

MANFRED SLIWKA

Die Praxis der Unternehmens- Evolution

*Wenn Unternehmer
bei Charles Darwin in
die Lehre gehen*

Die sieben Führungsfelder

Inhalt

Einleitung	9
-------------------------	---

Erstes Kapitel

Der große Werdeprozess: die Evolution	16
Das erfolgreichste Unternehmen der Welt	16
... und seine Managementmethode	16
Was ist ein Unternehmen?	17
Ökonomen als Vordenker einer evolutionären Wirtschaftsauffassung.....	23
Naturwissenschaftler, die die Wirtschaft als evolutionär ansehen	24
Die Evolution – die Gesamterklärung des Wirklichen, also auch der Unternehmen	26
Unternehmensführung ist Evolutionsauftrag	28

Zweites Kapitel

Die zwei Welten des Unternehmens	32
Die materielle Welt, die in Daten erfasst werden kann	32
Die geistige Welt der Werte und Ideen	34
Die geistige Inventur	36
Das Unternehmenskonzept.....	37
Die Basisformel der evolutionären Unternehmensentwicklung.....	39
Der Königsweg mittelständischer Unternehmen	40

Drittes Kapitel

Das Baum-Organigramm	46
-----------------------------------	----

Die drei großen Bereiche: Umwelt – Form – Funktion.....	46
Die Krone der Marktbeziehungen	48
Der Funktionsstamm	48
Die materielle Wurzel	49
Die zwei Führungskerne.....	49
Die Geldflüsse in einem evolutionären Unternehmen.....	50
Der pädagogische Nutzen des Baum-Organigramms	50
Das Baum-Organigramm (Abbildung).....	52

Viertes Kapitel

Ideen entwickeln sich in Wertfeldern.....	54
Nur ständige Verbesserungen sichern das Überleben	54
Jedes Unternehmen hat seine Wertelandschaft.....	57
Die Wertelandschaft strukturiert sich in Wertebenen und Wertfeldern	58

Fünftes Kapitel

Führungsfeld 1: der Werdewille.....	62
Hat die Führung Ihres Unternehmens »Biss«?	62
Die drei Teilkkräfte des Werdewillens.....	64
Drei Extrem-Konstellationen	68
Die Schwächen erkennen und lernen	70
Den Führungskopf klug ergänzen.....	71
Das Ideal: die Dreieinigkeit	71

Sechstes Kapitel

Führungsfeld 2: die zentrale Sonderleistungsidee	76
Worin wollen wir »der Beste« sein?	76
Wie entsteht Ordnung aus dem Chaos?	77
Die zentrale Sonderleistungsidee ist der Kern jedes Unternehmens-Konzeptes.....	80
Die zentrale Sonderleistungsidee: keine Frage der Unternehmensgröße.....	81
Die Suchfelder der zentralen Sonderleistungsidee.....	83
Auch die zentrale Sonderleistungsidee ist evolutionär	84

Siebtes Kapitel

Führungsfeld 3: das evolutionäre Produkt-Portfolio	88
Die »Evolution der Zangen«.....	88
Der Widerspruch: nach innen konzentrieren, nach außen fächern	90
Das evolutionäre Sortiment	91
Eine uralte Weisheit	95

Achtes Kapitel

Führungsfeld 4: die Markt-Kommunikation	98
Erfolgsfähig wird man durch Kommunikation	98
Kommunikation in der Natur	99
Kommunikation in der Ökonomie	100

Neuntes Kapitel

Führungsfeld 5:

die innerbetriebliche Verantwortungsstruktur	110
Das ganze Programm in jeder Zelle	110
Das Lebensprinzip Verantwortung	111
Die Hierarchie der Verantwortung	112
Die fünf Wertfelder dieses Führungsfeldes	114

Zehntes Kapitel

Führungsfeld 6: das Materielle	120
Ertragsverantwortung durch Profit-Centers.....	120
Das »Profit-Center-Prinzip« in der Natur	121
Wissen: Wo wird Geld verdient und wo nicht?	122
Die gemeinsten Kosten sind die Gemeinkosten	123
Profit-Centers schaffen Kostenverantwortung	124
Gebt den Junioren ein eigenes Profit-Center!	125
Das Unternehmen schlanker machen	126
Die Wertfelder des Führungsfeldes »Das Materielle«	127

Elfte Kapitel

Führungsfeld 7: Zeiten – Ziele – Zukunft	132
---	-----

Was jede Amöbe kann.....	132
Die reaktive Tagesarbeit drängt sich vor	133
Das Zeitrhythmus-Prinzip.....	135
Der Führungs-Instrumentenkasten	136
Der Kern der Führungsarbeit: Entwicklungs-Projekte...	139
Die zeitliche Ordnung der Ziele.....	140
Der Sinn von Visionen	143

Zwölftes Kapitel

Der Minimumfaktor und die Arbeitsmethode

der evolutionären Unternehmensführung	148
Die fundamentale Erkenntnis	148
Das Minimumgesetz im Unternehmen.....	149
Der »springende Punkt«	150
Einige typische Minimumfaktoren	151
Die Arbeitsmethode	152
Die Komplexitätsreduktion.....	153
Philosophie – Methode – Instrument	155
Methodisch präzise führen	157

Ein Nachwort: Was also heißt führen?	164
---	------------

Literatur	168
------------------------	------------

Über die Arbeit des Autors	172
---	------------

Die Führungs-Konzept-Klausur:

Denkschule Evolution für Führungskräfte	174
--	------------

Führungsbrief: Philosophie und Methodik der

Unternehmens-Evolution	175
-------------------------------------	------------

Weitere Bücher des Autors	176
--	------------

Ausgewählte Vorträge und Veröffentlichungen	178
--	------------