

**Daniela Kudernatsch, Peter Fleschhut (Hrsg.)**

**Management Excellence – Strategieumsetzung durch innovative Führungs- und Steuerungssysteme**

Mit einem Geleitwort von Lothar Späth.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2005, 495 Seiten, 49,50 EUR.

ISBN: 3-7910-2388-8.

Die Verbesserung der Managementqualität ist der entscheidende Schlüsselfaktor für nachhaltigen, internationalen Unternehmenserfolg, so die These der Herausgeber. Dabei benötigen Unternehmen innovative Führungs- und Steuerungssysteme, die über die klassischen Ansätze des strategischen Controllings, wie bspw. der Balanced Scorecard, hinausgehen.

Auf der Grundlage umfangreicher Forschung und Projekterfahrungen stellen die Herausgeber mit Management Excellence einen ganzheitlichen Führungs- und Steuerungsansatz vor und zeigen auf, wie erfolgreiche Unternehmen diesen umsetzen und organisatorisch verankern. Die Lösungsansätze werden anhand von „Success Stories“ detailliert dargestellt und mit nachvollziehbaren Vorgehensweisen, konkreten Resultaten sowie mit zahlreichen Beispielen anschaulich untermauert.

Das Praxishandbuch ist in vier Teile gegliedert.

In **Teil A: Management Excellence – Mit Best Practices zu dauerhaften Wettbewerbsvorteilen** beschreiben die Herausgeber, warum Managementqualität so wichtig ist und sich als einer der Schlüssel für herausragenden Unternehmenserfolg bestätigt hat. Dann stellen sie ihren ganzheitlichen Führungs- und Steuerungsansatz Management Excellence vor und identifizieren die sieben Schlüsselbereiche bzw. Managementdisziplinen, in denen Unternehmen herausragende Leistungen erzielen müssen, um erfolgreich zu sein: Ausrichtung der Kernprozesse und Mitarbeiter, Integration von Verbesserungsprogrammen, wie z.B. Six Sigma, EFQM, JIT, Solution Selling oder CRM, Abstimmung der Budgetierung und operativen Planung mit den strategischen Zielsetzungen, Real Time Reporting von notwendigen Führungs- und Steuerungsinformationen, Verknüpfung von strategischer und operativer Performance mit HR Management, Realisierung der geplanten Performance durch gezielte Mitarbeiterführung im Tagesgeschäft sowie strategisches Lernen. Jede dieser Managementdisziplinen wird fundiert beschrieben, durch Leitfragen für ein Self-Assessment ergänzt und auf entsprechende Schwerpunktbeiträge im Praxisteil des Buches verwiesen.

In **Teil B: Management Excellence in der Praxis** stellen erfolgreiche Unternehmen – aufgrund ihrer Performance bzw. erzielten Auszeichnungen ausgewählt - ihren Management Excellence Ansatz anhand der sieben Schlüsselbereiche vor. Eine Selbsteinschätzung, die den Grad der Umsetzung in der jeweiligen Managementdisziplin aufzeigt, die spezifischen Erfahrungen, eine Bewertung des erzielten Nutzens sowie eine Zusammenfassung mit Ausblick runden die Beiträge ab. Das Spektrum der Unternehmen weist mit Xerox, Toshiba, Nokia, Swiss Re, Credit Suisse oder VW Coaching u.a. eine große Branchenvielfalt auf.

In **Teil C: Management Excellence – Voraussetzungen für den Erfolg** vermitteln Wissenschaftler und Experten aus der Beratungspraxis State-of-the-Art-Konzepte zu den Managementdisziplinen und diskutieren verschiedenste Methoden und Ansätze. Die Autoren Frey, Peus und Traut-Mattausch beleuchten den Zusammenhang von professioneller Führung und innovativer Unternehmenskultur.

Binder und Gleich stellen ein Praxisbeispiel für ein prozessorientiertes Performance Management vor. Schäffer zeigt auf, wie Strategie und Budgetierung sinnvoll zusammenwachsen können. Die Autoren Dr. Thienel und Zapp beschreiben die Einführung der Balanced Scorecard als einen Management und Change-Management-Prozess. Mit Ansätzen für ein Real Time Reporting befasst sich Schwab in seinem Beitrag. Fleschhut und Kudernatsch zeigen am Beispiel einer Direktbank, wie strategische Lernprozesse in Unternehmen helfen, strategische Kurskorrekturen erfolgreich einzuleiten.

Im **Teil D: Zusammenfassung und Ausblick – Kurzprogramm: Verbesserung der Managementqualität** fassen die Herausgeber die wichtigsten Aspekte und Ergebnisse als Erfahrungsregeln zusammen.

Insgesamt ist den Herausgebern und ihren Autoren ein Praxishandbuch gelungen, welches einen ganzheitlichen Ansatz für Führungs- und Steuerungssysteme vorstellt, der über die klassische Diskussion im Rahmen der Balanced Scorecard zur Strategieumsetzung hinausgeht. Mit dem Konzept der sieben Managementdisziplinen erhält der Leser einen wertvollen und stimmigen Leitfaden. Dieser wird mit fundierten, praxisorientierten Anregungen untermauert. Die Vorgehensweise erhebt nicht den Anspruch wissenschaftlicher Untersuchungen – bspw. gibt es keine Kontrollgruppe -, aber sie führt zu praktischen und plausiblen Erklärungen und wird gestützt durch die Beurteilung von Experten, die sich mit der Themenstellung über mehrere Jahre beschäftigt haben. Insbesondere die einheitliche Struktur in allen Praxisbeiträgen ermöglicht eine schnelle Orientierung. Dies trägt zu der insgesamt klaren Struktur und damit hohen Lesefreundlichkeit des Buches entscheidend bei.

**Christoph Binder, München**