

Stefan Behringer

## Unternehmenssanierung Ursachen – Krisenfrüherkennung – Management

Springer Gabler Verlag, Wiesbaden

2017, 172 Seiten

29,99 Euro



Das Buch von Professor Dr. Stefan Behringer, der Controlling und Corporate Governance an der Nordakademie, Fachhochschule der Wirtschaft in Elmshorn und Hamburg lehrt, richtet sich an Praktiker,

die mit ihren Unternehmen in eine Krisensituation geraten sind und deren Berater.

Es behandelt recht breit und tiefgehend die wichtigen Themenbereiche der Unternehmenssanierung und enthält theoretisch fundierte Aussagen zu Ursachen, Krisenfrühaufklärung und Management, die den Rahmen für ein effektives und effizientes Sanierungsmanagement liefern. In drei Kapiteln wird die Unternehmenssanierung beleuchtet: 1. Unternehmen in der Krise, 2. Bereiche einer Sanierung und 3. Umsetzung einer Sanierung. Es wird verdeutlicht, dass Sanierungsmanagement maßgeblich harte betriebswirtschaftliche Fakten berücksichtigen muss und dafür zu sorgen hat, dass sich die finanz- und leistungswirtschaftlichen Kenngrößen wieder so entwickeln, dass das Unternehmen überlebensfähig ist und im Idealfall gestärkt aus der Krise hervorgeht. Um den Turnaround zu erreichen, bedarf es des Einsatzes einer Vielzahl strategischer und operativer Instrumente zur Gewinnung externer und interner Informationen als Entscheidungsgrundlage. Hierzu gehören z.B. die Branchenstrukturanalyse mit dem „Five Forces Paradigm“ und die Analyse der Wertekette nach Porter sowie die intensive Untersuchung aller Funktionsbereiche von der Eingangs- und Ausgangslogistik bis zur Unternehmensinfrastruktur.

Im Hinblick auf den erfolgreichen Umsetzungsprozess einer Sanierung wird zu recht die Bedeutung der weichen Faktoren des Sanierungsmanagements wie die Führung der Mitarbeiter betont. Bezogen auf den Projektablauf wird das Modell von Lewin zum geplanten Wandel als Referenzmodell herangezogen. Zur nachhaltigen Sicherung der eingeleiteten Veränderungen werden als besonders wichtig die Einführung eines Qualitätsmanagements mit Prozessbeschreibungen und Schaffung von Anreizsystemen für die Mitarbeiter wie z.B. Bonuszahlungen, Ver-

besserung der Arbeitsbedingungen oder Änderung des Führungsstils erwähnt.

Zwar werden durchaus praktische Hinweise und Handreichungen, beispielsweise in Form von Checklisten gegeben, die Unternehmern, Managern und Beratern eine wertvolle Hilfe bei ihrem Sanierungsprojekt bieten können. Aber der Hinweis oder gar die Beschreibung beispielhafter Sanierungsfälle bleibt weitgehend ausgespart. Gerade weil mit dem Buch Praktiker angesprochen sind, hätte der Autor mit entsprechenden Fallbeispielen sein Werk aufwerten können.

Prof. Dr. Norbert Zdrowomyslaw

Joachim Gutmann (Hrsg.)

## Betriebliche Gesundheit managen – ein Praxisleitfaden

Freiburg: Haufe

2016, 271 Seiten

39,95 Euro



Herausgeber Joachim Gutmann hat 23 überwiegend in der Unternehmenspraxis tätige Mitautoren versammelt, die in Einzelbeiträgen das Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) in Form eines Praxisratgebers behandeln. Ihre Beiträge werden in vier Aktionsfeldern gebündelt:

- Organisationskultur,
- Gesundheitsbewusstes Verhalten,
- Führung und Zusammenarbeit,
- Arbeitssysteme.

So erhält man beispielsweise im Aktionsfeld Führung und Zusammenarbeit interessante Einblicke von Sabine Can, BGM-Sachgebietsleiterin, in das Betriebliche Gesundheitsmanagement der Landeshauptstadt München, im Aktionsfeld Arbeitssysteme beschreiben Dominique Bialasinski und Claudia Kardys vom TÜV Rheinland in Köln die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers im BGM und Merle Kaase sowie Michael Neumann von den Stadtwerken Bielefeld stellen im Aktionsfeld Gesundheitsbewusstes Verhalten den Umgang mit psychisch belasteten Mitarbeitern dar.

Die einzelnen Beiträge sind hinsichtlich Umfang und Ausgestaltung sehr unterschiedlich: Während z. B. Joachim Gutmann für seinen neunseitigen Beitrag „Psychische Gesundheit in Unternehmen“ (S. 105) ca. zweieinhalb Seiten Literaturhinweise aufführt, enthält der Beitrag „Be-

triebliches Gesundheitsmanagement – Kooperation mit dem Betriebsrat“ (S. 117) von Ekkehard Rist keine Literaturangaben. Allerdings gibt es am Ende der jeweiligen Aktionsfelder Buchhinweise auf mehreren Seiten mit Coverabbildungen und Zusammenfassungen. Alleine auf diese Weise wird auf ca. 80 Bücher mit weiterführender Literatur verwiesen!

Ferner sind am Ende der jeweiligen Aktionsfelder Arbeitshilfen mit Links, Checklisten und Übungen aufgeführt. So gibt es ab S. 73 am Ende des Aktionsfelds Arbeitssysteme beispielsweise eine mehrseitige Checkliste zur Überprüfung, ob ein Büroarbeitsplatz gesundheitsförderlich ist, und ab S. 199 am Ende des Aktionsfelds Führung und Zusammenarbeit Checklisten zur Gesundheitskompetenz von Führungskräften und zur Stressbewältigung. Auch in diesen Abschnitten gibt es wieder zahlreiche Hinweise auf weiterführende Broschüren, Leitfäden und Videos im Internet.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das Buch „Betriebliche Gesundheit managen – ein Praxisleitfaden“ von Joachim Gutmann sicherlich nicht ganz den Erwartungen an einen „aus einem Guss“ geschriebenen Handlungsleitfaden mit beispielsweise konkret beschriebenen und abzuarbeitenden Schritten entspricht. Wie bei vielen Herausgeberwerken sind dazu die Beiträge der einzelnen Autoren zu unterschiedlich und zu wenig aufeinander abgestimmt. Allerdings sind die darin enthaltenen Informationen und Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis ohne jede Frage wertvoll und interessant. Von vielleicht noch größerer Bedeutung ist jedoch die Fülle von gezielten Hinweisen auf weiterführende Bücher, Broschüren, Leitfäden und Videos, die ihresgleichen suchen dürfte. Schon deshalb lohnt sich die Anschaffung von „Betriebliche Gesundheit managen – ein Praxisleitfaden“ auf jeden Fall!

Dr. Andreas Frodl

Anzeige

Horst Hartmann

## Bestandsmanagement und -controlling

Optimierungsstrategien mit  
Beispielen aus der Praxis

Band 8: Praxisreihe Einkauf/Materialwirtschaft

2017, 3. erweiterte Auflage; 146 S., Broschur

ISBN 978-3-88640-207-6, 38,- €

[www.betriebswirte-verlag.de](http://www.betriebswirte-verlag.de)



Hans-Erich Müller  
**Unternehmensführung**  
**Strategie, Management, Praxis**  
 Berlin: De Gruyter  
 3. Aufl. 2017, 398 Seiten  
 29,95 Euro



Martin Welge,  
 Andreas Al-Laham  
**Strategisches Management**  
**Grundlagen – Prozess – Implementierung**  
 Wiesbaden: Springer-Gabler, E-Book 3. aktual.  
 Auflage 2017, 39,99 Euro

■ Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, ein Lehrbuch über Unternehmensführung zu gestalten.

Klassische Versionen unterteilen z.B. nach Entwicklungsgeschichte, theoretischen Perspektiven des strategischen Managements, Zielfindung, strategischer Analyse, Strategiebestimmung, Planung und Organisation, Führung und Kontrolle. Neue Auflagen sind durch Themen wie digitale Geschäftsmodelle und E-Business ergänzt. Dem Leser wird in wissenschaftlicher Neutralität ein Kaleidoskop an Perspektiven, Modellen und oft gegensätzlichen Erfolgsfaktoren geboten.

Welge & Al-Laham weisen in ihrem Buch über strategisches Management darauf hin, dass aufgrund der Parallelität unterschiedlicher Strömungen eine einheitliche Management-Theorie nicht existiert.

Was aber vor allem Praktiker irritieren dürfte, ist ihre Feststellung, dass sogar die Frage nach den Erfolgsfaktoren im Management unter Wissenschaftlern offen ist.

Hans-Erich Müller geht mit seinem Buch Unternehmensführung, das jetzt in der dritten Auflage bei De Gruyter erschienen ist, einen anderen Weg. Schon in der ersten Auflage von 2010 weist er darauf hin, dass im Management komplexer und dynamischer Situationen integrierte Lösungen entwickelt werden müssen: Sowohl-als-auch, statt Entweder-oder. Im Buch werden Management-Paradoxien in den Bereichen Strategiebildung, Ziele, Geschäfts-, Unternehmens- und Netzwerkstrategie, organisatorischer und internationaler Kontext dargelegt und der Umgang damit anhand vieler Fallbeispiele beschrieben. Die Bedeutung eines integrierten Ansatzes, der auf (mentaler) „Beidhändigkeit“ (Ambidextrie) basiert, wächst im Zeitalter der digitalen

Transformation. Gegensätze wie Agilität versus Stabilität, Außen- versus Innenfokus oder Führung versus Selbstorganisation müssen situationsgerecht ausbalanciert werden. Beidhändigkeit ist nichts für Management-Anfänger, bewahrt jedoch Organisationen vor teuren, nervenraubenden und existenzbedrohenden Versuch-und-Irrtums-Schleifen. Der Verzicht auf die Identifikation und Integration erfolgskritischer Gegensätze ist eine substanzvernichtende Vereinfachung, die Horizonte und Handlungsspielräume begrenzt. Wer hingegen Gegensätze erkennt und ausgewogen mit ihnen umgeht, verringert das betriebliche Einseitigkeitsrisiko, kürzt Veränderungsprozesse ab und macht positive Ergebnisse nachhaltiger. Müller unterstützt mit seinem Beitrag die Realisierung dieser aussichtsreichen Strategie.

*Dr. Peter Kinne*

Claus Zippel

### Die Bedeutung von Post Market-Management in der Medizintechnik

Wiesbaden: Springer Gabler  
 2016, 380 Seiten  
 59,99 Euro



■ Diese Publikation greift den komplexen Zusammenhang zwischen der Innovation von Medizinprodukten in einem hochregulierten Umfeld und den damit geforderten Nachweis der Anwendbarkeit

bzw. Produktsicherheit auf. Kern der Monographie bilden Ergebnisse einer breit angelegten Herstellerbefragung zur Marktbeobachtung von Medizinprodukten, anhand derer der Autor die Post Market-Aktivitäten der Unternehmen erstmals differenziert untersucht. Die Arbeit stellt damit ein für das Qualitäts- und Innovationsmanagement der Hersteller äußerst aktuelles und wichtiges Thema vor, insbesondere mit Blick auf die von der Europäischen Kommission am 26. Mai diesen Jahres verabschiedete und mit einer dreijährigen Übergangsfrist versehene Medical Device Regulation für Medizinprodukte und In-Vitro-Diagnostika. Indem das Post Market-Surveillance in der Medizintechnik ausdrücklich gestärkt wurde, stellen sich Hersteller zunehmend die Frage, wie sie Produktinformationen aus den nachgelagerten Phasen bestmöglich managen und für das interne Qualitäts- und Risikomanagement nutzen können. Auf Basis prä-

nant dargestellter Studienergebnisse zur Ist-Situation der Post-Market-Surveillance einzelner Medizinproduktehersteller werden verschiedene Instrumente und Maßnahmen präsentiert, die als wertvolle Anregungen und Impulse dienen können, um Medizinprodukt-assoziiertes Risikowissen in der Praxis gesammelt und wertschöpfend zu nutzen.

Der Wert der Arbeit liegt darüber hinaus darin, dass neben dieser qualitätsbezogenen Blickrichtung auf diverse Aspekte eingegangen wird, die aus Sicht des Technologie- und Innovationsmanagements und damit für die wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit der Unternehmen besonders relevant sind. In Ergänzung zur bislang vorliegenden betriebswirtschaftlichen Fachliteratur geht es um die zentrale Frage, inwieweit ein systematischer Transfer von Post-Market-Wissen die (Weiter-) Entwicklung von Medizinprodukten fördern und bei den Herstellern etabliert werden kann. Dies ist angesichts der hohen Innovationskraft in der Medizintechnik mit deutlich kürzeren Produktlebenszyklen im Vergleich zur großen Schwester Pharma grundsätzlich sehr zu begrüßen! Zu Recht weist der Autor dabei auf die wachsenden Chancen hin, die sich den Medizintechnik-Unternehmen, insbesondere mit Blick auf die weltweit zunehmende IT-gestützte Sammlung von sicherheitsrelevanten Produktdaten in Registern oder behördlichen Vigilanzsystemen, durch eine integrative Sichtweise und eines damit verbundenen internen Wissenstransfers an der Nahtstelle von Marktbeobachtung und (Vor-) Entwicklung bieten. Schließlich ist positiv hervorzuheben, dass der Autor diesen Aspekt nicht nur theoriegestützt erarbeitet, sondern auf Basis der Forschungsergebnisse konkrete betriebswirtschaftliche Ansatzpunkte anführt, durch die ein solch intraorganisationaler Wissenstransfer in den Unternehmen verbessert werden kann. Dies kann Führungskräften in der Unternehmenspraxis als Checkliste dienen, um damit verbundene interne Wissensabläufe systematisch zu evaluieren bzw. neue Prozesse anzuregen und sich diesbezüglich strukturiert aufzustellen.

Zusammenfassend handelt es sich um eine sehr gelungene Veröffentlichung, die aufgrund ihrer Aktualität und Praxisorientierung sowie ihres interdisziplinären Ansatzes allen Wissenschaftlern und Praktikern aus Wirtschaft, Medizin (-technik) und Recht empfohlen sei, die an aktuellen Schnittstellenthemen der Medizinprodukte-Innovation und -Sicherheit interessiert sind.

*Dr. Henrich Mannel*