

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
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	UNTERNEHMENSZWECK UND STRATEGIE	29
Verzeichnis der Werkzeuge und Beispiele	XII	1. Leitbild	30
Verzeichnis der Abkürzungen	XVI	2. Kernkompetenzen	32
Angaben zum Autor	XIX	3. Ansoff-Matrix/ Produkt-Markt-Strategien	34
Die größte Herausforderung in unserer heutigen Welt: Umsetzung und Wirksamkeit	1	4. Risiko-Radar	36
MARKT UND WETTBEWERB	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	INNOVATION UND GESCHÄFTS- ENTWICKLUNG	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 Prozesskette	74
3. Qualitätsmessung eines Prozesses	77
4. Fehlerbaum und Moments of Truth	79
5. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP	82
6. Schnittstellenanalyse	85
7. Funktionendiagramm	87
8. Stellenbeschreibung	89
9. Sitzungsmanagement 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

KULTUR UND CHANGE	139
1. Diagnose und Gestaltung 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
 INTEGRIERTE LÖSUNGSARCHITEKTUREN	 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: Einsatz, Wirkung und Nutzen	175
Literatur	189
Stichworte	195

Verzeichnis der Werkzeuge und Beispiele

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

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

3. Qualitätsmessung eines Prozesses: Werkzeug und Beispiel (Telematik)	78
4. Fehlerbaum und Moments of Truth: Fehlerbaum Werkzeug und Beispiel (Hochschule)	80
4. Fehlerbaum und Moments of Truth: Moments of Truth Werkzeug und Beispiel (Rehabilitationszentrum)	81
5. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP: KVP-Vorschlag Werkzeug und Beispiel (Energieversorger)	83
5. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP: KVP-Cockpit Werkzeug und Beispiel (Hotel)	84
6. Schnittstellenanalyse: Werkzeug und Beispiel (Immobilien)	86
7. Funktionendiagramm: Werkzeug und Beispiel (Bank)	88
8. Stellenbeschreibung: Werkzeug 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
KOSTEN UND PRODUKTIVITÄT	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
SCHLÜSSELAUFRÄGE UND PROJEKTE	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: Projektübergabe Werkzeug und Beispiel (Stadtwerke)	136
9. Projektübergabe und Abschlussbericht: Abschlussbericht Werkzeug und Beispiel (Rettung)	137
KULTUR UND CHANGE	139
1. Diagnose und Gestaltung der Unternehmenskultur: Werkzeug und Beispiel (Handel)	141
2. Change-Management-Audit: Werkzeug und Beispiel (Versicherung)	144
3. Veränderungstreiber: Werkzeug und Beispiel (Bank)	147
4. Transformationslandkarte: Werkzeug und Beispiel (Anlagenbau)	149
5. Stakeholder-Management: Werkzeug und Beispiel (Einzelhandel)	151
6. Kommunikationsmatrix: Werkzeug und Beispiel (Industrie)	153

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