

SCHÄFFER  

---

POESCHEL

Roman Stöger

# **Die wirksamsten Management-Werkzeuge**

Das Schweizermesser für Führungskräfte

2016  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-3709-7 Bestell-Nr. 10178-0001  
ePDF: ISBN 978-3-7910-3746-2 Bestell-Nr. 10178-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes  
ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere  
für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung  
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin  
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart  
(Bildnachweis: Shutterstock)  
Satz: Claudia Wild, Konstanz  
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany  
Juli 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

# Inhaltsverzeichnis

|   |     |  |    |
|---|-----|--|----|
| Vorwort .....   | VII | <b>UNTERNEHMENSZWECK UND STRATEGIE</b>                 | 29 |
| Verzeichnis der Werkzeuge und Beispiele .....                                     | XII | 1. Leitbild .....                                      | 30 |
| Verzeichnis der Abkürzungen .....   | XVI | 2. Kernkompetenzen .....                               | 32 |
| Angaben zum Autor .....   | XIX | 3. Ansoff-Matrix/<br>Produkt-Markt-Strategien .....    | 34 |
| Die größte Herausforderung in unserer<br>heutigen Welt: Umsetzung und Wirksamkeit | 1   | 4. Risiko-Radar .....                                  | 36 |
| <b>MARKT UND WETTBEWERB</b> .....   | 9   | 5. Geschäftsfeld-Strategie .....                       | 38 |
| 1. Marktcockpit .....   | 10  | 6. Unternehmensstrategie .....                         | 43 |
| 2. Wettbewerbsanalyse Five Forces .....   | 12  | 7. Funktionalstrategie .....                           | 47 |
| 3. Kundennutzen .....   | 14  | 8. BSC – Balanced Scorecard .....                      | 50 |
| 4. Geschäftsanalyse .....   | 18  | <b>INNOVATION UND GESCHÄFTS-<br/>ENTWICKLUNG</b> ..... | 53 |
| 5. SWOT und TOWS .....  | 21  | 1. Substitutionsradar .....                            | 54 |
| 6. Lebenszyklus .....   | 23  | 2. Innovationssteckbrief .....                         | 56 |
| 7. Portfolio/Boston-Matrix .....  | 25  | 3. Markterfolgsprofil einer Innovation .....           | 59 |
| 8. Benchmarking .....   | 27  |  |    |

|  |    |
|--|----|
| 4. Innovieren des Geschäftsmodells .....     | 62 |
| 5. Innovieren in kleinen Schritten .....     | 64 |
| 6. Innovations- und Start-up-Strategie ..... | 66 |

## STRUKTUREN UND QUALITÄT .....

|  |    |
|--|----|
| 1. Wertkette als Prozesslandkarte .....                  | 72 |
| 2. Ergebnis- und stellengesteuerte<br>Prozesskette ..... | 74 |
| 3. Qualitätsmessung eines Prozesses .....                | 77 |
| 4. Fehlerbaum und Moments of Truth .....                 | 79 |
| 5. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess<br>KVP .....    | 82 |
| 6. Schnittstellenanalyse .....                           | 85 |
| 7. Funktionendiagramm .....                              | 87 |
| 8. Stellenbeschreibung .....                             | 89 |
| 9. Sitzungsmanagement<br>und Führungsgremien .....       | 91 |
| 10. Prozessauftrag .....                                 | 94 |

## KOSTEN UND PRODUKTIVITÄT .....

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 1. Gewinnbedarfsbudget .....      | 98  |
| 2. Erfahrungskurve .....          | 100 |
| 3. Kostentreiber-Management ..... | 102 |
| 4. Systematische Müllabfuhr ..... | 105 |
| 5. Prozesskostenrechnung .....    | 107 |
| 6. Produktivitätsstrategie .....  | 109 |

## SCHLÜSSELAUFRÄGE UND PROJEKTE .....

|   |     |
|---|-----|
| 1. Schlüsselauftrag - Assignment .....        | 114 |
| 2. Zielvereinbarung - MbO .....               | 116 |
| 3. Projektauftrag .....                       | 118 |
| 4. Projektlandkarte .....                     | 122 |
| 5. Balkenplan .....                           | 125 |
| 6. Mengengerüst und Ressourcenplan .....      | 127 |
| 7. Leistungsmessung eines Projektes .....     | 130 |
| 8. Tagesordnung und Protokoll .....           | 132 |
| 9. Projektübergabe und Abschlussbericht ..... | 135 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>KULTUR UND CHANGE</b> .....                             | 139 |
| 1. Diagnose und Gestaltung<br>der Unternehmenskultur ..... | 140 |
| 2. Change-Management-Audit .....                           | 143 |
| 3. Veränderungstreiber .....                               | 146 |
| 4. Transformationslandkarte .....                          | 148 |
| 5. Stakeholder-Management .....                            | 150 |
| 6. Kommunikationsmatrix .....                              | 152 |
| 7. Umsetzungscontrolling .....                             | 154 |
| 8. Resultatbericht .....                                   | 156 |
| <b>INTEGRIERTE LÖSUNGSARCHITEKTUREN</b> .....              | 159 |
| 1. Strategieentwicklung .....                              | 160 |
| 2. Innovationsprogramm .....                               | 162 |
| 3. Produktivitätssteigerung .....                          | 164 |
| 4. Organisationsentwicklung .....                          | 166 |
| 5. Kooperation bzw. Integration .....                      | 168 |
| 6. KVP-Programm bzw. Kaizen .....                          | 170 |
| 7. Kulturentwicklung .....                                 | 172 |

|  |     |
|--|-----|
| Verzeichnis der Management-Werkzeuge:<br>Einsatz, Wirkung und Nutzen ..... | 175 |
| Literatur .....  | 189 |
| Stichworte .....   | 195 |

# Verzeichnis der Werkzeuge und Beispiele

|   |    |  |    |
|---|----|--|----|
| <b>MARKT UND WETTBEWERB</b> .....   | 9  | <b>UNTERNEHMENSZWECK UND STRATEGIE</b>   | 29 |
| 1. Marktcockpit: Werkzeug und Beispiel<br>(Großhandel) .....                      | 11 | 1. Leitbild: Werkzeug und Beispiel<br>(Labor-Engineering) .....                              | 31 |
| 2. Wettbewerbsanalyse Five Foces: Werk-<br>zeug und Beispiel (Maschinenbau) ..... | 13 | 2. Kernkompetenzen: Werkzeug<br>und Beispiel (Telekommunikation) .....                       | 33 |
| 3. Kundennutzen: Werkzeug und Beispiel<br>(Reisebranche) .....                    | 15 | 3. Ansoff-Matrix/Produkt-Markt-<br>Strategien: Werkzeug und Beispiel<br>(Versicherung) ..... | 35 |
| 4. Geschäftsanalyse: Werkzeug und<br>Beispiel (Bauunternehmen) .....              | 19 | 4. Risiko-Radar: Werkzeug und Beispiel<br>(Tiernahrungsindustrie) .....                      | 37 |
| 5. SWOT und TOWS: Werkzeug und<br>Beispiel (Versicherung) .....                   | 22 | 5. Geschäftsfeld-Strategie: Werkzeug<br>und Beispiel (Versandhandel) .....                   | 39 |
| 6. Lebenszyklus: Werkzeug und<br>Beispiel (Maschinenhandel) .....                 | 24 | 6. Unternehmensstrategie: Werkzeug<br>und Beispiel (Software-Entwickler) .....               | 44 |
| 7. Portfolio/Boston-Matrix: Werkzeug<br>und Beispiel (Bank) .....                 | 26 | 7. Funktional-Strategie: Werkzeug<br>und Beispiel (Controlling) .....                        | 48 |
| 8. Benchmarking: Werkzeug und<br>Beispiel (Maschinenbau) .....                    | 28 | 8. BSC – Balanced Scorecard: Werkzeug<br>und Beispiel (Logistik-Unternehmen) .....           | 51 |

|   |    |
|---|----|
| <b>INNOVATION UND GESCHÄFTS-<br/>ENTWICKLUNG</b> .....                                  | 53 |
| 1. Substitutionsradar: Werkzeug<br>und Beispiel (Bank) .....                            | 55 |
| 2. Innovationssteckbrief: Werkzeug<br>und Beispiel (Maschinenbau) .....                 | 57 |
| 3. Markterfolgsprofil einer Innovation:<br>Werkzeug und Beispiel (Handel) .....         | 60 |
| 4. Innovieren des Geschäftsmodells:<br>Werkzeug und Beispiel (Elektroindustrie)         | 63 |
| 5. Innovieren in kleinen Schritten:<br>Werkzeug und Beispiel (Anlagenbau) .....         | 65 |
| 6. Innovations- und Start-up-Strategie:<br>Werkzeug und Beispiel (IT-Unternehmen)       | 67 |
| <b>STRUKTUREN UND QUALITÄT</b> .....  | 71 |
| 1. Wertkette als Prozesslandkarte: Werk-<br>zeug und Beispiel (Bauunternehmen) .....    | 73 |
| 2. Ergebnis- und stellengesteuerte Prozess-<br>kette: Werkzeug und Beispiel (Industrie) | 75 |

|  |    |
|--|----|
| 3. Qualitätsmessung eines Prozesses:<br>Werkzeug und Beispiel (Telematik) .....                                  | 78 |
| 4. Fehlerbaum und Moments of Truth:<br>Fehlerbaum Werkzeug und Beispiel<br>(Hochschule) .....                    | 80 |
| 4. Fehlerbaum und Moments of Truth:<br>Moments of Truth Werkzeug und<br>Beispiel (Rehabilitationszentrum) .....  | 81 |
| 5. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess<br>KVP: KVP-Vorschlag Werkzeug<br>und Beispiel (Energieversorger) ..... | 83 |
| 5. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess<br>KVP: KVP-Cockpit Werkzeug<br>und Beispiel (Hotel) .....              | 84 |
| 6. Schnittstellenanalyse: Werkzeug<br>und Beispiel (Immobilien) .....  | 86 |
| 7. Funktionendiagramm: Werkzeug<br>und Beispiel (Bank) .....   | 88 |
| 8. Stellenbeschreibung: Werkzeug<br>und Beispiel (Fertigungsleitung) .....                                       | 90 |

|   |     |
|---|-----|
| 9. Sitzungsmanagement und Führungsgremien: Sitzungsmanagement Werkzeug und Beispiel (Versicherung) .....      | 92  |
| 9. Sitzungsmanagement und Führungsgremien: Führungsgremien Werkzeug und Beispiel (Automobil-Zulieferer) ..... | 93  |
| 10. Prozessauftrag: Werkzeug und Beispiel (Krankenhausbetreiber) .....  | 95  |
| <b>KOSTEN UND PRODUKTIVITÄT</b> .....   | 97  |
| 1. Gewinnbedarfsbudget: Werkzeug und Beispiel (Rohstoff-Industrie) .....                                      | 99  |
| 2. Erfahrungskurve: Werkzeug und Beispiel (Möbelindustrie) .....  | 101 |
| 3. Kostentreiber-Management: Werkzeug und Beispiel (Einzelhandel) .....                                       | 103 |
| 4. Systematische Müllabfuhr: Werkzeug und Beispiel (Logistik-Unternehmen) .....                               | 106 |
| 5. Prozesskostenrechnung: Werkzeug und Beispiel (Elektro-Industrie) .....                                     | 108 |

|   |     |
|---|-----|
| 6. Produktivitätsstrategie: Werkzeug und Beispiel (Handel) .....                  | 110 |
| <b>SCHLÜSSELAUFRÄGE UND PROJEKTE</b> .....  | 113 |
| 1. Schlüsselauftrag – Assignment: Werkzeug und Beispiel (Energieversorger) .....  | 115 |
| 2. Zielvereinbarung – MbO: Werkzeug und Beispiel (Chemie) .....                   | 117 |
| 3. Projektauftrag: Werkzeug und Beispiel (Einzelhandel) .....                     | 119 |
| 4. Projektlandkarte: Werkzeug und Beispiel (Hochschule) .....                     | 123 |
| 5. Balkenplan: Werkzeug und Beispiel (IT-Projekt) .....                           | 126 |
| 6. Mengengerüst und Ressourcenplan: Werkzeug und Beispiel (IT-Projekt) .....      | 128 |
| 7. Leistungsmessung eines Projektes: Werkzeug und Beispiel (Landwirtschaft) ..... | 131 |
| 8. Tagesordnung und Protokoll: Werkzeug und Beispiel (Logistik) .....             | 133 |

|   |     |
|---|-----|
| 9. Projektübergabe und Abschlussbericht:<br>Projektübergabe Werkzeug und Beispiel<br>(Stadtwerke) ..... | 136 |
| 9. Projektübergabe und Abschlussbericht:<br>Abschlussbericht Werkzeug und Beispiel<br>(Rettung) .....   | 137 |
| <b>KULTUR UND CHANGE</b> .....  | 139 |
| 1. Diagnose und Gestaltung<br>der Unternehmenskultur:<br>Werkzeug und Beispiel (Handel) .....           | 141 |
| 2. Change-Management-Audit: Werkzeug<br>und Beispiel (Versicherung) .....                               | 144 |
| 3. Veränderungstreiber: Werkzeug<br>und Beispiel (Bank) .....   | 147 |
| 4. Transformationslandkarte:<br>Werkzeug und Beispiel (Anlagenbau) .....                                | 149 |
| 5. Stakeholder-Management: Werkzeug<br>und Beispiel (Einzelhandel) .....                                | 151 |
| 6. Kommunikationsmatrix: Werkzeug<br>und Beispiel (Industrie) .....                                     | 153 |

|  |     |
|--|-----|
| 7. Umsetzungscontrolling: Werkzeug<br>und Beispiel (Bank) .....                | 155 |
| 8. Resultatbericht: Werkzeug<br>und Beispiel (Energieversorger) .....          | 157 |
| <b>INTEGRIERTE LÖSUNGSARCHITEKTUREN</b> .....                                  | 159 |
| 1. Strategieentwicklung:<br>Beispiel für eine Lösungsarchitektur .....         | 161 |
| 2. Innovationsprogramm:<br>Beispiel für eine Lösungsarchitektur .....          | 163 |
| 3. Produktivitätssteigerung:<br>Beispiel für eine Lösungsarchitektur .....     | 165 |
| 4. Organisationsentwicklung:<br>Beispiel für eine Lösungsarchitektur .....     | 167 |
| 5. Kooperation bzw. Integration:<br>Beispiel für eine Lösungsarchitektur ..... | 169 |
| 6. KVP-Programm bzw. Kaizen:<br>Beispiel für eine Lösungsarchitektur .....     | 171 |
| 7. Kulturentwicklung:<br>Beispiel für eine Lösungsarchitektur .....            | 173 |