

# **Unternehmensführung im Mittelstand**

## Business and Financial Management

**Prof. Dr. Thilo Wörn**



1. Grundlagen zur Unternehmensführung im Mittelstand
2. Strategisches Management im Mittelstand
3. Revision im Mittelstand
- 4. Business und Financial Management**
  - **Prof. Dr. Thilo Wörn**
5. Organisation und Führung
6. Geschäftsprozessoptimierung
7. Krisen und Insolvenzmanagement

## 4. Business und Financial Management

### 1. Theoretische Einführung zum **Business Plan**

#### 1. Bedeutung und Aufgaben

#### 2. **Aufbau**

##### 1. Zusammenfassung

##### 2. Unternehmensgegenstand und rechtliche Verhältnisse

##### 3. Management und Personal

##### 4. Unternehmensmodell und Innovation

##### 5. Markt- und Konkurrenzsituation

##### 6. Planung

##### 7. SWOT Analyse

## 2. Gastvorträge (geplant)

# ***1. Gastvorträge im Mittelstand***

## 3. Praxisbezogene „Case Study“

## *Gastvortrag*

# *Ambulante Hochleistungsmedizin - Aspekte der Führung von Arztpraxen als Mittelständische Unternehmen*



# *Allgemeine Einführungen*

## *Zum Stellenwert des Business-Planes*

## ***Viele Arzt-Praxen***

***sind Mittelständische Unternehmen***

- ***wissen es aber nicht***
- ***und verhalten sich auch nicht so***
  - ***Hochleistungszentren müssen anders geführt werden***

## ***Betriebswirtschaftliche Abstrusitäten in der Kassenmedizin***

- ***gedeckelter Topf***
- ***Konkurrenz-Verbot***
- ***Werbe-Verbot (eingeschränkt)***
- ***Rabattierungsverbot***
- ***Versorgungspflicht***
- ***u.v.m.***

## **Betriebswirtschaftliche Abstrusitäten in der Kassenmedizin**

- **Nadelöhr: Arzt-Zeit**  
**Nur die Leistung=Arbeitszeit  
des Arztes ist abrechenbar**
- **Kalkulierter Stundenlohn**  
**80€-120€**
- **Haftungsproblematik:**  
**haftet für jeden Vorgang im  
Betrieb**

***neue- erst beginnend wirksame  
Änderungen des Arztrechtes:***

- ***Übernahme mehrerer Arztsitze***
- ***Anstellung mehrerer Ärzte***
- ***Anstellung von Nicht-Ärzten***
- ***Zweitsitze (Dependancen)***
- ***etc.***

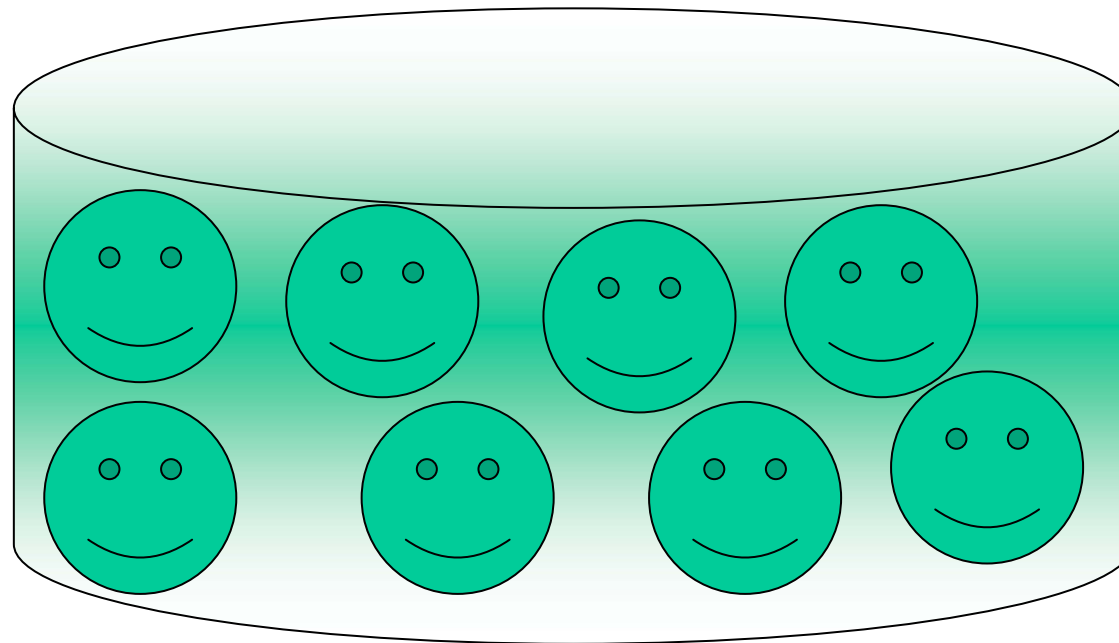
**Erstmalig Möglichkeit der Dynamik**

***Resultierende (?) psychologische  
Abstrusitäten***

***in der Kassenmedizin***

- ***Einzelkämpfer-Mentalität***
- ***Halbgott-Mentalität***
- ***Verfolgungswahn***
- ***Helfer-Syndrom***
- ***Pathologische Leidenschaft***
- ***u.v.m.***

***Leistungen im Topf***  
***kalkulierter Wert 100% bei „normaler“***  
***Erbringungszahl ( hier 8)- kalkuliert auf Zahlen***  
***von 1996-1998***





= z.B. 4000 Punkte für eine Darmspiegelung  
= 100% des Kassen-Ersatzwertes

= 100% des theoretischen PUNKT-Wertes  
von 5 Euro-Cent

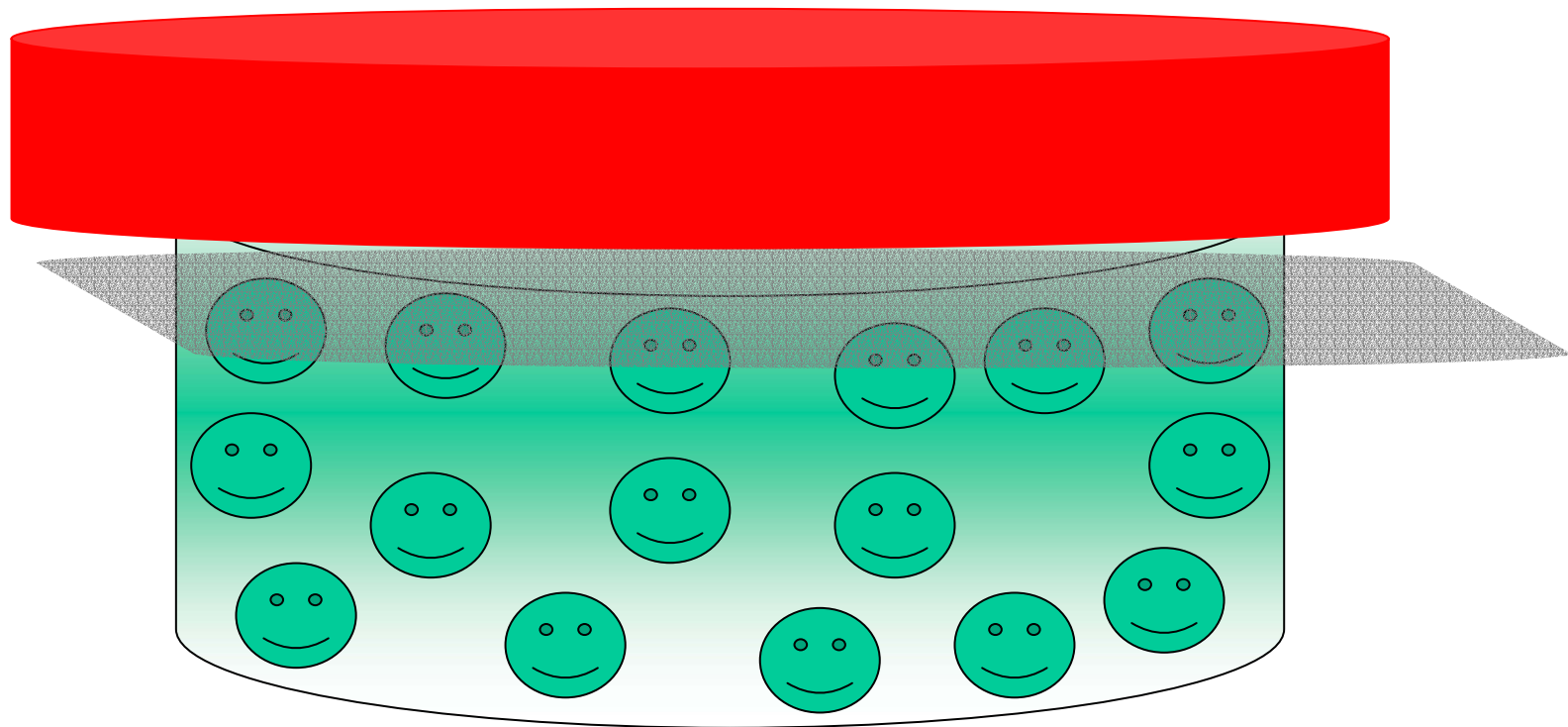
= 200€ Maximal-Summe



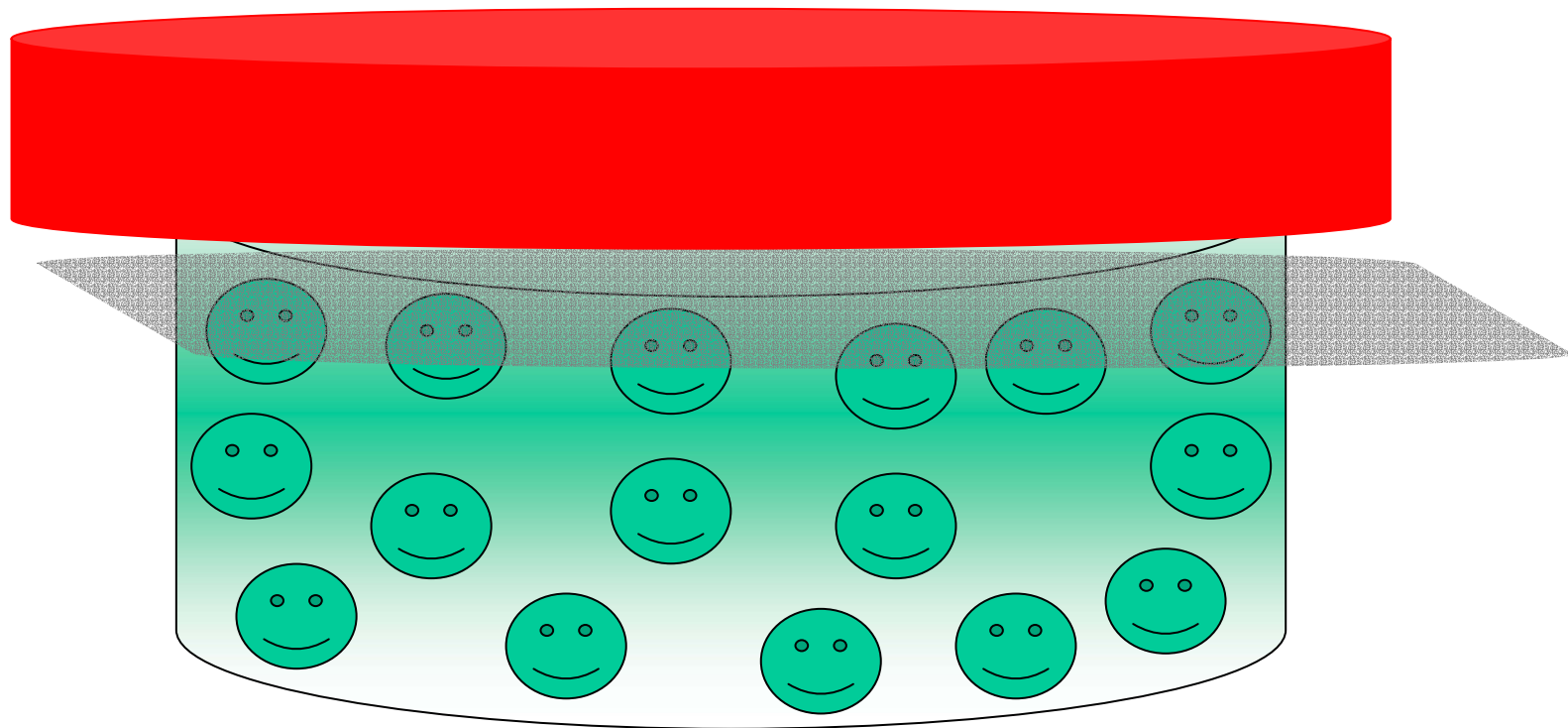
Abzüglich 10 (-16)% Klassen-Rabatt = 180€

Darmspiegelung in Amerika: 1.200-1.800\$

# *Absoluter Deckel*



**Leistungen im Topf**  
kalkulierter Wert MINUS 50% bei  
bedarfsgerechter (?) Erbringungszahl ( hier 16)



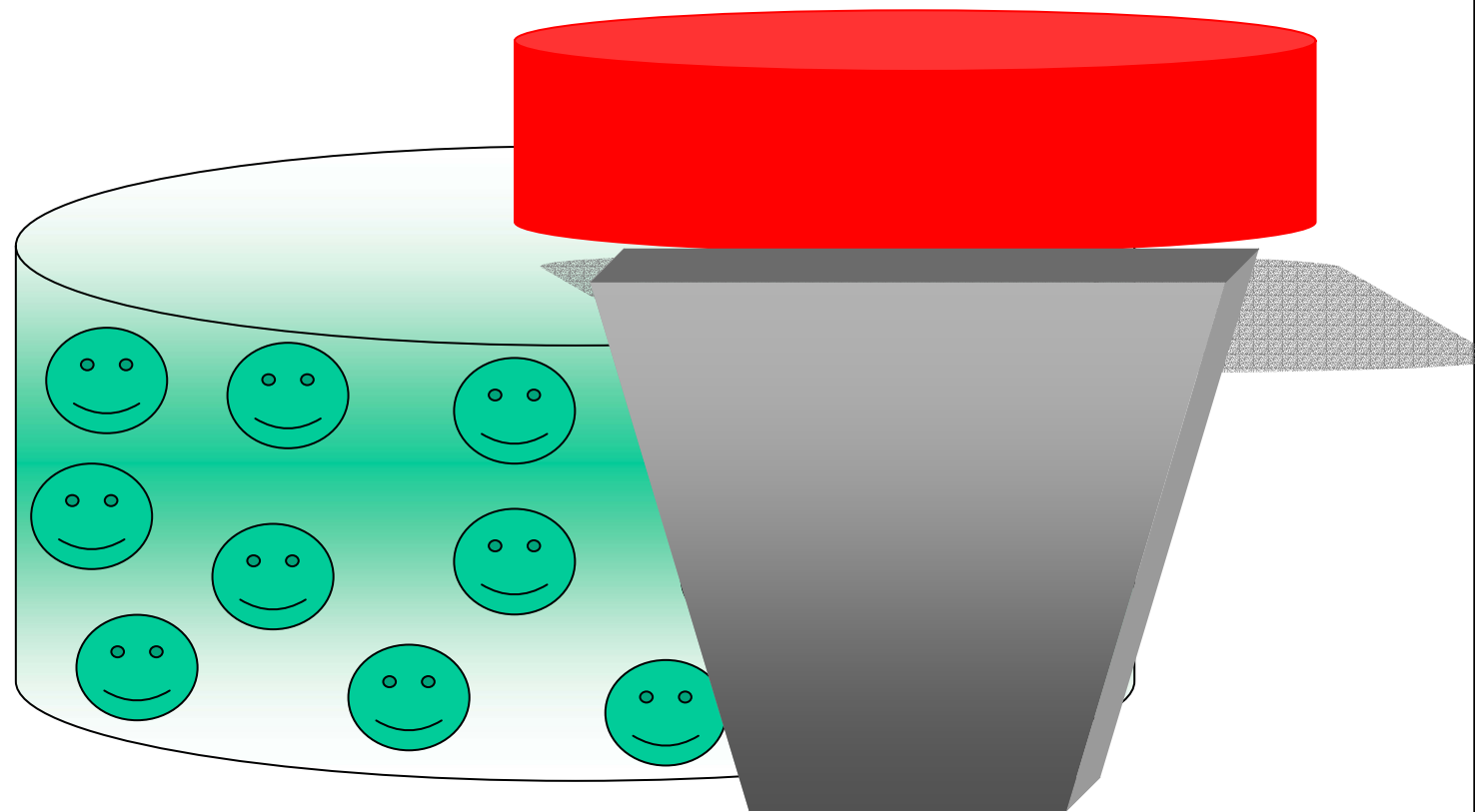


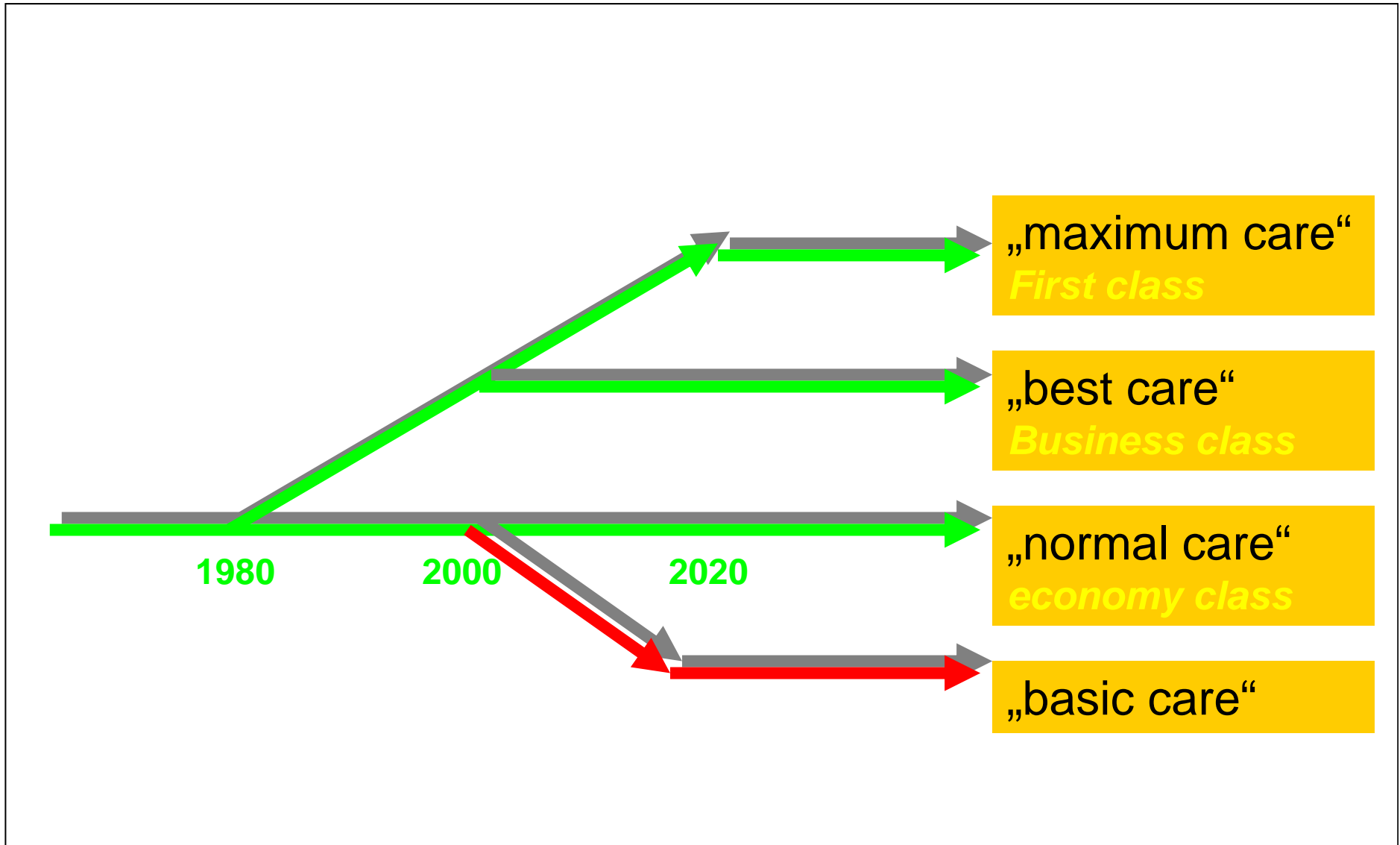
= z.B. 4000 Punkte für eine Darmspiegelung

= 50% des theoretischen PUNKT-Wertes  
1 Punkt bedeutet 2,5 Cent

= 100€ Maximal-Summe

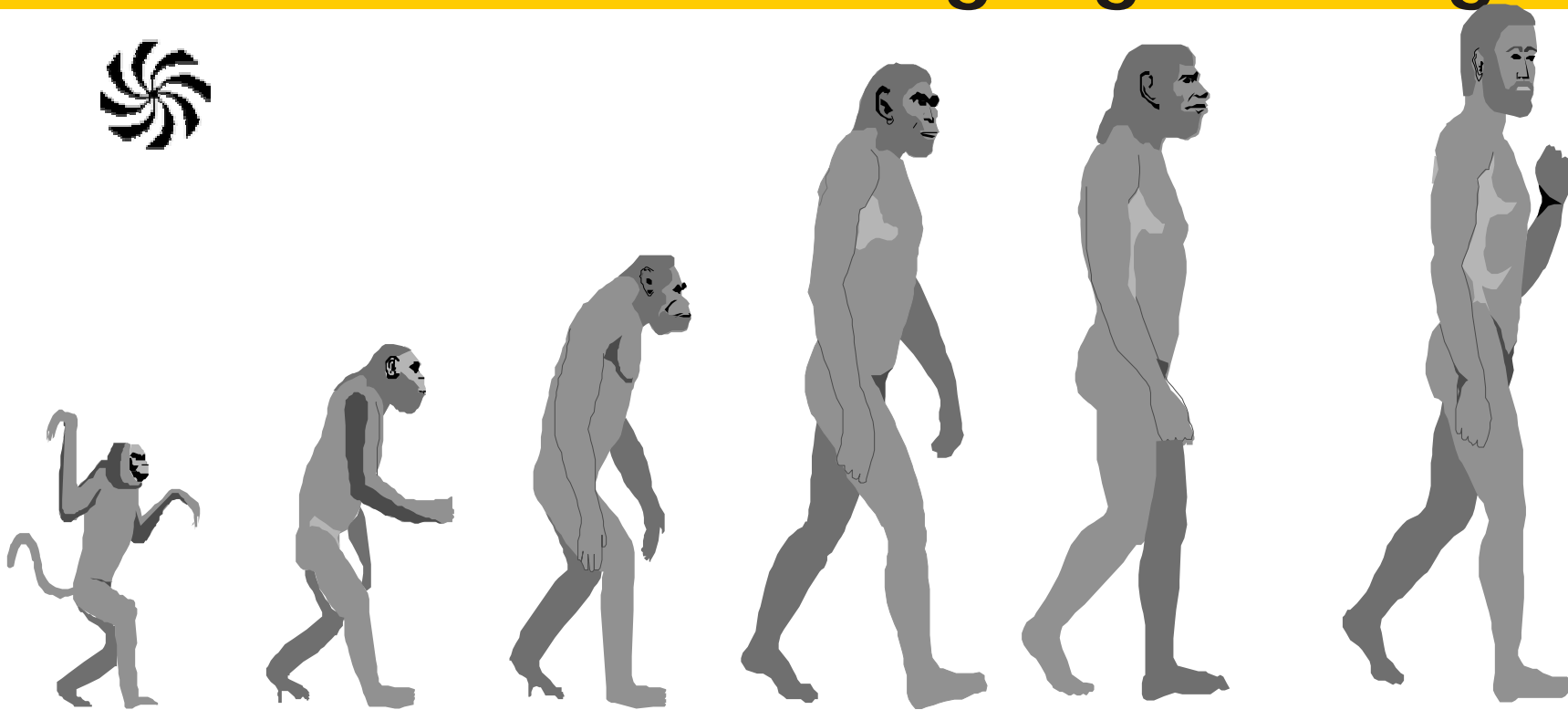
# *Individueller Deckel: HVM*





- **jeder hat ein gesichertes Anrecht  
auf optimalen Service und Versorgung  
(„maximum care“)...**
- **jeder fährt einen Mercedes-  
auch wenn 85% nur für einen Polo zahlen...**
- **für meine Gesundheit sorgt  
die Allgemeinheit...**

# Die Evolution der Versorgungsleistungen



family-care

social care

basic care

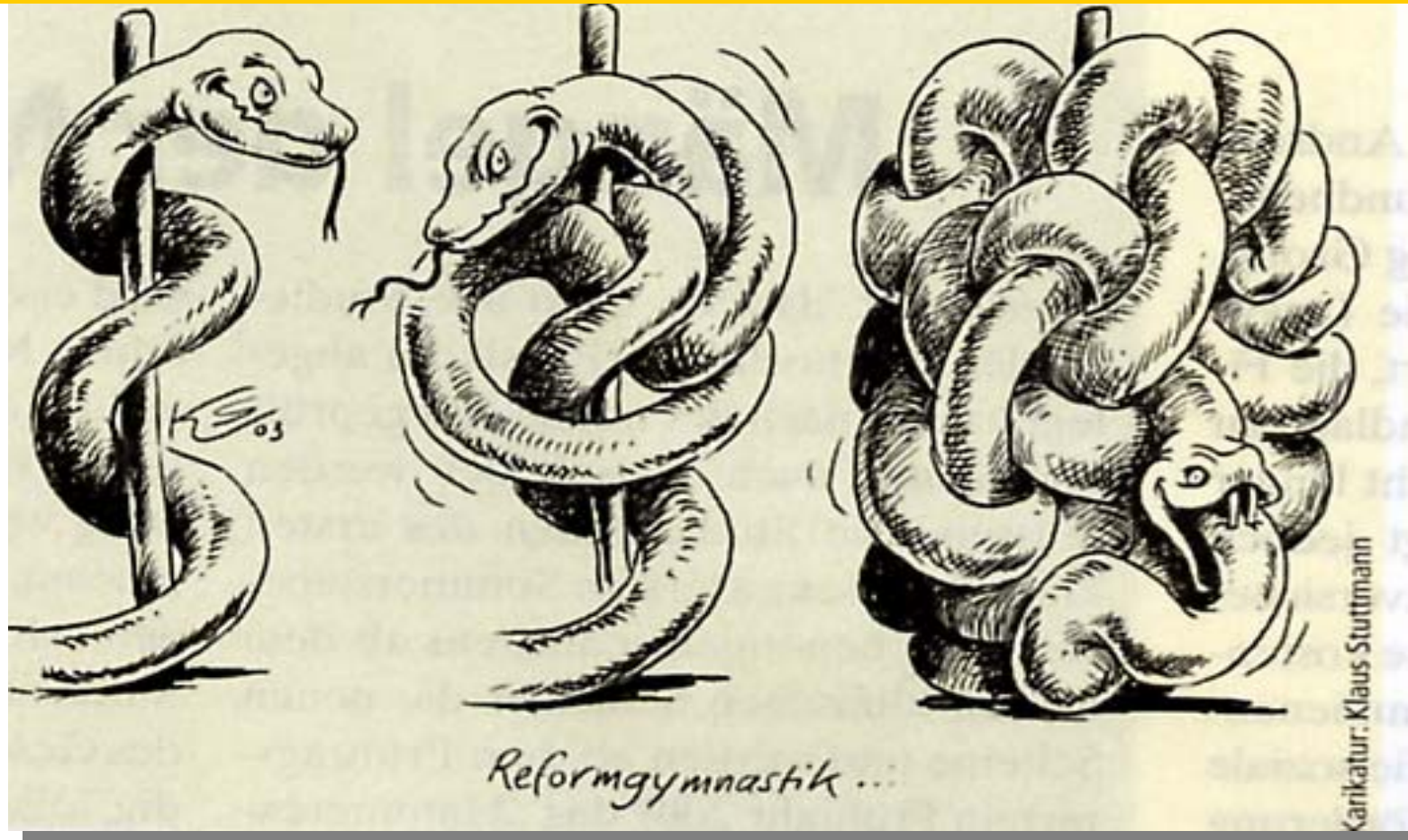
best  
care

maximum care

*Biology makes sense only in the light of evolution*

*Charles Darwin, 1809-1882*

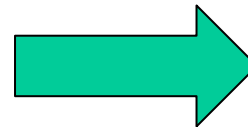
# *unser Versorgungssystem passt sich an.....*



## - Systemimmanente Besonderheiten

### - LÖSUNGS-ANSATZ: *Private Behandlungsverträge*

- Primäre Privatpatienten
- Privat-Leistungen
  - Gutachten
  - Amts-Medizin
- Sekundäre Privatpatienten
  - Zusatzversicherungen
  - IGEL-Leistungen



*Attraktivitätssteigerung*

- Angebot, Qualität
- Service, Profession.

### - LÖSUNGS-ANSATZ: *Kooperationen*



- Führungsmanagement.
- QM-Richtlinien

- *Prozess-Management*
- *Führungs-Management*
- *Qualitäts-Management*
- *Service-Management*
- *Kooperations-Management*
- *Darstellungs-Management*
- *Problem-Management*

## **ZERTIFIZIERUNG**

***u.a. Bestandteil: jährlicher Business-Plan***

## 1. Theoretische Einführung zum Business Plan

### 1. Bedeutung und Aufgaben

#### 2. Aufbau

1. Zusammenfassung
2. Unternehmensgegenstand und rechtl. Verhältnisse
3. Management und Personal
4. Unternehmensmodell und Innovation
5. Markt und Konkurrenzsituation
6. Planung
7. SWOT Analyse

#### 3. Gastvorträge

## Bedeutung

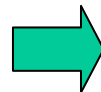
- Unternehmenskonzept, das die Ziele, Strategien und Ressourcenbedürfnisse des Unternehmens beschreibt
- diente früher primär als Hilfsmittel bei der Kapitalakquisition
- **heute: zusätzlich wichtiges Instrument zur Unternehmensführung**

## 1. Theoretische Einführung zum Business Plan

1. Bedeutung und Aufgaben
2. Aufbau
  1. Zusammenfassung
  2. Unternehmensgegenstand und rechtl. Verhältnisse
  3. Management und Personal
  4. Unternehmensmodell und Innovation
  5. Markt und Konkurrenzsituation
  6. Planung
  7. SWOT Analyse
3. Gastvorträge

## Aufgaben

1. Unternehmensextern als Voraussetzung für die Beschaffung von Kapital:
  - Fremdkapital, z.B. bei Banken
    - bessere Kreditbedingungen durch höhere Transparenz und Glaubwürdigkeit
  - Eigenkapital
    - z. B. IPO, institutionelle Beteiligungsgesellschaften, private und strategische Investoren
    - Mischformen
  - Fördermittel



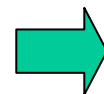
***Visitenkarte des Unternehmens***

## 1. Theoretische Einführung zum Business Plan

1. Bedeutung und Aufgaben
2. Aufbau
  1. Zusammenfassung
  2. Unternehmensgegenstand und rechtl. Verhältnisse
  3. Management und Personal
  4. Unternehmensmodell und Innovation
  5. Markt und Konkurrenzsituation
  6. Planung
  7. SWOT Analyse
3. Gastvorträge

## Aufgaben

2. Unternehmensintern als zentrales Kommunikations- und Führungsinstrument:
  - Strukturierung und Darstellung der eigenen Konzepte
  - Definition von Zielen, Strategien und Maßnahmen
  - Instrument für Soll-Ist-Vergleich
    - Richtschnur für Management und Mitarbeiter



***Controllinginstrument zur Planung, Steuerung, Entscheidung und internen Kontrolle***

<b>Vorsorge</b>	<i>Vorgeschichte</i>	<i>Analyse</i>	<b>HEILUNG</b>	<i>Nachsorge</i>
<b>Prävention</b>	<i>Anamnese</i>	<i>Diagnose</i>	<i>Therapie</i>	<i>tertiäre Prävention</i>
	<i>Retrospektio</i>	<i>Introspektion</i>	<i>Prospektion</i>	
	<i>Prozess- Analyse</i>	<i>Problem- Analytik</i>	<i>Prozess- Management</i>	<i>Strategische Vorsorge</i>

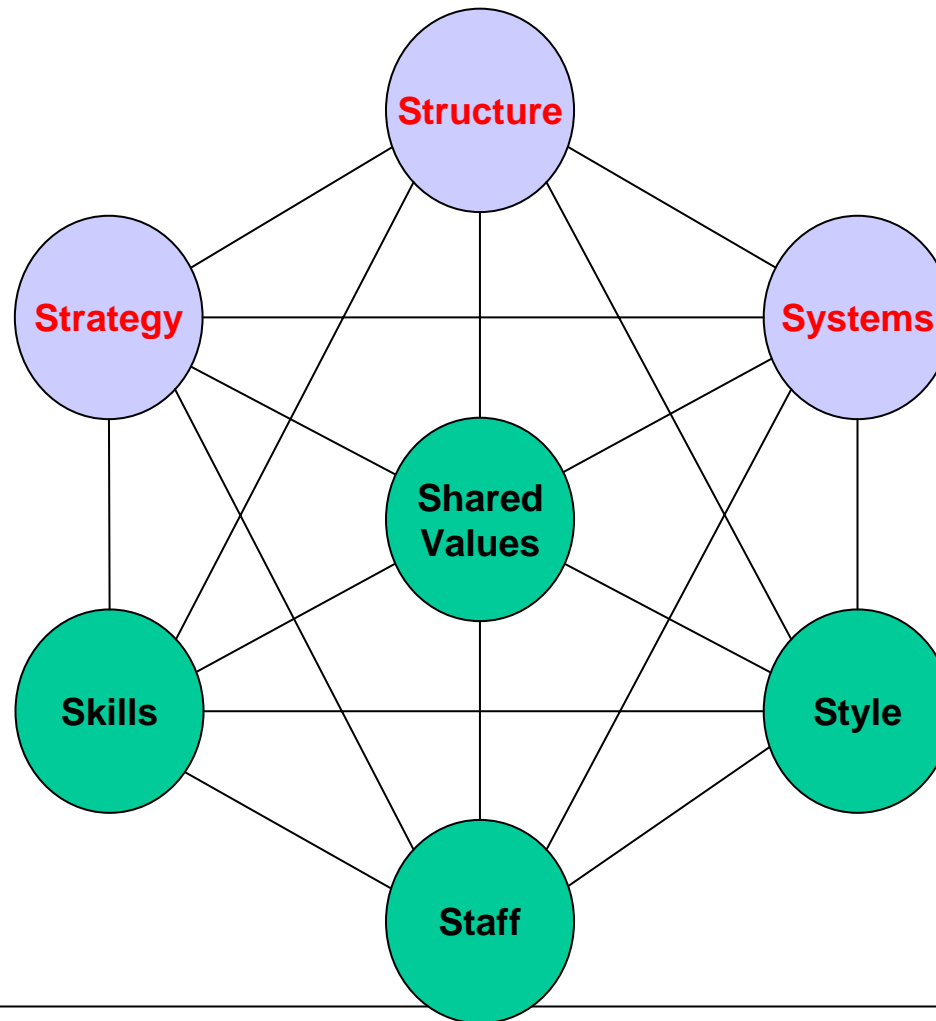
## 1. Theoretische Einführung zum Business Plan

1. Bedeutung und Aufgaben
2. Aufbau
  1. Zusammenfassung
  2. Unternehmensgegenstand und rechtl. Verhältnisse
  3. Management und Personal
  4. Unternehmensmodell und Innovation
  5. Markt und Konkurrenzsituation
  6. Planung
  7. SWOT Analyse
3. Gastvorträge

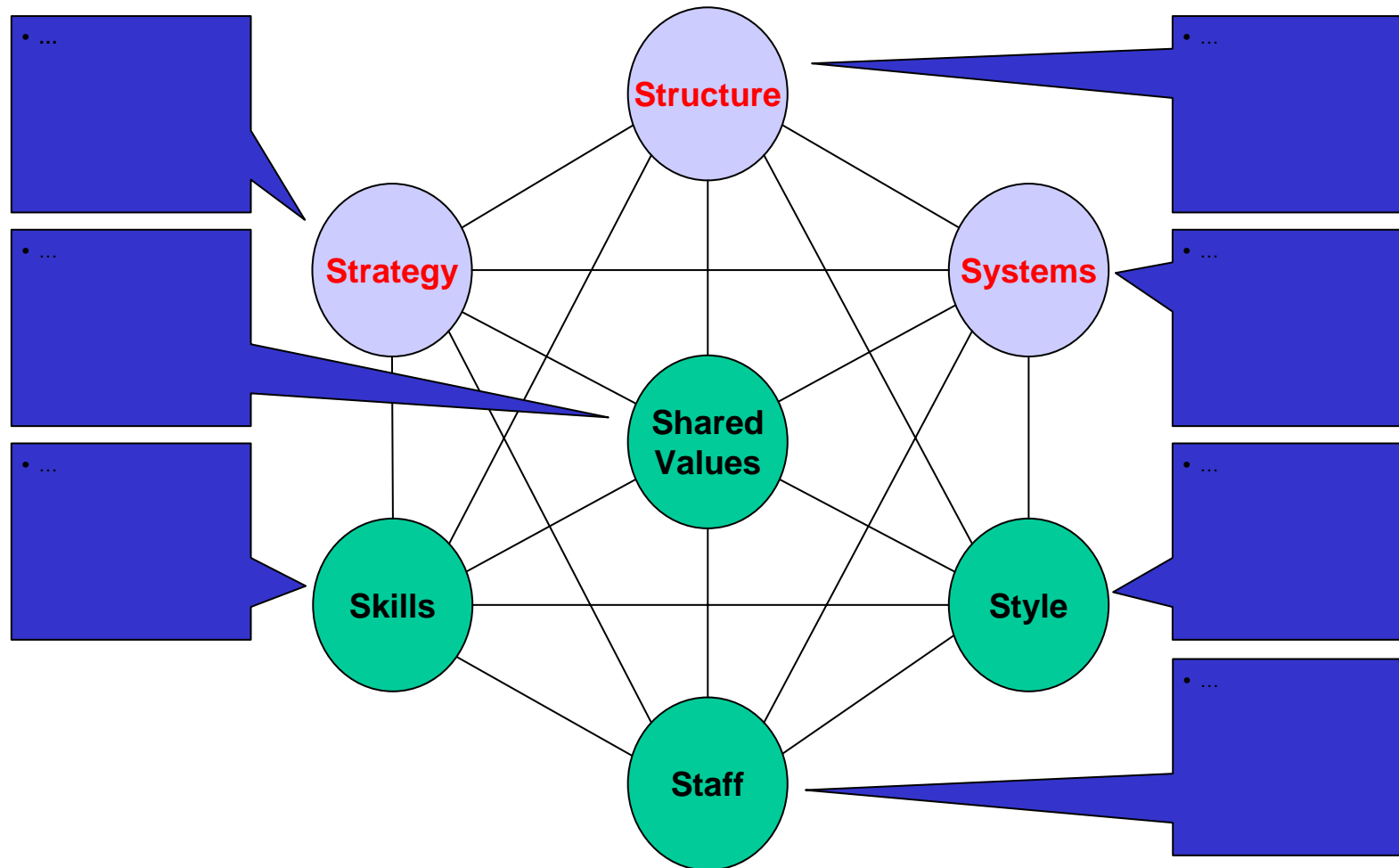
## **VORBEREITUNG ZUM BUSINESS-PLAN:**

- Interne Analytik:
- Strukturiertes Abfragen von Segmenten / Bereichen
- Segment-Inhalts-Analytik
- Nutzung strukturierter Checklisten
- QM-Tutorium
- **METHODIK:**
  - z.B. 7S-Strategiemodell

- **Analyse der internen Unternehmensressourcen**

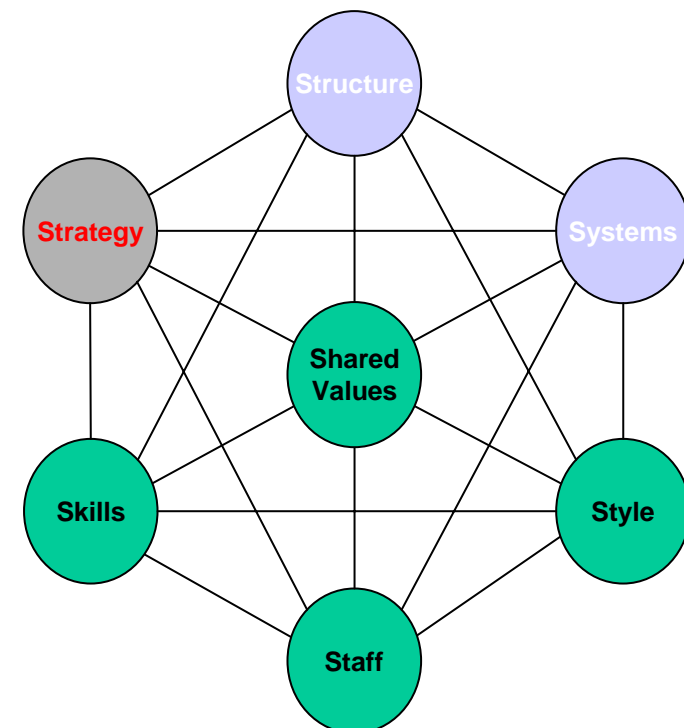


## - Analyse der internen Praxisressourcen



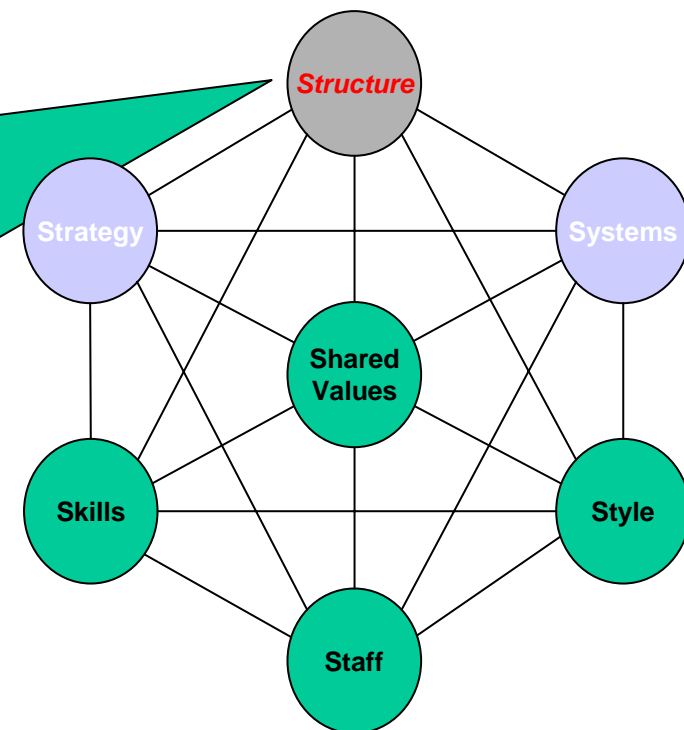
## - Analyse der internen Praxisressourcen

- Wie gestalten sich **Vision und Strategie**?
- Wie groß ist die Chance, die angestrebte Strategie kurzfristig tatsächlich umzusetzen?
- Existieren **widersprüchliche** Ziele?
- Ist die Strategie geeignet, um die **zukünftigen Herausforderungen** zu bewältigen?
- Ist das Unternehmen deutlich genug **gegenüber Wettbewerbern abgegrenzt**?



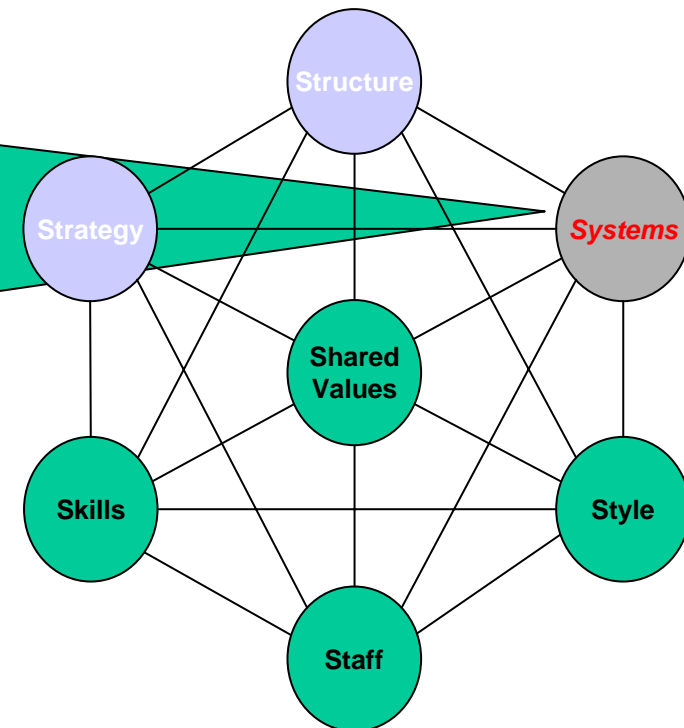
## - Analyse der internen Praxisressourcen

- Wodurch werden die Strukturen im Unternehmen **geprägt**?
- Gibt es ein klares **Organigramm**?
- Wirken die Strukturen auf die Arbeit unterstützend oder eher behindernd?
- Sind die **Kompetenzen** der Organisationsbereiche ausreichend abgegrenzt?
- Welche **Strukturveränderungen** sind geplant? Wer ist in den Veränderungsprozess eingebunden?



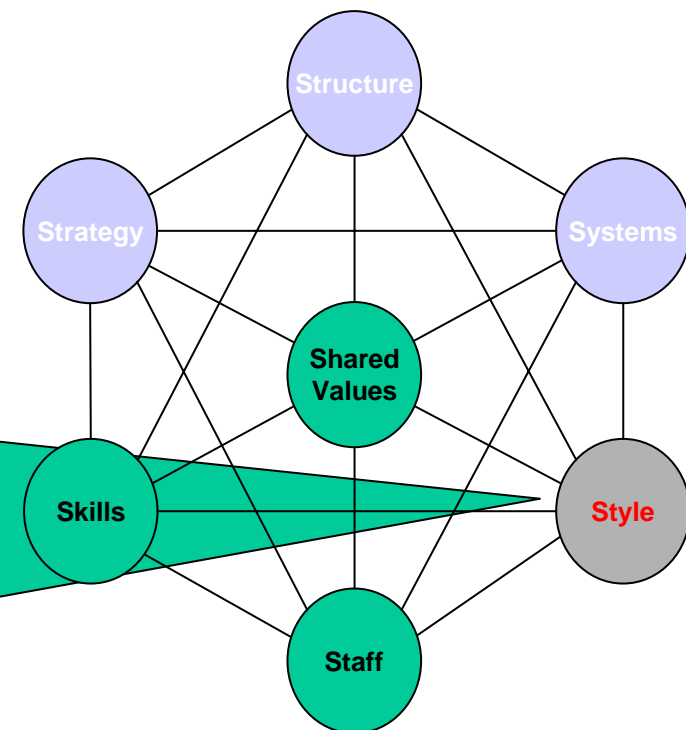
## - Analyse der internen Praxisressourcen

- Welche Prozesse haben im Unternehmen hohe **Bedeutung**?
- Wie ist die **Qualität** dieser Prozesse zu beurteilen?
- Wie sind die **Abläufe** organisiert? Sind sie transparent genug?
- An welchen Schnittstellen treten am häufigsten **Konflikte** auf?
- Wo sehen Sie **Entwicklungsbedarf** in den Prozessen?



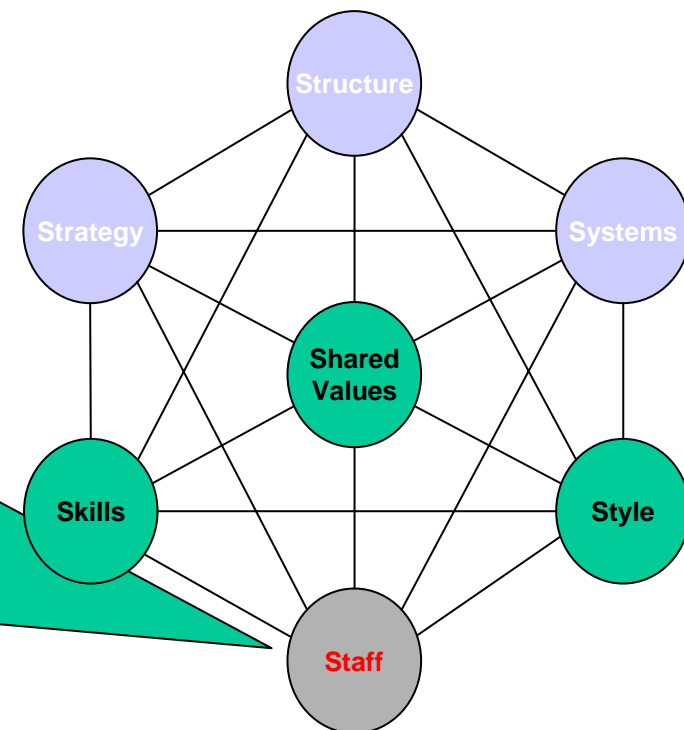
## - Analyse der internen Unternehmensressourcen

- Welche **Regeln und Normen** sind von Mitarbeitern unbedingt einzuhalten? Welche **Belohnungs- und Bestrafungsmechanismen** existieren?
- Wie wird mit **Fehlern** umgegangen?
- Welches **Verhältnis** besteht innerhalb des Personals?
- Passt der **Führungsstil** zur angestrebten Unternehmenskultur?



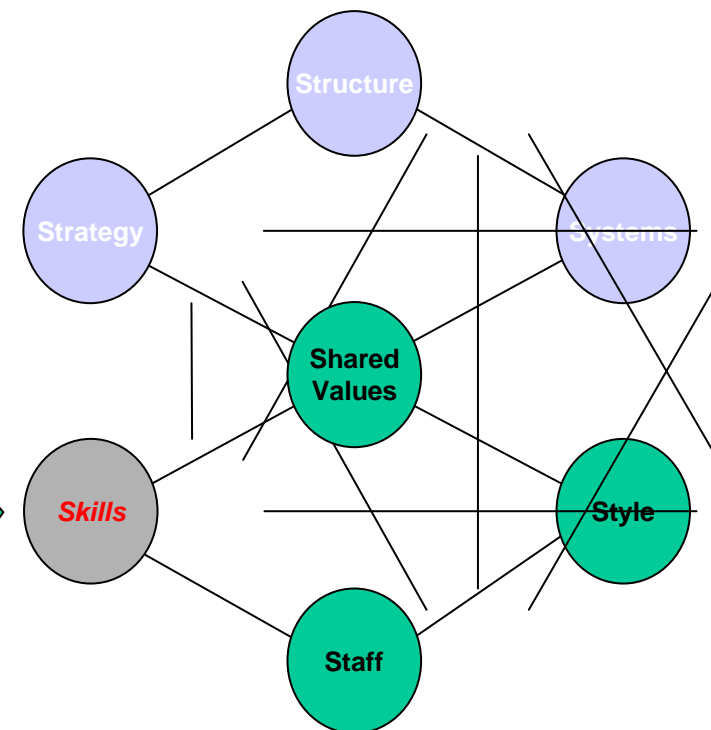
## - Analyse der internen Unternehmensressourcen

- Sind die Mitarbeiter entscheidendes **Kapital** oder lediglich „Mittel zum Zweck“?
- Bringen die Stärken des Personals einen **Wettbewerbsvorteil** gegenüber Konkurrenten?
- Wie werden die Mitarbeiter im Unternehmen **gefördert** ?
- Wie hoch ist die **Fluktuation**?
- In welchen Bereichen besteht **Entwicklungsbedarf** hinsichtlich des Personals?



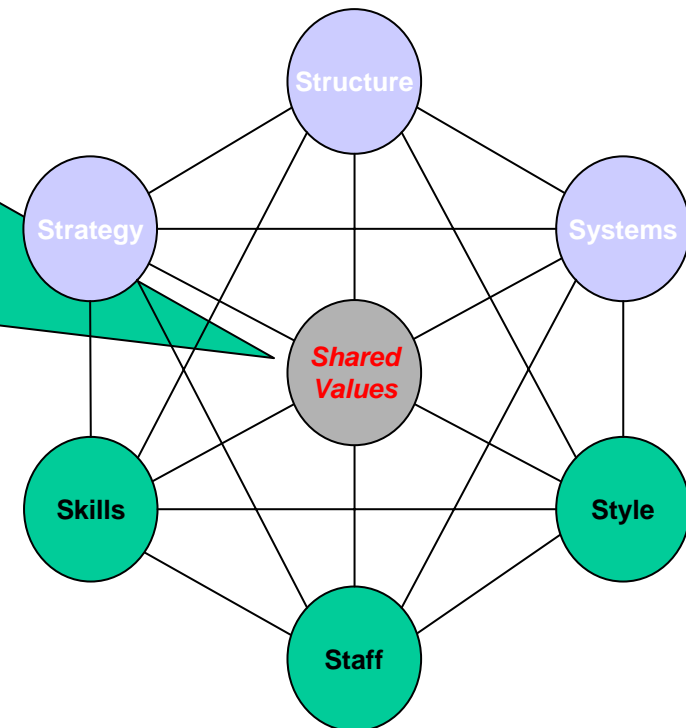
## - Analyse der internen Unternehmensressourcen

- Über welche **herausragenden Fähigkeiten** verfügt das Unternehmen?
- Resultieren aus diesen Fähigkeiten **Wettbewerbsvorteile**?
- Was ist das Wissen über die **Kernfähigkeiten** im Unternehmen?
- Was geschieht mit **neuem Fachwissen**?
- Welche **Wissensmanagementsysteme** existieren im Unternehmen?
- Wo sehen Sie **Entwicklungsbedarf** in den Fähigkeiten und Kompetenzen des Unternehmens?



## - Analyse der internen Praxisressourcen

- Was sind die **gemeinsamen Werte** in der Praxis?
- Welche **Unternehmensphilosophie** und welches Selbstverständnis prägt das Unternehmen?
- Erfolgt die **Entwicklung der Werte** eher in einem starren Rahmen oder ist sie dynamisch und anpassungsfähig?
- Eignen sich die Werte, um die Unternehmenskultur zu fördern?



**- Analyse der internen Unternehmensressourcen**

	Mitarbeiter	Fähigkeiten	Führungs- stil	Geteilte Werte	Systeme	Struktur	Strategie
Strategie	• ...	• ...	• ...	• ...	• ...	• ...	
Struktur	• ...	• ...	• ...	• ...	• ...		
Systeme	• ...	• ...	• ...	• ...			
Geteilte Werte	• ...	• ...	• ...				
Führungs- stil	• ...	• ...					
Fähig- keiten	• ...						
Mitarbeiter							

## 1. Theoretische Einführung zum Business Plan

1. Bedeutung und Aufgaben

### 2. Aufbau

#### 1. Zusammenfassung

2. Unternehmensgegenstand und rechtl. Verhältnisse

3. Management und Personal

4. Unternehmensmodell und Innovation

5. Markt und Konkurrenzsituation

6. Planung

7. SWOT Analyse

3. Gastvorträge

Keine Einführung, sondern eine komprimierte Darstellung der folgenden Ausführungen. Die Zusammenfassung sollte Aufschluss geben über die wichtigsten Aspekte des Geschäftsvorhabens:

- Unternehmensgegenstand/Geschäftsidee
- Unternehmensziele
- Kundennutzen/ Erfolgsfaktoren
- Investitionsbedarf und mögliche Rendite

## 1. Theoretische Einführung zum Business Plan

1. Bedeutung und Aufgaben
2. **Aufbau**
  1. Zusammenfassung
  2. **Unternehmensgegenstand und rechtl. Verhältnisse**
  3. Management und Personal
  4. Unternehmensmodell und Innovation
  5. Markt und Konkurrenzsituation
  6. Planung
  7. SWOT Analyse
3. Gastvorträge

Beschreibt die bisherige Entwicklung und die aktuelle Situation des Unternehmens

- Name, Anschrift, Gründungsdatum
- Unternehmensgegenstand und –ziele
- ***Hier: strategische Vision- s.u.***
- Rechtsform und Gesellschafterstruktur
- ***Hier: Entwicklung unter Berücksichtigung aktueller standesrechtlicher, gesellschaftsrechtlicher, sozialpolitischer Entwicklungen und Reformen-***

## 1. Theoretische Einführung zum Business Plan

1. Bedeutung und Aufgaben
2. **Aufbau**
  1. Zusammenfassung
  2. Unternehmensgegenstand und rechtl. Verhältnisse
3. **Management und Personal**
  4. Unternehmensmodell und Innovation
  5. Markt und Konkurrenzsituation
  6. Planung
  7. SWOT Analyse
3. Gastvorträge

Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung einer Geschäftsidee ist die unternehmerische und fachliche Kompetenz des Managements

- Geschäftsleitung
- Organisationsstruktur
- Mitarbeiter
- Berater
- Beirat/Aufsichtsrat

## 1. Theoretische Einführung zum Business Plan

1. Bedeutung und Aufgaben
2. **Aufbau**
  1. Zusammenfassung
  2. Unternehmensgegenstand und rechtl. Verhältnisse
3. **Management und Personal**
  4. Unternehmensmodell und Innovation
  5. Markt und Konkurrenzsituation
  6. Planung
  7. SWOT Analyse
3. Gastvorträge

Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung einer Geschäftsidee ist die unternehmerische und fachliche Kompetenz des Managements

### - **Geschäftsleitung**

**1. Qualifikation;**

**2. Fortbildung**

**3. Controlling**

**4. Externe Präsenz**

- Organisationsstruktur

- Mitarbeiter

- Berater

- **Beirat/Aufsichtsrat**

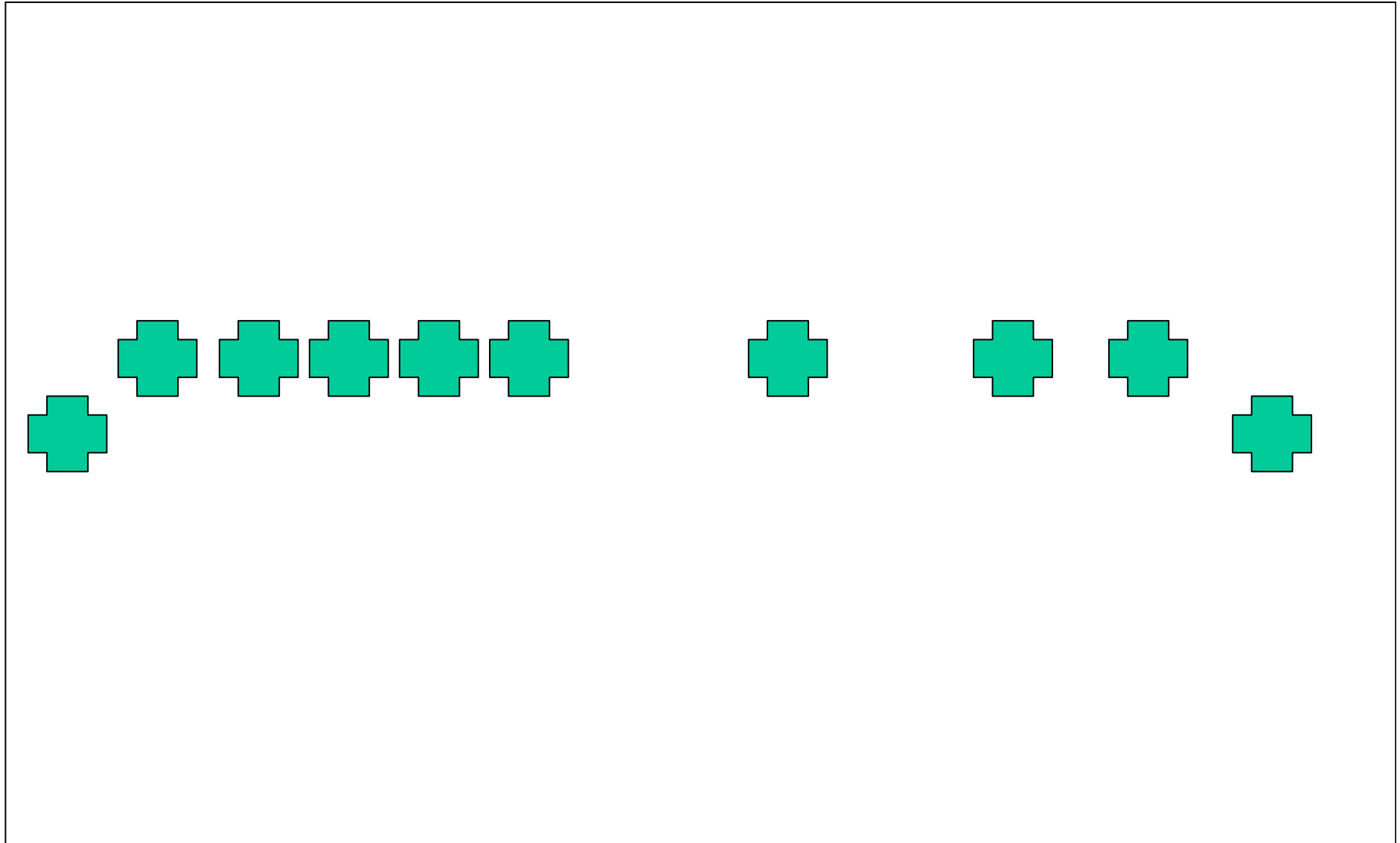
## 1. Theoretische Einführung zum Business Plan

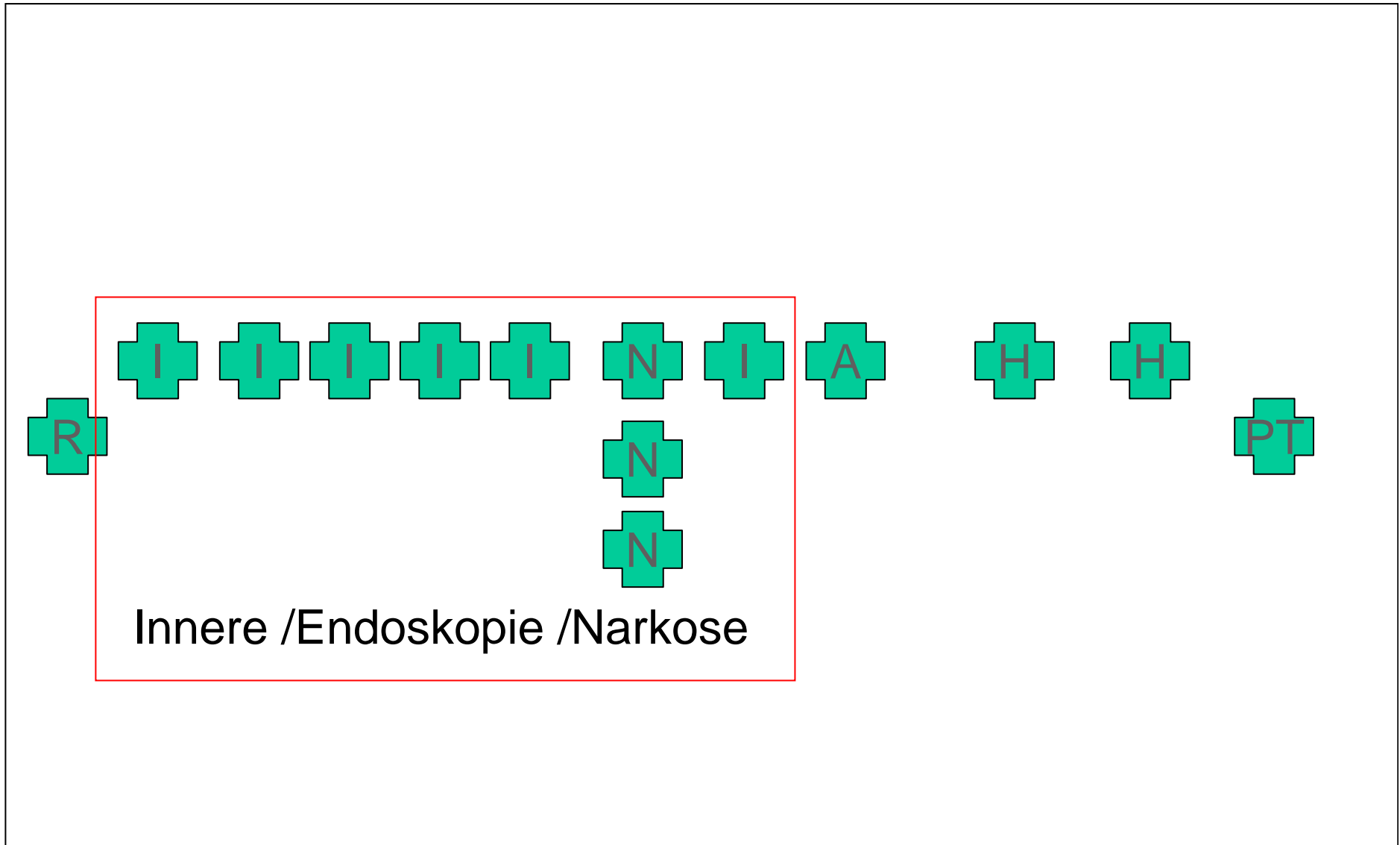
1. Bedeutung und Aufgaben
2. **Aufbau**
  1. Zusammenfassung
  2. Unternehmensgegenstand und rechtl. Verhältnisse
3. **Management und Personal**
  4. Unternehmensmodell und Innovation
  5. Markt und Konkurrenzsituation
  6. Planung
  7. SWOT Analyse
3. Gastvorträge

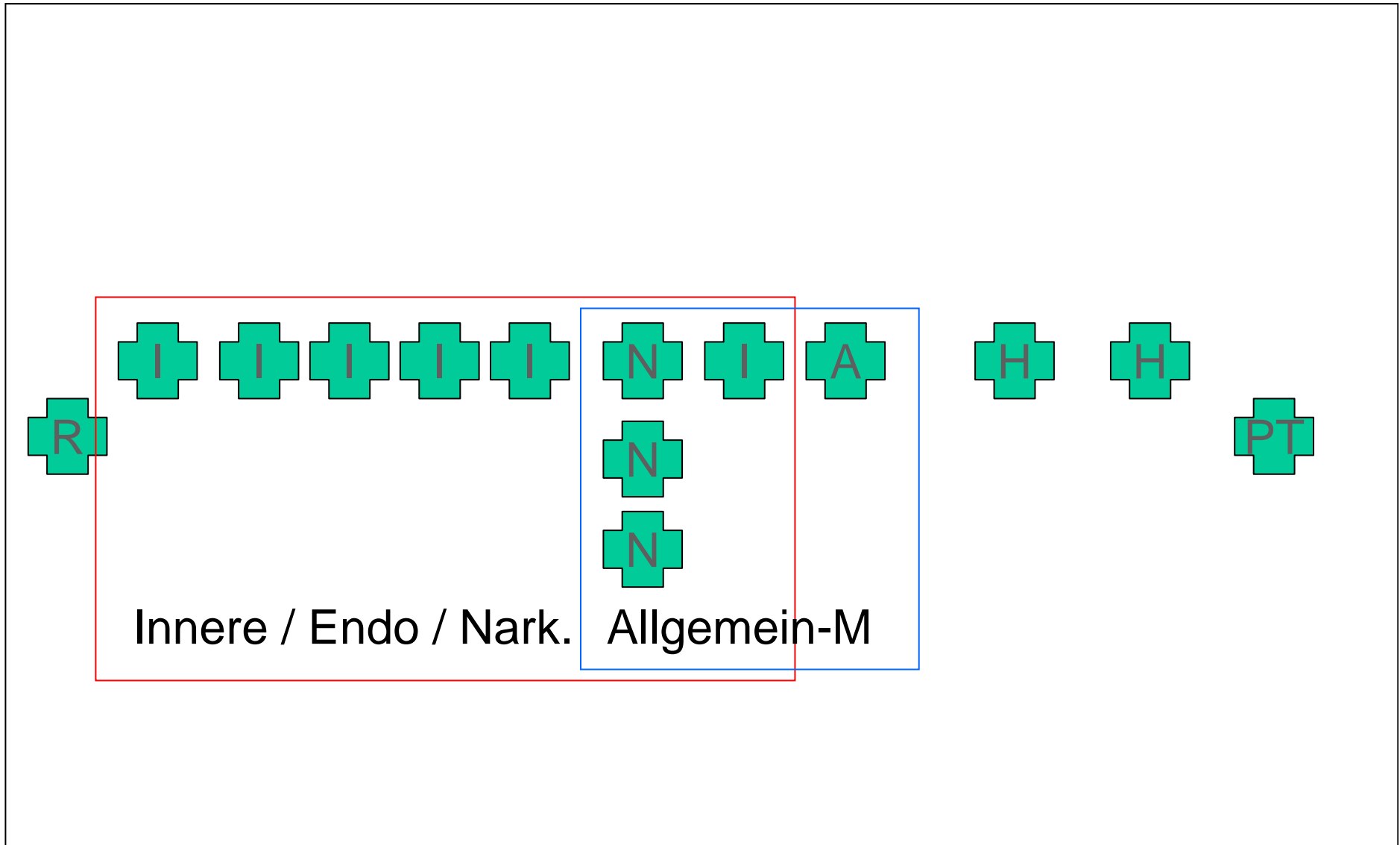
Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung einer Geschäftsidee ist die unternehmerische und fachliche Kompetenz des Managements

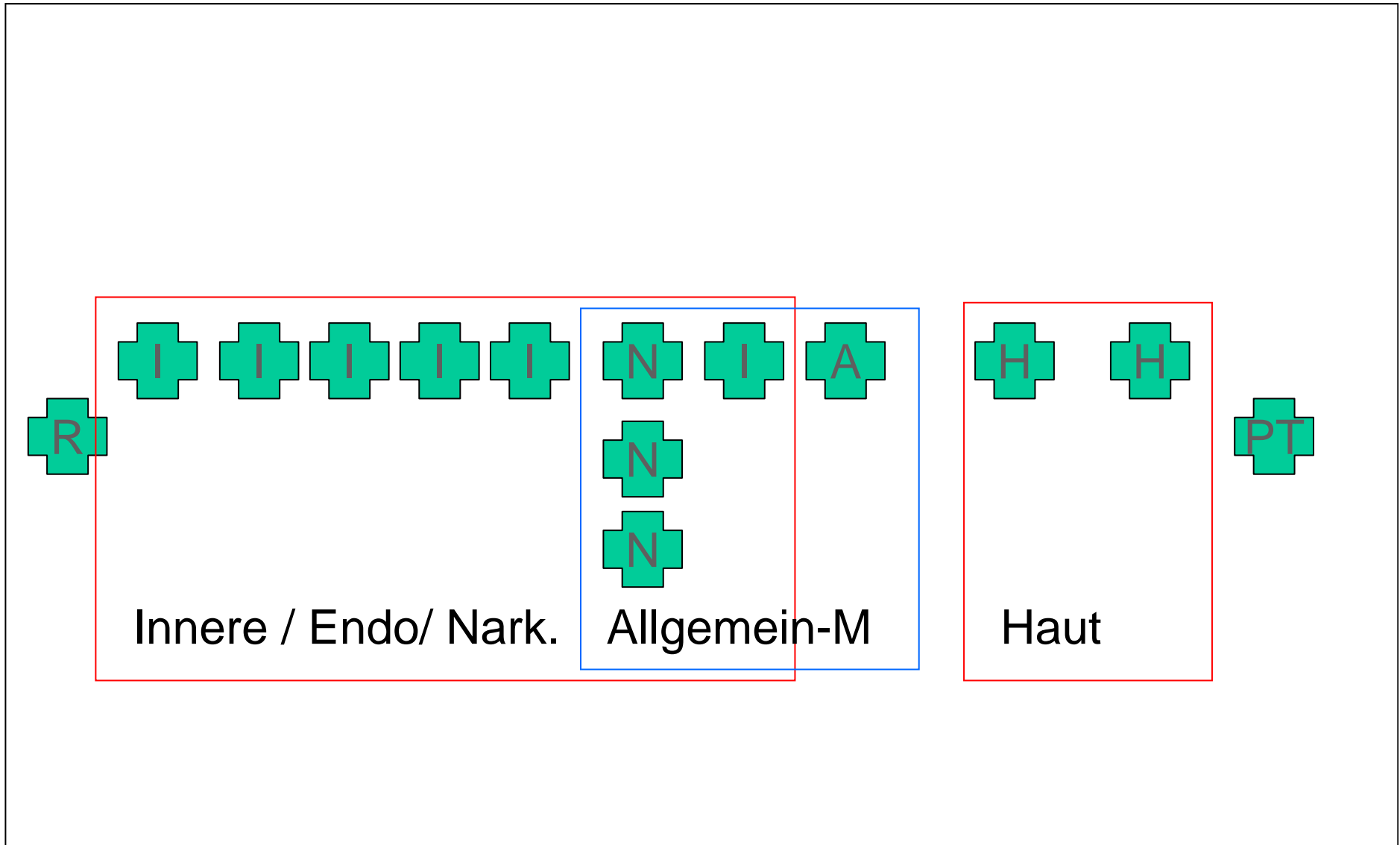
- Geschäftsleitung
- **Organisationsstruktur**
- Mitarbeiter
- Berater
- Beirat/Aufsichtsrat

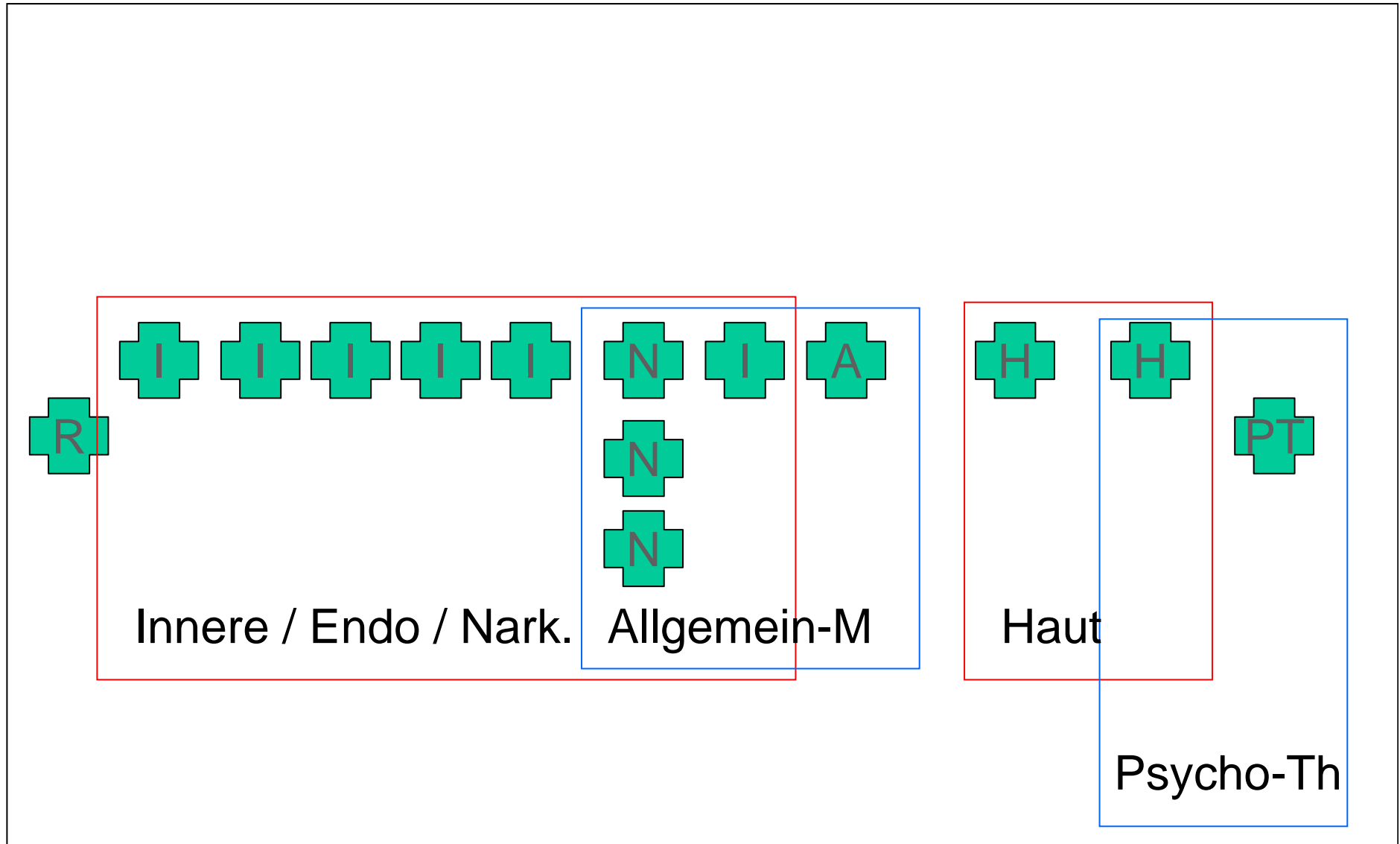
# Organigramm Paxis-Zentrum/ MVZ

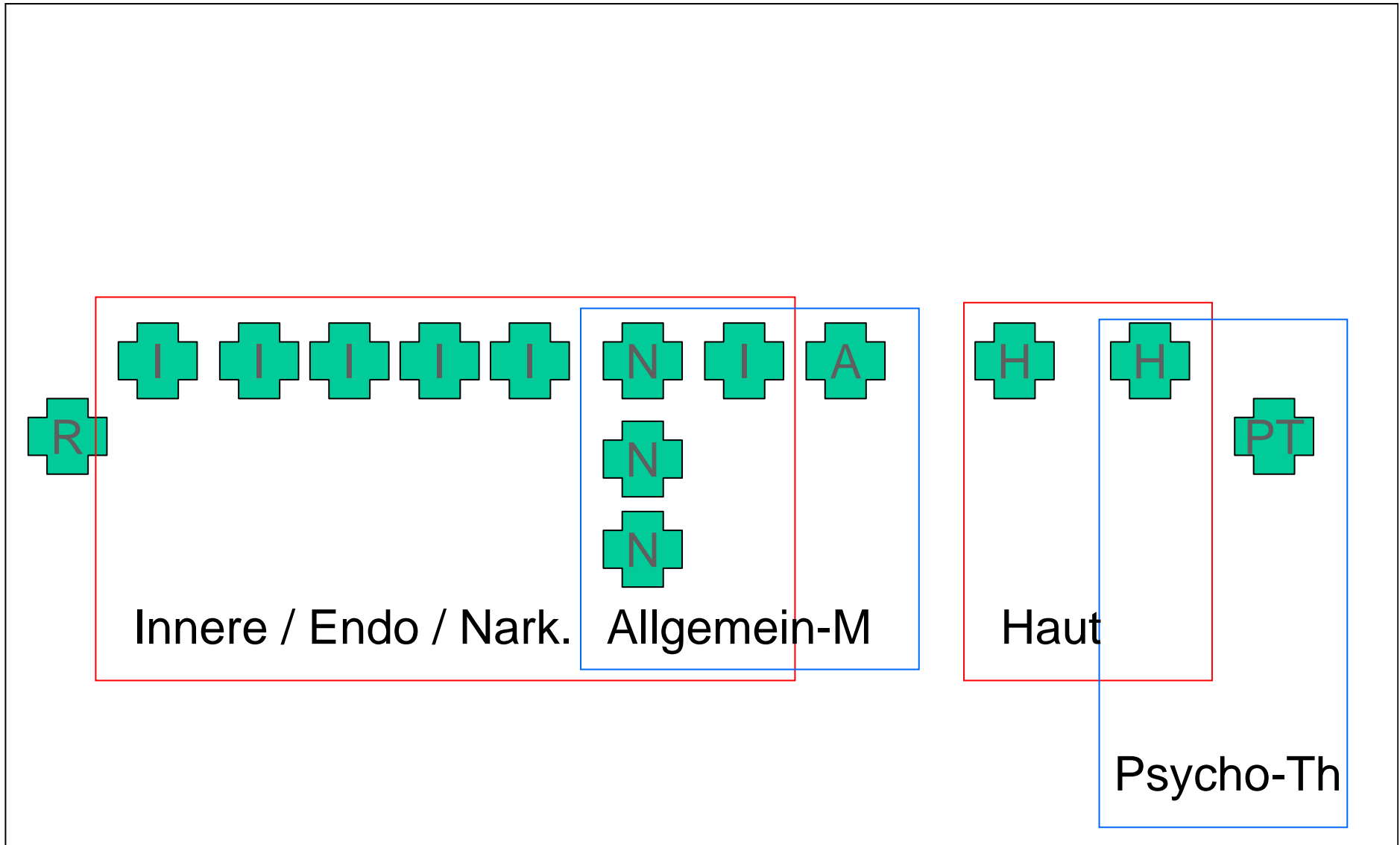


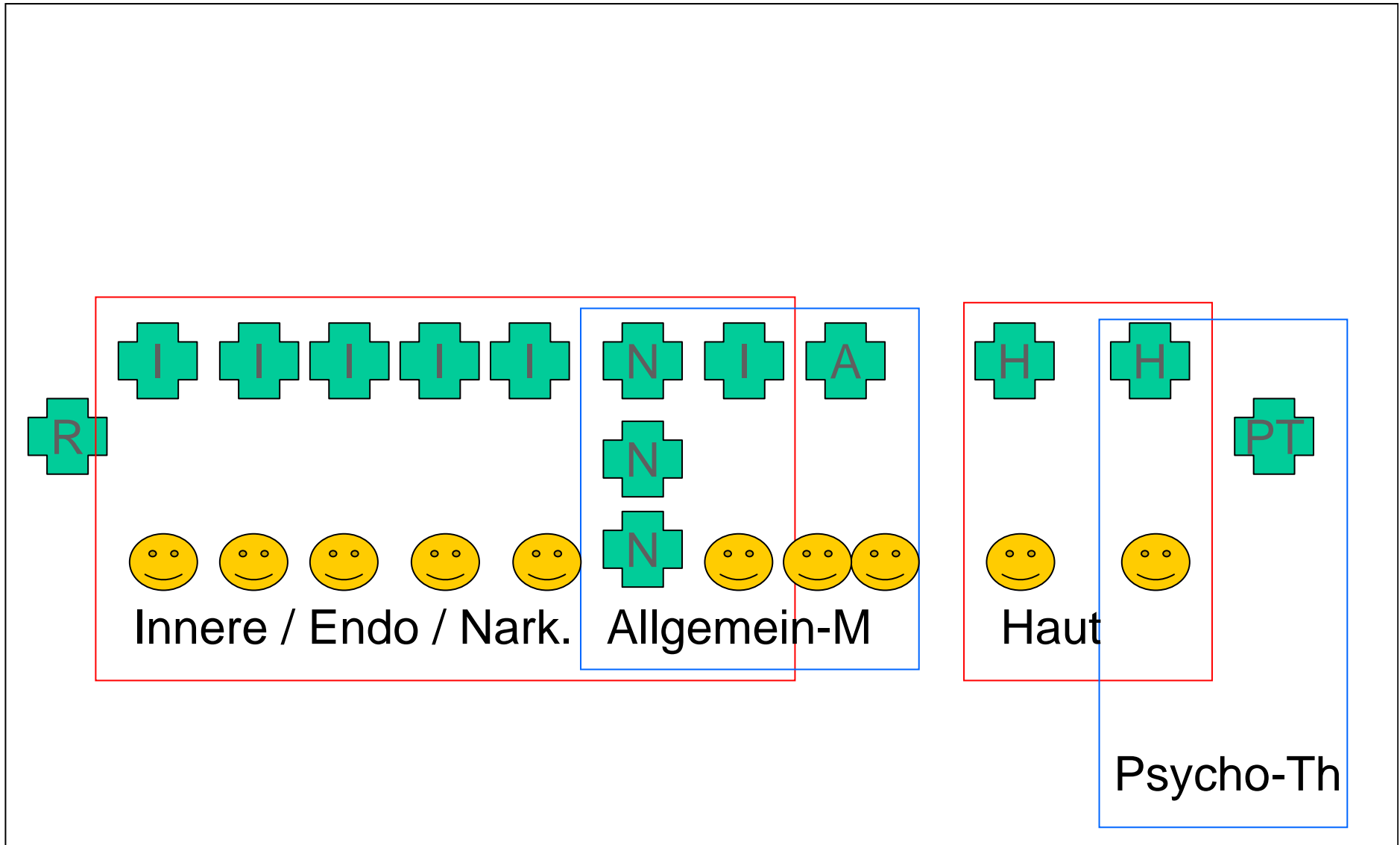


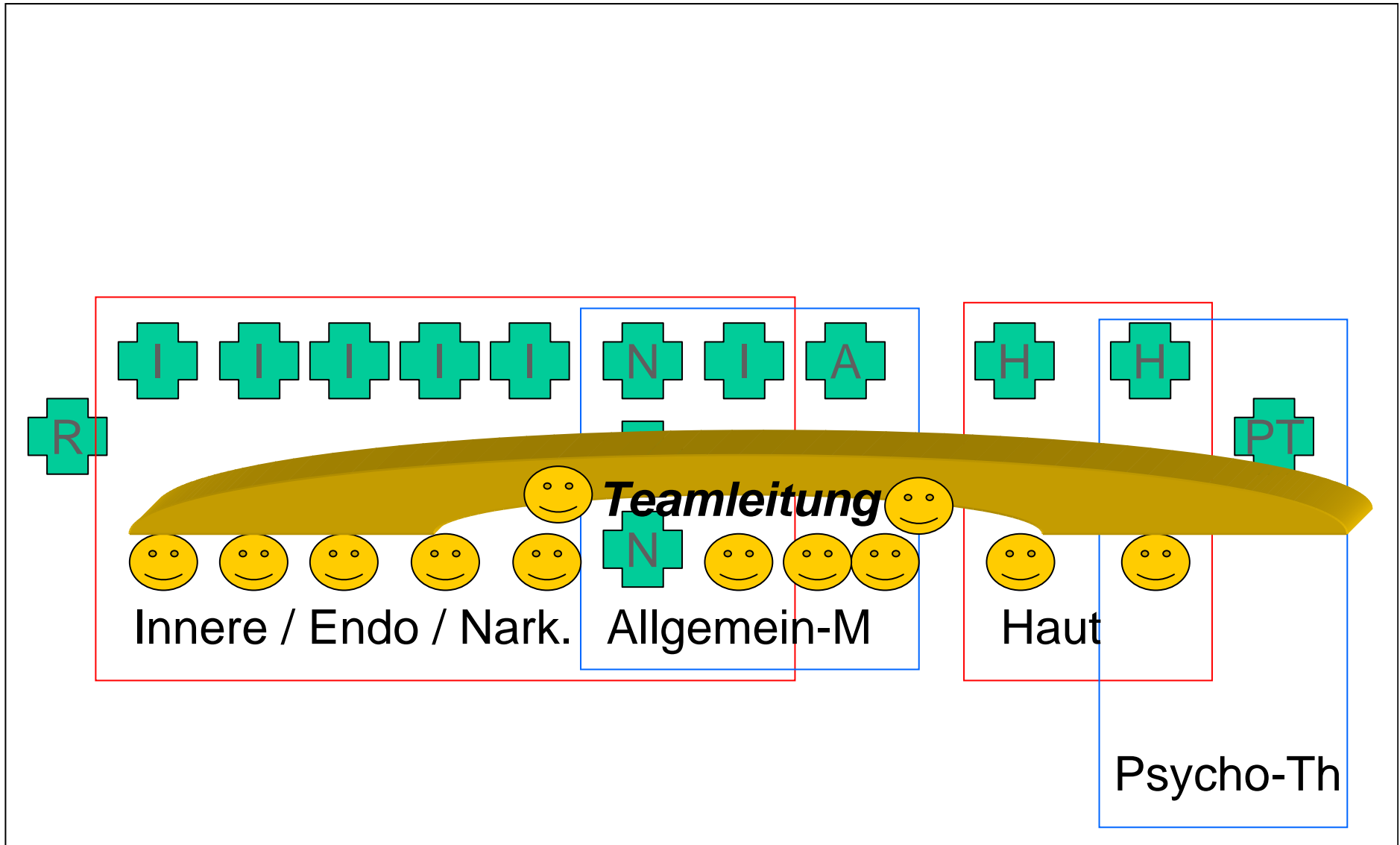


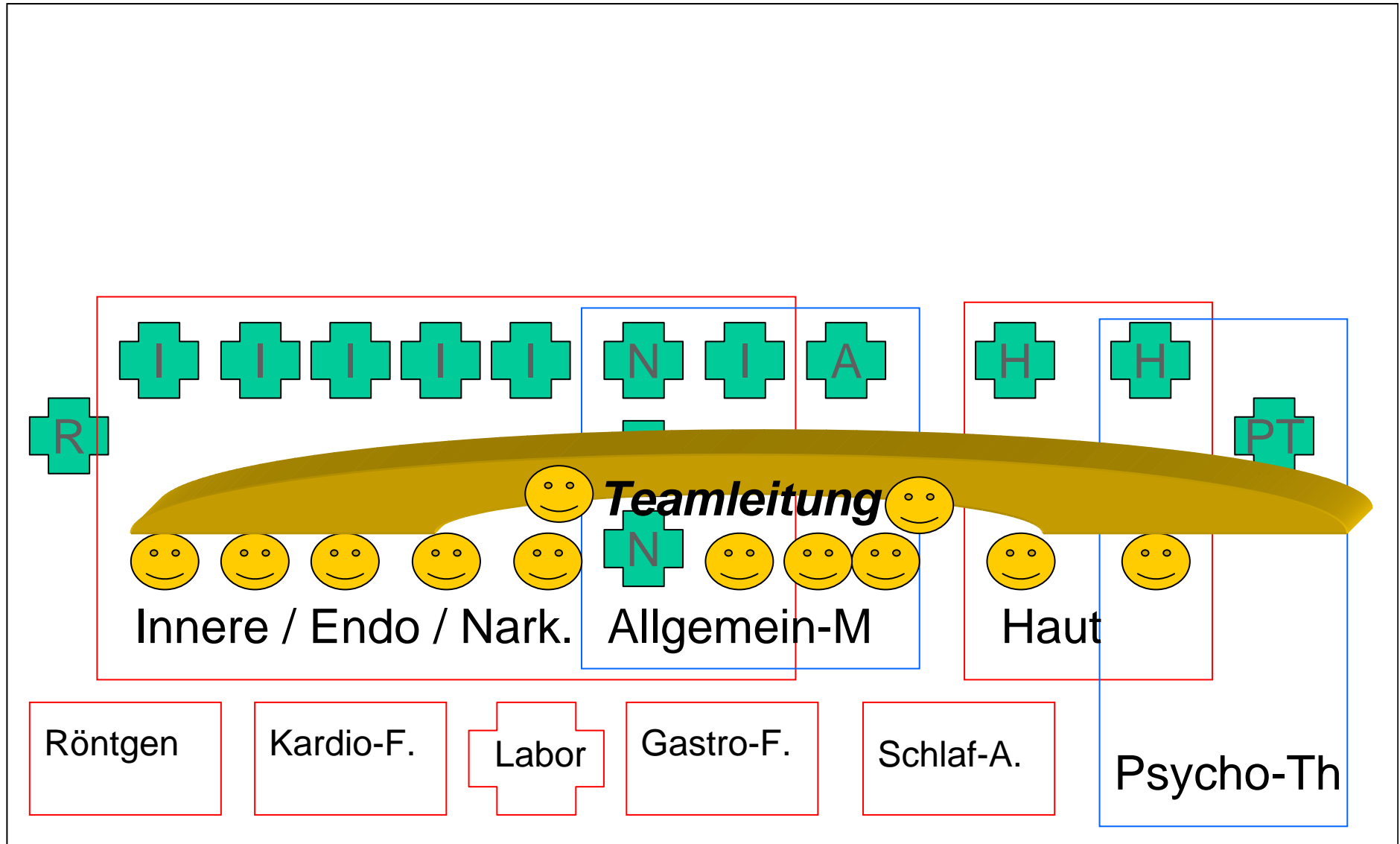


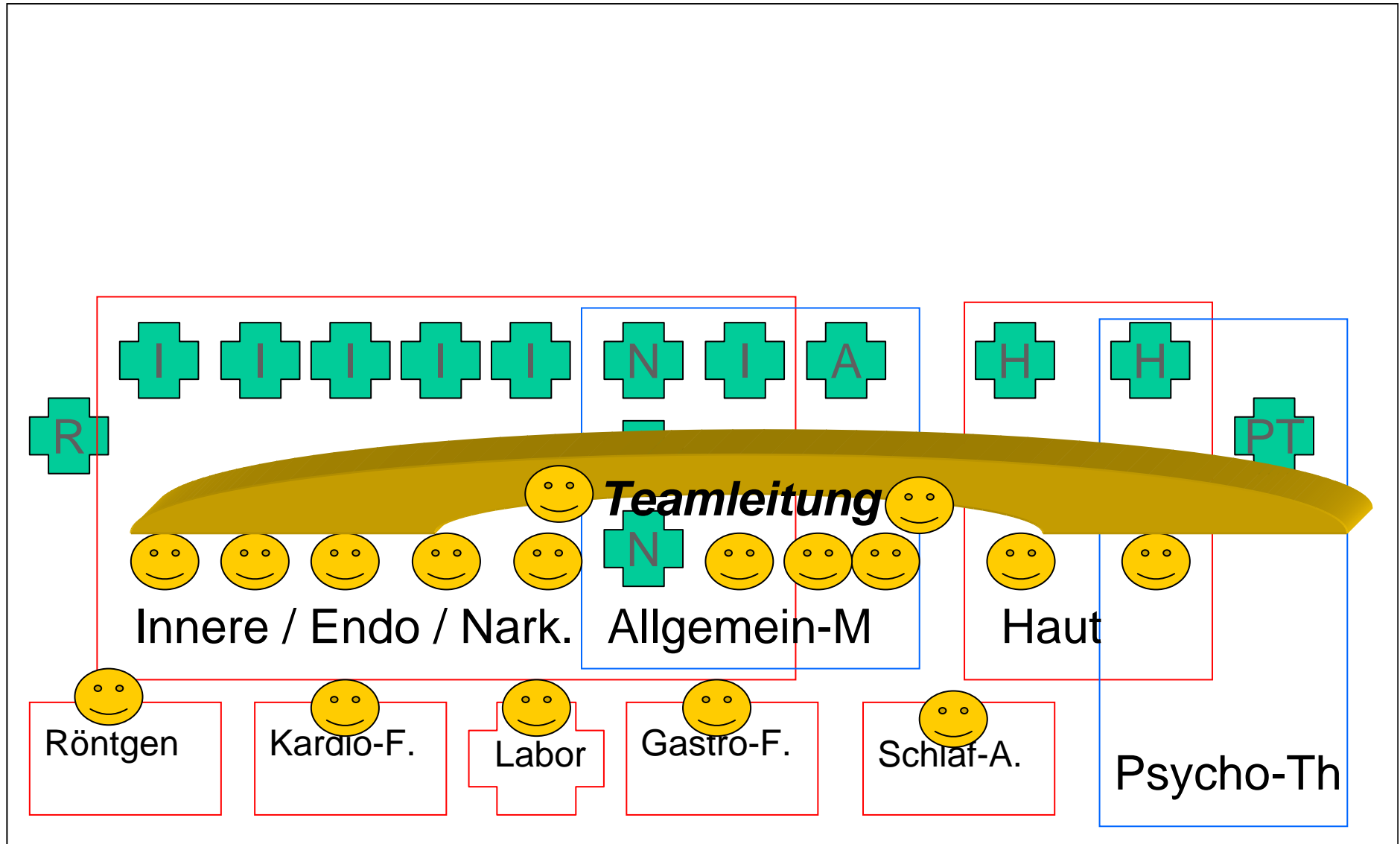


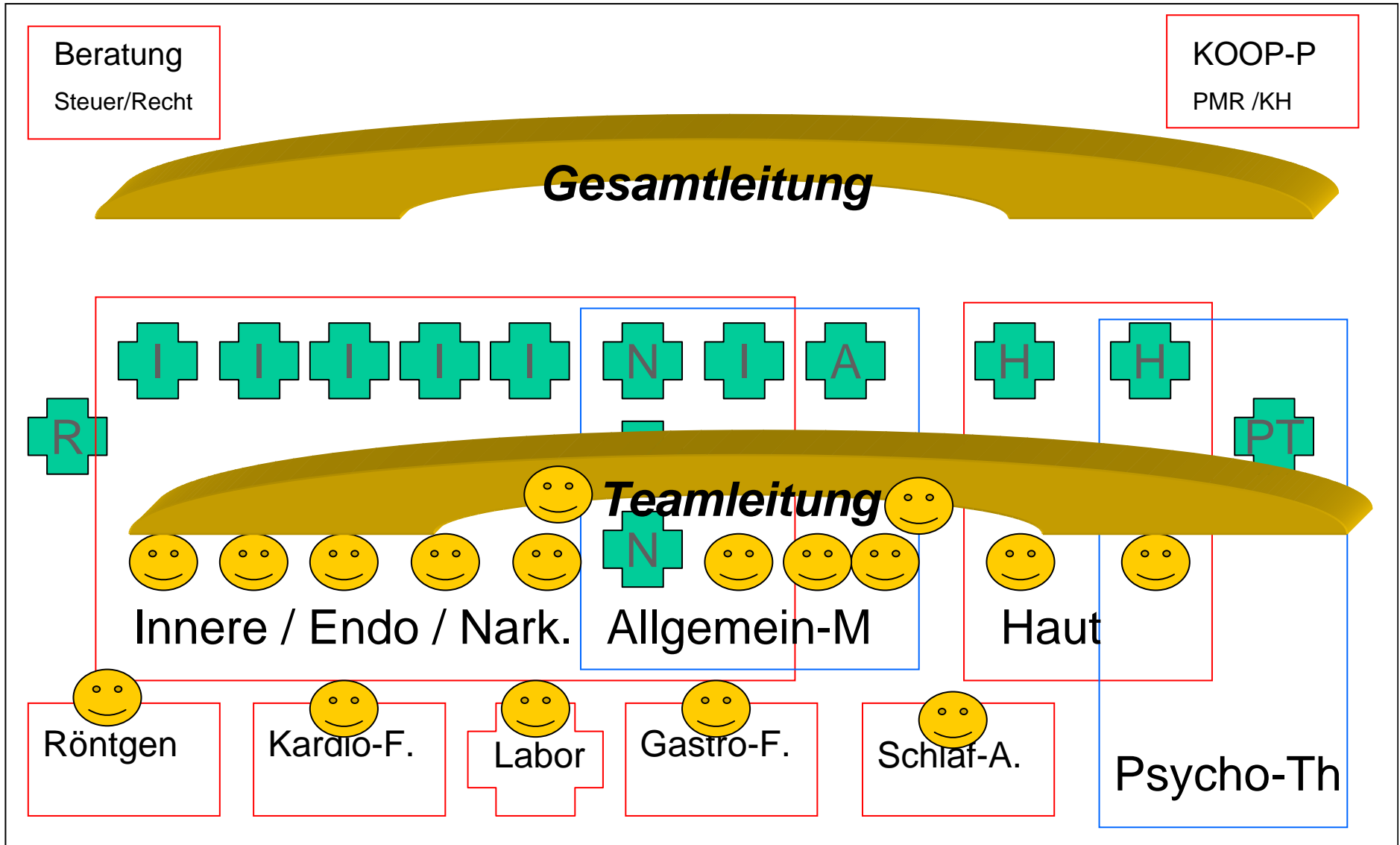


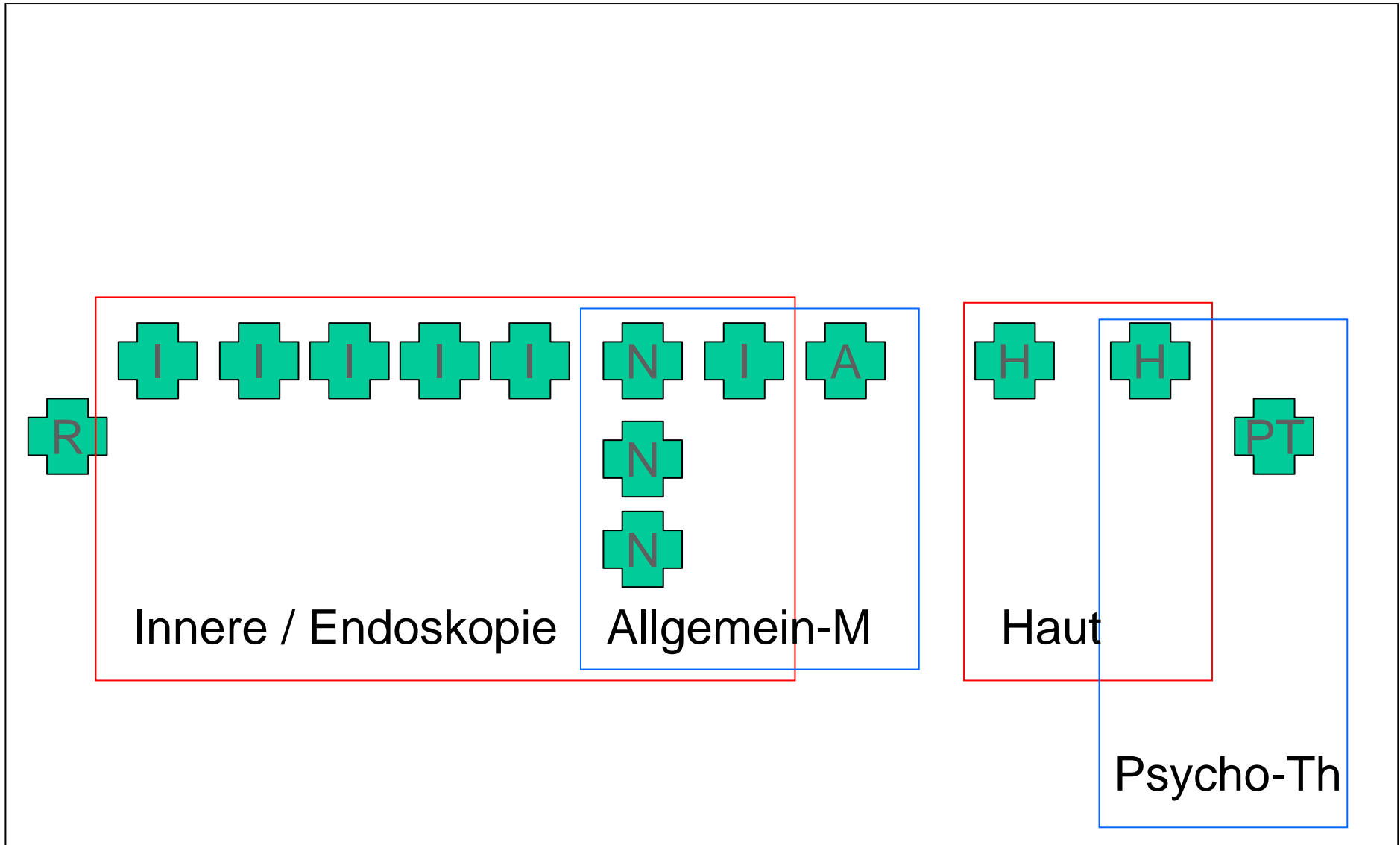












## 1. Theoretische Einführung zum Business Plan

1. Bedeutung und Aufgaben
2. **Aufbau**
  1. Zusammenfassung
  2. Unternehmensgegenstand und rechtl. Verhältnisse
3. **Management und Personal**
  4. Unternehmensmodell und Innovation
  5. Markt und Konkurrenzsituation
  6. Planung
  7. SWOT Analyse
3. Gastvorträge

Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung einer Geschäftsidee ist die unternehmerische und fachliche Kompetenz des Managements

- Geschäftsleitung
- Organisationsstruktur
- **Mitarbeiter**  
**Qualifikation;**  
**Fortbildung**  
**Controlling**  
**Externe Präsenz**

## 1. Theoretische Einführung zum Business Plan

1. Bedeutung und Aufgaben
2. **Aufbau**
  1. Zusammenfassung
  2. Unternehmensgegenstand und rechtl. Verhältnisse
3. **Management und Personal**
  4. Unternehmensmodell und Innovation
  5. Markt und Konkurrenzsituation
  6. Planung
  7. SWOT Analyse
3. Gastvorträge

Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung einer Geschäftsidee ist die unternehmerische und fachliche Kompetenz des Managements

- Geschäftsleitung
- Organisationsstruktur
- Mitarbeiter
- **Berater**
  - **Kompetenz**
  - **Renommee**
  - **Qualifikation**
- Beirat/Aufsichtsrat

## 1. Theoretische Einführung zum Business Plan

1. Bedeutung und Aufgaben
2. **Aufbau**
  1. Zusammenfassung
  2. Unternehmensgegenstand und rechtl. Verhältnisse
3. **Management und Personal**
  4. Unternehmensmodell und Innovation
  5. Markt und Konkurrenzsituation
  6. Planung
  7. SWOT Analyse
3. Gastvorträge

Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung einer Geschäftsidee ist die unternehmerische und fachliche Kompetenz des Managements

- Geschäftsleitung
- Organisationsstruktur
- Mitarbeiter
- Berater
- ~~Beirat/Aufsichtsrat~~

## 1. Theoretische Einführung zum Business Plan

1. Bedeutung und Aufgaben
2. **Aufbau**
  1. Zusammenfassung
  2. Unternehmensgegenstand und rechtl. Verhältnisse
  3. Management und Personal
  4. **Unternehmensmodell und Innovation**
  5. Markt und Konkurrenzsituation
  6. Planung
  7. SWOT Analyse
3. Gastvorträge

## 1. Darstellung des Leistungsangebotes und der Unternehmenskonzeption:

- Profil des Geschäftsvorhabens
- Vorteil gegenüber der Konkurrenz (USP)
- Wertschöpfungskette des Unternehmens
- Beschaffungs- und Vertriebspartner

## 1. Theoretische Einführung zum Business Plan

1. Bedeutung und Aufgaben
2. **Aufbau**
  1. Zusammenfassung
  2. Unternehmensgegenstand und rechtl. Verhältnisse
  3. Management und Personal
  4. **Unternehmensmodell und Innovation**
  5. Markt und Konkurrenzsituation
  6. Planung
  7. SWOT Analyse
3. Gastvorträge

## 1. Darstellung des Leistungsangebotes und der Unternehmenskonzeption:

- Profil des Geschäftsvorhabens
  - **Gesamtkonzept:**
  - **Prävention**
  - **High-Quality**
  - **High-Service**
  - **Intensive cooperation**
- Vorteil gegenüber der Konkurrenz (USP)
- Wertschöpfungskette des Unternehmens

## 1. Theoretische Einführung zum Business Plan

1. Bedeutung und Aufgaben
2. **Aufbau**
  1. Zusammenfassung
  2. Unternehmensgegenstand und rechtl. Verhältnisse
  3. Management und Personal
  4. **Unternehmensmodell und Innovation**
  5. Markt und Konkurrenzsituation
  6. Planung
  7. SWOT Analyse
3. Gastvorträge

## 1. Darstellung des Leistungsangebotes und der Unternehmenskonzeption:

- Profil des Geschäftsvorhabens
  - **Gesamtkonzept:**
  - **Prävention**
  - **High-quality**
  - **High-service, Full-service**
  - **Intensive cooperation**
- **Zertifizierung ISO 9010**
- **Premium-Medizin Ruhr**

## 1. Theoretische Einführung zum Business Plan

1. Bedeutung und Aufgaben
2. **Aufbau**
  1. Zusammenfassung
  2. Unternehmensgegenstand und rechtl. Verhältnisse
  3. Management und Personal
  4. **Unternehmensmodell und Innovation**
  5. Markt und Konkurrenzsituation
  6. Planung
  7. SWOT Analyse
3. Gastvorträge

## 1. Darstellung des Leistungsangebotes und der Unternehmenskonzeption:

- Profil des Geschäftsvorhabens
- **Vorteil gegenüber der Konkurrenz (USP)**
- Wertschöpfungskette des Unternehmens
- Beschaffungs- und Vertriebspartner

## 1. Theoretische Einführung zum Business Plan

1. Bedeutung und Aufgaben
2. **Aufbau**
  1. Zusammenfassung
  2. Unternehmensgegenstand und rechtl. Verhältnisse
  3. Management und Personal
  4. **Unternehmensmodell und Innovation**
  5. Markt und Konkurrenzsituation
  6. Planung
  7. SWOT Analyse
3. Gastvorträge

## 1. Darstellung des Leistungsangebotes und der Unternehmenskonzeption:

- Profil des Geschäftsvorhabens
- **Vorteil gegenüber der Konkurrenz (USP)**
  - **Dienstleistung**
  - **Professionalität**
- Wertschöpfungskette des Unternehmens
- Beschaffungs- und Vertriebspartner

# Unternehmensführung im Mittelstand

## 1. Theoretische Einführung zum Business Plan

1. Bedeutung und Aufgaben

### 2. Aufbau

1. Zusammenfassung

2. Unternehmensgegenstand und rechtl. Verhältnisse

3. Management und Personal

### 4. Unternehmensmodell und Innovation

5. Markt und Konkurrenzsituation

6. Planung

7. SWOT Analyse

3. Gastvorträge

## 2. Beschreibung des bestehenden Produkt- und Dienstleistungsspektrums bzw. der Innovation

- Stellenwert der einzelnen Produkte/ Dienstleistungen für das Unternehmen
- wesentliche Merkmale
- Service- und Wartungsangebot
- Kundennutzen
- Substitutionskonkurrenz
- Lebenszyklusphase/ Stand der Entwicklungsarbeiten
- Schutzrechtsituation

## 1. Theoretische Einführung zum Business Plan

1. Bedeutung und Aufgaben

### 2. Aufbau

1. Zusammenfassung
2. Unternehmensgegenstand und rechtl. Verhältnisse
3. Management und Personal
4. Unternehmensmodell und Innovation
5. Markt und Konkurrenzsituation
6. Planung
7. SWOT Analyse

3. Gastvorträge

## 3. Erläuterung der weiteren Schritte der Unternehmens- und Produktentwicklung

- Voraussetzungen für die geplante Fertigung
- Nachfolgeprodukte, Erweiterung des Leistungsspektrums
- Milestone-Planung der weiteren Unternehmensentwicklungen

# Unternehmensführung im Mittelstand

## 1. Theoretische Einführung zum Business Plan

1. Bedeutung und Aufgaben

### 2. Aufbau

1. Zusammenfassung
2. Unternehmensgegenstand und rechtl. Verhältnisse
3. Management und Personal
4. Unternehmensmodell und Innovation

### 5. Markt und Konkurrenzsituation

6. Planung
7. SWOT Analyse

3. Gastvorträge

1. Anhand einer Analyse des Marktes und der Branche sollen die Potentiale nachgewiesen werden, die der Zielmarkt eröffnet

- Marktgröße
- Branchentypische Renditen
- Markteintrittsbarrieren
- Wettbewerber inkl. Substitutionskonkurrenz
- Zulieferer/ Kunden
- Vertriebswege

## 1. Theoretische Einführung zum Business Plan

1. Bedeutung und Aufgaben

### 2. Aufbau

1. Zusammenfassung

2. Unternehmensgegenstand und rechtl. Verhältnisse

3. Management und Personal

4. Unternehmensmodell und Innovation

### 5. Markt und Konkurrenzsituation

6. Planung

7. SWOT Analyse

3. Gastvorträge

1. Anhand einer Analyse des Marktes und der Branche sollen die Potentiale nachgewiesen werden, die der Zielmarkt eröffnet

- **Marktgröße- definiert und gedeckelt**

- Branchentypische Renditen

- Markteintrittsbarrieren

- Wettbewerber inkl. Substitutionskonkurrenz

- Zulieferer/ Kunden

- Vertriebswege

## 1. Theoretische Einführung zum Business Plan

1. Bedeutung und Aufgaben

### 2. Aufbau

1. Zusammenfassung
2. Unternehmensgegenstand und rechtl. Verhältnisse
3. Management und Personal
4. Unternehmensmodell und Innovation

### 5. Markt und Konkurrenzsituation

6. Planung
7. SWOT Analyse

3. Gastvorträge

1. Anhand einer Analyse des Marktes und der Branche sollen die Potentiale nachgewiesen werden, die der Zielmarkt eröffnet

- Marktgröße

- **Branchentypische Renditen**

- **- 80.000-120.000€ Arzteinkommen**

- Markteintrittsbarrieren

- Wettbewerber inkl. Substitutionskonkurrenz

- Zulieferer/ Kunden

- Vertriebswege

## 1. Theoretische Einführung zum Business Plan

1. Bedeutung und Aufgaben

### 2. Aufbau

1. Zusammenfassung

2. Unternehmensgegenstand und rechtl. Verhältnisse

3. Management und Personal

4. Unternehmensmodell und Innovation

### 5. Markt und Konkurrenzsituation

6. Planung

7. SWOT Analyse

3. Gastvorträge

1. Anhand einer Analyse des Marktes und der Branche sollen die Potentiale nachgewiesen werden, die der Zielmarkt eröffnet

- Marktgröße

- Branchentypische Renditen

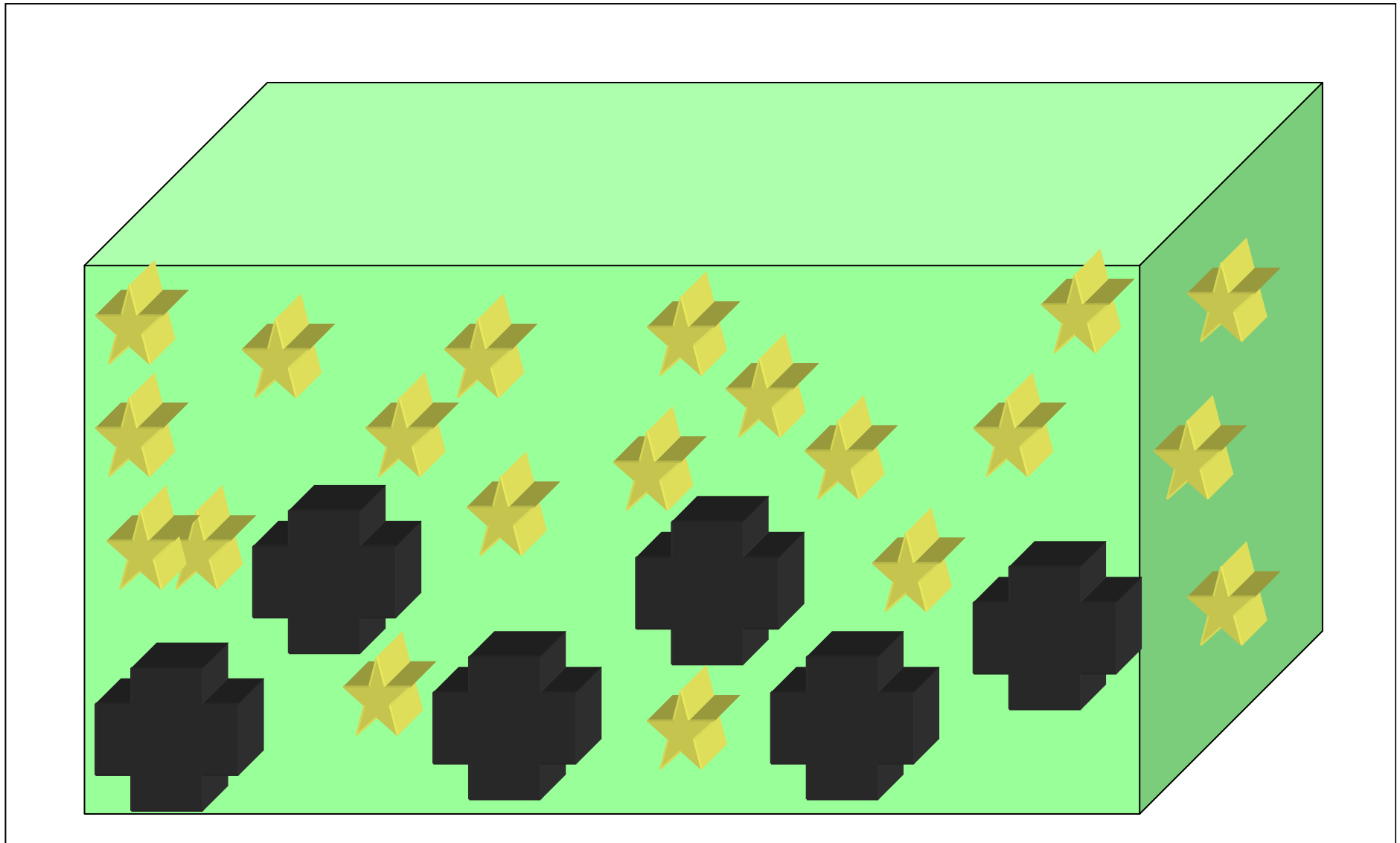
- Markteintrittsbarrieren

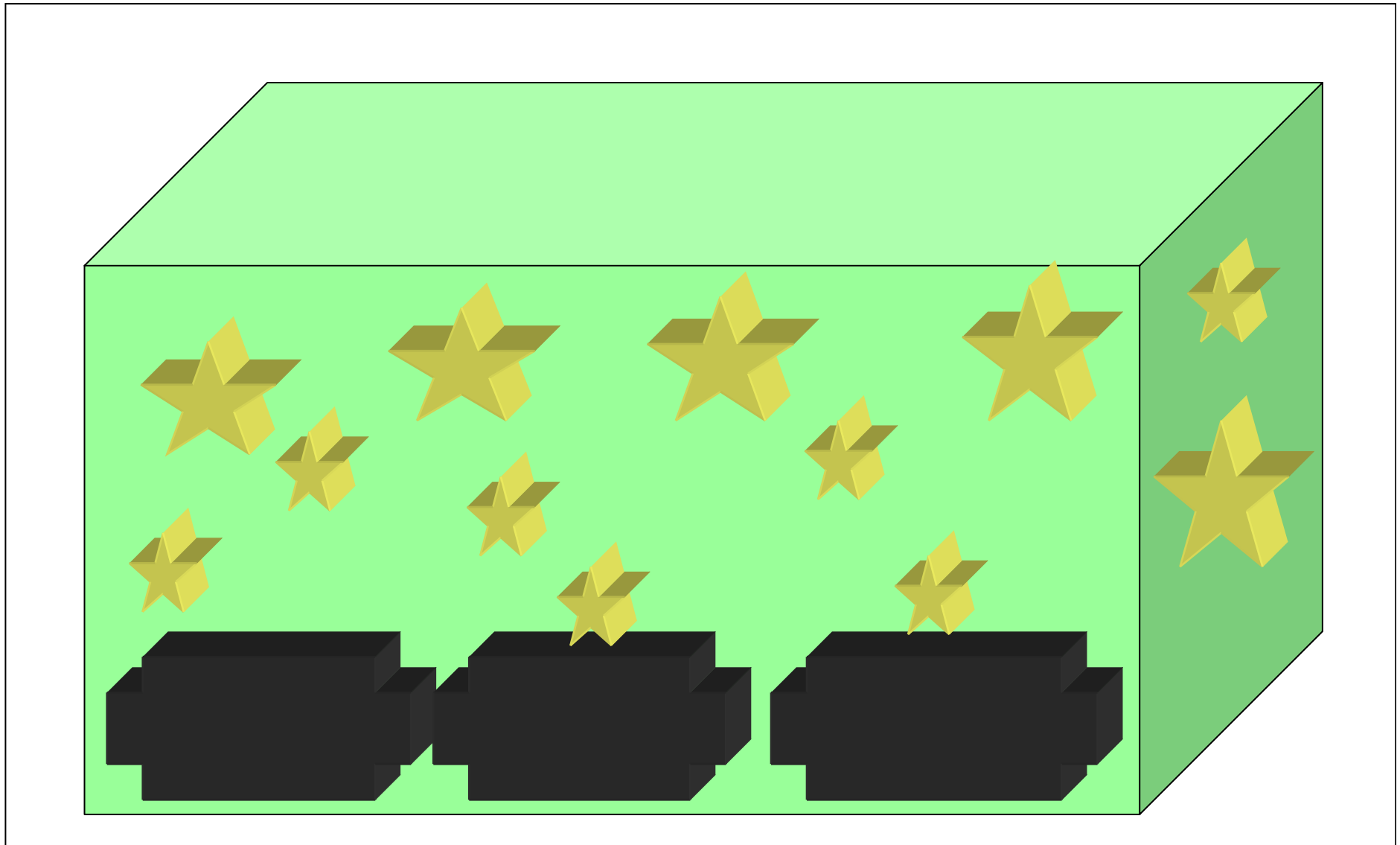
- **Wettbewerber**

- **inkl. Substitutionskonkurrenz**

- Zulieferer/ Kunden

- Vertriebswege





- *Zwang zur Veränderung*
- *Zwang zur Anpassung*
- *Zwang zur Gestaltung*

- **INTERN**
- **Cooperation**
- **Controlling**
- **Nutzung von Ressourcen**

o

**COCONUT**

- **EXTERN**
- **Qualität**
- **Leistungsmedizin**
- **Marketing**

o

**QUALM**



**COCONUT**

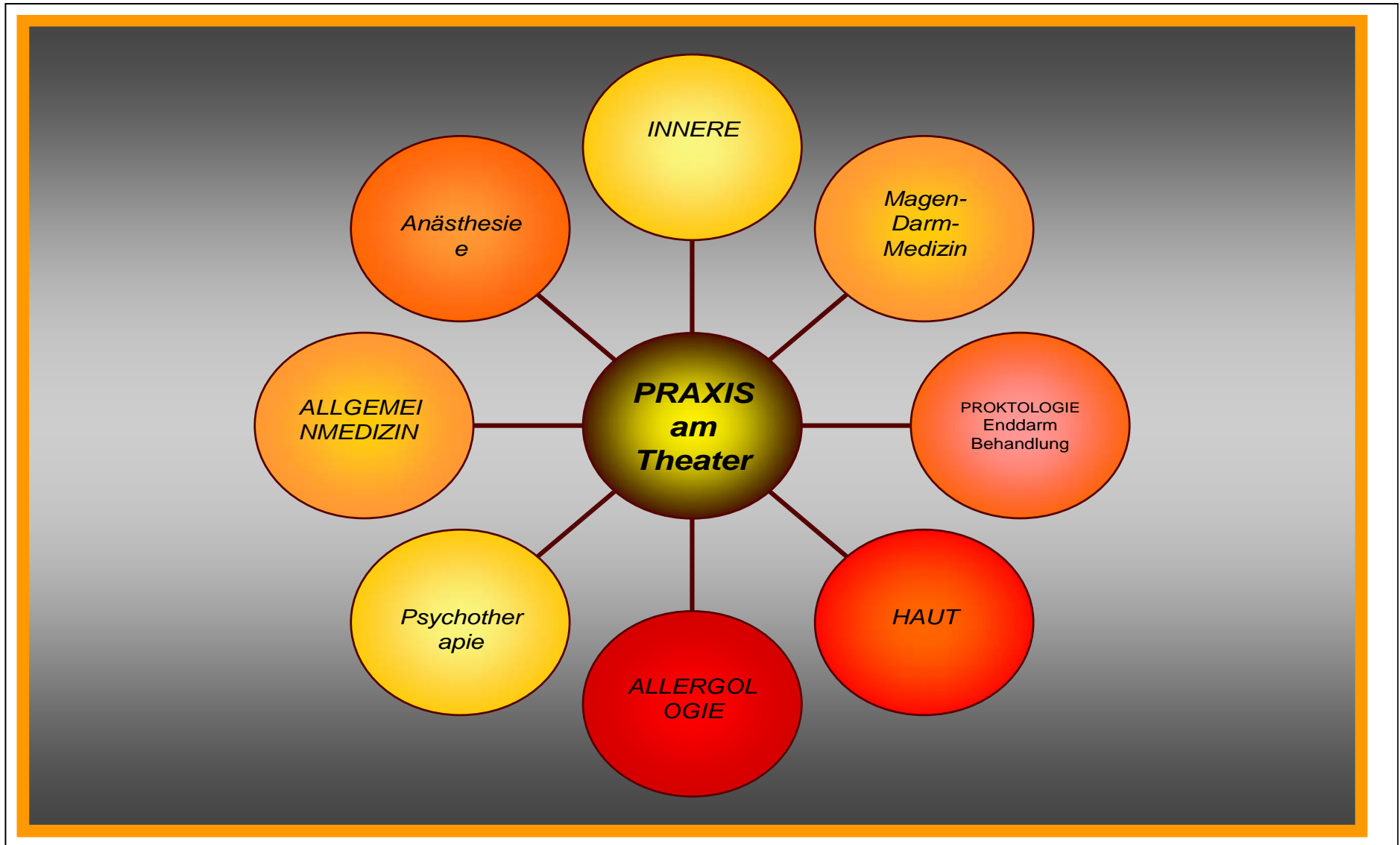




Fachhochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

# *Internale Kooperation*



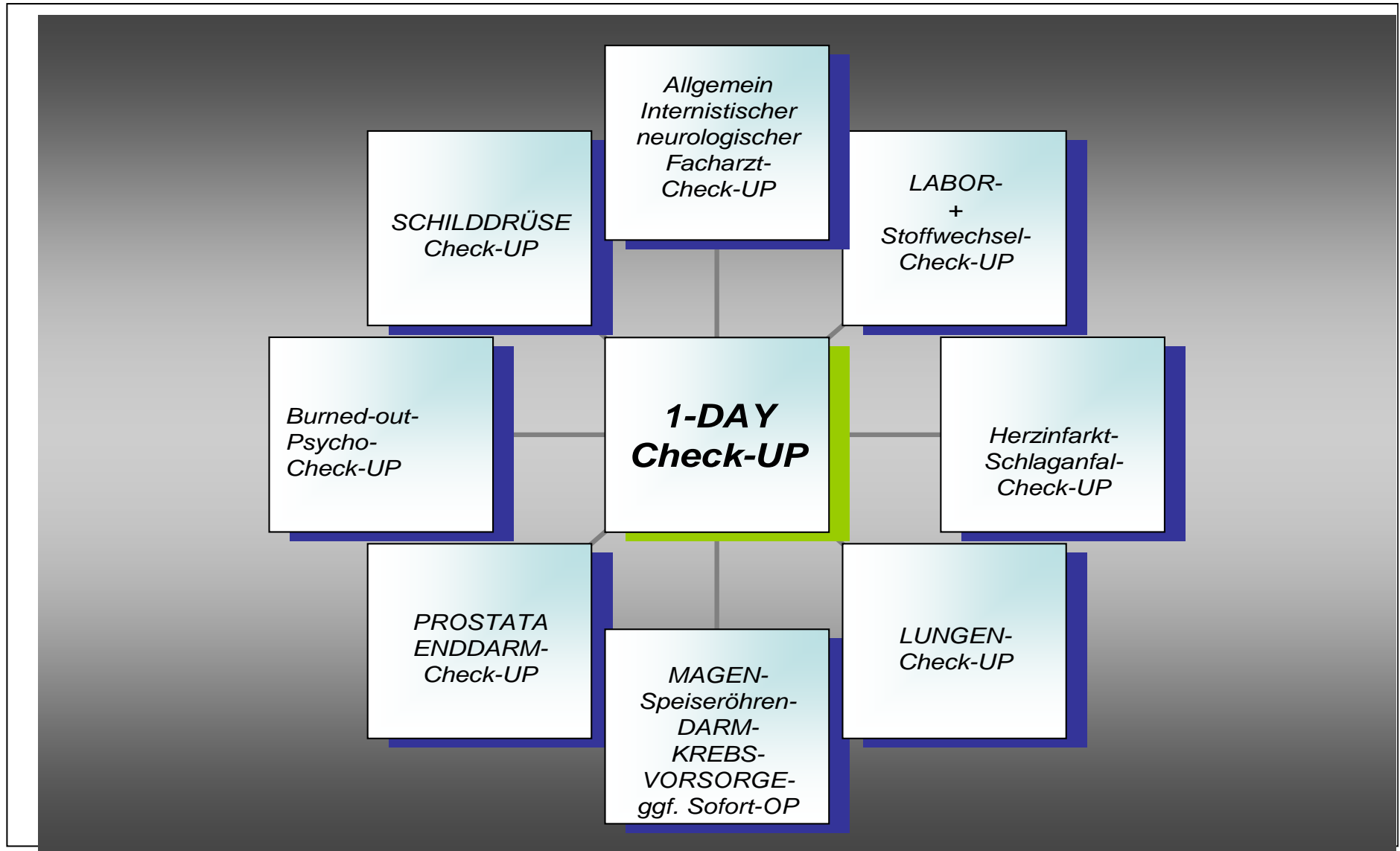




Fachhochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

# *Internale Kooperative Prozesse*



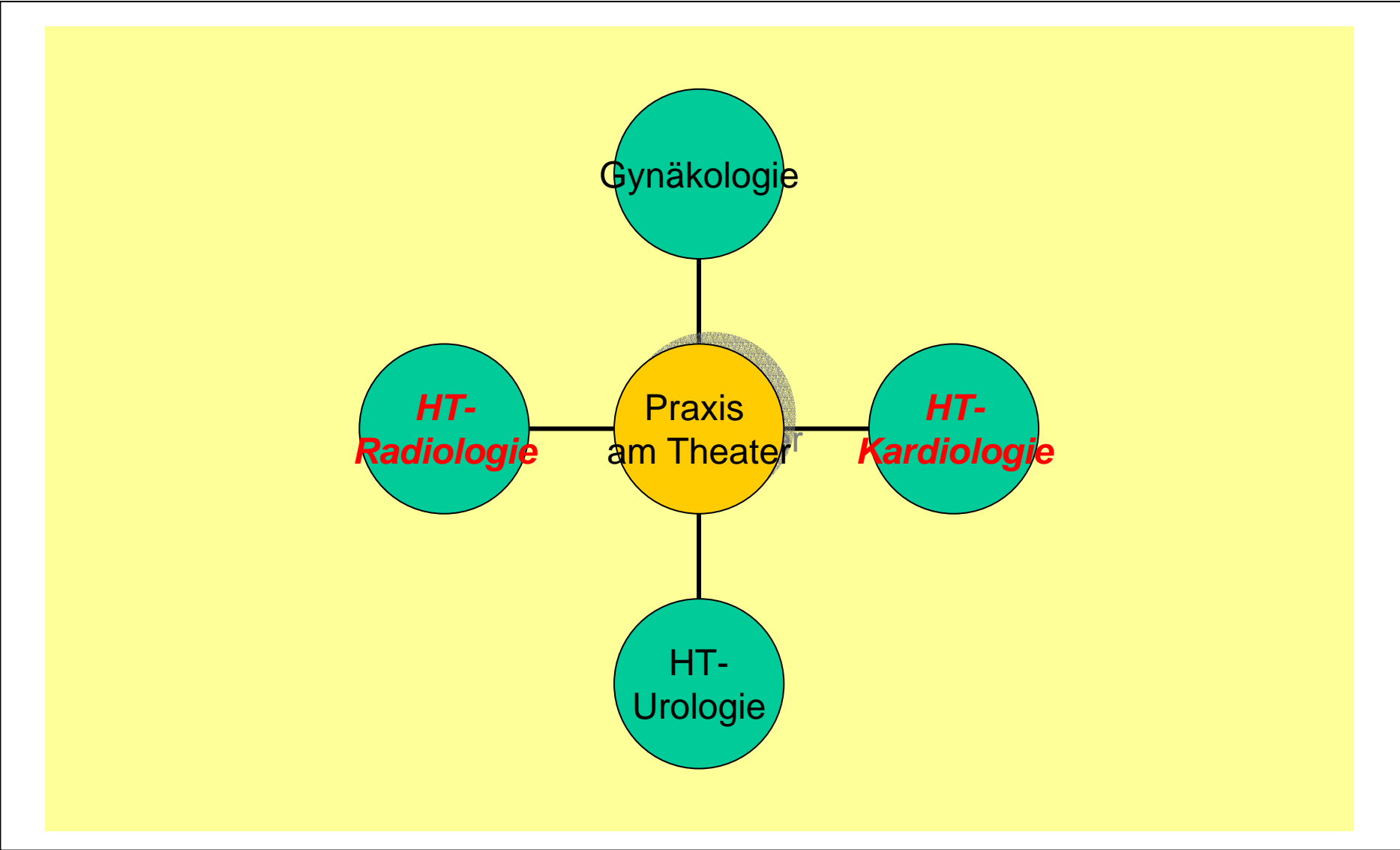


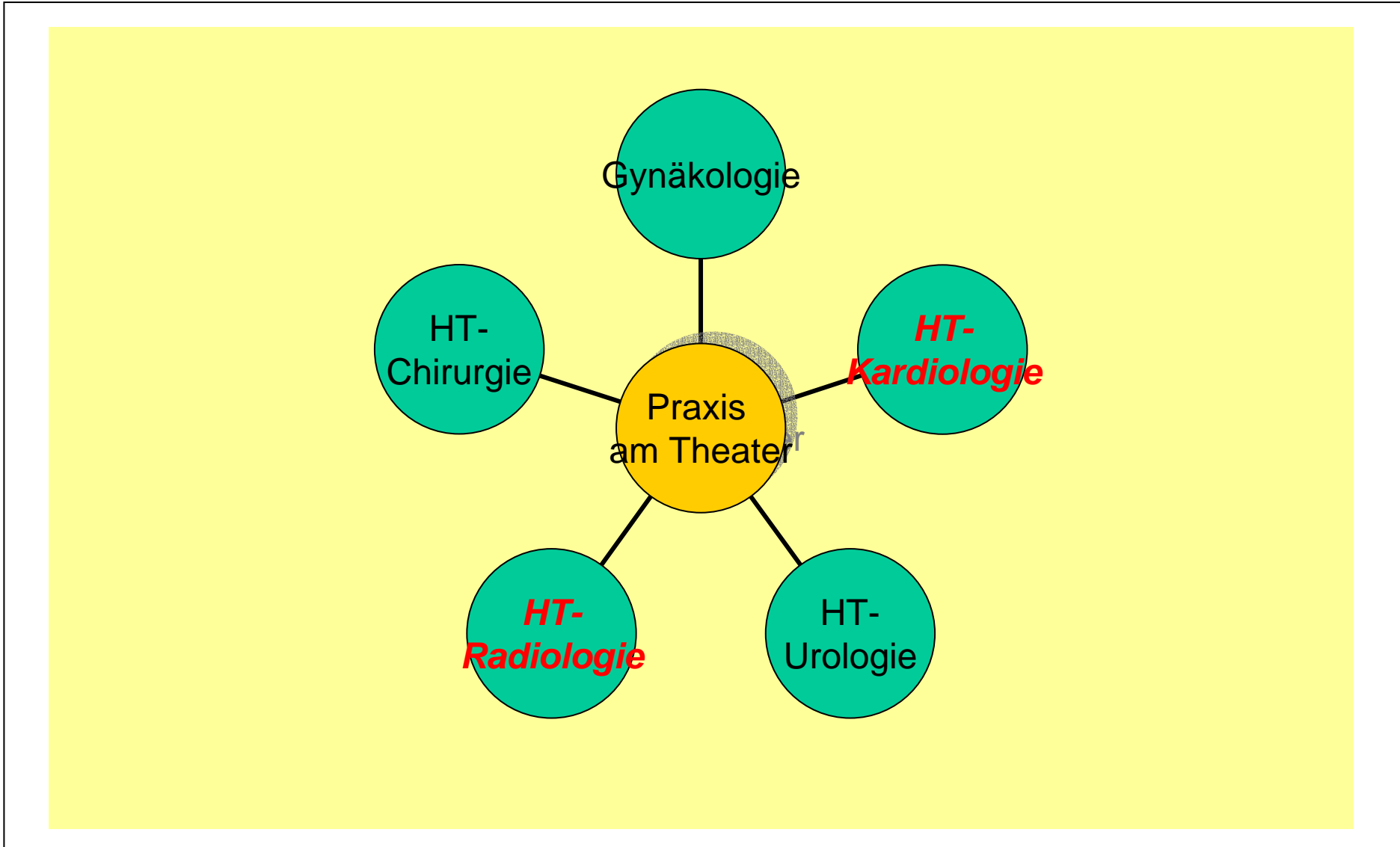


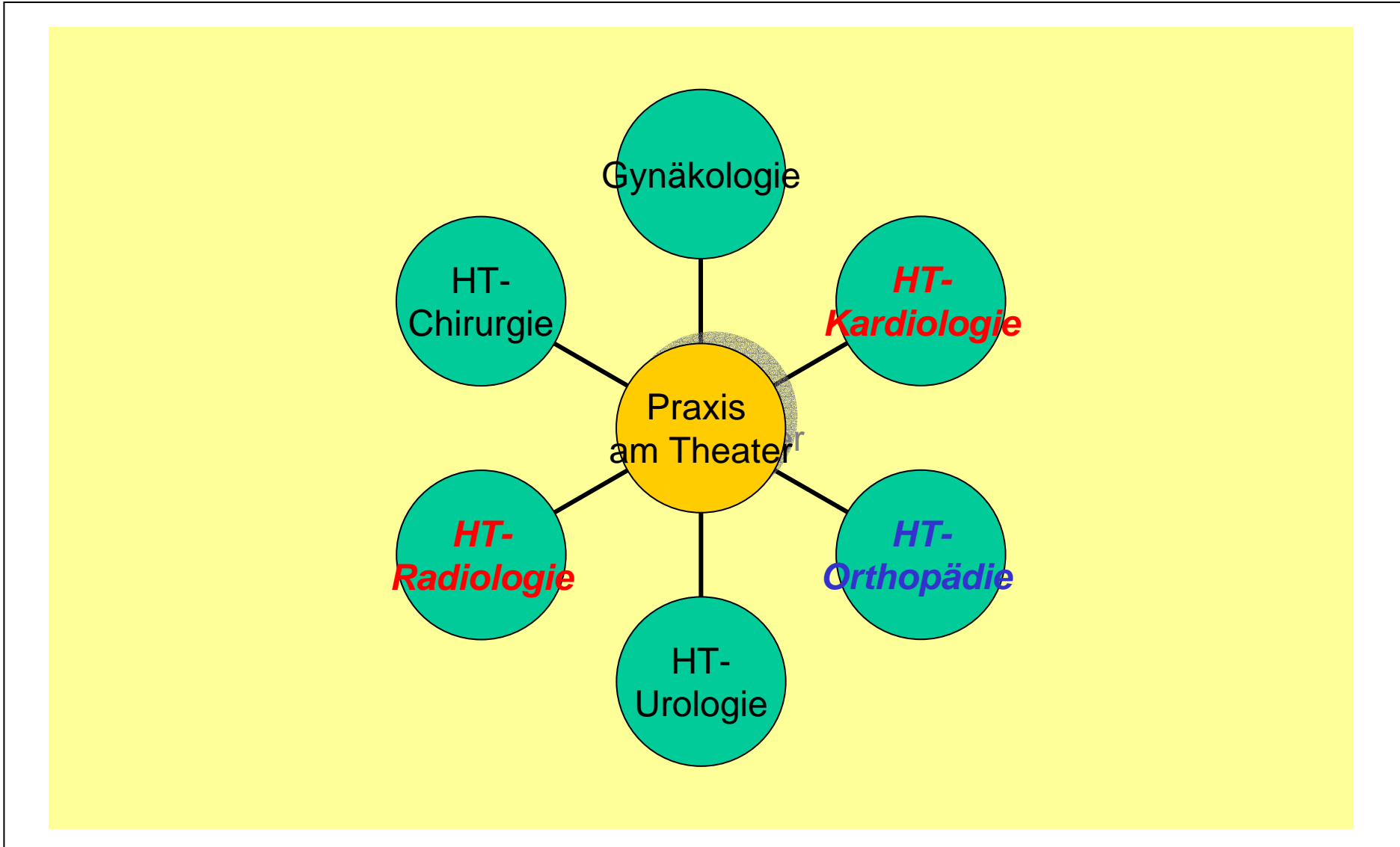
Fachhochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

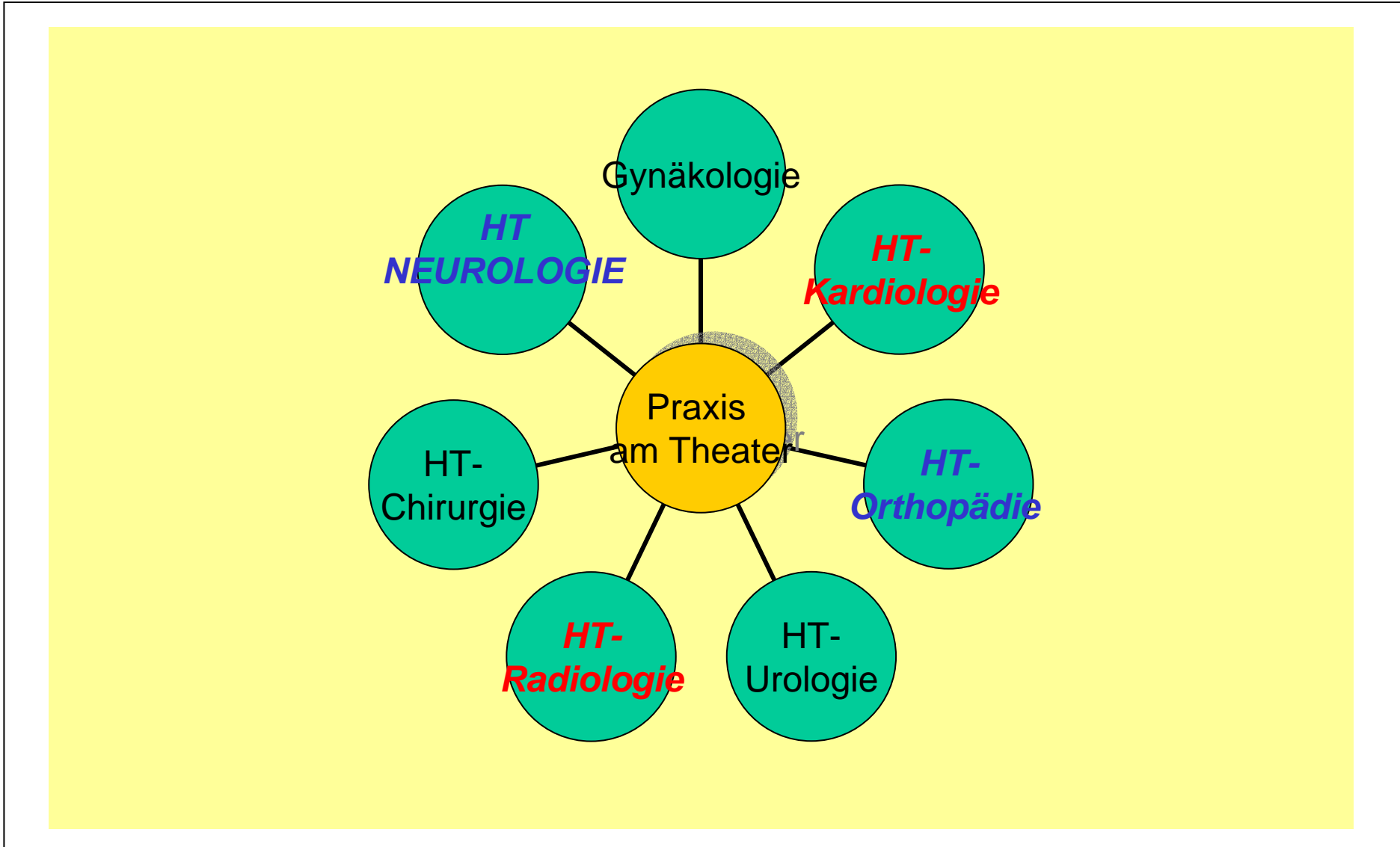
# *Externale Kooperation*

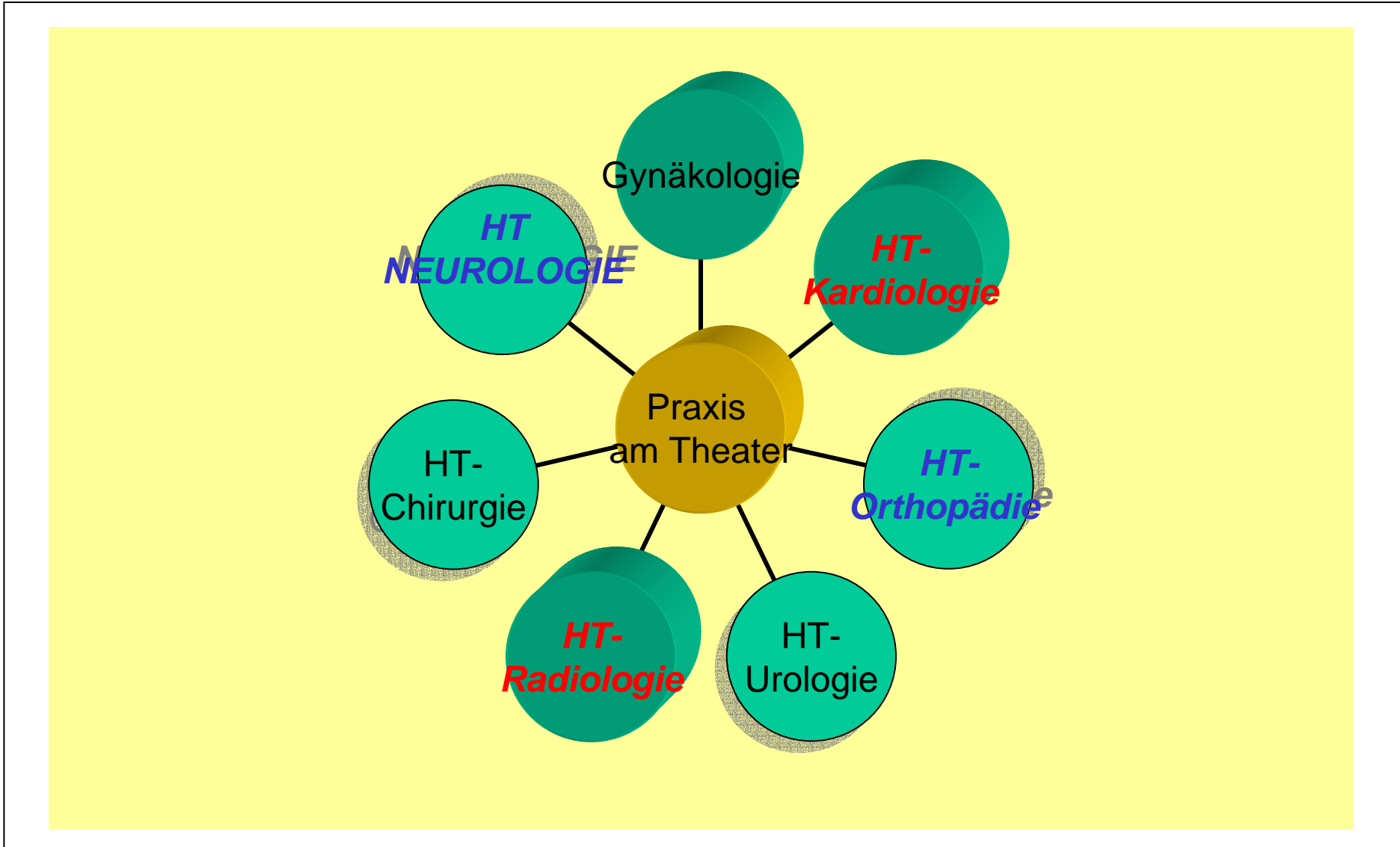


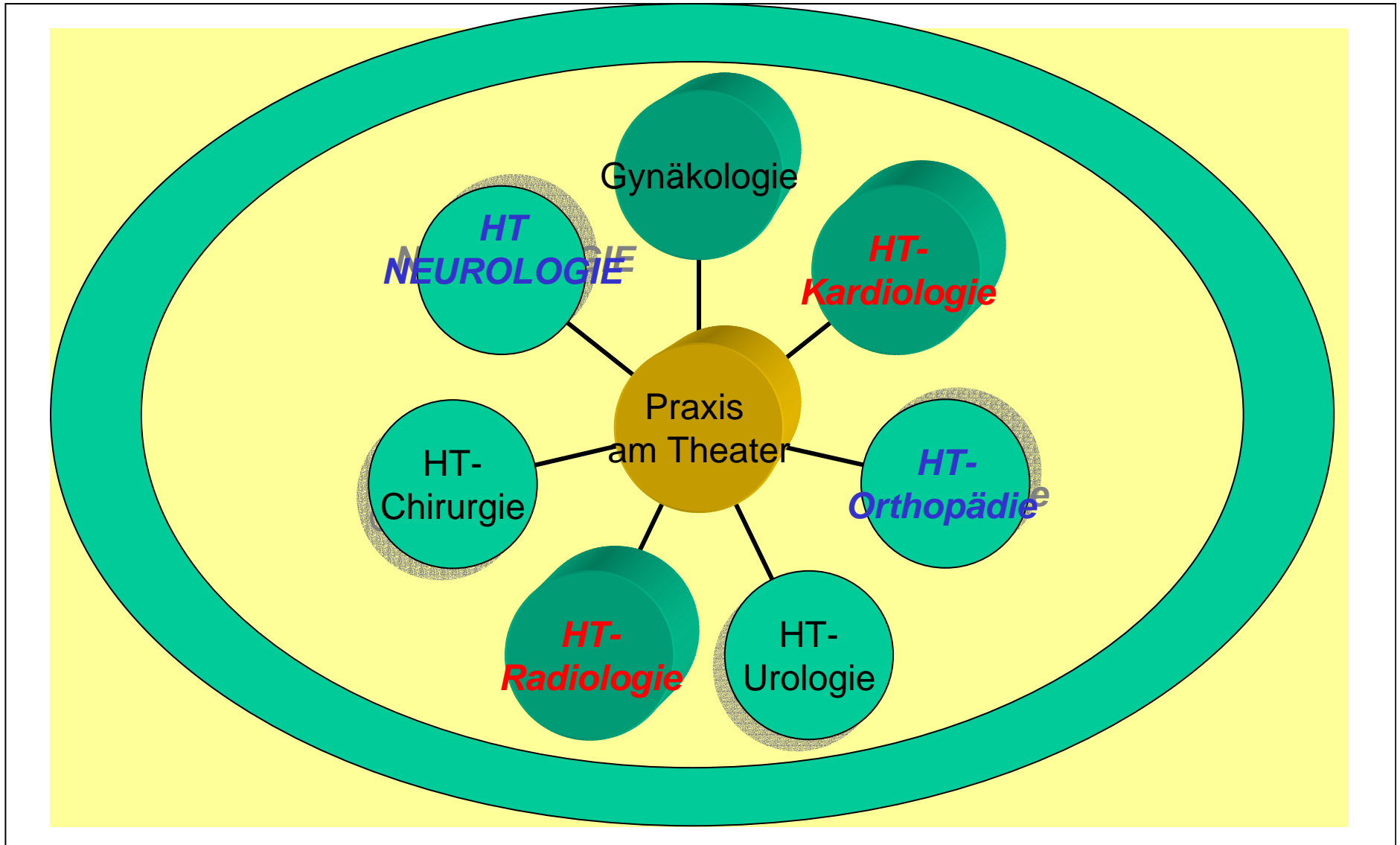


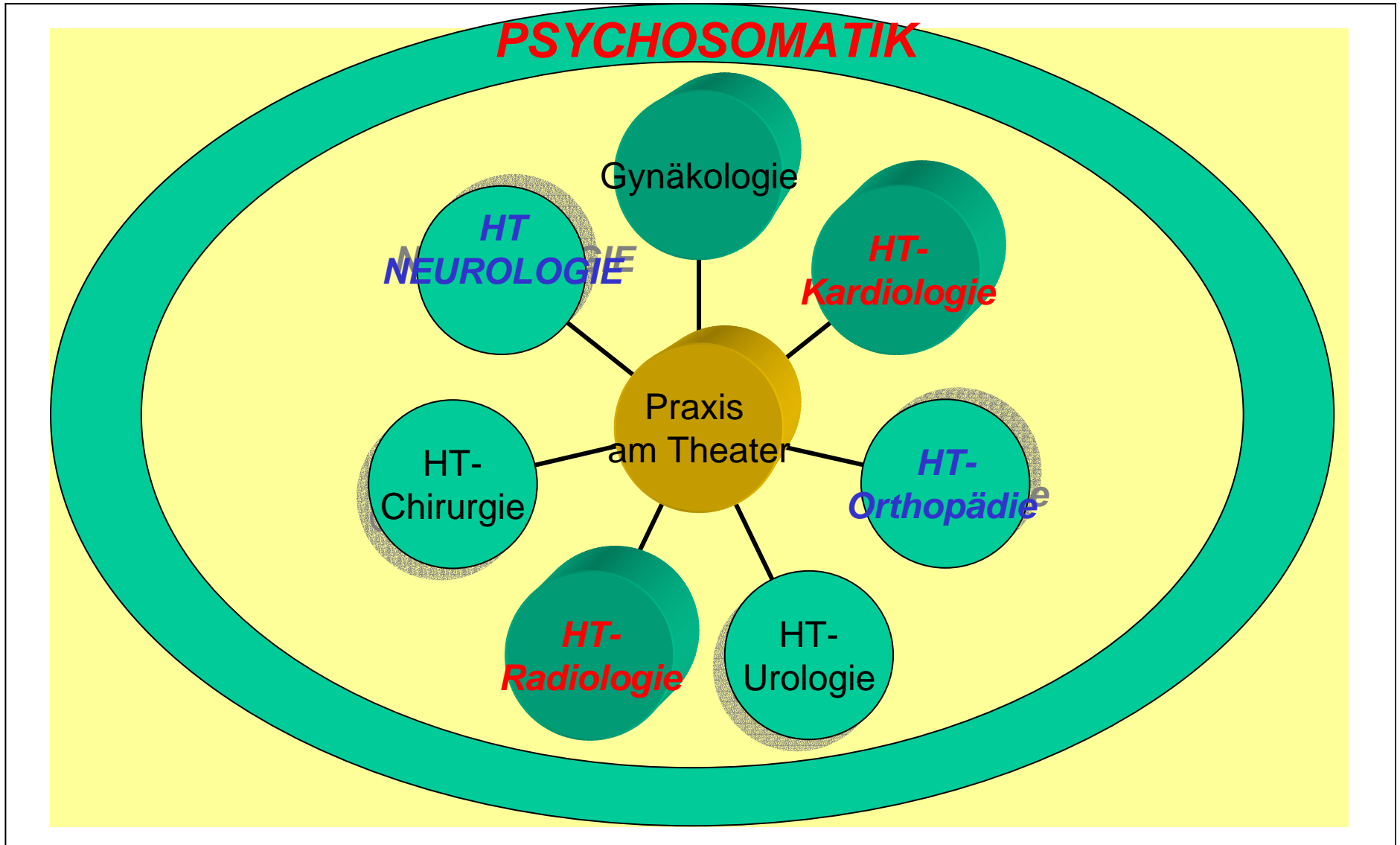


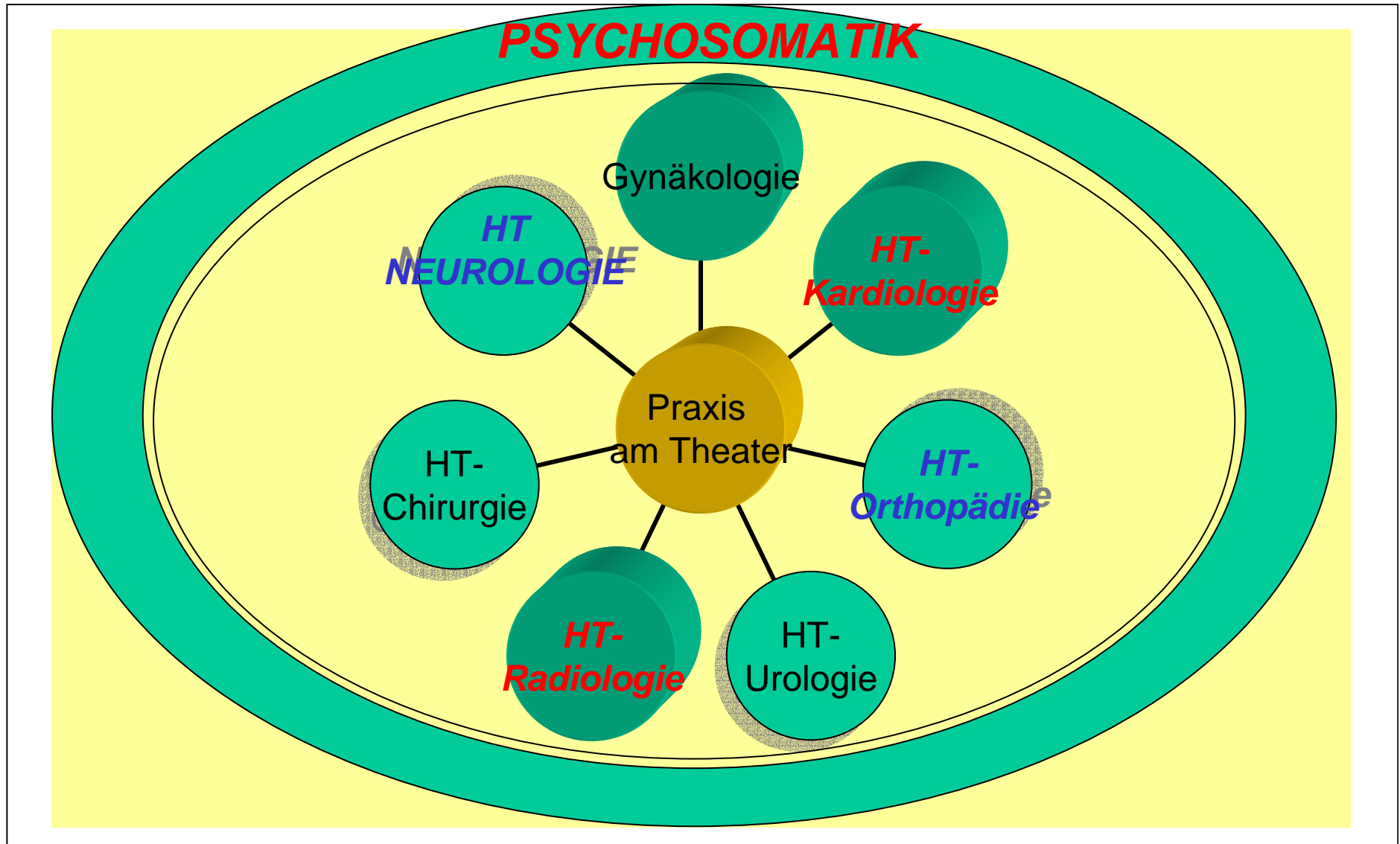


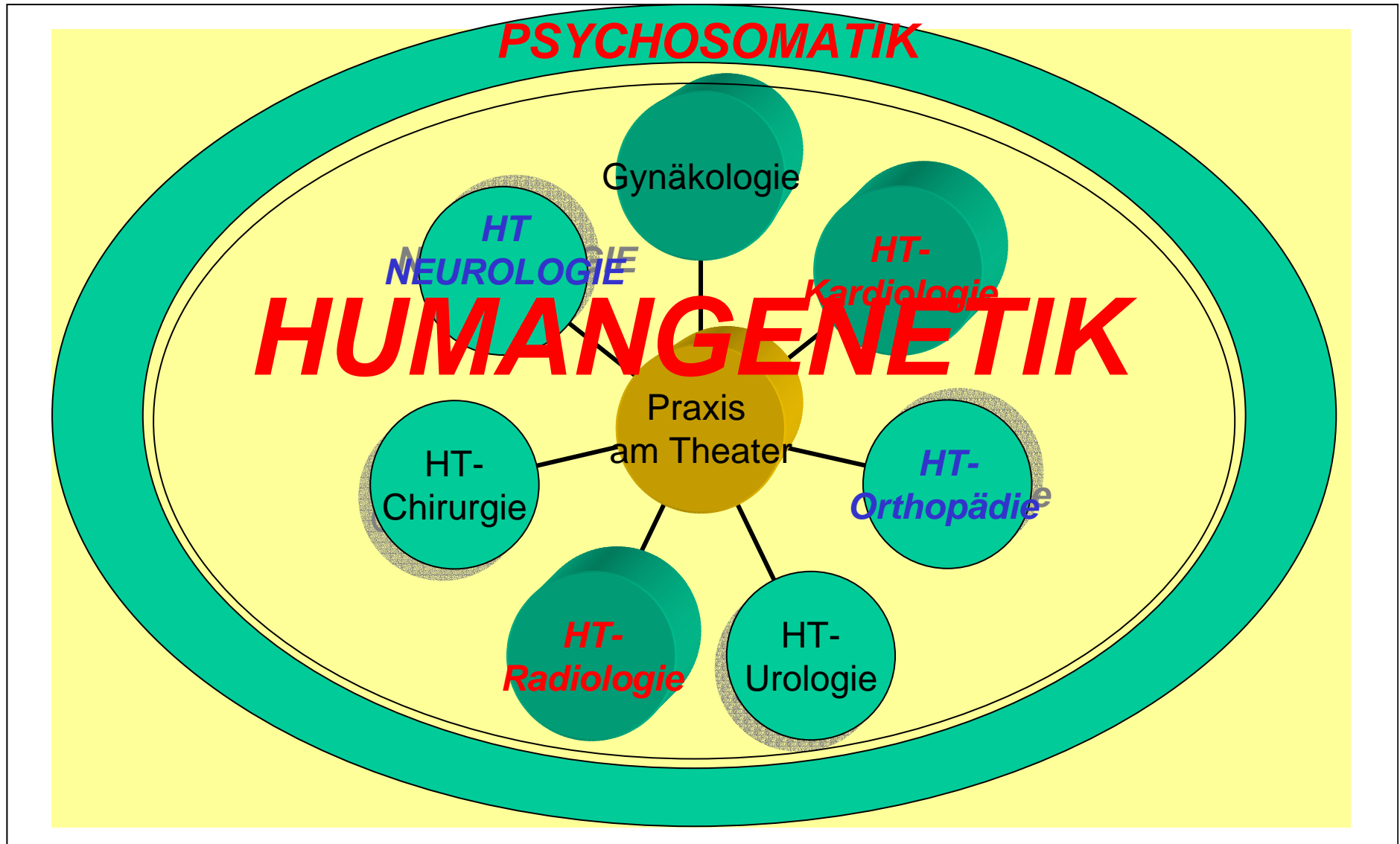













# COCONUT

- 
- *Medizinisches Versorgungszentrum*
  - *Zukunft ??*

# QUALM

- ***Neue Jobs im MVZ:***
- Geschäftsführung
- Assistenz der Geschäftsführung
- QM-Beauftragte intern
- QM-Beauftragte extern

## 1. Theoretische Einführung zum Business Plan

1. Bedeutung und Aufgaben

### 2. Aufbau

1. Zusammenfassung
2. Unternehmensgegenstand und rechtl. Verhältnisse
3. Management und Personal
4. Unternehmensmodell und Innovation

### 5. Markt und Konkurrenzsituation

6. Planung
7. SWOT Analyse

3. Gastvorträge

2. Durchführung einer Konkurrenzanalyse sowie Untersuchung der Stärken und Schwächen der Wettbewerber

Aufgabe: Vergleich des eigenen Unternehmens mit der Konkurrenz und Ermittlung des eigenen Wettbewerbsvorteils

## 1. Theoretische Einführung zum Business Plan

1. Bedeutung und Aufgaben

### 2. Aufbau

1. Zusammenfassung
2. Unternehmensgegenstand und rechtl. Verhältnisse
3. Management und Personal
4. Unternehmensmodell und Innovation

### 5. Markt und Konkurrenzsituation

6. Planung
7. SWOT Analyse

3. Gastvorträge

## 3. Vermarktung der Produkte bzw. Innovation

- Produktpolitik
- Preispolitik
- Distributionspolitik
- Kommunikationspolitik

## 1. Theoretische Einführung zum Business Plan

1. Bedeutung und Aufgaben

### 2. Aufbau

1. Zusammenfassung

2. Unternehmensgegenstand und rechtl. Verhältnisse

3. Management und Personal

4. Unternehmensmodell und Innovation

5. Markt und Konkurrenzsituation

### 6. Planung

7. SWOT Analyse

3. Gastvorträge

Darstellung der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens, des Finanzierungsbedarfs und der Rentabilität

- Gewinn- und Verlustrechnung

- Planbilanzen

- Personalplanung

- Investitions- und Abschreibungsplanung

- Tilgungsplanung inkl. Liquiditätsplanung

- .....

## 1. Theoretische Einführung zum Business Plan

1. Bedeutung und Aufgaben
2. **Aufbau**
  1. Zusammenfassung
  2. Unternehmensgegenstand und rechtl. Verhältnisse
  3. Management und Personal
  4. Unternehmensmodell und Innovation
  5. Markt und Konkurrenzsituation
  6. Planung
  7. **SWOT Analyse**
3. Gastvorträge

## Strength – Weakness – Opportunities – Threats

1. Der SW-Teil befasst sich mit den internen Faktoren – den Stärken und Schwächen - des Unternehmens
  - Fähigkeiten der Mitarbeiter
  - Qualität interner Prozesse
  - finanzielle Ausstattung
  - Marktposition
  - Beziehungen zu Kunden- und Lieferantennetzwerken
  - F&E-Fähigkeiten, -ressourcen und –kapazitäten

## 1. Theoretische Einführung zum Business Plan

1. Bedeutung und Aufgaben
2. **Aufbau**
  1. Zusammenfassung
  2. Unternehmensgegenstand und rechtl. Verhältnisse
  3. Management und Personal
  4. Unternehmensmodell und Innovation
  5. Markt und Konkurrenzsituation
  6. Planung
  7. **SWOT Analyse**
3. Gastvorträge

## Strength – Weakness – Opportunities – Threats

1. Der SW-Teil befasst sich mit den internen Faktoren – den Stärken und Schwächen - des Unternehmens
  - **Fähigkeiten** der Mitarbeiter
  - Qualität interner Prozesse
  - finanzielle Ausstattung
  - Marktposition
  - Beziehungen zu Kunden- und Lieferantennetzwerken
  - F&E-Fähigkeiten, -ressourcen und –kapazitäten

## 1. Theoretische Einführung zum Business Plan

1. Bedeutung und Aufgaben
2. **Aufbau**
  1. Zusammenfassung
  2. Unternehmensgegenstand und rechtl. Verhältnisse
  3. Management und Personal
  4. Unternehmensmodell und Innovation
  5. Markt und Konkurrenzsituation
  6. Planung
  7. **SWOT Analyse**
3. Gastvorträge

## Strength – Weakness – Opportunities – Threats

1. Der SW-Teil befasst sich mit den internen Faktoren – den Stärken und Schwächen - des Unternehmens
  - Fähigkeiten der Mitarbeiter
  - **Qualität** interner Prozesse
  - finanzielle Ausstattung
  - Marktposition
  - Beziehungen zu Kunden- und Lieferantennetzwerken
  - F&E-Fähigkeiten, -ressourcen und –kapazitäten

## 1. Theoretische Einführung zum Business Plan

1. Bedeutung und Aufgaben
2. **Aufbau**
  1. Zusammenfassung
  2. Unternehmensgegenstand und rechtl. Verhältnisse
  3. Management und Personal
  4. Unternehmensmodell und Innovation
  5. Markt und Konkurrenzsituation
  6. Planung
  7. **SWOT Analyse**
3. Gastvorträge

## Strength – Weakness – Opportunities – Threats

1. Der SW-Teil befasst sich mit den internen Faktoren – den Stärken und Schwächen - des Unternehmens
  - Fähigkeiten der Mitarbeiter
  - Qualität interner Prozesse
  - finanzielle Ausstattung
  - **Marktposition**
  - Beziehungen zu Kunden- und Lieferantennetzwerken
  - F&E-Fähigkeiten, -ressourcen und –kapazitäten

## 1. Theoretische Einführung zum Business Plan

1. Bedeutung und Aufgaben
2. **Aufbau**
  1. Zusammenfassung
  2. Unternehmensgegenstand und rechtl. Verhältnisse
  3. Management und Personal
  4. Unternehmensmodell und Innovation
  5. Markt und Konkurrenzsituation
  6. Planung
  7. **SWOT Analyse**
3. Gastvorträge

## Strength – Weakness – Opportunities – Threats

1. Der SW-Teil befasst sich mit den internen Faktoren – den Stärken und Schwächen - des Unternehmens
  - Fähigkeiten der Mitarbeiter
  - Qualität interner Prozesse
  - finanzielle Ausstattung
  - Marktposition
  - **Beziehungen zu Patienten**
  - F&E-Fähigkeiten, -ressourcen und –kapazitäten

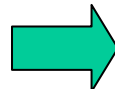
# Unternehmensführung im Mittelstand

## 1. Theoretische Einführung zum Business Plan

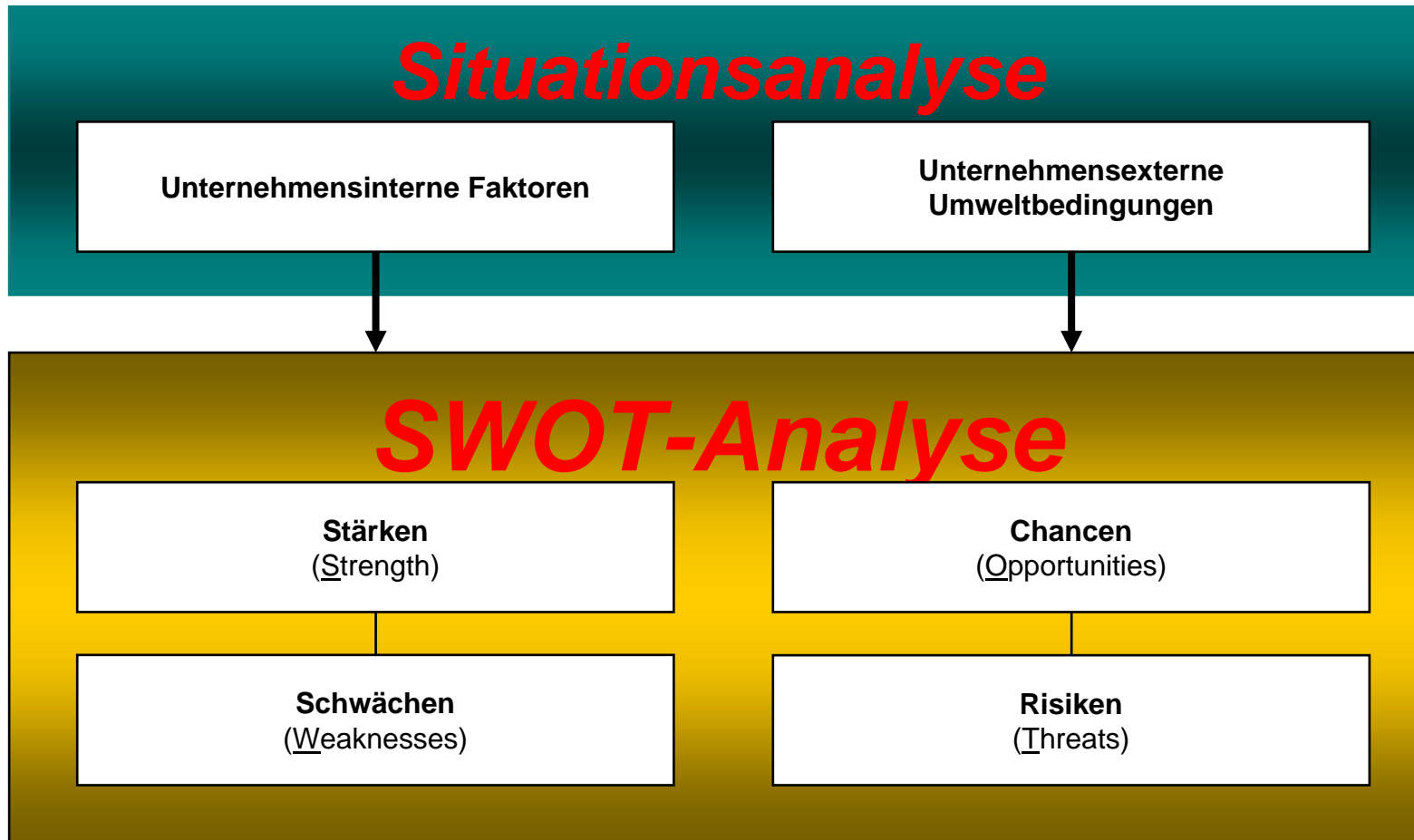
1. Bedeutung und Aufgaben
2. **Aufbau**
  1. Zusammenfassung
  2. Unternehmensgegenstand und rechtl. Verhältnisse
  3. Management und Personal
  4. Unternehmensmodell und Innovation
  5. Markt und Konkurrenzsituation
  6. Planung
  7. **SWOT Analyse**
3. Gastvorträge

2. Der OT-Teil identifiziert die externen Chancen und Risiken, die sich für das Unternehmen aus dem Umfeld und dessen Änderungen ergeben

- politische
- wirtschaftliche
- sozio-kulturelle
- technologische
- rechtliche
- ökologische



Risiko- und Chancenanalyse



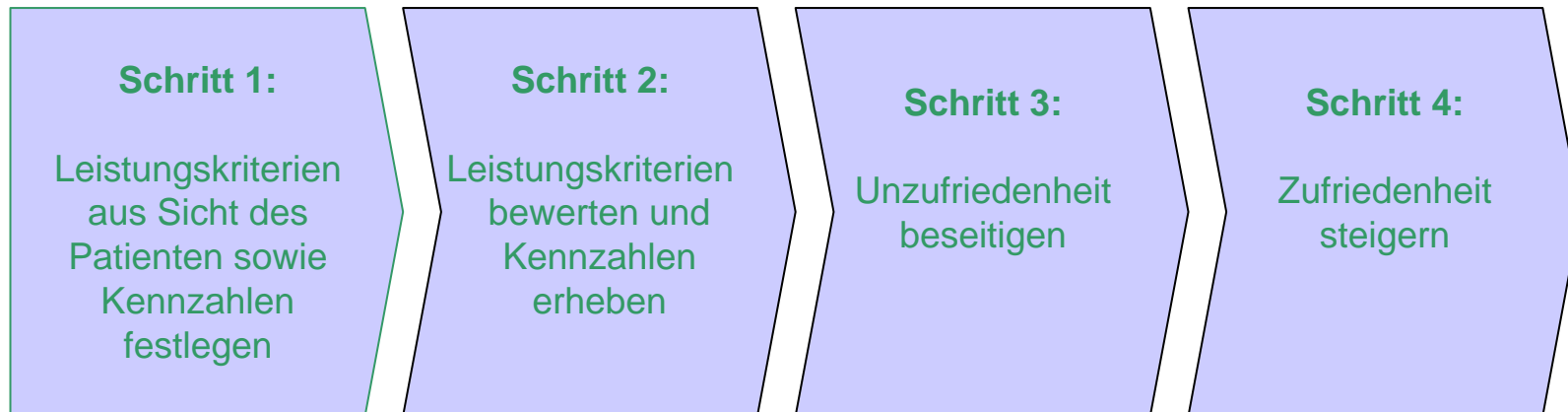


Fachhochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

# *Qualität statt Masse*



## - Analyse der internen Praxis-ressourcen





Fachhochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

# *QM-Management*





Fachhochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

# *Internes Controlling*



## - Analyse der internen Unternehmensressourcen

### Wie zufrieden sind unsere Patienten?

#### Leistungskriterien aus PATIENTENSicht

#### Bewertung durch unsere Kunden

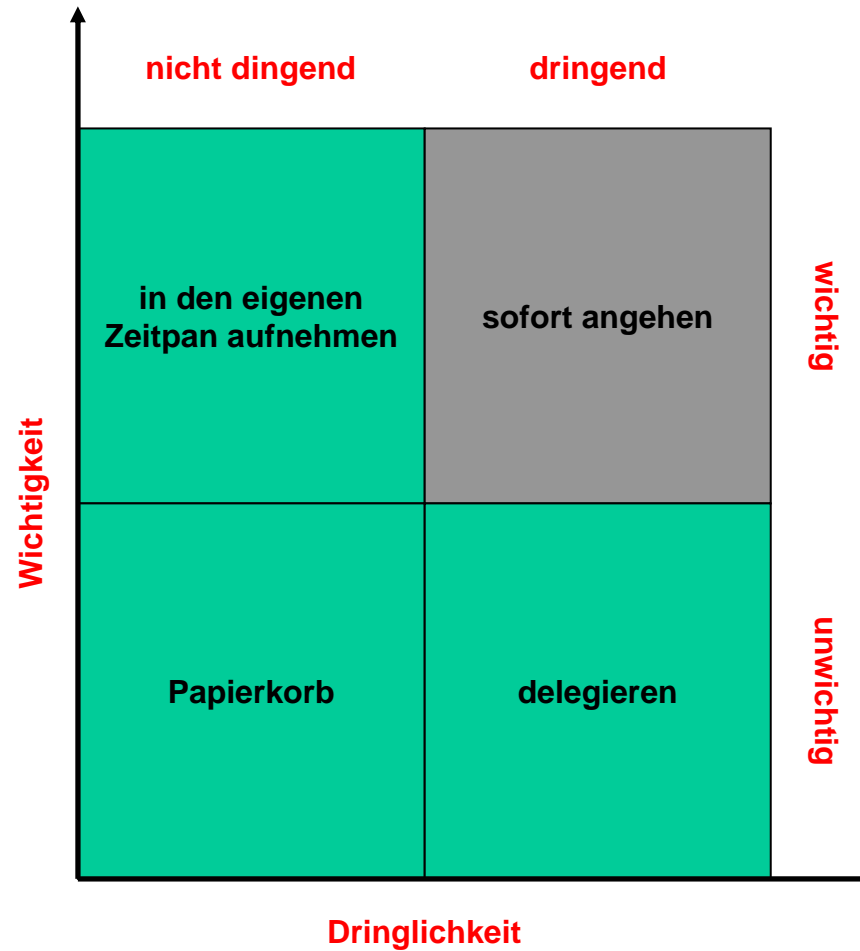
1 2 3 4 5 6

• ...

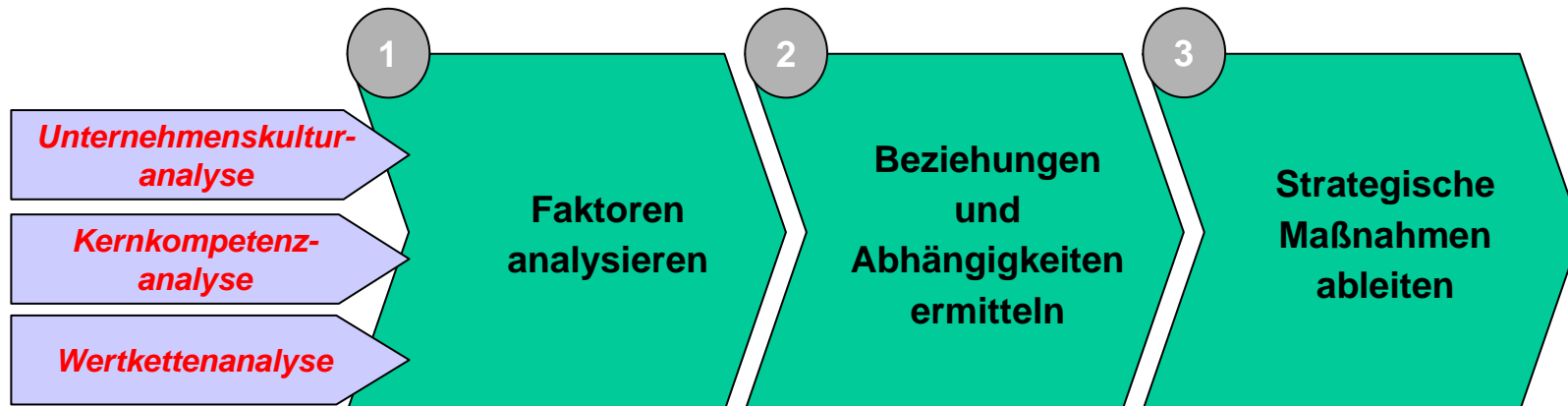


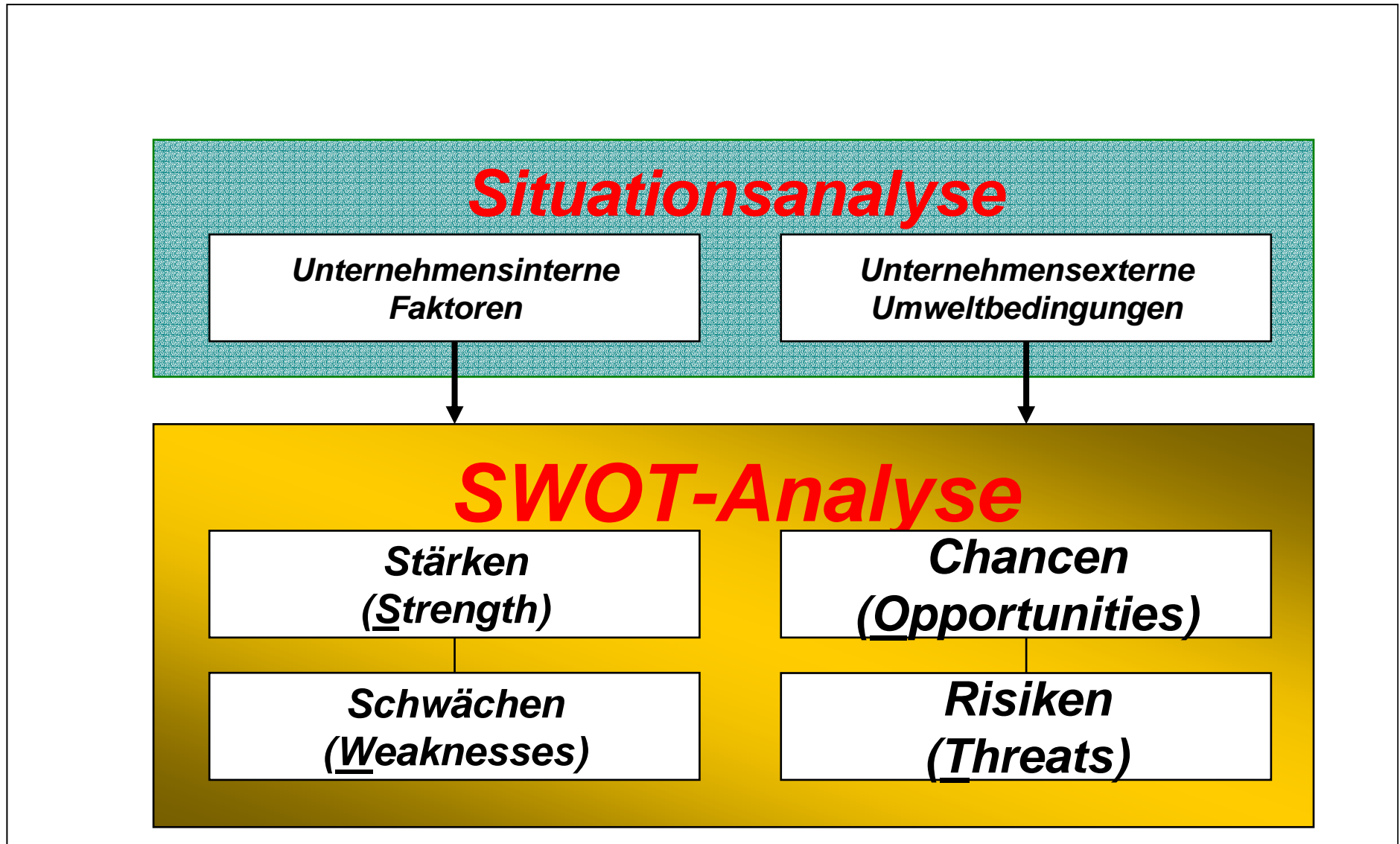
## - Analyse der internen Unternehmensressourcen

### **Eisenhower-Prinzip (zum Zeitmanagement)**

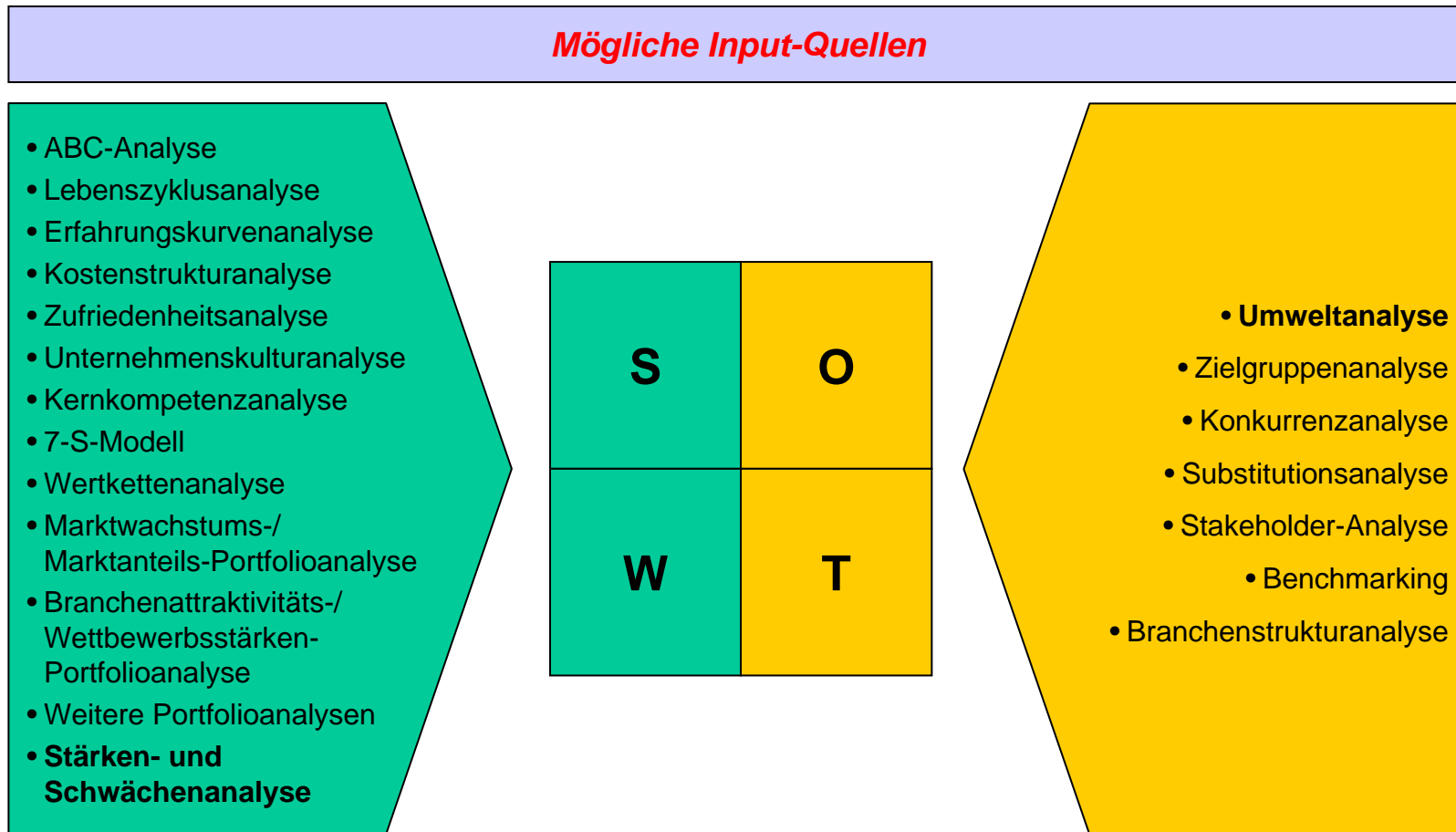


## - Analyse der internen Unternehmensressourcen





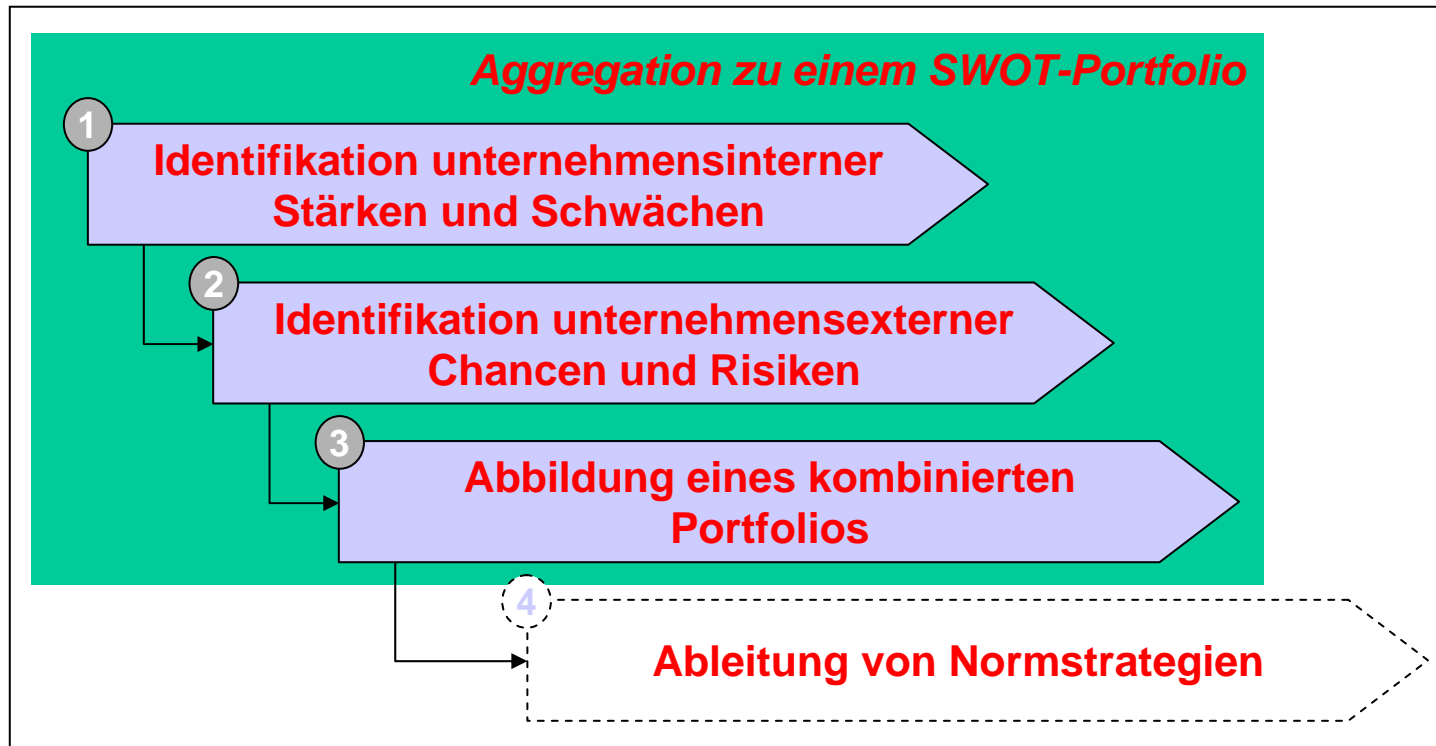
## - Aggregation zu einem Portfolio



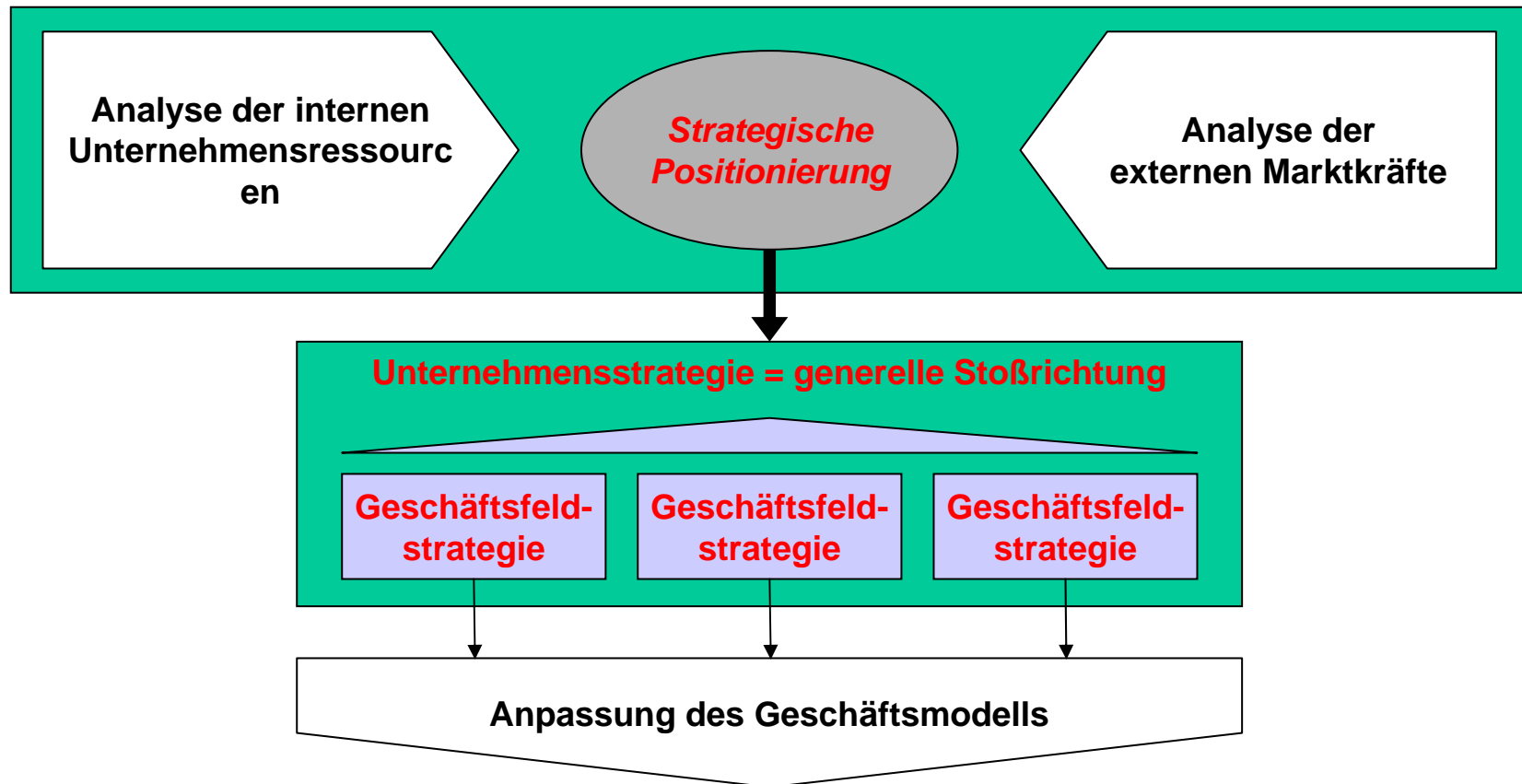
## - Aggregation zu einem Portfolio

Stärken	Chancen
1. ... 2. ... 3. ...	1. ... 2. ... 3. ...
Schwächen	Risiken
1. ... 2. ... 3. ...	1. ... 2. ... 3. ...

## - Aggregation zu einem Portfolio



## - Strategische Positionierung



- Strategische Positionierung

## *Kostenführerschaft aus Kundenperspektive*

### *Vorteile*

- **Niedrigster Preis**
- **Grundservice: bequem und zuverlässig**
- **Überlegener Ausgleich von Servicefehlern**
- **Viel Werbung**
- **Zügigste Auftragsabwicklung**
- **Höchster Standardisierungsgrad**

### *Nachteile*

- **Begrenzte Produktvielfalt (wenig Varianten)**
- **Starker Serviceansatz**
- **Produkte ohne allerneueste Merkmale**
- **Wenig Direktkontakt, da hoher Grad an Standardisierung**

## - Strategische Planung

	<p style="text-align: center;"><b>Chancen (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Risiken (Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Stärken (Strength)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>SO-Strategien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrnehmung der Chancen unter Einsatz der Stärken</li> <li>• Expansionen/Investitionen</li> <li>• Nutzung von Trends durch vorhandene Ressourcen</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ST-Strategien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärken ausnutzen, um Umweltrisiken auszugleichen bzw. zu lindern</li> <li>• Nutzung von Beziehungen, um Umweltbedingungen zu beeinflussen</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Schwächen (Weaknesses)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>WO-Strategien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abbau von Unternehmensschwächen, um Chancen zu nutzen</li> <li>• Beispielsweise Abbau eigener Bürokratie (Schwäche), um reaktionsschneller zu sein und Chancen des Marktes nutzen zu können</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>WT-Strategien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwächen abbauen, um Risiko zu reduzieren</li> <li>• Desinvestitionsstrategien</li> </ul>



Fachhochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

***Der Stärkere gewinnt***





Fachhochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

# *Overlapping*





Fachhochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

# *Externale Kooperation*





Fachhochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

# ***QM-Management***





Fachhochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

# *Internes Controlling*





Fachhochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

# *Externes Controlling*





Fachhochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

# *Qualität statt Masse*





Fachhochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

***Qualität schafft Arbeit***





Fachhochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

***Qualität schafft Jobs***





Fachhochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

# *Qualität statt Masse*



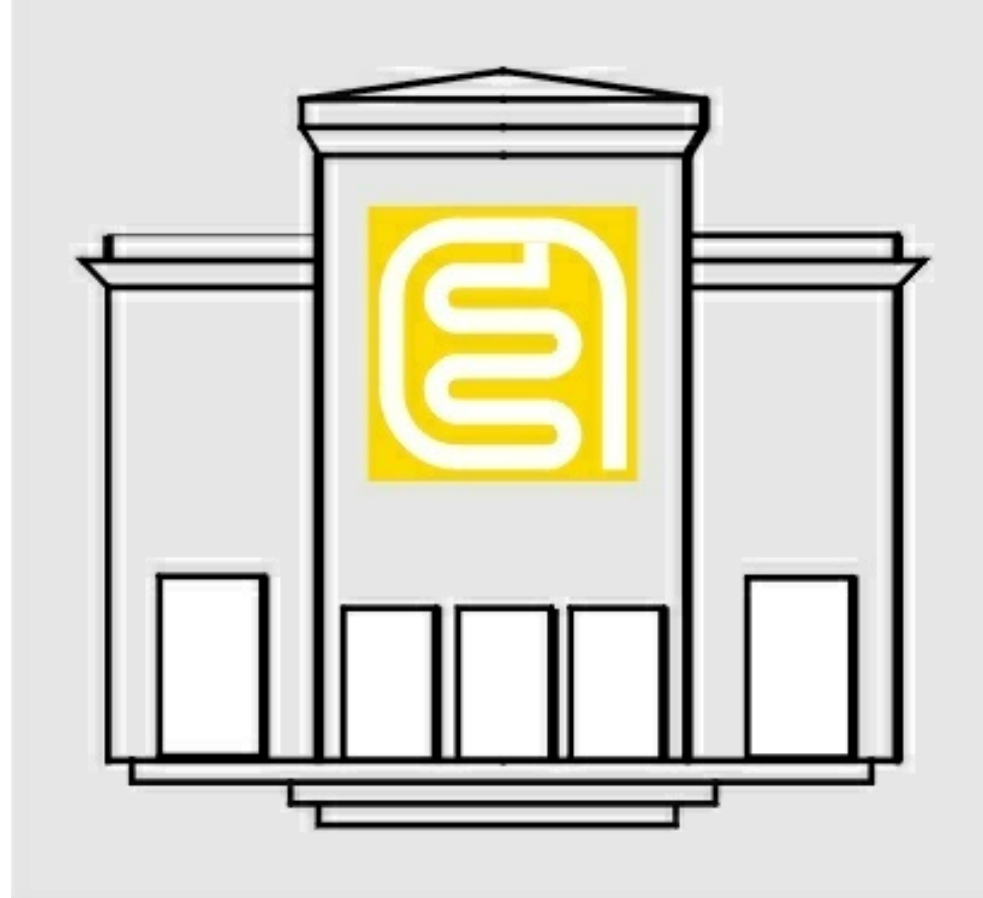
## *Gastvortrag*

# *Ambulante Hochleistungsmedizin - Aspekte der Führung von Arztpraxen als Mittelständische Unternehmen*



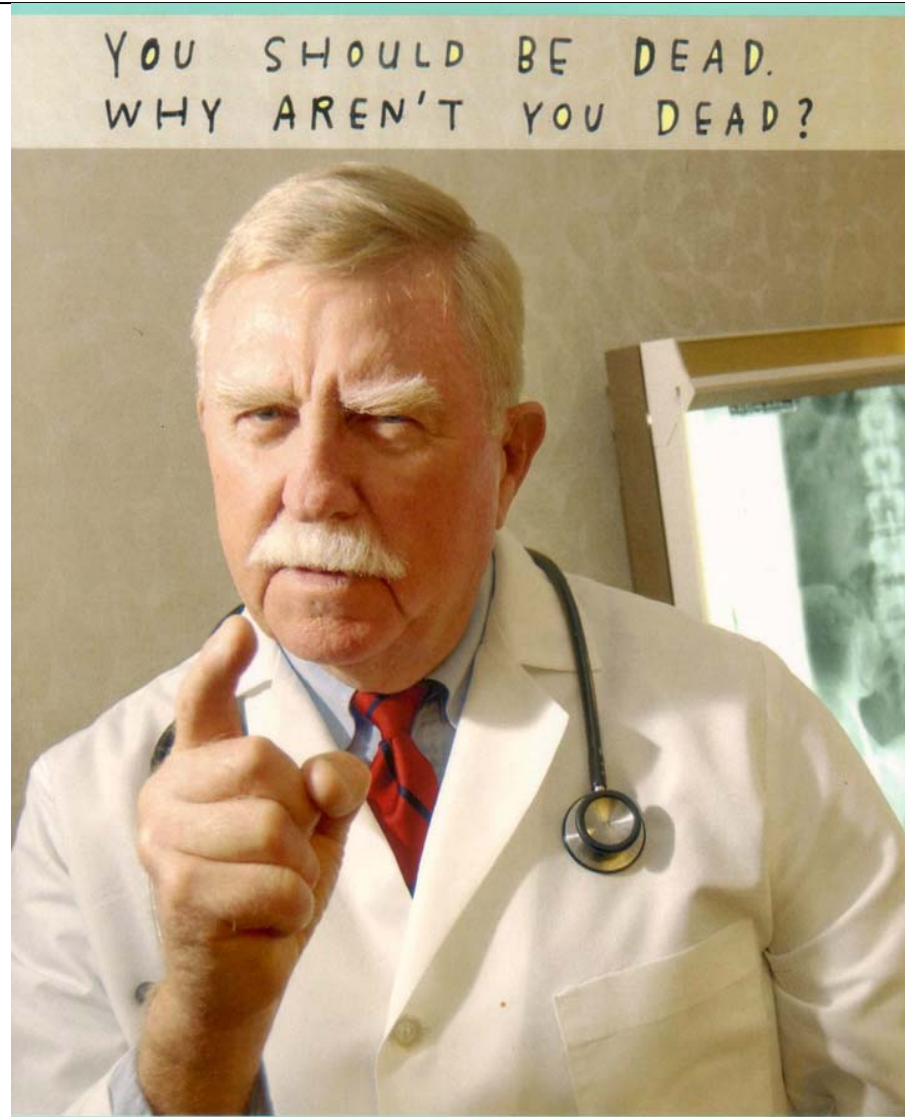
- *Lehren Sie Sehen*
- *Optische Modelle : 400% höhere Effektivität gegenüber akustischen*
- *Simplify your mind*
- *Einfache Modelle siegen*
- *Visualisierung ist eine Kunst*
- *Animation hält wach*
- *Optik transmittiert Überzeugung*
- *Optik transmittiert Einstellungen*

# *Herzliche Grüße aus den Praxen am Theater in Essen*









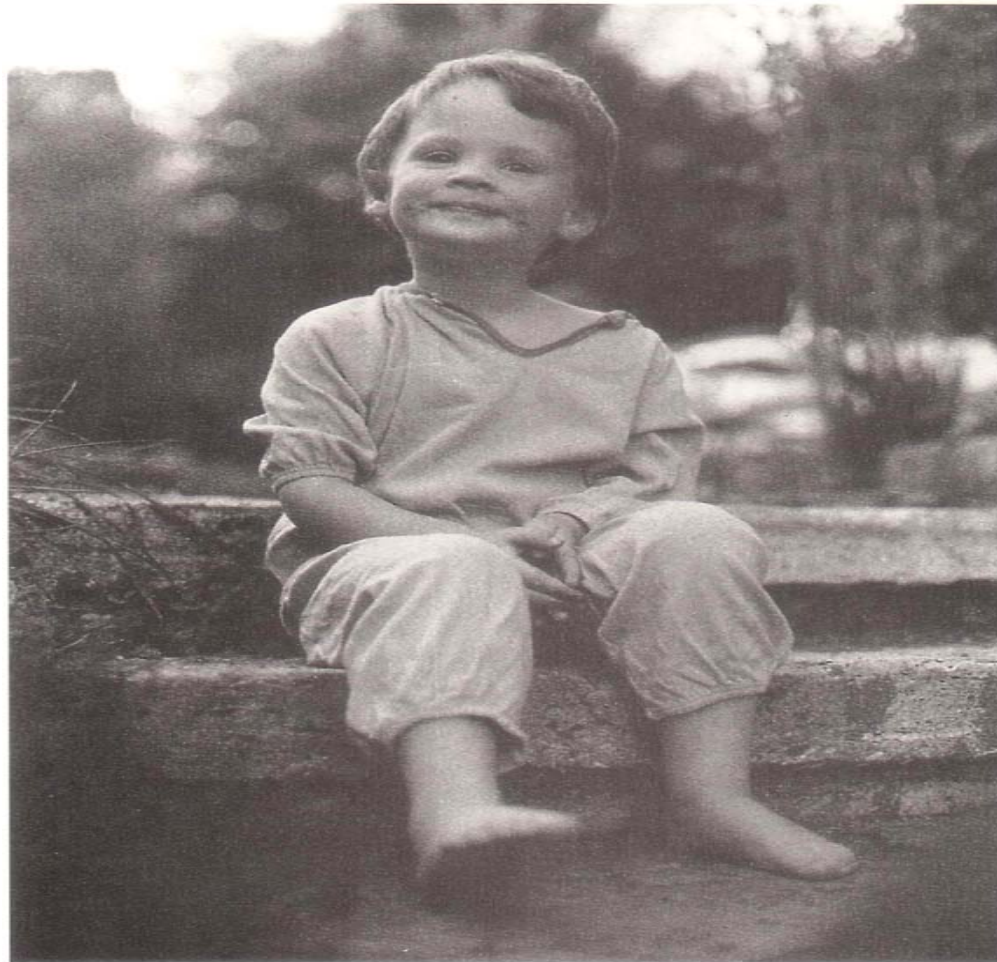


Feb-08

Prof. Dr. Thilo Wörn, Unternehmensführung im Mittelstand,  
Gastvortrag : Dr. med. Arne Boekstegers

132

ICH BIN VOLLKOMMEN MEINER MEINUNG







### Durchschnittliche fernere Lebenserwartung in Deutschland 1997/1999

Lebenserwartung		Lebenserwartung			
Alter	Männlich	Weiblich	Alter	Männlich	Weiblich
0	75,18	80,88	45	32,26	37,16
1	74,57	80,20	50	27,79	32,50
5	70,67	73,27	55	23,52	27,97
10	65,71	71,30	60	19,47	23,54
15	60,77	66,34	65	15,74	19,26
20	55,96	61,44	70	12,42	15,28
25	51,18	56,52	75	9,48	11,61
30	46,39	51,61	80	7,09	8,49
35	41,59	46,73	85	5,17	5,90
40	36,86	41,90	90	3,89	4,08

Quelle: Hessisches Statistisches Landesamt Wiesbaden.  
In: Indikatorenkatalog zum Gesundheitsbericht Hessen 2001

- *Bedürfnispyramide nach Maslow*
- Selbstverwirklichung
- Soziale Anerkennung
- Soziale Beziehungen
- Sicherheit
- Körperliche Grundbedürfnisse

*Bedürfnispyramide nach Maslow*

