
Inhaltsverzeichnis

Teil A Grundlagen	1
1 Was ist Management?	3
Peter F.-J. Niermann	
1.1 Der große Crash	4
1.2 Der Übergang zum Management	6
1.3 Entwicklungen im Management	10
1.4 Die nächste Stufe	13
1.5 Entscheidungen und Komplexität im Management	15
1.6 Die Kopplung mit der globalen Umwelt	19
1.7 Mythos Management	23
1.8 Der Zweck der Unternehmen	27
1.9 Vom Sein zum Werden	29
1.10 Der kreative Manager	33
1.11 Führung und Management	37
1.12 Warum motivieren?	42
1.13 Fazit: Was ist Management?	49
Literatur	50
2 Managemententscheidungen in der Unternehmensentwicklung	55
Peter F.-J. Niermann und Riccarda Mabella Riddermann	
2.1 Die Entscheidungssituation im Management	55
2.2 Klassische Modelle der Unternehmensentwicklung	56
2.2.1 Das Strukturveränderungsmodell von Greiner	56
2.2.2 Das Wachstumsmodell von Pümpin/Prange	60
2.3 Management der Entwicklungsphasen	62
2.4 Das Reifegradmodell der Unternehmensentwicklung	67
2.5 Vom Wandel der Zeit	72
2.5.1 Read the Customer	73
2.5.2 Survival of the Fittest	73
2.5.3 Change Management: Unfreezing, Moving and Freezing	74
2.5.4 Nichts ist beständiger als der Wandel	75

2.5.5 Zwei Seiten einer Medaille	76
2.5.6 Die Macht im Management	77
2.6 Fazit	78
Literatur	79
Teil B Managementmethoden und Unternehmensbewertung	81
3 Business Excellence-Modelle: Die gezielte Entwicklung von ‚Spitzenleistungen‘	83
Andre M. Schmutte	
3.1 Organisationsanalyse: Die Bewertung der Leistungsfähigkeit von Unternehmen	84
3.2 Das europäische Exzellenzmodell der EFQM: Richtschnur für Wettbewerbsfähigkeit	86
3.3 Der europäische ‚Excellence Award‘	89
3.4 Der Weg zu Spitzenleistungen	90
3.5 Wirtschaftlicher Nutzen	96
3.6 Webseiten zu Business Excellence	100
Literatur	100
4 Strategisches Management: Die Unternehmensentwicklung marktorientiert gestalten	103
Clemens Koob	
4.1 „Strategy matters“	103
4.2 Strategie und strategisches Management	106
4.2.1 Konventionelles Strategieverständnis	107
4.2.2 Strategien als Muster in unternehmerischen Handlungen	108
4.2.3 Strategien im engeren und weiteren Sinne	109
4.2.4 Strategien, strategische Manöver und Strategieformulierungen	111
4.2.5 Strategisches Management: Professionalisierung und geplante Evolution	112
4.3 Strategische Exploration und Analyse	116
4.3.1 Die Umwelt auf Makroebene verstehen: PEST-Analyse	117
4.3.2 Die Branchenstruktur auf Mikroebene analysieren: Porters Five Forces	119
4.3.3 Ressourcen, Fähigkeiten und Kernkompetenzen identifizieren	121
4.3.4 Stärken und Schwächen der Wertkette analysieren	123
4.4 Strategische Planung	126
4.4.1 Geschäftsstrategie: Kostenführerschaft, Differenzierung, Konzentration	126
4.4.2 Entwicklung neuer Märkte: Rote und blaue Ozeane	130
4.4.3 Eine Gesamtsicht für das ganze Unternehmen entwickeln: Portfoliomanagement	132

4.5	Strategische Steuerung	136
4.5.1	Ganzheitliche strategische Steuerung: Balanced Scorecard	138
4.5.2	Mobilisierung und Fokussierung: Für produktive organisationale Energie sorgen	141
4.6	Webseiten zur Unternehmensstrategie	145
Literatur		145
5	Führung und Führungskräfteentwicklung	149
	Wolfgang Doerfler	
5.1	Gute Führung ist entscheidend	150
5.2	Schwache Ersatzbank wird zum Verhängnis	151
5.3	In jeder Phase die optimale Führung	153
5.4	Talent-Management	155
5.4.1	Business Driver machen Unternehmensziele greifbar	156
5.4.2	Business Driver reduzieren die Komplexität	158
5.4.3	Business Driver und Balanced Scorecard	159
5.5	Erfolgsprofile für die Führungskräfte	160
5.5.1	Aus Business Drivern konkrete Vorgaben ableiten	160
5.5.2	Ganzheitlicher Blick statt simpler Jobbeschreibungen	160
5.6	Zusammenwirken von Business Drivern und Erfolgsprofilen	162
5.7	Nach der Qualität kommt die Quantität	163
5.8	Interne Talente fördern	166
5.9	Gezielter Maßnahmenmix für die optimale Entwicklung	167
5.10	Zielgerichtet extern rekrutieren	168
5.11	Fazit	169
5.12	Webseiten zu Führungskräfteentwicklung & Personalmanagement	171
Literatur		171
6	Finanzmanagement: Die Entscheidung über Finanzierung und Investitionen	173
	Eberhard Steiner, Jenny Paul und Arnd Kah	
6.1	Erfolgslage: Die Fähigkeit, Gewinn zu erzielen	174
6.1.1	Kosten- und Leistungsrechnung	177
6.1.2	Discounted Cash Flow	180
6.1.3	Economic Value Added	181
6.2	Finanzlage: Wie liquide ist das Unternehmen?	182
6.2.1	Zahlungsströme	183
6.2.2	Cash Flow	185
6.3	Vermögenslage: Die Bilanz	187
6.4	Die Lage des Unternehmens bewerten: Kennzahlen	189
6.4.1	Kennzahlen zur Erfolgslage	190
6.4.2	Kennzahlen zur Finanzlage	198
6.4.3	Kennzahlen zur Vermögenslage	203

6.5	Integrationsansätze des Finanzmanagements	206
6.6	Fazit	208
6.7	Webseiten zum Finanzmanagement	212
	Literatur	212
7	Geschäftsprozessmanagement: Den Kundennutzen erhöhen und Kosten senken	213
	Andre M. Schmutte	
7.1	Geschäftsprozesse: Die Quelle für Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität	213
7.2	Den Reifegrad des Geschäftsprozessmanagements systematisch ausbauen	216
7.3	Die erfolgskritischen Prozesse identifizieren	221
7.3.1	Die hierarchische Welt der Geschäftsprozesse	222
7.3.2	Die erfolgskritischen Prozesse bestimmen	224
7.4	Prozesse wirksam verbessern	226
7.4.1	Business Reengineering: Die Radikalkur	227
7.4.2	Mit Lean Management zum schlanken Unternehmen	228
7.4.3	Das umfassende Vorgehensmodell für Produkt- und Prozessoptimierung: Six Sigma	232
7.4.4	Das Beste aus beiden Welten: Die Kombination „Lean Six Sigma“	237
7.5	Einführung und Erfolgsfaktoren eines integrierten Geschäftsprozessmanagements	237
7.5.1	Aufgabenfelder eines integrierten Geschäftsprozessmanagements ..	238
7.5.2	Wirtschaftlicher Nutzen	240
7.6	Webseiten zum Geschäftsprozessmanagement	241
	Literatur	242
8	Projektmanagement: Projekte richtig planen, steuern und Risiken minimieren	245
	Andreas Lutz	
8.1	Geschichte und Bedeutung des Projektmanagements	245
8.2	Projekt und Projektmanagement: Abgrenzung, Nutzen und Erfolgsfaktoren	247
8.2.1	Projekt vs. Routine - eine wichtige Unterscheidung	247
8.2.2	Wirtschaftlicher Nutzen	253
8.2.3	Warum Projekte erfolgreich sind – oder warum nicht	254
8.3	Projektorganisation	255
8.3.1	Die Beteiligten an einem Projekt	255
8.3.2	Der Projektleiter als wichtiger Erfolgsfaktor	256
8.3.3	Drei Grundformen der Aufbauorganisation	257

8.4 Zielgerichtet durch alle Projektphasen: Der Projektlebenszyklus	260
8.4.1 Phase 1 – Projekt initiieren: Ziele klären und Projektauftrag erstellen	261
8.4.2 Phase 2 – Projekt planen: Die Durchführung gedanklich vorwegnehmen	263
8.4.3 Phase 3 – Projekt ausführen: Überwachen und Steuern	267
8.4.4 Phase 4 – Projekt beenden: Ergebnisse übergeben und Know-how sichern	268
8.4.5 Die Projektmanagementphasen im Überblick	270
8.5 Webseiten zum Projektmanagement	270
Literatur	270
9 Der ‚Stresstest‘ und das Zusammenspiel der Managementmethoden	273
Andre M. Schmutte	
9.1 Der Stresstest im CIC-Vorgehensmodell	274
9.1.1 Schritt (1): Check – Der „Stresstest“	275
9.1.2 Schritt (2): Implementierung – Die Umsetzung	278
9.1.3 Schritt (3): Control – Die Steuerung	279
9.2 Gemeinsam stark: EFQM-Modell & Lean Six Sigma & Balanced Scorecard	280
9.3 Checklisten zur Bewertung des Reifegrads Ihres Unternehmens	282
Teil C Case Studies	295
10 Kathrein: Von der Kellerwerkstatt zum Weltmarktführer	297
Peter F.-J. Niermann	
10.1 Interview	297
11 A.T. Kearney: Optimales Wachstum	301
Martin Handschuh, Horst Dringenberg, Gillis Jonk, Dennis Maaß, Sandra Niewiem, Tienko Rasker und Carol Velthuis	
11.1 Gibt es ‚optimales Wachstum‘ und was zeichnet es aus?	302
11.1.1 Umsatzwachstum treibt Shareholder-Wertgenerierung	303
11.2 Wie kann langfristiges Wachstum erzielt werden?	306
11.3 Wie kann profitables Wachstum aufrechterhalten werden?	307
11.4 In aller Kürze	309
Literatur	310
12 Telekom: Zufriedene Kunden, beherrschte Prozesse, profitables Wachstum	313
Norbert Faulhaber	
12.1 Das Jahr „Null“: Start des Piloten im Sommer 2006	317
12.2 Das erste Jahr: Start des Rollouts in 2007	318
12.3 Das zweite Jahr: Mobilfunk und Festnetz in 2008	321

16.4 Zwischenfazit: Wie können Verbände diesen Trends begegnen?	370
16.5 Neue Akteure und innovative Koalitionsformen	371
16.6 Systematisches Mitgliedermanagement	372
16.7 Politische Interessenvertreter im Zeitalter der Informationsflut	373
16.8 Issues Management in den Verbänden	375
16.9 Der Verband als Unternehmen der besonderen Art	375
16.10 Verbandsführung ist eine Managementaufgabe	377
16.11 Der dynamische Verband als Idealmodell	379
16.12 Dynamik durch attraktive Nutzenpotenziale	380
16.13 Stresstest für Verbände (Standortbestimmung)	382
16.14 Checklisten zur Feststellung von Indikatoren	384
16.14.1 Die Inkompetenz-Krise bei Pionierverbänden	384
16.14.2 Die Fehlprognosen-Krise bei Pionierverbänden	385
16.14.3 Die Verzettelungskrise bei Pionierverbänden	386
16.14.4 Die Diversifikationskrise bei Wachstumsverbänden	386
16.14.5 Die Überexpansionskrise bei Wachstumsverbänden	387
16.14.6 Die Identitätskrise bei Reifeverbänden	387
16.14.7 Die Nachfolgekrise bei Reifeverbänden	388
16.14.8 Die Macht- und Bürokratiekrise bei Reifeverbänden	389
Literatur	390
Glossar	391
Literatur	411
Webseiten	425