

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Einleitung.	11
Teil 1: Grundlagen	13
I. Grundlagen guten Managements	15
1. Wofür man Management braucht	15
1.1 Grundlage 1: Klarheit	17
1.2 Grundlage 2: Konzentration	18
1.3 Grundlage 3: Konsequenz	19
1.3.1 Konsequenz und Verantwortung	19
1.3.2 Konsequenz und Ergebnisse	20
1.3.3 Konsequenz und Haftung.	21
1.3.4 Agilität und Selbstorganisation	21
1.4 Grundlage 4: Kompetenz	22
1.4.1 Kompetenz ist nicht gleich Macht	22
1.4.2 Sachlogik, Psychologie, Chronologie und Kontext.	23
2. Zusammenfassung	26
Teil 2: Management von Organisationen	27
II. Umfeld	29
1. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	30
1.1 Produktionswirtschaft	31
1.2 Finanzwirtschaft	33
1.3 Zusammenfassung	35
2. Bildungssystem	35
3. (Soziale) Medien	36
4. Politik, Gesetzgebung und öffentliche Administration	36
5. Wettbewerb	38
6. Gesellschafter – Stakeholder – Kunden	38
7. Handlungsempfehlung: Umfeldanalyse.	39
7.1 (Früh-)Indikatoren zur Beurteilung von Real- und Finanzwirtschaft	40
7.2 Wettbewerbsanalyse	40
7.3 Anforderungsanalyse	41
III. General Management	42
1. Organisationen und ihr Management	42
2. Lebensfähigkeit und Geschäftsmodell	42
3. Unternehmensmodus	45
4. Unternehmenspolitik	45
5. (Relativer) Kundennutzen	46

6.	Wettbewerbsfähigkeit	48
7.	Effizienz	50
8.	Fazit und Handlungsempfehlung	52
IV.	Compliance	53
1.	Compliance und CMS	53
2.	Muss-, Soll- und Kann-Themen	55
3.	Compliance-Prozesse.	57
3.1	Procure-to-Pay bzw. Order-to-Cash	58
3.2	Trade Compliance	59
3.3	Tax Compliance	60
3.4	Fairer Wettbewerb.	63
4.	Unterstützende Prozesse	65
4.1	Risikomanagement	65
4.2	Vertragsmanagement	65
4.3	Datenschutz und -sicherheit	66
4.4	Dokumentation und Akten	67
5.	Compliance und wirksames Management	68
6.	Warum es zu Compliance-Verstößen kommt.	69
7.	Handlungsempfehlungen	70
7.1	Konsequenzen	70
7.2	Integriertes Managementsystem	70
V.	Finanzielle Führung.	73
1.	Liquidität	74
1.1	Stammdaten pflegen	75
1.2	Transaktionsdaten pflegen	76
1.3	Die Vor-Finanzierung	77
1.4	Die Finanzierung	78
1.5	Zahlungseingänge	80
1.6	Forderungsmanagement	81
1.7	Liquiditätsplanung	83
1.8	Währungsmanagement	84
2.	Profitabilität.	86
2.1	Kosten- und Leistungsrechnung	87
2.2	Vergleich Bilanz zur Überschussrechnung	88
2.3	Kapazitätsauslastung	89
2.4	Kostenmanagement	90
3.	Rentabilität	91
3.1	Investitionen	92
3.2	Folgekosten	93
3.3	Investitionsrechnung	93
3.4	Investitionscontrolling	94
4.	Zusammenfassung	96

Teil 3: Selbstmanagement, Kommunikation und	
Management von Personen	97
VI. Achtsamkeit	99
1. Mentale Einstellung	101
2. Schlaf	102
3. Entspannung und Bewegung	103
4. Ernährung	105
5. Partnerschaftliche Beziehungen	107
6. Zusammenfassung	107
VII. Selbstmanagement	108
1. Selbstreflexion	110
2. Inputverarbeitung	112
2.1 Ist diese Information wahr?	112
2.2 Kann ich die Sache beeinflussen?	115
2.3 Welche Priorität hat das?	116
3. Entscheidungsprozesse	117
4. Outputbearbeitung	119
5. Fazit	119
VIII. Kommunikation	120
1. Das Beispiel mit dem Hammer	120
2. Erkenntnisse aus dem Kommunikationsalltag	121
2.1 Informationsüberfluss vermeiden	121
2.2 Mündliche und schriftliche Kommunikation unterscheiden	122
2.3 Man kann nicht nicht kommunizieren	122
2.4 Die Botschaft entsteht beim Empfänger	122
2.5 Jede Botschaft hat eine Inhalts- und eine Beziehungsebene	123
2.6 Gleichklang von Sprache und Körper	123
2.7 Gesagt ist nicht getan	124
2.8 Ich bin ok – du bist ok	124
3. Wirksam informieren und kommunizieren	125
4. Sitzungsmanagement	126
4.1 Die Tagesordnung	127
4.2 Sitzungsleitung und -dokumentation	128
4.3 Durchführung der Sitzung	129
5. Weitere Kommunikationsformen	130
5.1 Termine mit mir selbst.	130
5.2 Rücksprachen	130
5.3 Telefonate	131
5.4 Mitarbeitergespräche	131
5.5 Kritikgespräche	132
5.6 Arbeitskreise	134

5.7	Kommunikationsplan für besondere Anlässe	134
5.8	Gerüchte und Flurfunk.	134
5.9	Konflikte	135
5.10	Ankündigungen und Drohungen	136
6.	Schriftliche Kommunikation	136
7.	Zusammenfassung	137
IX.	Management von Personen	139
1.	Psychologie	140
1.1	Motivlage verstehen	140
1.2	Menschen nicht einordnen.	141
1.3	Der Name ist etwas Besonderes	142
1.4	Jeder ist sich selbst der Nächste	143
1.5	Recht und Erfolg haben (wollen)	143
1.6	Was Menschen wirklich an- und umtreibt: Sinn	144
1.7	Was Menschen von Führungskräften erwarten	145
1.8	Innere Klarheit und ehrliche Rückmeldungen	146
2.	Chronologie	146
3.	Partnerschaftlicher Umgang	147
3.1	Geradlinigkeit und Aufrichtigkeit.	147
3.2	Vertrauen rechtfertigen	148
3.3	Erwartungen kommunizieren	148
3.4	Fairness	148
3.5	Einen Zugang finden	149
3.6	Vereinbarungen treffen	149
3.7	Kollegialität.	150
3.8	Wertschätzende Gesprächskultur.	150
4.	Führen von Teams.	151
5.	Zusammenfassung	151
Teil 4: Umsetzen – Entwickeln – Verändern – Kontrolle – Konsequenzen .		153
X.	Umsetzen auf persönlicher Ebene.	155
1.	Aufgabenmanagement.	156
2.	Ablage, Planung, Kalender und Delegation	158
2.1	Ablage	158
2.2	Planung	160
2.3	Kalender.	160
2.4	Delegation.	161
3.	Projektmanagement und Assignments	162
4.	Ziele und Standards	164
5.	Zusammenfassung	167
XI.	Umsetzen auf funktionaler Ebene	169
1.	Management von Funktionen	169

2.	Prozessorientierte Gestaltung	170
3.	Zwecke einzelner Funktionen	173
4.	Zusammenspiel der Funktionen.	174
5.	Zusammenfassung	175
XII.	Entwickeln.	176
1.	Schöpferische Zerstörung	176
2.	Die S-Kurven-Logik	177
3.	Strategieentwicklung.	178
3.1	Verständnis des Kundennutzens	180
3.2	Strategieoptionen	184
4.	Organisationsentwicklung	186
5.	Digitalisierung, Automatisierung und künstliche Intelligenz . .	190
6.	Kulturentwicklung	191
7.	Mitarbeiter fördern und entwickeln	193
7.1	Die richtigen Mitarbeiter einstellen	194
7.2	Die richtigen Führungskräfte auswählen	195
7.3	Einarbeitung	196
7.4	Entwicklungsstufen und Stärken	197
7.5	Personalentwicklungskonferenz	199
7.6	Die Talent-Watch-Care-Liste	199
7.7	Personalentwicklungsmaßnahmen	200
8.	Fazit	201
XIII.	Verändern	202
1.	Gründe für Stagnation	203
2.	Die Veränderungskurve	204
3.	Veränderungen managen	207
4.	Fazit	210
XIV.	Kontrolle, Controlling und Konsequenzen	211
1.	Kontrolle muss sein.	212
2.	Controlling braucht Planung	213
3.	Umgang mit Kennzahlen	215
3.1	BWAs und Bilanzen	215
3.2	Handlungsempfehlungen	217
4.	Schlüsselgrößen für das Top-Management	221
5.	Konsequenzen	224
XV.	Externe Berater und Sachverständige	226
XVI.	Ein Fazit	228
Anhang	231
1.	SGMM und strategisches Navigationssystem.	231
2.	(Früh-)Indikatoren	232
3.	Mögliche Rechtsfolgen bei Rechtsverstößen (Auszug).	233
4.	Grundelemente eines CMS	234

5. Aufsichtsorgan und Exekutivorgan	235
6. Begriffe der Liquidität & Profitabilität	236
7. Beispiel Liquiditätsplanung.	237
8. Bilanzgliederung nach § 266 HGB (Deutschland)	238
9. Mögliche Fragen an Bewerber	239
Glossar	241
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.	255
Literatur.	257
Abkürzungsverzeichnis	260
Stichwortverzeichnis	263

Vorwort

Dieses Buch konzentriert sich auf das, was Manager in der Praxis wirklich brauchen, um effektiv ihrer Aufgabe gerecht zu werden. Es richtet sich an Top-Manager im doppelten Sinn. Top-Manager, das sind Manager, die im obersten Management einer Organisation arbeiten. Top-Manager, das sind aber auch die vielen Menschen, die hierarchisch nicht an der Spitze einer Organisation stehen, aber auf Top-Niveau Management betreiben. Das sind ziemlich viele Damen und Herren! Für sie wurde dieses Buch entwickelt. Die Motivation dazu in aller Kürze:

Ohne gutes Betriebssystem funktioniert kein Computer oder Smartphone. Ohne wirksames Management funktioniert keine Organisation. Doch was ist wirksames Management? Und was sind die 20 Prozent, die 80 Prozent des Erfolgs im Management generieren? Solche Fragen versucht dieses Buch zu beantworten.

Was für das Management wesentlich ist, findet man nirgends umfassend niedergeschrieben. Dieses Buch will die Lücke schließen. Es bringt die Kernelemente auf den Punkt, die wirksames Management ausmachen. Es bietet eine Rückbesinnung auf das, worauf es wirklich ankommt.

Es ist ein Buch wider Fake Management. Lassen Sie mich das an einem Beispiel deutlich machen: Einer der bekanntesten Wirtschaftsjournalisten schrieb im September 2018 in einem seiner Morning Briefings: „Der Aktienkurs ist das EKG einer Firma.“¹ So pointiert dies klingt, es ist schlichtweg falsch. Richtig wäre: „Der Aktienkurs ist die Wette von Investoren auf den zukünftigen Wert der Firma“ – wenn man es pointiert ausdrücken möchte. Vielleicht sagt jetzt der eine oder andere, man möge einem Journalisten auch die Freiheit zur Pointierung und Überzeichnung lassen. Ja, Meinungsfreiheit und jegliche Form der rechtmäßigen Meinungsäußerung sind wichtig und richtig. Nur: Es darf **nicht auf Kosten der Fakten** gehen. Wir sind es uns selbst schuldig, die richtigen Dinge zu denken und dann zu sagen bzw. zu veröffentlichen. Daher ist das genannte Beispiel stellvertretend für vieles, was gesagt und was veröffentlicht wurde, besonders in der Management-Literatur. Dieses Buch erhebt den Anspruch, Halbwahrheiten entgegenzuwirken und das wirklich Wichtige zusammenzutragen.

Ich gebe zu: Der Anspruch an ein Werk namens „Die Essenz“ ist sehr hoch, aber nicht vermessen. Möglicherweise ist er nie vollständig einzulösen. Weil sich alles immer verändert und verändern wird, wird auch dieses Buch nie abgeschlossen und vollkommen sein. Deshalb ist mein Anspruch, es stetig weiterzuentwickeln.

1 Das EKG beschreibt nur, in welcher Qualität und Quantität das Herz seine Funktion ausübt. Und so makaber es klingt: Das Herz kann auch bei komatösen und hirntoten Menschen weiter funktionieren. Anders gesprochen: Aus einem EKG heraus erfährt man nichts über die Lebensfähigkeit und das tatsächliche Funktionieren eines menschlichen Körpers, geschweige denn eines Menschen als Ganzes.

Wenn Sie Anregungen, Kritik oder Anmerkungen haben, freue ich mich auf Ihre Rückmeldung über die Verlagsanschrift.

Drei Anmerkungen noch:

1. Ich verwende für die Lesbarkeit männliche Bezeichnungen. Selbstverständlich sind alle darin inkludiert, unabhängig ihres Geschlechts.
2. Die gewählten Beispiele stammen nicht immer aus dem Bereich Management. Hier ging es um Verständlichkeit und weniger um einen permanenten Managementbezug.
3. Wo immer möglich, habe ich die zugrunde liegenden Quellen benannt. Für all die Stellen, wo mir das nicht gelang, bitte ich um Nachsicht. Dennoch habe ich größten Respekt vor den Ideen anderer Menschen. Im Literaturverzeichnis finden Sie Hinweise, auf wessen Gedankengut ich aufbaue.

Stichwortverzeichnis

Symbole			
360°-Feedback	229		
A			
Ablage	158		
Abschreibung	89		
Achtsamkeit	99, 145		
– Bewegung	103		
– Entspannung	103		
– Ernährung	105		
– Mentale Einstellung	101		
– Schlaf	102		
– Seele	99		
– Sport	104		
Agilität	21, 42		
Aktennotizen	67		
Allianzen	184		
Alternativen			
– Entscheidungsprozess	118		
– Forderungsmanagement	84		
Anforderungsanalyse	41		
Ankündigungen	136		
Anspruchsberechtigte	39		
Anstand	146		
Arbeitskreis	134		
Assignments	162		
Aufgabenmanagement	156		
Aufsichtsorgan	235		
Auftragsklärung	119, 227		
Aufwendungen	86		
Auszahlung	74		
Authentizität	146		
Automatisierung	190		
Autorität	22		
B			
Balanced Scorecard	222		
Berater	226		
Bestandsveränderung	88		
Betriebsdatenerfassung	220		
Betriebsstätte	62, 74		
Bilanz	216		
– Aktiva	216		
		– Bilanzgliederung	238
		– Passiva	216
		– Steuerbilanz	61
		Bildungssystem	35
		BWA	215
		C	
		Cashflow	74
		Chronologie	24, 146
		Coaching	230
		Compliance	
		– CMS, angemessenes ~	234
		– Compliance-Verstöße	69
		– Definition	53
		– Dokumentation	67
		– Rechtsfolgen bei Rechtsverstößen	233
		Controlling	174, 211
		Crowdfunding	79
		D	
		Datenerhebung	218
		Datenschutz & -sicherheit	66
		Delegation	158, 161
		Dienstleistungsverkehr	59
		Digitalisierung	190
		Disziplin	128, 130, 155
		Diversifikation	184
		E	
		EDV	174
		Effektivität	17, 243
		Effizienz	17, 50, 243
		ehrbarer Kaufmann	150
		Ehrlichkeit	146
		Eigenkapitalgeber	78
		Eigenkapitalquote	78
		Einkauf	173
		Einkunftsart	61
		Einnahme	74
		Einnahmen-/Überschussrechnung	61
		Einzahlung	74
		Einzelkosten	86

E-Mail-Kommunikation	136	Funktionendiagramm	188
E-Mail-Richtlinie	71, 136	Funktionsbereich	169
Empathie	145	– Richtlinien	72
Energie	32	G	
Entscheidungsprozess	117	Gemeinkosten	86
Ergebnisse	20	General Management	42
Erträge	86	Gerüchte	134
Erwartungshaltung	20, 46, 119, 148,	Geschäftsmodell	31, 42, 60, 61, 169
162, 166, 169, 193, 208, 226		Gesellschafter	38
Erziehung	35	Gesetzgebung	37
Exekutivorgan	235	Gesprächsführung	125, 150
F		Gewinn	86
Fachkompetenz	35	H	
Factoring	79, 83	Haftung	21, 61, 233
Fairness	148	Handelspolitik	33, 37, 59
Fehler	133	I	
Finanzen	174	Indikatoren	40, 232
Finanzielle Führung	73	Information	120
Finanzierung	74, 77, 78	Informationsverarbeitung	112
– Credit Relations	80	Innovationsentwicklung	186
– Dispositionskredit	83	Innovationsleistung	223
– Finanzkommunikation	80	Inputverarbeitung	112
– Investor Relations	80	Instandhaltung	92
– Kredit	77	Integriertes Management-System	70
– Vorkasse	81	Interessenskonflikt	169
– Vorkasse	83	Internes Kontrollsystem	54
Finanzierungsform		Investition	92
– Leasing	79	– Investitionscontrolling	94
– Mezzanine-Kapital	79	– Investitionsrechnung	94
– Schuldscheindarlehen	79	Investor	39
– Unternehmensanleihen	79	K	
Finanzmittel	31	Kalender	160
Fixe Kosten	86	Kapitalverkehr	59
Folgekosten	93	Kartellverstoß	63
Forderung	74, 88	Kennzahlen	222
Forderungsmanagement	82	Kennzahlensysteme	215
– Forderungslaufzeit	35, 82	Klarheit	17
Forschung & Entwicklung	173	– innere	146
Fremdkapitalgeber	78, 79	Kollateralschäden	18, 118, 155, 185
Führung		Kommunikation	120
– von Chefs	139	– Appell	123
– von Kollegen	139	– Beziehung	123
– von Lieferanten	139		
– von Mitarbeitern	139		
– von Teams	139		

– Kommunikationsplan	134	M	
– Kritikgespräch	132	Macht	22
– Nachbereitung	126	Management	
– Sachinhalt	123	– Personen	139
– Selbstoffenbarung	123	– Richtlinien	71
– Sitzungsmanagement	126	Manager	
– Transaktionsanalyse	124	– Auswahl von ~	195
– Vorbereitung	125	– Disziplin	112
Kompetenz	22	– Erfahrungen	114, 147
– tatsächliche ~	204	– Körpersprache	123
– wahrgenommene	204	– Selbstreflexion	110
Konflikte	135	– Umgang mit Gerüchten	135
Konsequenzen	19, 124, 166, 193	– Umgang mit Konflikten	135
Kontakte		– zuhören	125, 143
– Visitenkarte	142	Manager-Audit	229
Kontext	24	Marketing	173
Kontrolle	212	Marktanteil	49
Konzentration	18	Marktdurchdringung	184
Kooperationen	184	Marktentwicklung	184
Kosten	86	Marktpotenzial	49
– Ist-Kostenrechnung	87	Marktstellung	223
– Kostenträger	87	Marktvolumen	49
– Plan-Kostenrechnung	87	Maßnahmen	164
– Teilkostenrechnung	90	Menschenverstand	155
– Vollkostenrechnung	90	Miller'sche Zahl	18
– Zero-Based-Budgeting	91	Mitarbeitergespräch	131
Kreditsicherheit		Mittel	164
– Bürgschaft	83	N	
– Eigentumsvorbehalt	83	Nebenwirkungen	18, 79, 109, 118,
– Warenkreditversicherung	83	135, 185	
Kreditwürdigkeitsprüfung	76	Normvorstellung	101
Kulturentwicklung	191, 192	O	
Kunde	30	Opportunitätskosten	77
– kaufentscheidende Kriterien	181	Order-to-Cash (O2C)	57
– Nicht-Kunde	46	Organisation	
Kundennutzen	42, 180	– Auditieren	187
Kundennutzenanalyse	48, 181, 182, 183	– Aufklären	187
Künstliche Intelligenz	190	– Dezentralisierung	188
L		– Koordinieren	187
Leistung (Kostenbegriff)	86	– Lebensfähigkeit	187
Leistungsumfang	198	– Operieren	187
Liniengeschäft	162	– Optimieren	187
Liquidität	74, 223	– Organisationsformen	42
Logistik	173	– Schnittstellen	188

– Werte setzen	187	– Qualitätsmanagement-System	54
Organisationsentwicklung	186	Qualitätsmanagement	174
		Qualitätssicherung	174
P			
Pareto-Regel	115	R	
Personal	174	Rechnung	75, 81
Personalauswahl	118, 194	Rechnungsabgrenzungsposten	88
Personalentwicklung		Rechnungswesen	174
– Einarbeitungsprozess	196	Rechtsform	61
– Entwicklungsstufe	197	Rentabilität	91
– Fachlaufbahn	199	– DuPont-Schema	95
– Führungslaufbahn	199	– Eigenkapitalrentabilität	95
– Personalentwicklungskonferenz	199	– Gesamtkapitalrentabilität	95
– Probezeit	197	– Return on Investment	95
Personenverkehr	59	– Umsatzrentabilität	95
Planung	160, 178	Richtlinie	45
– Langfristplanung	213	– Richtlinienkompetenz	169
– Mittelfristplanung	213	– Richtlinienmanagement	45
– Monatsplanung	213	Risikomanagement	65
– operative Planung	213	Risikomanagementsystem	54
– Tagesplanung	213	Rückmeldungen	146
– Wochenplanung	213	Rückstellung	88
Preis-/Leistungsverhältnis	47, 181		
Priorität	116	S	
Procure-to-Pay (P2P)	57, 58	Schöpferische Zerstörung	176
Produktentwicklung	184	Schulden	34
Produktion	173	Selbstorganisation	42, 45, 165, 226
Produktivität	42, 184, 223	Selbstreflexion	110, 125, 155, 228
– Kapazitätsauslastung	89	Shadowing	229
Produktmanagement	173	Shareholder	38
Profitabilität	86, 223	Sinn	144
Projektmanagement	162	Sitzung	
Prozesse		– Definition	126
– Kontinuierlicher Verbesserungs-		– Protokoll	128
prozess	188	– Rücksprachen	130
– Leistungsprozess	188	– Sitzungskalender	126
– Management~	188	– Sitzungsleitung	128
– rechtliche und Compliance~	188	– Tagesordnung	127
– unterstützende ~	188	– Telefonate	131
– zentral oder dezentral	189	– Vor- und Nachbereitung	127
Prozessmanagement	188	Skonto	81
Psychologik	24, 140	S-Kurve	177
		Sozialabgaben	61
Q		Sozialkompetenz	35
Qualität	181	Stakeholder	39
– Qualität aus Kundensicht	46	Stammdaten	75

Standards	165	Vereinbarungen	149
Stellenbeschreibungen	187	Verkauf	173
Strategie	178	Verrechnungspreis	62
– Engpasskonzentrierte Strategie	179	Vertragsmanagement	65
– Funktionalstrategie	179	Vertrauen	148, 212
– SGF-Strategie	179	Vision	43
– Strategieformen	180		
– Strategieoptionen	184	W	
Strategische Geschäftsfelder	179	Wahrheit	112
Supervision	230	Währungsmanagement	84
		– Devisenmarkt	84
T		– Fremdwährung	84
Tagesgeschäft	162	– Paritätsänderungsrisiko	85
Taktik	178	– Wechselkurs	85
Tax Compliance	57	– Wechselkursrisiko	85
– Exportprüfung	60	Warenverkehr	59, 62
– Importprüfung	60	Wertberichtigung	88
– Reihengeschäft	62	Wertschätzung	145
– Sanktionslisten-Prüfung	76	Wettbewerb	38, 46, 63
Team	68, 151	– Fairer Wettbewerb	63
Teilwertabschreibung	89	– Wettbewerbsanalyse	40
Termine mit mir selbst	130	– Wettbewerbsposition	181
Themenspeicher	117, 157, 163	Wettbewerbsfähigkeit	42
Transaktionsdaten	75, 76	Wiedervorlage	66, 101, 117, 157, 159
		Wirtschaftlichkeit	20
U		Wirtschaftssystem	34
Umfeldanalyse	39	Workshop	134
Unionswaren	59		
Unternehmenspolitik	45	Z	
		Zahlungsabschlüsse	81
V		Zahlungsbedingungen	81
Variable Kosten	86	Zahlungseingang	80
Veränderung		Ziele	164
– Ablehner	208	Zielvereinbarung	165
– Emotionen	206	Zoll & Außenwirtschaft	33
– Förderer	208	Zugelassener	
– Gewohnheit	204	Wirtschaftsbeteiligter	60, 63
– Intensität	207		
– Muster	204		
– Rückschläge	206		
– Skeptiker	208		
– Tempo	207		
– Veränderungskurve	205		
– Widerstand	209		
Verantwortung	19		
Verbindlichkeit	88		