

## Inhalt

### Marketing/Vertrieb

Der nächste  
Konjunkturabschwung  
kommt bestimmt. Was  
machen Sie bis dahin?

### Unternehmensführung

Fremdmanager in  
Familienunternehmen

### Gesundheitsmanagement

Betriebliches  
Gesundheitsmanagement  
(BGM) –  
Eine Entscheidungshilfe

### Organisationsentwicklung

Das Projektteam: ein  
Leistungsteam?

### Demografische Fitness

Demografische Fitness

### Einladung

Einladung zum zweiten  
Unternehmerdialog in  
Langenau bei Ulm

### Projektwettbewerb 2008

Alle haben gewonnen

### Impressum

### Kennziffern

## Unternehmensführung

### Fremdmanager in Familienunternehmen Erfolg mit der richtigen Balance!

- Wenn ein Fremdmanager in ein familiengeführtes Unternehmen eintritt, haben beide Seiten erheblichen Anpassungsbedarf.
- Wenn der Fremdmanager aus einem Großunternehmen kommt, mit rein funktionsorientierten Aufgaben und Hierarchien, dann steht sein Weltbild zunächst auf dem Kopf.
- Denn er muss schnell feststellen, dass im Familienunternehmen zwar Hierarchien bestehen, die Machtverhältnisse aber oft völlig anders sind und die Entscheidungswege der formalen Organisation überhaupt nicht entsprechen.
- Andererseits verstehen die Familienmitglieder im Unternehmen oft nicht, warum diese Führungskraft so formalistisch vorgeht oder Aufgaben zu delegieren versucht, anstatt selber die Ärmel hochzukrempeln.
- Viele Arbeitsverhältnisse von Fremdmanagern scheitern an diesen und ähnlichen Anpassungsproblemen, was für beide Seiten unnötigen Aufwand, verlorene Zeit und menschliche Enttäuschung bedeutet. Nur mit der richtigen Einstellung und der richtigen Balance wird die Zusammenarbeit für beide Seiten erfolgreich!



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,  
→ **Heinz-Peter Lakner**, Lakner Unternehmens-  
beratungs AG, bestellen.  
→ **mehr Informationen zum Autor.**

**oder über Kennziffer 2**

*Die Sache mit dem  
,Stallgeruch'.*

*Schlichter, Zünglein  
an der Waage oder  
zwischen allen  
Stühlen?*

*Von der Dynamik  
des Marktes und  
Veränderungen der  
Unternehmerfamilie.*

*Das Spielfeld des  
Fremdmanagers.*

*Der eine will sich  
verwirklichen – der  
andere trägt das  
Risiko.*

*Wie der Kulturbruch  
zu vermeiden ist.*

*Das Management  
zweier sozialer  
Systeme.*

*Hinweise – Tipps –  
Empfehlungen!*

## Entscheidungen

### Rational Entscheiden???

- Wie Menschen entscheiden – darüber haben verschiedene Forschungsgebiete in den letzten Jahren sehr viele Erkenntnisse zutage gefördert. Viele von der klassischen Annahme des Homo oeconomicus wurden zumindest relativiert oder gar in Frage gestellt: Prägungen, individuelle Verhaltenstendenzen, Erfahrungen, Stimmungen, Denkfehler, selektive Wahrnehmungen, soziale Beziehungen, eigene Interessen und Präferenzen u.v.a.m. spielen offenbar eine größere Rolle als bisher vermutet.

Entscheidungsprozesse sind komplexe Vorgänge in einer Kombination von Wissen, Erfahrung, Systematik, Verhalten, sozialen Beziehungen und persönlichen Dispositionen.

Klassische Hypothesen wie z.B.

- *Erfahrung hilft*, aber unter welchen Bedingungen und wann eher nicht?
- *Mit der richtigen Methode kommt man auch zum richtigen Ergebnis* aber wie ist das, wenn es nicht nur eine richtige Lösung gibt?
- *Emotionen haben in Geschäftsentscheidungen nichts zu suchen* – aber wie ist das, wenn das „Bauchgefühl“ in Konflikt steht mit dem analytisch ermittelten Ergebnis?

werden in dem ausführlichen Artikel überprüft, ebenso Irrwege und Denkfallen beim Entscheiden. Dazu werden Handlungsmöglichkeiten vorgestellt.



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,  
→ **Jochen Müller**, MSE GmbH, bestellen.  
→ **mehr Informationen zum Autor.**

**oder über Kennziffer 3**

*„Wenn man  
Entscheidungen  
einfach rechnen  
könnte, ließen sich  
Führungskräfte  
durch Affen und  
Computer ersetzen“  
(Der CEO vor den  
Führungskräften  
eines  
amerikanischen  
Chemieunternehme  
ns)*

*Zwischen richtig und  
auch richtig ist oft  
kaum zu  
unterscheiden.*

*Viele Irrwege und  
Denkfallen sind bei  
klugen  
Entscheidungen  
vermeidbar.*