv gesteigertem Kundennutzen zu transformieren. Nicht selten heisst es dabei, Bewährtes und Liebgewonnenes über Bord zu schmeissen, mit alten Traditionen und Gewohntem zu brechen und grundlegende Veränderungen zu entwerfen und durchzusetzen. Da dies oft gegen die kurzfristigen Interessen und Wünsche vieler Mitarbeiter passiert, braucht es hier grosse Fähigkeiten aus den Bereichen Leadership und Change Management.

### Ebene 3: Kerngeschäft und Bestehende Marktpositionen

Starke Marktpositionen in attraktiven Märkten sorgen für das aktuelle, heutige Wohlergehen des Unternehmens. Sie bilden das ‚Kerngeschäft‘. In einem dynamischen Umfeld müssen diese Positionen immer wieder auf's Neue verteidigt, besser kommerzialisiert und wo sinnvoll auch weiter ausgebaut werden. Im Kerngeschäft müssen Einzigartigkeit, Differenzierung und Wettbewerbsposition permanent gesteuert und gesichert werden.

Zusätzlich zum Kerngeschäft unterhält jede Unternehmung eine Reihe von Geschäften und Aktivitäten, deren strategische Rolle unklar ist oder die Verluste bringen. Durch ein aktives Portfolio-Management ist die zukünftige Rolle dieser Geschäfte zu klären: Handelt es sich um förderungswürdige Aufbaugeschäfte oder um Aktivitäten, aus denen sich die Unternehmung zurückziehen soll?

Wirkungsvolle Unternehmensführung focussiert, auf dieser Ebene, auf das Kerngeschäft und auf den Verzicht auf Verlustgeschäfte ohne Aufbaucharakter.

## Wirkungsvolle Unternehmensführung

---

### Ebene 4: Dynamische Strukturen und überlegene Prozesse

Die Art und Weise, wie das Unternehmen Wertschöpfung generiert, muss aktiv gestaltet werden: durch Strukturen und Prozesse und einer geeigneten Informations- und Kommunikationstechnologie.

Durch die Organisationsstruktur wird das grosse Ganze in Teile zerlegt. Ist diese Aufteilung in Funktionen oder Geschäftsbereiche zielführend? Sind allenfalls Veränderungen in der Bildung von Geschäftsfeldern angesagt?

Das Zusammenspiel der einzelnen Bereiche und Geschäftsfelder mit der Zentrale definiert sich aus einer grundsätzlichen Frage: Was soll zentral, was dezentral entschieden und gesteuert werden? Gibt es heute ein zuviel an zentraler Steuerung und ein zuwenig an dezentraler Handlungsautonomie oder ist die Situation eher umgekehrt: jeder macht was er will und die Zentrale sollte vermehrt die Zügel straffen?

Wirkungsvolle Unternehmensführung strebt, zusätzlich zu einer dynamisierenden Hochleistungsorganisation, immer auch nach entscheidenden Vorteilen dank Prozessen: Sind wir Prozess-Weltmeister oder wie können wir es werden? Meist braucht es dazu die optimale Informations- und Kommunikationstechnologie, die zum aktiven Erfolgstreiber (Business Enabler) wird.

### Ebene 5: Optimales Gewinn- und Wertmanagement

Eine zu jeder Zeit zu steuernde Erfolgsebene ist das Gewinn- und Wertmanagement. Nur wer überdurchschnittliche Gewinne, Cash flows und Renditen erwirtschaftet, kann ausreichend in die Zukunft des Unternehmens investieren und die berechtigten Anliegen von Kunden, Mitarbeitern und Aktionären befriedigen. Wachstum muss finanziert werden; risikoreiche Innovationen müssen finanziell verkraftet werden; Mitarbeiterentwicklung muss man sich leisten können. Wirkungsvolle Unternehmensführung verlangt daher nach überdurchschnittlicher Rentabilität.

Das zweite Ziel ist die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts. Nur wer nachhaltigen Unternehmenswert schafft, profitiert vom Vertrauen seitens der Banken und Investoren und erhält jene finanziellen Ressourcen, die für Wachstum durch Zukäufe und Fusionen nötig sind oder die es braucht, um bei der Konsolidierung der Branche zu gewinnen.

Gewinnmanagement ist zugleich immer auch Risikomanagement. Wer für schlechte Zeiten gerüstet ist, kann die Chancen einer Krise wirklich nutzen.

## Ebene 6: Wirkungsvolle Umsetzung im Tagesgeschäft

Resultate werden nicht durch die Ausarbeitung von Konzepten, sondern ausschliesslich durch gekonnte Ausführung im Tagesgeschäft erbracht. Damit das, was durch die Entscheider im Top-Management gewollt ist, auch Realität wird, braucht es spürbare Führung, Leadership und Engagement einer Vielzahl von Machern zum Wohl der gesamten Organisation.

Wirkungsvolle Unternehmensführung sorgt für die richtigen Führungskräfte, für situativ optimales Führungsverhalten und für die zur Planung, Entscheidung und Kontrolle sinnvollen Führungsinstrumente.

## 2.3 DIE ZEITACHSE

Die Zeitachse der wirkungsvollen Unternehmensführung reicht von kurzfristig bis nachhaltig.

Die kurzfristige Zeitachse ist eine Perspektive, die es erlaubt, einerseits nur Symptome zu bekämpfen, Probleme kosmetisch zu verdecken und Ergebnisse scheinbar zu optimieren.

Dennoch ist sie wichtig, denn Ergebnisse werden im Geschäftsalltag erbracht, Budgetvorgaben sind im laufenden Jahr zu erfüllen, die alltäglichen Prozesse und die operationelle Exzellenz beziehen sich immer auf das Hier und Heute.

Die nachhaltige Zeitachse beinhaltet das Management der Zukunft. Dazu gehören auch Entscheidungen und Aktionen, die kurzfristig Geld kosten und Ressourcen binden, sich langfristig jedoch auszahlen sollen. Alle ‚Investitionen in die Zukunft‘ können nur aus Sicht einer langfristigen Zeitachse gerechtfertigt werden.

Die Kunst dabei ist, jene Aktivitäten, die aus Sicht der kurzfristigen Zeitachse, zum Fenster hinausgeworfenes Geld sind, von jenen zu unterscheiden, die zum Ausbau des heutigen und zum Aufbau des zukünftigen Geschäfts von Bedeutung sind.

Die Zeitkonstanten sind von der Logik der Branche abhängig: Langfristig bedeutet für eine Modeunternehmung etwas anderes als für einen Turbinenhersteller. Beispiel: Das Modeunternehmen ändert seine Kollektion alle 2 Wochen, um den Kunden Anreize zum ständigen Shopping-Besuch zu geben. Der Hersteller von Flugzeugturbinen braucht 10 – 15 Jahre Zeit, um eine neue Flugzeugturbinen zu entwickeln und zur Marktreife zu bringen.

Wirkungsvolle Unternehmensführung sucht den Erfolg entlang der gesamten Zeitachse, jedoch nicht linear. Phasen des ‚Säens‘ und des ‚Erntens‘ sind unvermeidbar. Die Kunst des Managements besteht unter anderem darin, diese Phasen den Erwartungen der Eigner angepasst zu glätten.

## 2.4 DIE NÄHE ZUM HANDELN

Eine weitere wichtige Perspektive der Führung ist die Unterscheidung in ‚operativ‘ und ‚strategisch‘. Die Welt des strategischen Denkens besteht aus Analysen, Zukunftsszenarien, Konzepten und Business Plänen. Im Gegensatz dazu geht es bei der operativen Ebene immer um konkrete Massnahmen und messbare Ergebnisse aus dem Tagesgeschäft und dem laufenden Geschäftsjahr.

Im Zentrum des strategischen Denkens stehen Wettbewerbsposition, Kundennutzen, Marktstellung, Kernkompetenzen. Im Zentrum des operativen Handelns hingegen sind Umsätze, Deckungsbeiträge, Lieferfristen, Kundenzufriedenheit, Budgeterreicherung.

Wirkungsvolle Unternehmensführung versteht es, die strategische und die operative Ebene zu integrieren.

### 3. KONZEPTE FÜR WIRKUNGSVOLLE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Mit der Betrachtung der Erfolgs-Perspektiven in Kapitel 2 wurden die Denkebenen eines ganzheitlichen Management-Ansatzes beschrieben. Nun geht es darum, sie mit Inhalten zu füllen.

Dazu braucht es Konzepte. Aber auch konkrete Programme, die einzuleiten sind und mit denen definierte Ziele unter Einsatz von Ressourcen erreicht werden sollen. Denn auf was es letztlich ankommt, sind messbare Resultate!

#### 3.1 SINNGEBUNG

Konzept	Programme, Ziele Massnahmen	Resultate: Führen, Messen, Anzeigen
	<p><b>Normative Leitplanken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Business Mission</li> <li>• Ethik-Konzept</li> <li>• Oberste Werte / oberste Ziele</li> <li>• Code of <u>conduct</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Normative Leitplanken vorgeben</li> <li>▶ Verhaltensrichtlinien definieren</li> <li>▶ Zielvorgaben an das Management</li> </ul>

#### 3.2 ZUKÜNFTIGES GESCHÄFT

Konzept	Programme, Ziele Massnahmen	Resultate: Führen, Messen, Anzeigen
	<p><b><u>Business Development</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmens-Vision</li> <li>• Trend-Szenario</li> <li>• Business <u>Opportunit</u>es</li> <li>• New Business Strategie</li> <li>• Innovations-Strategie</li> <li>• Kundennutzen/<u>Customer Value</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Eingrenzung des Suchfeldes nach neuen Geschäften und Geschäftsmodellen</li> <li>▶ Festlegung der Entwicklungsschwerpunkte</li> <li>▶ Bestimmen des Geschäfts der Zukunft</li> </ul>



Wirkungsvolle Unternehmensführung

3.3 BESTEHENDE MARKTPositionEN

Konzept	Programme, Ziele Massnahmen	Resultate: Führen, Messen, Anzeigen
<p>The diagram shows a central box with three levels: 'Geschäftsfeld' at the top, 'Unternehmensstrategie' in the middle (represented by four black squares), and 'Funktionsstrategie' at the bottom. To the left, 'Markt' and 'Branche' are listed above 'Wettbewerb', with an arrow pointing towards the central box. To the right, 'Kernkompetenzen' is written vertically with an arrow pointing towards the central box.</p>	<p><b>Wachstum im Kerngeschäft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschäftsfeld-Gliederung</li> <li>• Geschäfts-Strategien</li> <li>• Unternehmensstrategie</li> <li>• Funktionale Strategien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entscheidung für die Primärlogik der Unternehmung</li> <li>▶ Marktposition, Ziele und Stossrichtung pro Geschäftsfeld</li> <li>▶ Abgestimmte Unternehmens-Strategie</li> <li>▶ Abgestimmte Stabs-Strategien</li> </ul>

3.4 STRUKTUREN UND PROZESSE

Konzept	Programme, Ziele Massnahmen	Resultate: Führen, Messen, Anzeigen
<p>The diagram illustrates the relationship between 'Performance', 'Organisation', 'Prozessmanagement', and 'Informationstechnologie'. 'Performance' is at the top. Below it, 'Organisation' (represented by a hierarchy) and 'Prozessmanagement' (represented by a process flow) are connected by a double-headed arrow. At the bottom, 'Informationstechnologie' (represented by computer icons) is connected to both 'Organisation' and 'Prozessmanagement' by arrows.</p>	<p><b>Hochleistungsorganisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>SGF-Struktur</u> abbilden</li> <li>• Prozessgestaltung</li> <li>• IT als <u>Business-Enabler</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Dynamik dank Struktur</li> <li>▶ Unternehmertum</li> <li>▶ Prozess-Weltmeister</li> </ul>

## Wirkungsvolle Unternehmensführung

## 3.5 GEWINN- UND WERTMANAGEMENT

Konzept	Programme, Ziele Massnahmen	Resultate: Führen, Messen, Anzeigen
<p style="text-align: center;"><b>Wert-Treiber</b></p>  <p style="text-align: center;"><b>Gewinnmanagement</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Ergebnis &amp; Unternehmenswert steigern</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wert-Treiber-Management</li> <li>• Gewinn-Management</li> <li>• <u>Break-Even-Punkt</u></li> <li>• Grösse im relevanten Markt</li> <li>• Kostenführerschaft</li> <li>• Wertschöpfungsstufen, -tiefe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Soll-Wertsteigerung</li> <li>▶ Soll-Wachstum</li> <li>▶ Steigerung EBIT, ROS, ROCE</li> <li>▶ Verringerung Risikoanfälligkeit</li> <li>▶ Finanzierung</li> </ul>

## 3.6 UMSETZUNG IM TAGESGESCHÄFT

Konzept	Programme, Ziele Massnahmen	Resultate: Führen, Messen, Anzeigen
 <p style="text-align: center;"><b>Eigenmotivation</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Leadership</u> und Führung Implementieren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Management-Qualität</li> <li>• Talent-Pool</li> <li>• Fähigkeitsentwicklung</li> <li>• Unternehmenskultur/ Betriebsklima</li> <li>• Führungs- und Anreizmodelle</li> <li>• Führungsverhalten / soziale Kompetenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Erstklassige Führungskräfte</li> <li>▶ Aufbau von <u>High-Potentials</u></li> <li>▶ Arbeitgeber-Attraktivität</li> <li>▶ Leistungs-Kultur</li> <li>▶ Hohe <u>Arbeitszufriedenheit</u></li> </ul>

## 4. MODELL DER ‚WIRKUNGSVOLLEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG‘

### 4.1 NUR DER GANZHEITLICHE MANAGER RESP. UNTERNEHMER IST WIRKLICH ERFOLGREICH

Die Integration der vorangegangenen Gedanken führt nun zu einem Modell, das Unternehmensführung als ganzheitliche Steuerung mit Focus auf eine mehrdimensionale Erfolgs-Definition versteht.

Wirklich erfolgreich ist nur, wer auf allen Ebenen der Unternehmensführung über einen längeren Zeitraum, also nachhaltig, Resultate vorweisen kann.

Wer nur kurzfristig Gewinne maximiert, aber nichts für die Zukunftssicherung oder für die Sinnggebung tut, ist aus Sicht dieses Modells nicht erfolgreich. Wer nur ethisch-moralisch brilliert, aber den nachhaltigen Unternehmenswert schmälert und die Firma in finanzielle Schieflage bringt, ist nicht erfolgreich. Wer grossartige Innovationen forciert, aber zu wenig für die Markteinführung und für die operationelle Exzellenz und Prozessqualität im Tagesgeschäft unternimmt, ist ebenfalls nicht erfolgreich.

Und wer notwendige Veränderungen vornimmt, ohne die Mitarbeiter dafür zu motivieren und zu qualifizieren, darf ebenfalls nicht glauben, ein guter Manager zu sein.

### 4.2 VIELFALT UND KOMPLEXITÄTSREDUKTION

Ganzheitlichkeit bedeutet, komplex und vernetzt zu denken – aber einfach zu handeln. Beim Denken darf der Manager an viele Dinge, alle Ebenen, mögliche Konzepte und Programme denken. Er muss es sogar.

Beim Handeln aber weiss jeder, dass mehr als 1 oder 2 Schwerpunktprogramme zur selben Zeit eine Organisation überfordern. Hier gilt nicht ‚soviel als möglich‘, sondern ‚so wenig als nötig‘. So wie bei einer hochwertigen Uhr ein Teilchen viele andere Rädchen in Bewegung setzt und das gesamte Räderwerk auf die gewünschte Leistung ausrichtet, so muss auch im Management dieses ‚Unruhe-Teilchen‘ gefunden werden.

Nicht wilde und unkoordinierte Aktionitis ist gefragt: Wirkungsvolles Management findet genau jene Steuerungshebel, zu denen Programme und Massnahmen eingeleitet werden, welche die Unternehmung in Richtung ganzheitlichen Erfolg lenken.



### 4.3 VOM GANZHEITLICHEM DENKEN ZUM ERFOLGORIENTIERTEN HANDELN

Das Modell der wirkungsvollen Unternehmensführung unterstützt Führungskräfte beim ganzheitlichen Denken. Gleichzeitig hilft es, Programme mit klaren Zielen, Mitteleinsatz und Massnahmen zu erarbeiten, die erwarteten Resultate vorzugeben und durch sinnvolle Instrumente aus dem Bereich der Führung, des Messens und der Anreizlogik zu steuern.

Wirkungsvolle Unternehmensführung

Ebene	Konzept	Programme, Ziele, Mittel, Massnahmen	Resultate (Führen, Messen, Anreize)
Sinnggebung		<p><b>Normative Leitplanken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Business Mission</li> <li>• Ethik-Konzept</li> <li>• Oberste Werte / oberste Ziele</li> <li>• Code of conduct</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Normative Leitplanken vorgeben</li> <li>▲ Verhaltensrichtlinien definieren</li> <li>▲ Zielvorgaben an das Management</li> </ul>
Zukünftiges Geschäft		<p><b>Business Development</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmens-Vision</li> <li>• Trend-Szenario</li> <li>• Business Opportunities</li> <li>• New Business Strategie</li> <li>• Innovations-Strategie</li> <li>• Kundennutzen/Customer Value</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Eingrenzung des Suchfeldes nach neuen Geschäften und Geschäftsmodellen</li> <li>▲ Festlegung der Entwicklungsschwerpunkte</li> <li>▲ Bestimmen des Geschäfts der Zukunft</li> </ul>
Bestehende Marktpositionen		<p><b>Wachstum im Kerngeschäft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschäftsfeld-Gliederung</li> <li>• Geschäfts-Strategien</li> <li>• Unternehmensstrategie</li> <li>• Funktionale Strategien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Entscheidung für die Primärität der Unternehmung</li> <li>▲ Marktposition, Ziele und Stossrichtung pro Geschäftsfeld</li> <li>▲ Abgestimmte Unternehmens-Strategie</li> <li>▲ Abgestimmte Stabs-Strategien</li> </ul>
Strukturen und Prozesse		<p><b>Hochleistungsorganisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SGF-Struktur abbilden</li> <li>• Prozessgestaltung</li> <li>• IT als Business-Enabler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Dynamik dank Struktur</li> <li>▲ Unternehmung</li> <li>▲ Prozess-Weitmeister</li> </ul>
Gewinn- und Wert-Management		<p><b>Ergebnis &amp; Unternehmenswert steigern</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wert-Treiber-Management</li> <li>• Gewinn-Management</li> <li>• Break-Even-Punkt</li> <li>• Grösse im relevanten Markt</li> <li>• Kostenführerschaft</li> <li>• Wertschöpfungsstufen, -tiefe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Soll-Wertssteigerung</li> <li>▲ Soll-Wachstum</li> <li>▲ Steigerung EBIT, ROS, ROCE</li> <li>▲ Verringerung Risikoanfälligkeit</li> <li>▲ Finanzierung</li> </ul>
Umsetzung im Tagesgeschäft		<p><b>Leadership und Führung Implementieren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Management-Qualität</li> <li>• Talent-Pool</li> <li>• Fähigkeitsentwicklung</li> <li>• Unternehmenskultur/Betriebsklima</li> <li>• Führungs- und Anreizmodelle</li> <li>• Führungsverhalten / soziale Kompetenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Erstklassige Führungskräfte</li> <li>▲ Aufbau von High-Potentials</li> <li>▲ Arbeitgeber-Attraktivität</li> <li>▲ Leistungs-Kultur</li> <li>▲ Hohe Arbeitszufriedenheit</li> </ul>