

# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	<b>13</b>
1. Schlüsselqualifikationen und Handlungskompetenz ...	13
2. Der Inhalt dieser Buchreihe .....	14
3. Inhalt und Aufbau dieses Bandes .....	16

<b>Was ist Management?</b> .....	<b>18</b>
1. Funktionales und institutionales Management .....	18
2. Der Management-Regelkreis .....	20
3. Dichtung und Wahrheit zum Managerberuf .....	23
Literatur .....	28

## A Zielorientierende Managementtechniken

<b>1. Managementfunktion Zielformulierung</b> .....	<b>30</b>
Literatur .....	32
<b>2. Szenariotechnik</b> .....	<b>33</b>
2.1 Begriffsklärung .....	33
2.2 Das Szenario-Denkmodell .....	34
2.3 Anwendung der Szenariotechnik .....	36
2.4 Fazit .....	40
Literatur .....	40
<b>3. Trendanalyse</b> .....	<b>41</b>
3.1 Was ist ein Trend? .....	41
3.2 Quellen der Trendforschung .....	42
3.3 Trenddiagnose .....	44
3.4 Ansätze und Methoden der Trendforschung .....	46
3.5 Fazit .....	48
Literatur .....	49

## **B Planungsunterstützende Managementtechniken**

<b>1. Managementfunktion Planung</b> .....	<b>52</b>
1.1 Was ist Planung? .....	52
1.2 Grundsätze der Planung .....	54
1.3 Planungshorizont bzw. Planungsweite .....	56
1.4 Planungsgegenstände .....	57
1.5 Stufen des Planungsprozesses .....	57
Literatur .....	60
<b>2. Die ABC-Analyse und die Pareto-Analyse</b> .....	<b>61</b>
2.1 Die ABC-Analyse .....	61
2.2 Die Pareto-Analyse .....	65
Literatur .....	68
<b>3. Netzplantechnik</b> .....	<b>69</b>
3.1 Die Elemente eines Netzplans .....	69
3.2 Ein Anwendungsbeispiel .....	71
3.3 Bewertung der Netzplantechnik .....	76
Literatur .....	76
<b>4. Simultaneous Engineering</b> .....	<b>77</b>
4.1 Sinn und Zweck von Simultaneous Engineering .....	78
4.2 Zum Konzept des Simultaneous Engineering .....	79
4.3 Das Simultaneous Engineering-Team .....	81
4.4 Instrumente für die Durchführung von Simultaneous Engineering .....	81
4.5 Fazit .....	83
Literatur .....	83

## **C Entscheidungsunterstützende Managementtechniken**

<b>1. Managementfunktion Entscheidung</b> .....	<b>86</b>
1.1 Phasen des Entscheidungsprozesses .....	86
1.2 Alternativen finden und Entschluss fassen .....	87

1.3	Entscheidungsprobleme und -risiken .....	88
1.4	Die Lösung hinterfragen .....	90
	Literatur .....	92
<b>2.</b>	<b>Entscheidungsbaumtechnik .....</b>	<b>93</b>
2.1	Zeichnen des Entscheidungsbaums .....	93
2.2	Quantifizieren des Entscheidungsbaums .....	95
2.3	Berechnen der optimalen Entscheidung .....	96
2.4	Bewertung der Entscheidungsbaumtechnik .....	98
	Literatur .....	98
<b>3.</b>	<b>Papiercomputer .....</b>	<b>100</b>
3.1	Das Vorgehen .....	100
3.2	Ein Beispiel .....	101
3.3	Fazit .....	103
	Literatur .....	103

## D Realisationsunterstützende Managementtechniken

	<b>Managementfunktion Realisation .....</b>	<b>106</b>
1.	Grundsätze erfolgreichen Managements .....	107
2.	Aufgaben erfolgreichen Führens .....	109
3.	Werkzeuge erfolgreichen Führens .....	112
4.	Fazit .....	114
	Literatur .....	115

## E Kontrollunterstützende Managementtechniken

<b>1.</b>	<b>Managementfunktion Kontrolle .....</b>	<b>118</b>
1.1	Arten der Kontrolle .....	119
1.2	Kontrollmethoden und -umfang .....	120
	Literatur .....	122
<b>2.</b>	<b>Controlling .....</b>	<b>123</b>
2.1	Die Rolle des Controllers .....	123

2.2 Ebenen des Controllings .....	124
2.2 Aufgaben des Controllings .....	125
Literatur .....	126
<b>3. Kennzahlen .....</b>	<b>127</b>
3.1 Arten von Kennzahlen .....	128
3.2 Kennzahlensysteme .....	129
3.3 Einsatz von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen .....	131
Literatur .....	135
<b>4. Balanced Scorecard .....</b>	<b>136</b>
4.1 Die Grundgedanken der Balanced Scorecard (BSC) ..	136
4.2 Die vier Handlungsfelder der Balanced Scorecard ..	138
4.3 Praxisempfehlungen .....	140
Literatur .....	142
<b>5. Benchmarking .....</b>	<b>143</b>
5.1 Begriffsklärung .....	143
5.2 Die Gegenstände und Ansätze des Benchmarking ..	144
5.3 Durchführung des Benchmarking-Prozesses .....	146
Literatur .....	150

## **F Funktionsintegrierende Managementtechniken**

<b>1. Die integrative Perspektive .....</b>	<b>152</b>
<b>2. Projektmanagement .....</b>	<b>153</b>
2.1 Begriffsklärung .....	153
2.2 Projektvorbereitung .....	154
2.3 Projektplanung .....	156
2.4 Projektsteuerung .....	160
2.5 Projektabschluss .....	161
Literatur .....	161
<b>3. Effizienzmoderation nach dem 6-M-System .....</b>	<b>163</b>
3.1 Ziele der Effizienzmoderation .....	163
3.2 Effizienzmoderation + 6-M-System .....	165

3.3	Durchführung der Effizienzmoderation .....	166
3.4	Nutzen der Effizienzmoderation .....	167
	Literatur .....	167
<b>4.</b>	<b>Das Plan-Do-Check-Act-Rad .....</b>	<b>168</b>
	Die vier Bestandteile des Deming-Rads .....	168
	Literatur .....	170
<b>5.</b>	<b>Six Sigma .....</b>	<b>171</b>
5.1	Begriffsklärung .....	171
5.2	Die Einführung von Six Sigma im Unternehmen .....	172
5.3	Mögliche Barrieren .....	175
5.4	Der Nutzen von Six Sigma .....	176
	Literatur .....	176
<b>6.</b>	<b>Kepner-Tregoe-Methode .....</b>	<b>177</b>
6.1	Situationsanalyse .....	178
6.2	Problemanalyse .....	179
6.3	Entscheidungsanalyse .....	180
6.4	Analyse potenzieller Probleme und Alternativen .....	186
	Literatur .....	188

## **G Qualitätsoptimierende Managementtechniken**

<b>1.</b>	<b>Qualitätsmanagement .....</b>	<b>190</b>
1.1	Begriffsklärung .....	191
1.2	Qualitätsphilosophien .....	193
1.3	Qualitätsmanagementsysteme .....	197
1.4	Qualitätsklassen bzw. -standards .....	197
1.5	Qualitätswerkzeuge .....	198
1.6	Führungsinstrumente zur Qualitätsförderung .....	198
	Literatur .....	199
<b>2.</b>	<b>Fehlerbaumanalyse .....</b>	<b>200</b>
2.1	Systemanalyse .....	200
2.2	Erstellen des Fehlerbaums .....	201
2.3	Auswertung des Fehlerbaums .....	203
	Literatur .....	204

<b>3. Fehlermöglichkeiten- und Einflussanalyse (FMEA) ..</b>	<b>205</b>
3.1 Die Formen der FMEA .....	205
3.2 Die Durchführung der Prozess-FMEA .....	206
Literatur .....	212
<b>4. Ishikawa-Diagramm .....</b>	<b>213</b>
4.1 Zum Hintergrund .....	213
4.2 Die fünf Schritte der Ursachenanalyse .....	214
Literatur .....	215
<b>5. Ökoaudit .....</b>	<b>216</b>
5.1 Die EG-Öko-Audit-Verordnung .....	216
5.2 Das Verfahren .....	217
Literatur .....	221
<b>6. Wertanalyse .....</b>	<b>223</b>
6.1 Voraussetzungen der Wertanalyse .....	224
6.2 Vorgehen bei der Anwendung der Wertanalyse .....	228
6.3 Fazit .....	230
Literatur .....	231

## H Strategische Managementthemen

<b>1. Strategisches Management .....</b>	<b>234</b>
1.1 Der Begriff „Strategie“ .....	234
1.2 Aktuelle Strategietrends .....	236
1.3 Einige Empfehlungen für die eigene Strategie- formulierung .....	241
Literatur .....	242
<b>2. Wettbewerbsstrategien .....</b>	<b>244</b>
2.1 Marktumfeldanalyse .....	244
2.2 Typen von Wettbewerbsstrategien .....	246
2.3 Konkurrenzanalysen .....	249
2.4 Wettbewerbsmaßnahmen .....	249
2.5 Strategische Grundsatzentscheidungen .....	252
2.6 Schlussbemerkung .....	253
Literatur .....	254

<b>3. Kernkompetenzen</b> .....	<b>255</b>
3.1 Begriffsklärung .....	255
3.2 Voraussetzungen und Kriterien für Kernkompetenzen ..	256
3.3 Konzept der strategischen Geschäftseinheiten versus Konzept der Kernkompetenzen .....	258
3.4 Moderne Managementkonzepte und die Verbindung mit dem Kernkompetenzansatz .....	260
3.5 Kernkompetenzen – ein integrativer Ansatz .....	263
Literatur .....	265
<b>4. Change-Management</b> .....	<b>266</b>
4.1 Begriffsklärungen .....	266
4.2 Ziele des Change-Managements .....	268
4.3 Aspekte und Probleme des Change-Managements ..	269
4.4 Die Praxis des Change-Managements .....	271
Literatur .....	272
<b>5. Innovationsmanagement</b> .....	<b>274</b>
5.1 Begriffsklärung .....	274
5.2 Unterscheidung der Innovationen nach ihrem Neuheitsgrad .....	276
5.3 Von der Innovation zum Innovationsmanagement ..	277
5.4 Die Innovation des Innovationsmanagements .....	283
Literatur .....	283
<b>6. Kundenmanagement</b> .....	<b>285</b>
6.1 Management der Kundenstruktur .....	286
6.2 Kundenorientierung .....	290
6.3 Beschwerdemanagement .....	292
6.4 Mitarbeiter in kundenorientierten Unternehmen ...	294
Literatur .....	295
<b>7. Lernende Organisation</b> .....	<b>296</b>
7.1 Begriffsklärung .....	296
7.2 Die fünf Grunddisziplinen des Konzepts der Lernenden Organisation .....	297
Literatur .....	302

<b>8. Prozessmanagement</b> .....	<b>304</b>
8.1 Die Ausgangssituation Mitte der 1990er-Jahre .....	<b>304</b>
8.2 Begriffsklärungen .....	<b>306</b>
8.3 Umsetzung des Prozessmanagements .....	<b>308</b>
Literatur .....	<b>311</b>
<b>9. Wissensmanagement</b> .....	<b>312</b>
9.1 Begriffsklärung .....	<b>314</b>
9.2 Wissensmanagement in der Praxis .....	<b>315</b>
9.3 Wissensmanagement als Führungsaufgabe .....	<b>316</b>
9.4 Mitarbeiter in wissensorientierten Unternehmen ...	<b>319</b>
9.5 Rahmenbedingungen wissensorientierter Unternehmen .....	<b>320</b>
Literatur .....	<b>321</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>323</b>