

# Mini-MBA Programm



- » **Modul 1 Positionsbestimmung und Zukunftsorientierung**
- » **Modul 2: Unternehmerisches Denken und Handeln**
- » **Modul 3: Management-Kompetenzen**
- » **Modul 4: Strategisches Management und Geschäftsplan**
- » **Modul 5: Kostenmanagement und Prozessoptimierung**
- » **Modul 6: Effektiv führen, fordern und leisten**

## **INTERCONNECTION CONSULTING GROUP GMBH**

Osterwaldstraße 98 · 80805 München  
Tel +49 89 3681430 Fax +49 89 368143 55  
consulting@interconnectionconsulting.de  
www.interconnectionconsulting.de

# Inhalt

|   | <b>Seite</b> |
|---|--------------|
| <b>1. Das Programm im Überblick .....</b>                   | <b>4</b>     |
| <b>2. Das Konzept .....</b>                                 | <b>5</b>     |
| 2.1 Ausgangslage .....                                      | 5            |
| 2.2 Vorgehensweise .....                                    | 5            |
| 2.3 Die Module im Überblick .....                           | 6            |
| <b>3. Die Inhalte der Module .....</b>                      | <b>8</b>     |
| Modul 1: Positionsbestimmung und Zukunftsorientierung ..... | 8            |
| Modul 2: Unternehmerisches Denken und Handeln .....         | 10           |
| Modul 3: Management-Kompetenzen .....                       | 12           |
| Modul 4: Strategisches Management und Geschäftsplan .....   | 14           |
| Modul 5: Kostenmanagement und Prozessoptimierung .....      | 16           |
| Modul 6: Effektiv führen, fordern und leisten .....         | 18           |
| <b>4. Beispiele für Übungen und Fallstudien .....</b>       | <b>21</b>    |

## **Leitung des MBA Programms: Prof. Dr. Waldemar Pelz**

Prof. Pelz lehrt Internationales Management und Marketing an der FH Giessen-Friedberg. Zudem ist er Honorary Visiting Professor an der Aston University (Birmingham), mit der er ein firmenbezogenes MBA-Programm durchgeführt hat. Ein weiteres hat er an der Fachhochschule Gießen eingeführt. Er verfügt über mehr als zehn Jahre Praxiserfahrung in den Bereichen Unternehmensberatung, Unternehmensführung, Marketing und Vertrieb. Zuletzt leitete er die Managemententwicklung eines internationalen Chemie- und Pharmaunternehmens. Er ist Autor zahlreicher Publikationen. Hinzu kommen mehrere Fachbücher, wie „Kompetent führen“, „Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre“, „Strategisches und Operatives Marketing“.

## **Referenzen (Auswahl)**

ADG, Audi, BASF, FAZ-Institut, Kaufland, REWE, Telekom

# 1. Das Programm im Überblick

Das Programm ist eine Maßnahme zur effektiven Management- und Führungskräfteentwicklung. Die wichtigsten Ziele sind:

- » Weiterentwicklung des Management-Führungspotentials
- » Förderung individueller Stärken und Minderung von Defiziten
- » Harmonisierung geschäftlicher und persönlicher Ziele
- » Ausrichtung der persönlichen Potentiale, Fähigkeiten und Kompetenzen auf die strategischen Unternehmensziele

Mit Unterstützung externer und interner Experten machen sich die Teilnehmer fit für die zukünftigen Herausforderungen im Geschäft:

- » Sie werden mit effizientesten Management- und Führungsmethoden vertraut gemacht und lernen, diese auch in ihrer täglichen Arbeit anzuwenden.
- » Sie verstehen, welche zusätzlichen Kompetenzen sie benötigen und welche Fähigkeiten zu verbessern sind, damit sie auch in der Zukunft ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können.

In sechs aufeinander aufbauenden Modulen verbessern die Teilnehmer ihre individuellen Kompetenzen; sie nutzen konsequent den Erfahrungsaustausch und trainieren das ganzheitliche unternehmerische Denken - von der Erkennung neuer Chancen über die Entwicklung von Strategien bis zur Erfolgskontrolle der Umsetzung der Maßnahmen anhand unternehmensspezifischer Kennzahlen (Key Performance Indicators).

## Die einzelnen Module

**Modul 1: Positionsbestimmung und Zukunftsorientierung**

**Modul 2: Unternehmerisches Denken und Handeln - Unternehmensplanspiel**

**Modul 3: Management-Kompetenzen zur Zielrealisierung**

**Modul 4: Strategisches Management und Geschäftsplan**

**Modul 5: Kostenmanagement und Prozessoptimierung**

**Modul 6: Effektiv führen, fordern und leisten**

## 2. Das Konzept

### 2.1 Ausgangslage

Der Bedarf an talentierten Führungskräften und an Führungsqualität allgemein wird immer dringlicher. Zahlreiche Studien haben den Nachweis erbracht, dass der wirtschaftliche Erfolg (Wachstum, Rendite etc.) ganz wesentlich von den Managementkompetenzen der Führungskräfte abhängig ist. Auch die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber wird immer wichtiger. Es ist üblich geworden, dass Bewerber sich zunächst in den einschlägigen Diskussionsforen und Quellen im Internet über Arbeitsbedingungen, Unternehmenskultur und Entwicklungs-Chancen informieren, bevor sie Kontakt zu einem Unternehmen aufnehmen. Gleichzeitig zählt der Mangel an überzeugenden beruflichen Perspektiven zu den häufigsten Gründen, ein Unternehmen zu verlassen. Das ist bei Leistungsträgern und Talenten besonders problematisch.

Aus diesen Gründen hat das Institut für Management-Innovation zahlreiche Maßnahmen und Programme zur Steigerung der Effizienz der Führungskräfte entwickelt und bei renommierten Unternehmen bereits mehrfach durchgeführt (siehe Referenzen auf der Homepage). Das besondere Anliegen ist es, die geschäftlichen Erfordernisse, die sich aus der Strategie ergeben, mit den modernsten Management- und Führungsmethoden (State of the Art) praxisgerecht zu verzahnen. Es nutzt die Erfahrungen führender MBA-Programme und die Erkenntnisse einer eigenen Studie über „Best Practice in Leadership Development“, die wir im Auftrag eines großen internationalen Unternehmens durchgeführt haben. Eine Erweiterung des Programms bis zum akademischen Abschluss MBA ist möglich.

### 2.2 Vorgehensweise

Ausgangspunkt sind die strategischen Herausforderungen und die daraus abgeleiteten Kennzahlen (Key Performance Indikatoren) zur Steuerung des Unternehmenserfolges.

#### a) Workshop zur Positionsbestimmung

In diesem Sinne beginnt das Programm mit einer Positionsbestimmung des Unternehmens und seiner Führungskräfte im derzeitigen Umfeld. Die Kernfrage dabei lautet: Wo stehen wir, und wie gut sind wir für die Zukunft gerüstet? Daraus leiten sich Maßnahmen zur gezielten Verbesserung der Effizienz (die Dinge richtig tun) und Effektivität (die richtigen Dinge tun) der Arbeit der Führungskräfte ab.

#### b) Ergebnis

Die nächste wichtige Frage ist: Was wollen wir als Unternehmen erreichen, wie können wir den Erfolg anhand konkreter wirtschaftlicher Ergebnisse messen, und welchen Beitrag kann jeder Einzelne dazu leisten? Dazu muss man die Funktionsweise des Unternehmens verstehen und die wichtigsten „Stellschrauben“ des Erfolges kennen. Nur so ist es möglich, den gesamten Geschäftsprozess an die Anforderungen des Marktes anzupassen und zu optimieren.

## **Die Module im Überblick**

### **Modul 1: Positionsbestimmung und Zukunftsorientierung**

Im Zentrum steht die Positionsbestimmung der Führungskräfte und des Unternehmens im Hinblick auf künftige Herausforderungen. In einem persönlichen Entwicklungsplan erarbeiten die Teilnehmer eine Vorstellung, wie sie mit ihren persönlichen Stärken einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können. Das Modul beantwortet die Frage: Wo stehen wir, wo wollen wir hin?

### **Modul 2: Unternehmerisches Denken und Handeln**

Anhand eines General-Management-Planspiels werden Methoden, Kenntnisse und Erfahrungen der vorherigen Module mit dem Ziel trainiert, Chancen frühzeitig zu erkennen, deren wirtschaftliche Konsequenzen und Risiken einzuschätzen, und sich im harten Wettbewerb zu behaupten.

### **Modul 3: Management-Kompetenzen**

Dieses Modul dient der Entwicklung von Schlüsselkompetenzen. Der Kern ist somit die Frage: Welche Fähigkeiten müssen wir entwickeln oder verbessern, um unsere Ziele zu erreichen? Ausgangspunkt ist dabei eine professionelle Diagnose der individuellen Potentiale, Stärken und Schwächen.

### **Modul 4: Strategisches Management und Geschäftsplan**

Anhand von Fällen aus der Praxis des Unternehmens trainieren die Teilnehmer die Erstellung wirtschaftlich überzeugender Geschäftspläne für Produkt- und Vertriebsstrategien oder für das Management von Profit- und Cost-Centern.

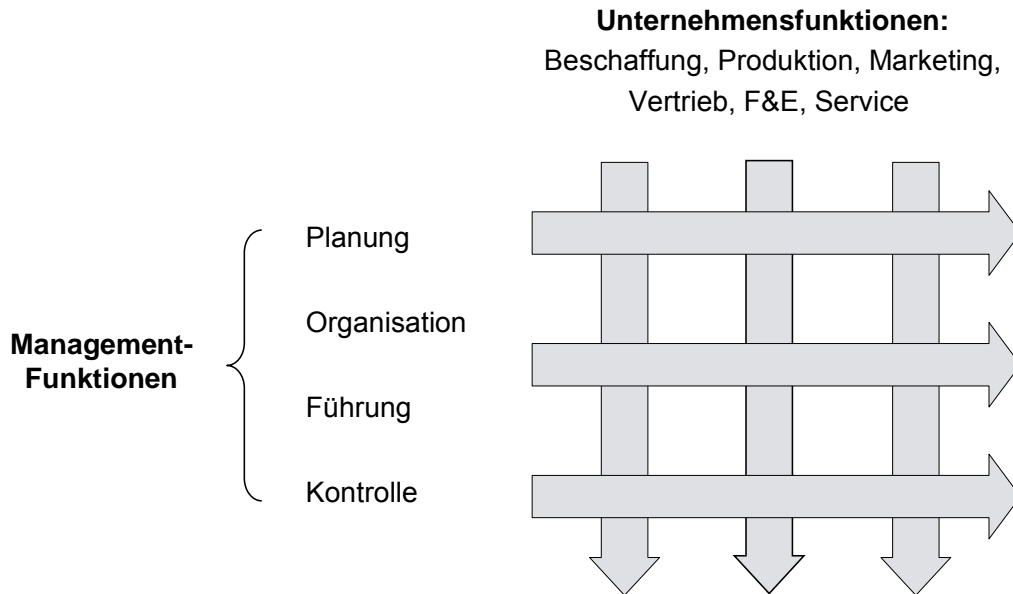
### **Modul 5: Kostenmanagement und Prozessoptimierung**

Zur effizienten Umsetzung von Strategien und zur Optimierung aller Geschäftsprozesse benötigt man geeignete Steuerungsgrößen und Kennzahlen. Folglich werden in diesem Modul die wirksamsten Werkzeuge und Konzepte zur Prozessoptimierung und zum Kostenmanagement behandelt.

### **Modul 6: Effektiv führen, fordern und leisten**

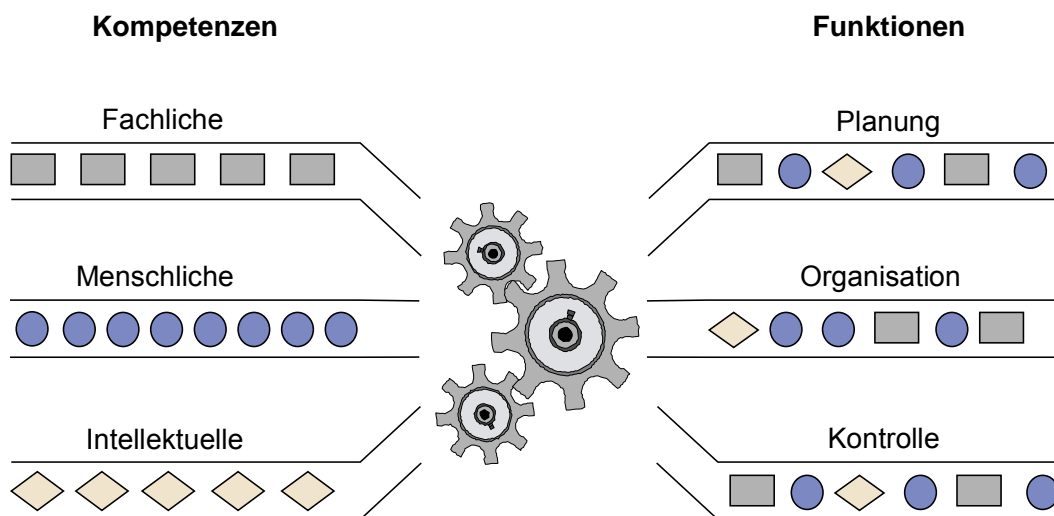
Die Teilnehmer trainieren und verbessern ihre Führungskompetenzen, die nach „State of the Art“ den größten Einfluss auf den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg haben. Dazu gehören Themen wie zum Beispiel, Vorbildfunktion richtig wahrnehmen, Lernfähigkeit und Loyalität fördern, Leistungsbereitschaft fördern, Perspektiven vermitteln oder Verantwortung übernehmen.

# Was ist Management?



Nr. 5

## Zusammenspiel Kompetenzen und Funktionen



Nr. 6

## 3. Die Inhalte der Module

### Modul 1: Positionsbestimmung und Zukunftsorientierung im Kontext der Unternehmensziele

#### Ziel

Durch dieses Modul soll jede Führungskraft folgende Fragen für sich beantworten können: Mit welchen Veränderungen in unserer Branche und im gesellschaftlichen und politischen Umfeld müssen wir rechnen? Welche Konsequenzen hat das für unser Geschäft? Wo steht das Unternehmen und wo stehe ich in diesem Prozess? Was muss ich verändern oder neu lernen, damit ich meine künftigen Aufgaben als Führungskraft erfolgreich bewältigen kann?

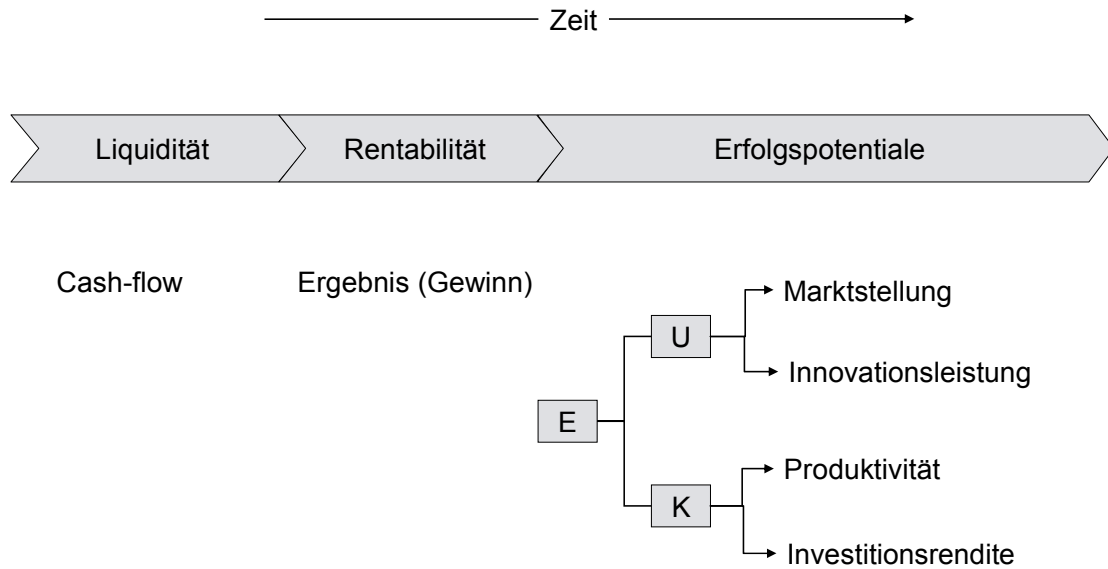
#### Themen:

- » Instrumente zur Positionsbestimmung des Unternehmens und der Führungskräfte
- » Erfolgsfaktoren, Erfolgspotentiale und Chancen in der Zukunft
- » Szenarien der Veränderungen im Geschäftsumfeld
- » Konsequenzen für das Unternehmen
- » Strategische Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten
- » Grenzen und Entwicklungsbedarf der eigenen Kompetenzen
- » Harmonisierung unternehmerischer und persönlicher Ziele
- » Methoden der persönlichen Karriere- und Entwicklungsplanung
- » Work-Life-Balance
- » Aufgabe zur Vorbereitung des übernächsten Moduls: Erarbeitung eines persönlichen Entwicklungsplans und Abstimmung mit dem Vorgesetzten

#### Methode

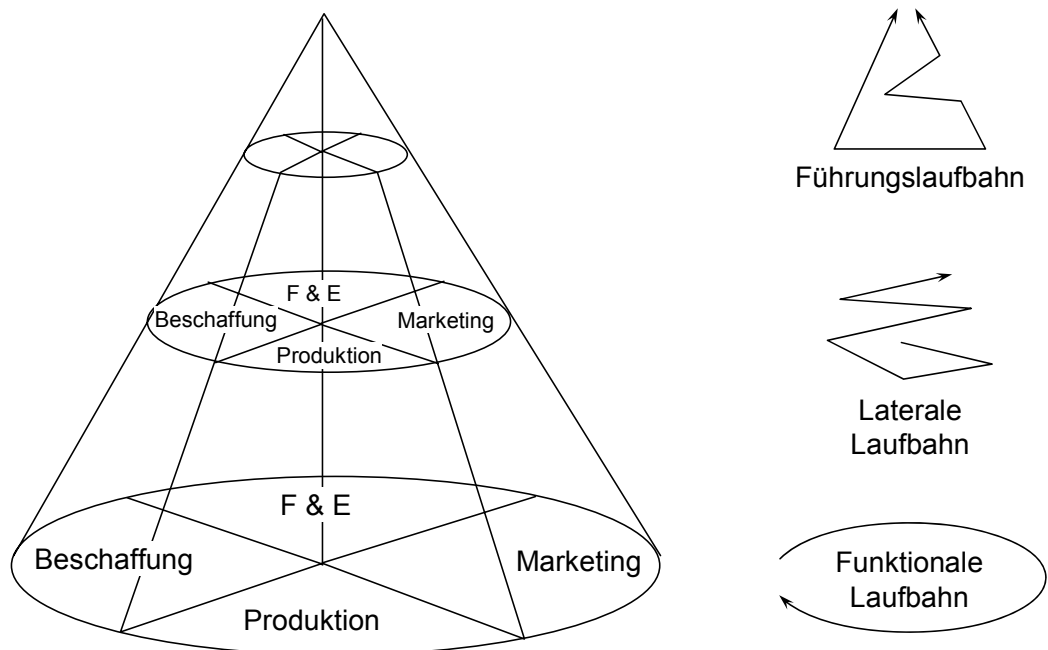
Durch Erfahrungsaustausch und verschiedene Übungen reflektieren die Teilnehmer ihre bisherige Entwicklung und Rolle im Unternehmen. Interne und externe Experten geben zusätzlich einen Überblick über aktuelle Trends und zukünftige Herausforderungen des Geschäftes vor dem Hintergrund der Ziele des Unternehmens. Mit Unterstützung der Unternehmensleitung werden konkrete Erwartungen an die Führungsmannschaft formuliert. Jeder Manager erarbeitet anhand eines Leitfadens sein persönliches Stärken-Schwächen-Profil und entwirft einen persönlichen Entwicklungs- und Qualifizierungsplan zur Harmonisierung geschäftlicher und persönlicher Ziele.

# Logik des Unternehmenserfolges



Nr. 1

# Unternehmensziele und Karriereziele verzahnen



Nr. 2

## **Modul 2: Unternehmerisches Denken und Handeln**

### **Ziel**

Die Teilnehmer lernen, wie ein Unternehmen als Ganzes funktioniert und worauf es ankommt, damit es im Wettbewerb erfolgreich bestehen kann. Sie treffen strategische und operative unternehmerische Entscheidungen im Team, analysieren die wirtschaftlichen Konsequenzen ihrer Aktionen und versuchen, die Geschäftsprozesse und ihr Entscheidungsverhalten zu optimieren. In diesem Planspiel können die Teilnehmer ihre unternehmerischen Fähigkeiten genauso einüben, wie der Pilot seine Fähigkeiten im Flugsimulator trainiert.

### **Themenvorschlag:**

- » Definition markt-, kunden- und wettbewerbsorientierter Ziele
- » Messung des Unternehmenserfolges anhand wichtiger Kennzahlen wie Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Rentabilität und Liquidität
- » „Richtige“ Interpretation und Anwendung von Kennzahlen (Key Performance Indicators)
- » Steuerung des Geschäftes anhand lang- und kurzfristiger Kennzahlen
- » Einschätzung der Auswirkungen unternehmerischer Entscheidungen auf die Bilanz, die Gewinn- und Verlustrechnung und die Liquidität
- » Verständnis und Beeinflussung des Zusammenspiels wichtiger betrieblicher Funktionen wie zum Beispiel Beschaffung, Produktion, Verkauf und Finanzen zur Optimierung der Wertschöpfung
- » Entwicklung, Implementierung und Anpassung von Strategien auf turbulenten Märkten

### **Methode**

Planspiele gehören zu den effektivsten Lernmethoden. Das Besondere an dieser haptischen Simulation besteht darin, dass die Geschäftsprozesse auf einem „Spielbrett“ nachgebildet sind und dadurch im wörtlichen Sinne besser begriffen werden können. Das führt zur starken Aktivierung und einem hohen Leistungsdruck und fördert ein nachhaltiges Verstehen (Erleben) der Funktionsweise eines Unternehmens oder einer Strategischen Geschäftseinheit.

## Lernziele



Nr. 23

## Lernmethode



Nr. 24

## **Modul 3: Management-Kompetenzen**

### **Ziel**

Aufbauend auf dem Persönlichen Entwicklungsplan aus dem ersten Modul werden je nach Bedarf verschiedene Verfahren zur professionellen Diagnose wichtiger Fähigkeiten eingesetzt (Ist-Kompetenzen). Nach heutigem Verständnis ist eine Kompetenz eine Kombination aus Persönlichkeitsmerkmalen, Verhaltensweisen und Leistungen, die zur Realisierung von Unternehmenszielen notwendig sind. Dazu gehören Themen wie Problemlöse-, Arbeits- und Entscheidungstechniken sowie Methoden der Selbstführung. Somit ist das primäre Ziel des Moduls das Training der Soll-Kompetenzen der Teilnehmer.

### **Themenvorschlag:**

- » Entwicklung eines auf die Bedürfnisse des Unternehmens abgestimmten Kompetenzmodells (Soll-Kompetenzen)
- » Diagnose der persönlichen Potentiale und Kompetenzen der Teilnehmer (Ist-Kompetenzen)
- » Festlegung des Trainingsbedarfs zur Soll-Ist-Anpassung
- » Training von Kompetenzen, die für die gesamte Gruppe relevant sind
- » Individuelle Entwicklungsgespräche unter vier Augen zur Förderung einzelner Kompetenzen
- » Vereinbarung von Lernzielen und Erfolgskontrolle
- » Beispiele für Management-Kompetenzen sind: Analytisches Denkvermögen, Problemlösung, Teamfähigkeit, Überzeugungskraft, Emotionale Intelligenz, Konfliktfähigkeit, Erfüllung der Vorbildfunktion, Vermittlung von Zielen und Perspektiven, Kreativität, Sozialkompetenz, etc.

### **Methode**

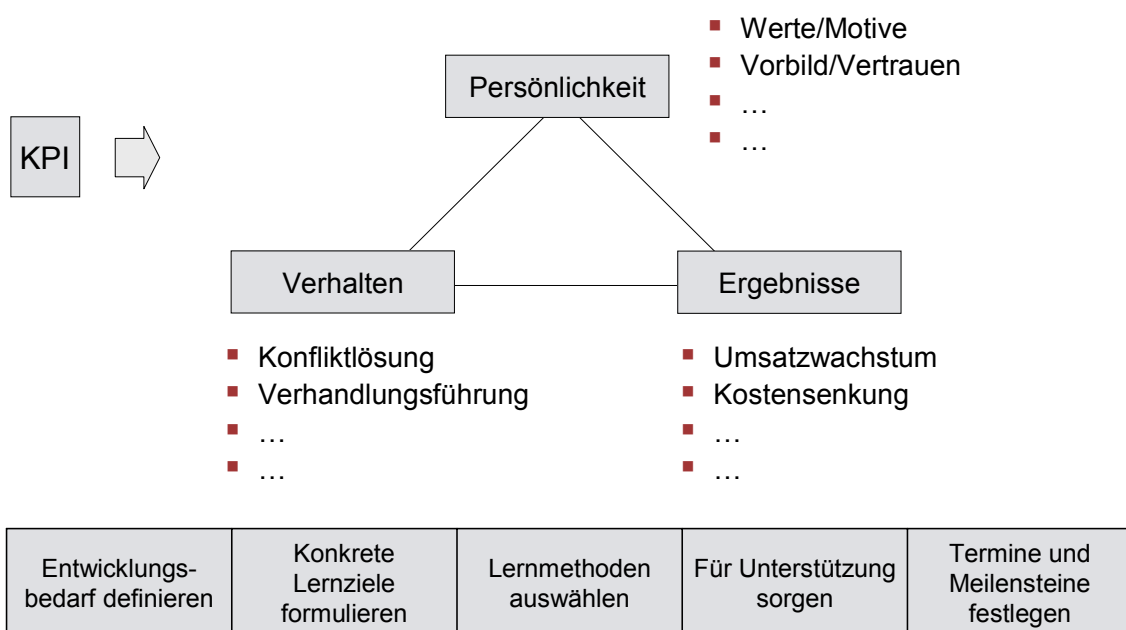
Zur professionellen Kompetenzdiagnose stehen verschiedene Verfahren zur Verfügung. Beispiele sind der berufsbezogene Persönlichkeitstest (BIP), Management-Fallstudien, Verhaltensinterviews, Management-Audits oder das 360-Grad-Feedback. Das Training der Kompetenzen erfolgt zum einen durch Übungen, Diskussion von Fällen, Kollegiale Beratung und Kurzvorträge und zum anderen durch Gespräche unter vier Augen mit den Trainern. Erfahrungsgemäß ist es problematisch, vor Kollegen über „heikle“ Themen zu sprechen - und dies sind oftmals die besonders wichtigen Anliegen.

## Führungskräfteentwicklung bei GE

- Basis: Key Performance Indicators (Analyse der Leistungen/Ergebnisse)
- „A-Players“ haben Führungsqualitäten (E<sup>4</sup>)
  - ▶ Energy: Starke persönliche Energie
  - ▶ Energizer: Fähigkeit, andere zu motivieren und zu begeistern
  - ▶ Edge: Wettbewerbsorientiert, schnell und wirksam
  - ▶ Execution: Liefert messbare Ergebnisse
- „B-Player“ leben die Werte von GE
  - ▶ Begeisterungsfähigkeit
  - ▶ Engagement
  - ▶ Unterstützung anderer
  - ▶ Teamarbeit
  - ▶ Neugier
  - ▶ Offenheit
  - ▶ Verantwortungsbereitschaft

Nr. 26

## Entwicklungsplan persönlicher Kompetenzen



Nr. 9

## **Modul 4: Strategisches Management und Geschäftsplan**

### **Ziel**

Wer unternehmerische Verantwortung für ein neues oder verbessertes Produkt, eine Dienstleistung, ein Projekt, ein Profit-Center – aber auch für ein Cost-Center – übernimmt, muss ein überzeugendes Konzept für den Geschäftserfolg seines Vorhabens entwickeln. Ein solcher Businessplan ist eine wesentliche Voraussetzung für die Bereitstellung der notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen. Gleichzeitig kann der Verantwortliche mit der Umsetzung eines solchen Projektes seine unternehmerische Kompetenz nachweisen.

### **Themenvorschlag:**

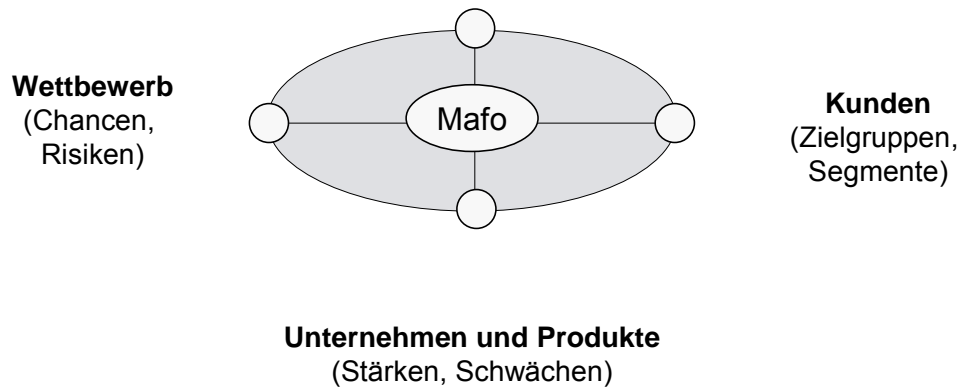
- » Erarbeitung und Bewertung von Geschäftsideen  
(aus dem bestehenden Geschäft heraus oder aus der Erkennung von Chancen am Markt)
- » Anwendung von Methoden der Strategischen Analyse  
(Kunden-, Markt- und Wettbewerbsanalyse)
- » Festlegung von realistischen und konsistenten Zielen  
(qualitativ, quantitativ, lang- und kurzfristig)
- » Wirksame Anreize zur Zielerreichung
- » Entwicklung und Umsetzung der Vermarktungsstrategie
- » Koordination funktionaler Strategien und der Schnittstellen zu anderen Funktionen wie Logistik und Supply Chain, Vertrieb, Marketing, Controlling, Service usw.
- » Analyse der Einflussfaktoren auf das Ergebnis (Sensitivitätsanalyse)
- » Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Investitionen oder Unternehmen  
(Unternehmensbewertung)
- » Erfolgskontrolle mit Kennzahlen (Key Performance Indicators)  
auf funktionaler und unternehmerischer Ebene

### **Methode**

Die Teilnehmer bringen einen Business Case (ein grobes Konzept) oder eine Geschäftsidee aus ihrem Tagesgeschäft in das Seminar mit. Zur Vorbereitung bekommen sie im vorausgehenden Modul einen Leitfaden mit Beispielen aus anderen Unternehmen und Bereichen. Die gesamte Gruppe erarbeitet dann zwei bis drei Beispiele. Gegebenenfalls werden diese Konzepte der Geschäftsführung oder dem zuständigen Gremium präsentiert.



# Strategische Analyse

**Markt/Umfeld**  
(Definition, Größe,  
Abgrenzung, Erfolgsfaktoren)



Nr. 14

## Beispiele für Ziele

- Kundenorientiert (Preis-Leistungs-Verhältnis)
  - ▶ Qualitätsführer (Mercedes, HP, Rolex)  
  - ▶ Preisführer (Aldi, Ryanair)  
  - ▶ Spezialist (Gerriets, Hahn, Hilti) 
- Produktorientiert
  - ▶ Innovation (3M, Merck, Sony, Unilever, Aventis) 
  - ▶ Positionierung (Nestle, Unilever, Harley, Porsche) 
  - ▶ Alleinstellung (Tempo, Intel, Microsoft, SAP, Starbucks) 
- Wettbewerbsorientiert
  - ▶ Differenzierung (Benetton, Volvo, Body Shop, Swatch) 
  - ▶ Angriff/Verteidigung (VW, Audi, Schwäbisch Hall, Ejot)
- Finanzorientiert
  - ▶ Rentabilität (Oetker, Bertelsmann, Aventis)  
  - ▶ Unternehmenswert (Bayer, EON, Siemens)

Nr. 25

## **Modul 5: Kostenmanagement und Prozessoptimierung**

### **Ziel**

Die wirksamsten Werkzeuge und Konzepte zur Optimierung von Prozessen (Kosten, Qualität und Zeit) und zum Management von Projekten zur Kostensenkung verstehen und praxisgerecht einsetzen. Die Teilnehmer erkennen, welchen Beitrag sie zur Steigerung der Effizienz von Geschäftsprozessen leisten können.

### **Themen:**

- » Finanzwirtschaftliche Analyse des Unternehmens und der Geschäftslage
- » Die wichtigsten Kostenarten und deren Beeinflussungsmöglichkeiten
- » Externe und interne Ansatzpunkte der Unternehmenssteuerung wie zum Beispiel Kennzahlen der Balanced Scorecard
- » Anwendung der Kosten- und Ergebnisrechnung zur Analyse der Kostensituation des eigenen Verantwortungsbereiches
- » Methoden des strategischen und operativen Kostenmanagements wie zum Beispiel Komplexitätskosten, Target Costing, Wertanalyse oder Benchmarking
- » Statische und dynamische Methoden der Analyse der Wirtschaftlichkeit von Investitionen, Projekten oder organisatorischer Einheiten
- » Methoden der Steuerung und Budgetierung von Cost- und Profit-Centern und internen Service-Einheiten
- » Management von Projekten zur Kostensenkung (wie sie von Unternehmensberatungen eingesetzt werden)
- » Unternehmensbewertung und Value Based Management

### **Methode**

Anhand von Übungen, Fällen und Beispielen trainieren die Teilnehmer den Umgang mit den wichtigsten Werkzeugen und Konzepten des Kostenmanagements. Hinzu kommt der Erfahrungsaustausch, die kritische Diskussion und Optimierung bestehender Kennzahlensysteme und Steuerungsinstrumente zur Prozessoptimierung.

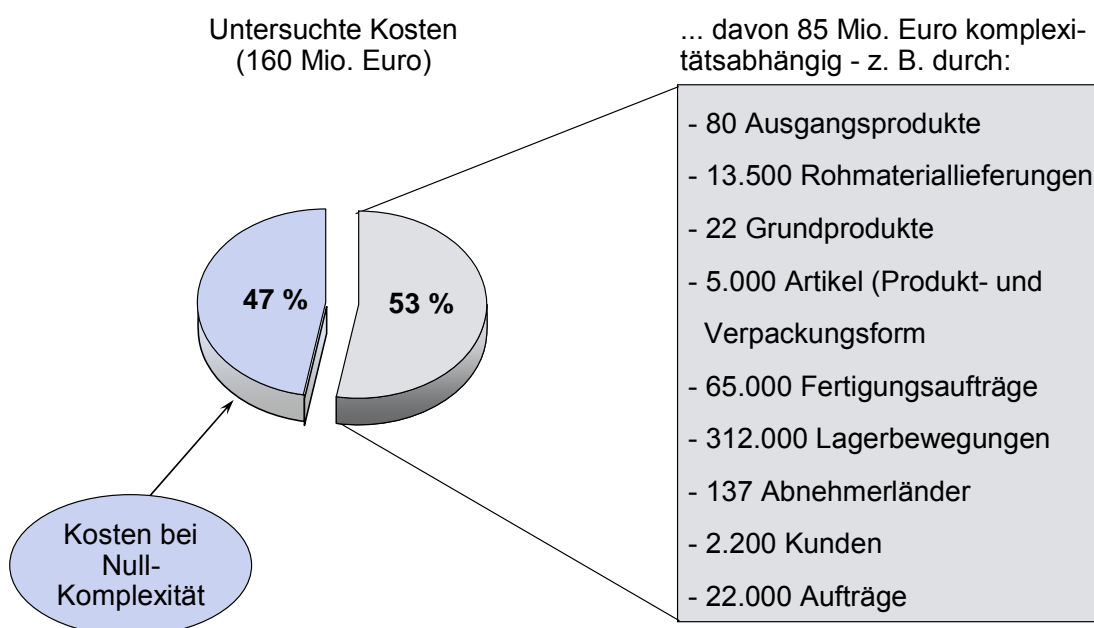
## Die 10 Todsünden beim "Sparen"

- Kostensenkung als **vorübergehende** Maßnahme
- Kostensenkung nur in wirtschaftlich **angespannten** Situationen
- Kostensenkung ohne Identifikation der **Kostentreiber**
- Kostensenkung ohne Durchleuchtung der **Geschäftssegmentierung**
- Kostensenkung nach der **Rasenmäher**-Methode
- Kostensenkung ohne **Fokussierung**
- Kostensenkung ohne **Prozeßoptimierung**
- Kostensenkung ohne **Kontrolle** durch Kennzahlen
- Kostensenkung ohne **Einbeziehung** der Beteiligten
- Kostensenkung auf "Befehl von oben" oder als **Druckmittel**



Nr. 20

## Komplexitätskosten (Verursacher)



Nr. 22

## **Modul 6: Effektiv führen, fordern und leisten**

### **Ziel**

Die Teilnehmer trainieren und verbessern die nach heutigem Stand des Wissens wirksamsten Führungskompetenzen, und zwar abgestimmt auf ihren persönlichen Entwicklungsbedarf. Dabei bedeutet Wirksamkeit, die Mitarbeiter so zu führen, dass strategische und operative Ziele im Rahmen der Geschäftspläne erfolgreich umgesetzt werden. Zugleich soll das Führungsleitbild des Unternehmens mit Leben erfüllt werden.

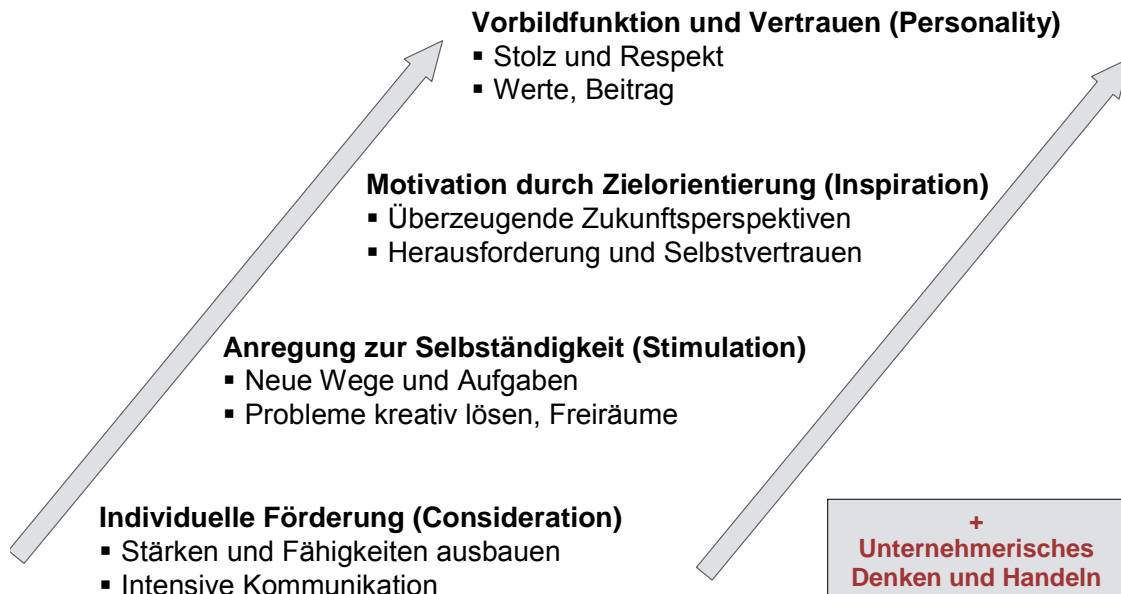
### **Themenvorschlag:**

- » Selbstführung als Voraussetzung für Mitarbeiterführung
- » Erfüllung der Vorbildfunktion durch ein authentisches Persönlichkeitsprofil auf Basis des Unternehmens-Führungsleitbildes
- » Mitarbeiter durch herausfordernde Ziele und persönliche Perspektiven zu mehr Leistung inspirieren
- » Die Lernfähigkeit und die Entwicklung der Mitarbeiter durch gezielte Begleitung fördern
- » Konstruktive zwischenmenschliche Beziehungen auf der Basis von Respekt und Vertrauen herstellen
- » Die Verantwortungsbereitschaft und die Orientierung an Geschäftsergebnissen durch klare Erwartungen und Leistungsstandards stärken
- » Unternehmerisches Denken und Handeln, Eigenverantwortung, Kundenorientierung, Kostenbewusstsein und kontinuierliche Verbesserungen fördern

### **Methode**

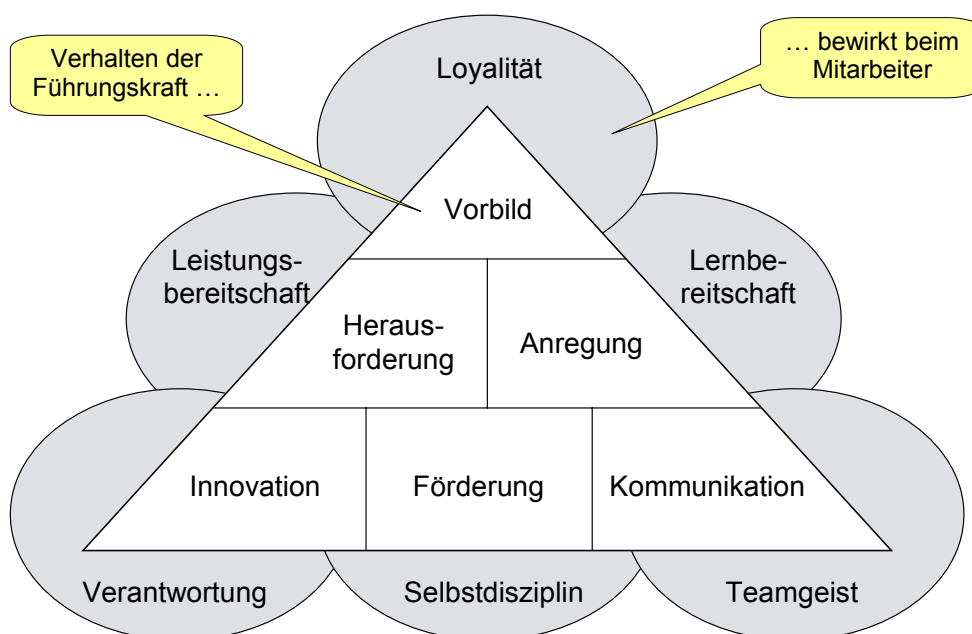
Die Inhalte dieses Moduls werden über Fallstudien, Rollenspiele, Erfahrungsaustausch, Kollegiale Beratung und die Simulation kritischer Führungssituationen vermittelt.

## Führung bei „Hidden Champions“



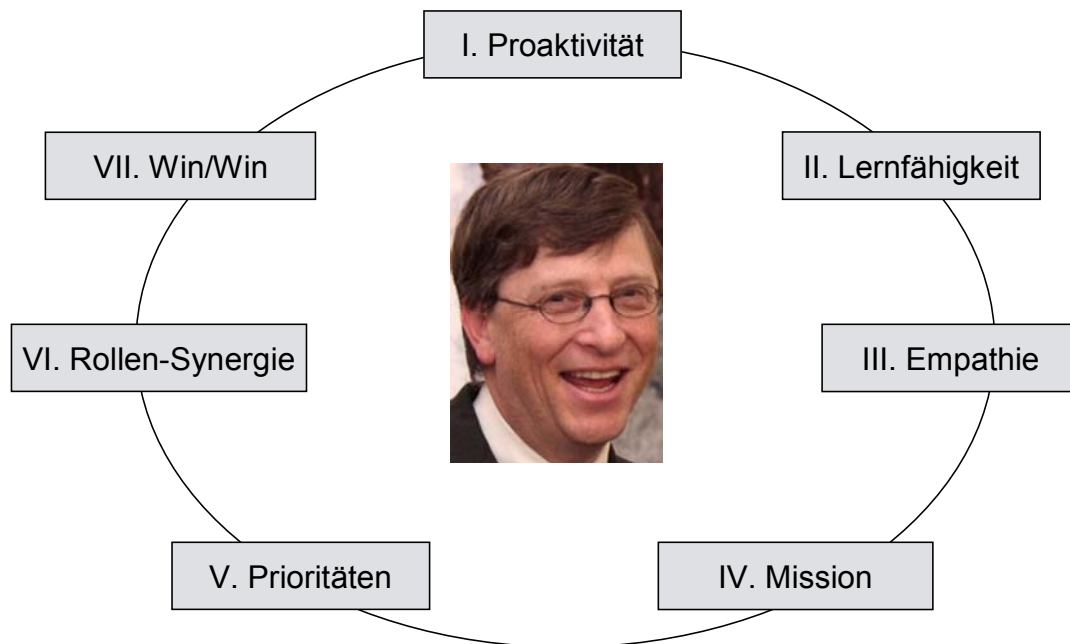
Nr. 10

## Fazit: Führungsqualität



Nr. 27

## "Seven Habits of Highly Effective People"



Nr. 11

## Selbstkompetenz: Die Pyramide der Fähigkeiten



Nr. 12

## 4. Beispiele für Übungen und Fallstudien

### Harvard Case: "Insulting Andrew"

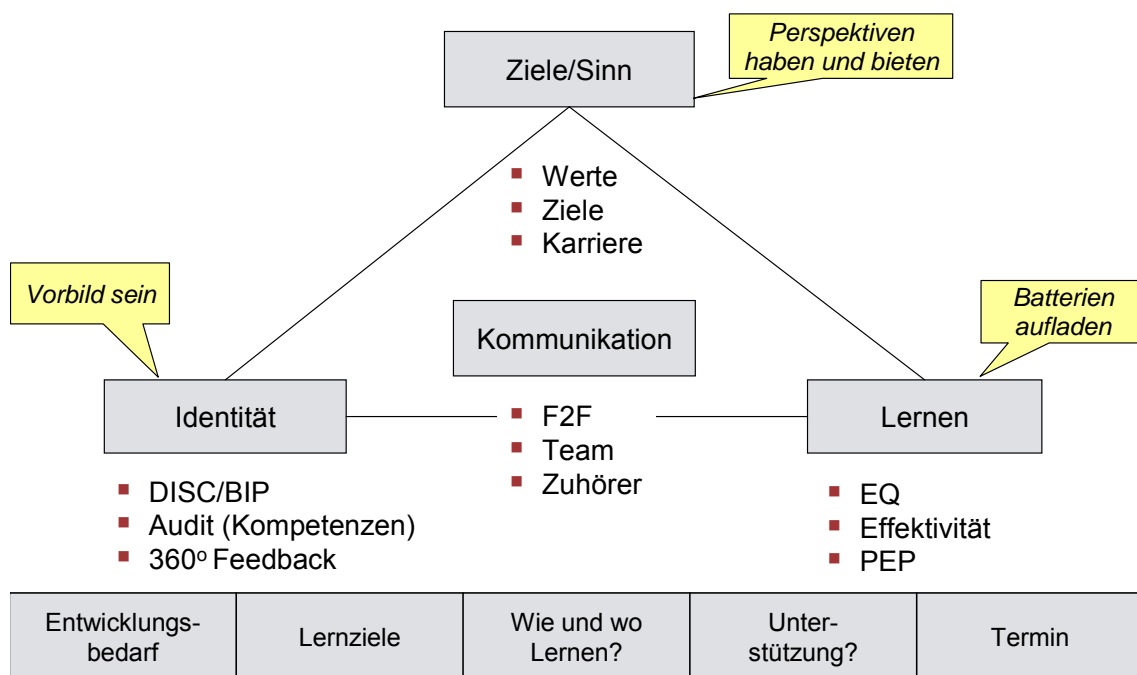
This case describes a compensation negotiation between a global HR director and a candidate for a high-level executive position. The situation becomes awkward when the candidate feels insulted because he is given a monetary incentive to join the company more quickly than originally planned. The case provides an opportunity to analyze negotiation strategy and the importance of emotional intelligence and effective interpersonal communication during a negotiation.

### Harvard Case: "Thomas Green: Power, Office Politics and a Career in Crisis"

The case describes the dilemma of a marketing manager, Thomas Green, who, after being rapidly promoted, is harshly criticized by his boss, Frank Davis. Green and Davis disagree on work styles and market projections. Green believes the sales goals set by Davis are based on "creative accounting" and grossly overstate the current market environment. A mood of silent conflict develops quickly between the two men, and Green is concerned that Davis is building a case to fire him. A factor in the background is Green's relationship with his boss's boss.

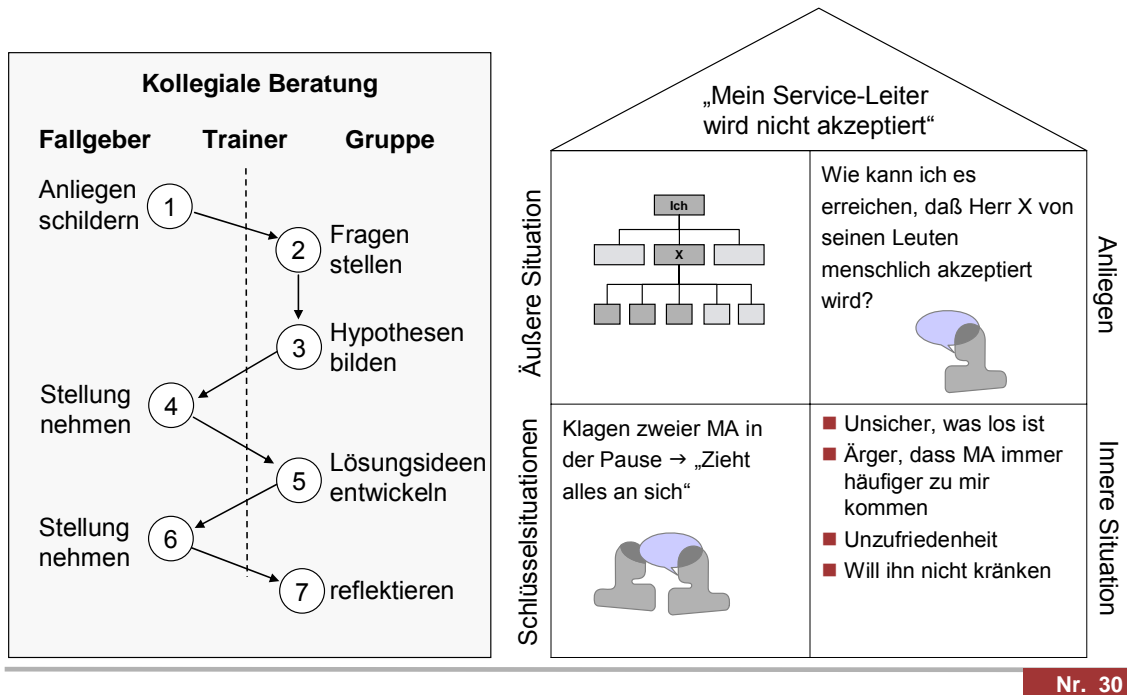
### Beispiel: Teamarbeit und Coaching

#### PEP: Persönlicher Entwicklungs-Plan



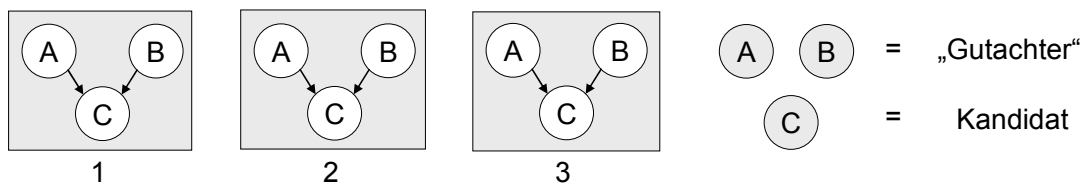
## Beispiel: Kollegiale Beratung

### Lernen aus der Praxis für die Praxis



## Beispiel: Einschätzung von Kompetenzen

### Verhaltensinterview



**Erste Sitzung von 40 Minuten:** A and B befragen C

- anschließend Wechsel
- Pause

**Zweite Sitzung von 40 Minuten:** A and C befragen B

- anschließend Wechsel
- Pause

**Auswertung und Beratung anhand des Leitfadens**

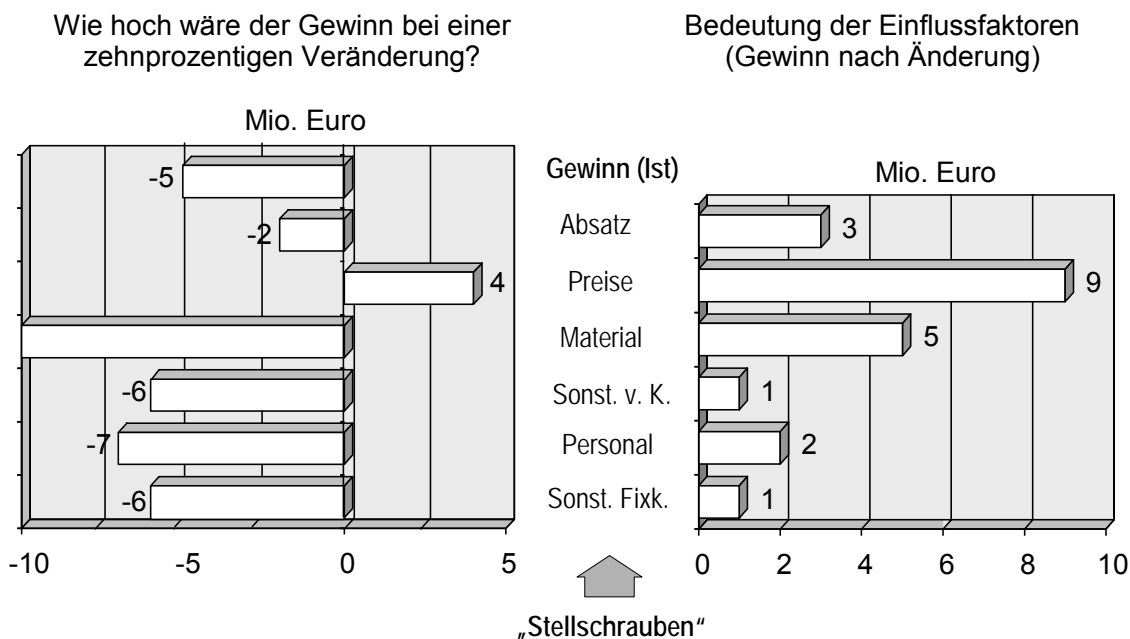
## Beispiel: Balanced Scorecard

### Kennzahlen der Balanced Scorecard

|                    | Ziele  | Meßgrößen  | Aktionsprogramme   |
|--------------------|--|--|--|
| <b>Finanzen</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ertragskraft/Substanzerhaltung/Ausbau</li> <li>- Finanzielle Unabhängigkeit</li> <li>- Ausgewogene Finanzstruktur</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendite (Umsatz, Vermögen, Eigenkapital) __ %</li> <li>- Umsatzwachstum __ %</li> <li>- EK-Quote __ %</li> <li>- EBITDA, EVA __ %</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Benchmarking durchführen</li> <li>- Anteil renditebringender Investitionen steigern</li> <li>- Erfolgsbeteiligung einführen</li> </ul>  |
| <b>Kunden</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marktanteil steigern</li> <li>- Neue Kunden/Segmente</li> <li>- Mehr Stammkunden</li> <li>- Kunden-Qualität verbessern</li> <li>- Mehr Kundenzufriedenheit</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marktanteil __ %</li> <li>- Coverage/Neukunden __ %</li> <li>- Anteil Neuprodukte __ %</li> <li>- Conjoint (Index) __ %</li> <li>- Kundenloyalität __ %</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Datenbank optimieren</li> <li>- Kundenanalyse durchführen</li> <li>- Image-Umfrage veranlassen</li> <li>- Leads-Programm aufstellen</li> <li>- Testgespräche Prospects</li> </ul>                     |
| <b>Abläufe</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kostenbewußtsein erhöhen</li> <li>- Qualitätsverbesserung</li> <li>- Zeitersparnis für Kernprozesse</li> <li>- Kundenorientierung</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anteil Fixkosten __ %</li> <li>- Fehler/Beschwerden __ %</li> <li>- Durchlaufzeiten __ %</li> <li>- Prozeßkostensätze __ %</li> <li>- Wartezeiten __ %</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prozeßkostenanalyse im Vertrieb</li> <li>- Qualitäts-Teams etablieren</li> <li>- Wertschöpfungsketten analysieren</li> </ul>  |
| <b>Mitarbeiter</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Weiterqualifikation</li> <li>- Höhere Sozialkompetenz</li> <li>- Betriebsklima verbessern</li> <li>- Mehr (Leistungs-)Gerechtigkeit bei Entlohnung und Beförderung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekrutierung __ %</li> <li>- Vorges.-Beurteilung __ %</li> <li>- Leistungsbereitschaft __ %</li> <li>- Frustrationsniveau __ %</li> <li>- Verbesserungsvorschl. __ %</li> <li>- Globale Zufriedenheit __ %</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- PE-Programm überprüfen</li> <li>- 360-Grad-Feedback einführen</li> <li>- Inhalte der Schulungsprogramme neu ausrichten</li> <li>- MA-Befragung durchführen</li> <li>- Projektarbeit testen</li> </ul> |

## Beispiel: Auswirkungen von Preis, Kosten- und Absatzänderung auf das Ergebnis

### Bedeutung des Preises (1)



## Ihr Leistungsangebot interessiert uns...

Faxantwort +49 89 368143 55



- Führungskräfteentwicklung**  
Wir sind an einer Management- und Führungskräfteentwicklung interessiert.
- Führungsplanspiel „SOLARIS AG“**  
Führungskräfteentwicklung: Mitarbeiterführung & Motivation
- Managementplanspiel „ARTARIS AG“**  
Führungskräfteentwicklung: Management, Unternehmensführung, Strategie
- Unternehmensplanspiel „MERCARIS AG“**  
Management- & Führungskräfteentwicklung für Handelsunternehmen
- General Management Programm**  
Effiziente Führung von Systemen und Mitarbeitern mit „harten“ und „weichen“ Kernkompetenzen
- Vertriebsplanspiel „SALES AG“**  
Mit Vertriebsteams Spitzenleistungen erreichen. Training für Vertrieb & Verkauf
- Mini-MBA Programm**  
Komprimiertes MBA Programm für Manager und Führungskräfte
- MBA Programm**  
MBA Programm mit Universitätsabschluss an einer deutschen Hochschule  
Das Mini-MBA Programm wird dabei angerechnet

|         |           |
|---------|-----------|
| Name    | Vorname   |
| Telefon | Email     |
| Firma   | Abteilung |
| Straße  | PLZ, Ort  |