

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Teil A Grundlagen</b>	<b>1</b>
<b>1 Was ist Management?</b>	<b>3</b>
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
<b>2 Managemententscheidungen in der Unternehmensentwicklung</b>	<b>55</b>
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
<b>Teil B Managementmethoden und Unternehmensbewertung .....</b>		<b>81</b>
<b>3</b>	<b>Business Excellence-Modelle: Die gezielte Entwicklung von ‚Spitzenleistungen‘ .....</b>	<b>83</b>
	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
<b>4</b>	<b>Strategisches Management: Die Unternehmensentwicklung marktorientiert gestalten .....</b>	<b>103</b>
	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 organisatorische Energie sorgen .....	141
4.6	Webseiten zur Unternehmensstrategie .....	145
	Literatur .....	145
5	<b>Führung und Führungskräfteentwicklung .....</b>	<b>149</b>
	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	<b>Finanzmanagement: Die Entscheidung über Finanzierung und Investitionen .....</b>	<b>173</b>
	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
<b>7</b>	<b>Geschäftsprozessmanagement: Den Kundennutzen erhöhen und Kosten senken .....</b>	<b>213</b>
	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
<b>8</b>	<b>Projektmanagement: Projekte richtig planen, steuern und Risiken minimieren .....</b>	<b>245</b>
	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

12.4	Das dritte Jahr: Von Einzelprojekten zu BE BluePrints in 2009 .....	323
12.5	Das vierte Jahr: Replikation von Ergebnissen in 2010 .....	326
12.6	Das fünfte Jahr: Six Sigma für Innovationen in 2011 .....	328
12.7	Das sechste Jahr: ‚Vom Toolset zum Mindset‘ in 2012 .....	330
<b>13</b>	<b>Audi: Der Strategieprozess der Technischen Entwicklung der Audi AG .....</b>	<b>333</b>
	Thomas Kriegel, Klaus Verweyen, Kathrin Kranz und Peter F.-J. Niermann	
13.1	Ziel der Fallstudie .....	333
13.2	Motivation und Zielsetzung .....	334
13.3	Warum Strategie ... oder warum ein Strategieprozess? .....	336
13.4	Strategie als Regelkreis .....	337
13.5	Wer macht Strategie? .....	339
13.5.1	Der Auftraggeber und das Team .....	340
13.6	Der ‚eigentliche‘ Veränderungsprozess .....	341
13.7	Die Organisation der Strategiearbeit .....	341
13.8	Von der Analyse zum Bewusstsein .....	345
13.9	Ein kleiner, lohnenswerter Umweg: Umdenken .....	345
13.9.1	Vom Bewusstsein zu Visionen .....	346
13.10	Von Visionen zu Zielen .....	347
13.11	Management und Leadership .....	349
13.11.1	Kommunikation: Richtfeste, Umzugskisten, Strategiemarktplätze .....	349
13.12	Das Ende des Prozesses ist der Anfang .....	352
	Literatur .....	352
<b>14</b>	<b>Konen: Employer Branding .....</b>	<b>353</b>
	Gabriele Godl	
<b>15</b>	<b>Change Management .....</b>	<b>357</b>
	Gabriele Wittendorfer	
15.1	Der Ruf nach Change Management .....	358
15.2	Führungskräfte sind die erste Zielgruppe im Change Management .....	358
15.3	Der Führungsstil des Change-Verantwortlichen bestimmt die Art der Steuerung des Change Managements .....	360
15.4	Ein transparenter Prozess als Change-Management-Maßnahme für die Belegschaft .....	362
15.5	Eine Bilanz .....	363
	Literatur .....	365
<b>16</b>	<b>Non-Profit-Organisationen und Verbände .....</b>	<b>367</b>
	Peter J. Thelen	
16.1	Pluralisierung und Komplexität .....	367
16.2	Heterogenisierung und Strukturwandel .....	368
16.3	Mediatisierung und Internet .....	369

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