

HANSER



Leseprobe

zu

DIE BESTEN STRATEGIETOOLS IN DER PRAXIS

von Heiko Asum, Klaus Kerth, Jürgen Klein und Marleen
J. Wohler

Print-ISBN: 978-3-446-47420-8

E-Book-ISBN: 978-3-446-47467-3

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446474208>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Vorwort

Strategietools in der Praxis erscheint nun in 7. Auflage und die Nachfrage ist ungebrochen. Die überarbeitete und erweiterte Auflage fasst sämtliche relevante Strategiewerkzeuge in einem Buch zusammen und liefert somit ein obligatorisches Standardwerk für alle Praktiker, wie auch für Studenten und Wissenschaftler. Neu hinzugekommen sind die Themen Geschäftsmodellentwicklung sowie agiles Projektmanagement.

Das Werk umfasst somit eine praxisorientierte „Toolbox“, als Werkzeugkiste zur Verbesserung von Prozessen, Lösung von Herausforderungen und Beantwortung strategischer Fragestellungen. Die vorgestellten Werkzeuge ermöglichen ein effizientes und effektives Handeln in einer sich schnell verändernden Unternehmensumwelt und liefern so die Basis für die langfristige Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen.

Der Praxisbezug der Tools wird dabei durch die Autorenschaft, bestehend aus hochrangigen Experten aus namhaften Unternehmen und Institutionen, gewährleistet. Die Ergänzung durch renommierte Wissenschaftler schafft die ideale Kombination aus Theorie und Praxis!

Der Wegweiser, konkrete Beispiele aus der Praxis und Leitfragestellungen ermöglichen ein gezieltes und einfaches Handling sowie ein leichtes Verständnis der Instrumente. Die Anwendbarkeit in der Praxis stand dabei immer im Vordergrund und wird durch eine Vielzahl von Anwendungshilfen, die als Vorlagen zum Download zur Verfügung stehen, unterstrichen.

Durch die konsequente Anwendungsorientierung ermöglicht das Buch die zielführende Auseinandersetzung mit strategischen Fragestellungen sowie die effiziente und effektive Umsetzung in der Praxis. Die vielen positiven Rezensionen und Feedbacks aus der Wissenschaft bestätigen die Anwendbarkeit gleichermaßen auch in der praxisorientierten Forschung & Lehre.

Die kritische Diskussion der Inhalte mit Praktikern und Wissenschaftlern garantiert die wissenschaftliche Korrektheit und praxisnahe Anwendbarkeit der Tools gleichermaßen. Dabei wurden sowohl Originalquellen als auch Veröffentlichungen zu diesen Themen gesichtet und eingearbeitet. Für die vertiefende Beschäftigung mit den jeweiligen Strategiewerkzeugen stehen Ihnen für jedes Kapitel Literaturhinweise zur Verfügung, so dass Sie an geeigneter Stelle weitere Informationen erhalten können.

Wir danken auf diesem Wege noch einmal unserem Industriebeirat für die freundliche Unterstützung bei der Validierung und Aktualisierung der Praxisbeispiele. Auf der nächsten Seite ist der Beirat aus Unternehmensexperten in alphabetischer Reihenfolge aufgeführt.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß und Erfolg beim Erarbeiten und Umsetzen Ihrer Strategie!

Herbst 2023

Heiko Asum, Klaus Kerth, Jürgen Klein, Marleen J. Wohler

Der Beirat



Andreas Biermeier

Geschäftsführer

Zentis Logistik Service GmbH

Praxisbeispiel: ABC-Analyse (siehe Kapitel 1.1)



Dr. David Frink

Vorstand

Gerry Weber International AG

Praxisbeispiel: Break-even-Analyse (siehe Kapitel 5.7)



Raimo Hübner

Vorstand

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

Praxisbeispiel: Projektmanagement (siehe Kapitel 7.4)



Ingo Kufferath

Vorstand

GKD - Gebr. Kufferath AG

Praxisbeispiel: Marktwachstum-Marktanteils-Portfolio (siehe Kapitel 1.13)



Hans-Joachim Molka

Geschäftsführer

Römheld GmbH

Praxisbeispiel: Scoring-Modelle (siehe Kapitel 5.3)



Horst Robertz

Geschäftsführer

Dr. Babor GmbH & Co. KG

Praxisbeispiel: XYZ-Analyse (siehe Kapitel 1.2)



Prof. Dr.-Ing. Carl-Dieter Wuppermann

Beratender Ingenieur

cdwuppermann innovation & strategy CDWIS

Praxisbeispiel: Ursache-Wirkungs-Analyse (Ishikawa, siehe Kapitel 1.11)

Einleitung

Die Veränderungsgeschwindigkeit und -intensität, der Unternehmen heute weltweit begegnen, nehmen rasant zu.

Das vorliegende Buch erläutert deshalb ca. 40 etablierte Strategieinstrumente, die sich in der Praxis durchgesetzt haben und zum Handwerk eines jeden Unternehmens gehören, um effizient Entscheidungen vorzubereiten.

Die mit dem Veränderungsbedarf einhergehenden Transformationen sind umfassende und komplexe Vorhaben. Um die Um- oder Neugestaltung bestehender Strukturen und Verhaltensweisen erfolgreich zu bewältigen, muss das Management dazu befähigt werden, eine Kombination aus sach- und verhaltensbezogenen Veränderungsmaßnahmen umzusetzen.

Die vorliegende Ausgabe setzt an diesem Punkt an und ergänzt die umfassende Sammlung von Methoden und Instrumenten des strategischen Managements durch ein Kapitel zum Management von umfassenden Veränderungsprozessen.

Der **Aufbau des Buches** orientiert sich an dem Strategieprozess, wie er in Unternehmen tagtäglich intuitiv oder bewusst als Rahmen für Analysen, Strategieentwicklungen und -umsetzungen dient. Sämtliche Strategieinstrumente des Buches sind diesem Prozess logisch zugeordnet und werden in entsprechendem Gedankenfluss vorgestellt. Dennoch ist das Buch auch oder gerade als Nachschlagewerk hervorragend geeignet, da die einzelnen Kapitel zwar in sachlogischer Reihenfolge positioniert sind, aber nicht zwingend inhaltlich aufeinander aufbauen und somit isoliert nachvollzogen werden können, wobei notwendige Verknüpfungen grundsätzlich beschrieben sind.

Der Inhalt ist bewusst unabhängig gewählt – sowohl von Branchen, Produkten und Funktionen als auch von aktuellen Trends bzw. Zyklen. Daher sind die Inhalte allgemein gültig und können auf die individuelle Branche und insbesondere das Unternehmen angepasst werden. Als Anwendungshilfen dienen Ihnen verschiedene Instrumente, welche die praktische Arbeit vereinfachen und den Spaß an dem Buch noch weiter steigern sollen:

Die Kapitel sind für eine bessere **Orientierung** inhaltlich gleich strukturiert. So finden Sie in jedem Kapitel die gleiche Untergliederung. **Leitfragen** zu Beginn eines jeden Kapitels verschaffen auch Lesern ohne Fachkenntnisse einen Eindruck von dem Zweck und dem Anwendungsgebiet des Instruments. Innerhalb der Kapitel tauchen vier Typen von **Informationskästchen am Seitenrand** auf, wenn einzelne Themenbereiche besonders wissenswert erscheinen. **Dabei wird zwischen „Merke“, „Checkliste“, „Tipp“ und „Beachte“ unterschieden:**



MERKE:

Das Merke-Kästchen fasst wichtige Punkte zusammen.



BEACHTE:

Das Beachte-Kästchen verweist auf kritische Bereiche und mögliche Missverständnisse.



TIPP:

Das Tipp-Kästchen zeigt Hinweise, die das Arbeiten erleichtern.

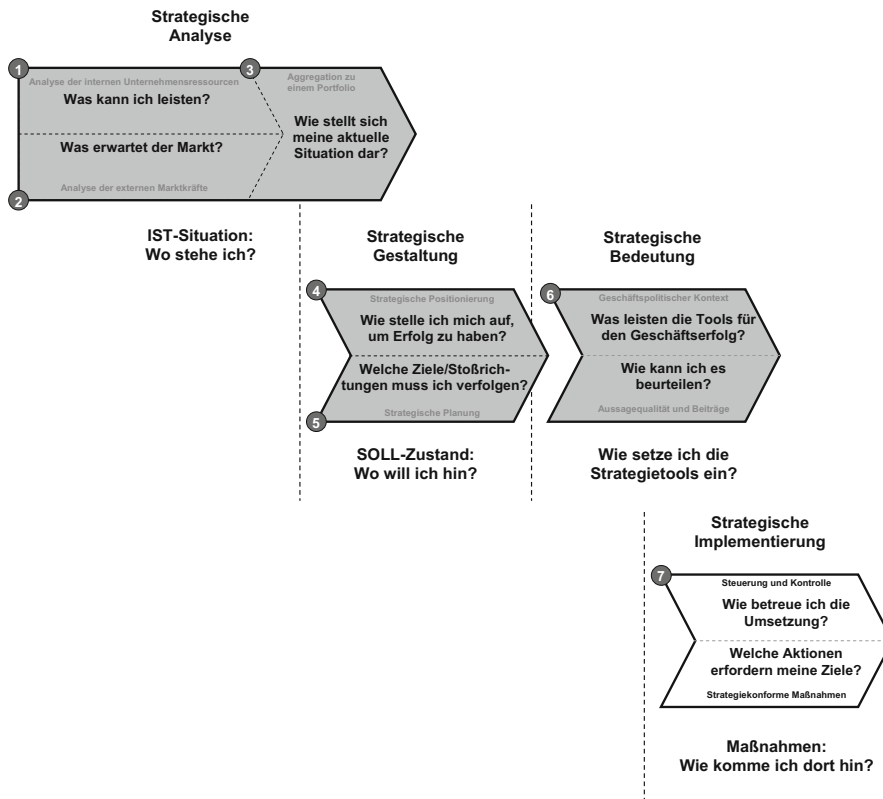


CHECKLISTE:

Das Checklisten-Kästchen stellt die zu bearbeitenden Schritte dar.

Als Leitfaden dient der **Wegweiser**, der jedes Kapitel einleitet. Er beschreibt den Strategieprozess mit den einzelnen Teilabschnitten. Die Leitfragen weisen Ihnen den genauen Weg, der für Ihr spezifisches Problem zu wählen ist. Zusätzlich gibt es einen Leitfragenkatalog, der sämtliche Leitfragen aller Kapitel umfasst. Er stellt einen Überblick über mögliche Problemstellungen dar und dient somit als ergänzendes Inhaltsverzeichnis aus problemorientierter Perspektive.

Die siebte Auflage wurde in Kapitel 5 „Strategische Planung“ um die Geschäftsmodellentwicklung ergänzt. Außerdem sind in den Umsetzungsmethoden in Kapitel 7 nun Agile Projektmanagementmethoden zu finden, dabei werden die am häufigsten genutzten agilen Methoden „Scrum“ und „Kanban“ vorgestellt.



Ergänzend haben wir einen **Entscheidungsbaum** konstruiert, der Sie bei Bedarf auf den Leitfragen basierend stufenweise zu dem passenden Instrument leitet. Dieser hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit und dient nur als grobe Orientierungshilfe. Selbstverständlich wurde ein Stichwortverzeichnis eingerichtet, damit die Funktion des Nachschlagewerks voll ausgenutzt werden kann.

Als besondere Beigabe erhalten Sie zum Download auf www.plus.hanser-fachbuch.de eine Toolbox mit definierten und leeren Vorlagen für sämtliche Instrumente. In den Kapiteln wird an entsprechender Stelle auf die jeweiligen Vorlagen verwiesen.

Ziel ist, dass Sie unkompliziert und schnell Vorlagen und Grafiken in Ihre Arbeit integrieren und auf diese Weise noch besser die Instrumente anwenden und umsetzen können.

Zur besseren Lesbarkeit wird in dem Buch das generische Maskulinum verwendet. Die in dem Buch verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich auf alle Geschlechter.

Inhalt

Der Beirat	VI	1.4	Erfahrungskurvenanalyse	23
Leitfragenkatalog.....	XVII	1.4.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	23
1	Analyse der internen Unternehmensressourcen	1.4.2	Beschreibung.....	23
	1	1.4.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ...	25
1.1	ABC-Analyse.....	1.4.4	Vorgehensweise	26
1.1.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	1.4.5	Vor- und Nachteile	28
1.1.2	Beschreibung.....	1.4.6	Praxisbeispiel	29
1.1.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ...	1.4.7	Vorlagen zum Download.....	29
1.1.4	Vorgehensweise	1.4.8	Verwandte und weiterführende Themen ...	29
1.1.5	Vor- und Nachteile	1.4.9	Literaturhinweise	30
1.1.6	Praxisbeispiel	1.5	Kostenstrukturanalyse	30
1.1.7	Vorlagen zum Download.....	1.5.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	30
1.1.8	Verwandte und weiterführende Themen ...	1.5.2	Beschreibung.....	30
1.1.9	Literaturhinweise	1.5.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ...	31
1.2	XYZ-Analyse.....	1.5.4	Vorgehensweise	32
1.2.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	1.5.5	Vor- und Nachteile	33
1.2.2	Beschreibung.....	1.5.6	Praxisbeispiel	34
1.2.3	Voraussetzung und notwendiger Input.....	1.5.7	Vorlagen zum Download.....	34
1.2.4	Vorgehensweise	1.5.8	Verwandte und weiterführende Themen ...	34
1.2.5	Vor- und Nachteile	1.5.9	Literaturhinweise	35
1.2.6	Praxisbeispiel	1.6	Zufriedenheitsanalyse	35
1.2.7	Vorlagen zum Download.....	1.6.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	35
1.2.8	Verwandte und weiterführende Themen ...	1.6.2	Beschreibung.....	36
1.2.9	Literaturhinweise	1.6.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ...	37
1.3	Lebenszyklusanalyse	1.6.4	Vorgehensweise	38
1.3.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	1.6.5	Vor- und Nachteile	39
1.3.2	Beschreibung.....	1.6.6	Praxisbeispiel	39
1.3.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ...	1.6.7	Vorlagen zum Download.....	40
1.3.4	Vorgehensweise	1.6.8	Verwandte und weiterführende Themen ...	40
1.3.5	Vor- und Nachteile	1.6.9	Literaturhinweise	40
1.3.6	Praxisbeispiel	1.7	Unternehmenskulturanalyse	41
1.3.7	Vorlagen zum Download.....	1.7.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	41
1.3.8	Verwandte und weiterführende Themen ...	1.7.2	Beschreibung.....	41
1.3.9	Literaturhinweise	1.7.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ...	45
		1.7.4	Vorgehensweise	46
		1.7.5	Vor- und Nachteil	48
		1.7.6	Praxisbeispiel	48
		1.7.7	Vorlagen zum Download.....	49

1.7.8	Verwandte und weiterführende Themen	49	1.12.6	Praxisbeispiel	84
1.7.9	Literaturhinweise	50	1.12.7	Vorlagen zum Download.	85
1.8	Kernkompetenzanalyse.	50	1.12.8	Verwandte und weiterführende Themen	85
1.8.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.	50	1.12.9	Literaturhinweise	85
1.8.2	Beschreibung.	51	1.13	Marktwachstum-Marktanteils-	
1.8.3	Voraussetzungen und notwendiger Input . . .	51		Portfolioanalyse (BCG)	86
1.8.4	Vorgehensweise	52	1.13.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.	86
1.8.5	Vor- und Nachteile	56	1.13.2	Beschreibung.	86
1.8.6	Praxisbeispiel	57	1.13.3	Voraussetzungen und notwendiger Input . . .	89
1.8.7	Vorlagen zum Download.	57	1.13.4	Vorgehensweise	89
1.8.8	Verwandte und weiterführende Themen	58	1.13.5	Vor- und Nachteile	92
1.8.9	Literaturhinweise	58	1.13.6	Praxisbeispiel	93
1.9	Reifegradmodelle.	59	1.13.7	Vorlagen zum Download.	94
1.9.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.	59	1.13.8	Verwandte und weiterführende Themen	95
1.9.2	Beschreibung.	59	1.13.9	Literaturhinweise	95
1.9.3	Voraussetzung und notwendiger Input.	59	1.14	Marktattraktivität-Wettbewerbs-	
1.9.4	Vorgehensweise	60		stärken-Portfolioanalyse (McKinsey)	95
1.9.5	Vor- und Nachteile	62	1.14.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.	95
1.9.6	Praxisbeispiel	63	1.14.2	Beschreibung.	96
1.9.7	Vorlagen zum Download.	64	1.14.3	Voraussetzungen und notwendiger Input . . .	97
1.9.8	Verwandte und weiterführende Themen	64	1.14.4	Vorgehensweise	97
1.9.9	Literaturhinweise	65	1.14.5	Vor- und Nachteile	102
1.10	7-S-Modell.	65	1.14.6	Praxisbeispiel	102
1.10.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.	65	1.14.7	Vorlagen zum Download.	104
1.10.2	Beschreibung.	65	1.14.8	Verwandte und weiterführende Themen . . .	104
1.10.3	Voraussetzungen und notwendiger Input . . .	67	1.14.9	Literaturhinweise	105
1.10.4	Vorgehensweise	67	1.15	Weitere Portfolioanalysen.	105
1.10.5	Vor- und Nachteile	69	1.15.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.	105
1.10.6	Praxisbeispiel	69	1.15.2	Beschreibung.	106
1.10.7	Vorlagen zum Download.	70	1.15.3	Vorgehensweise	108
1.10.8	Verwandte und weiterführende Themen	70	1.15.4	Vor- und Nachteile	109
1.10.9	Literaturhinweise	71	1.15.5	Praxisbeispiel	110
1.11	Ursache-Wirkungs-Analyse		1.15.6	Vorlagen zum Download.	111
	(Ishikawa-Diagramm)	71	1.15.7	Literaturhinweise	111
1.11.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.	71	1.16	Stärken-Schwächen-Analyse.	111
1.11.2	Beschreibung.	71	1.16.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.	111
1.11.3	Voraussetzung und notwendiger Input.	73	1.16.2	Beschreibung.	112
1.11.4	Vorgehensweise	73	1.16.3	Voraussetzungen und notwendiger Input . .	113
1.11.5	Vor- und Nachteile	75	1.16.4	Vorgehensweise	114
1.11.6	Praxisbeispiel	75	1.16.5	Vor- und Nachteile	116
1.11.7	Vorlagen zum Download.	76	1.16.6	Praxisbeispiel	116
1.11.8	Verwandte und weiterführende Themen	77	1.16.7	Vorlagen zum Download.	118
1.11.9	Literaturhinweise	77	1.16.8	Verwandte und weiterführende Themen . . .	118
1.12	Wertkettenanalyse.	77	1.16.9	Literaturhinweise	119
1.12.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.	77			
1.12.2	Beschreibung.	78			
1.12.3	Voraussetzungen und notwendiger Input . . .	79			
1.12.4	Vorgehensweise	79			
1.12.5	Vor- und Nachteile	83			

2	Analyse der externen Marktkräfte	121	2.5.7	Vorlagen zum Download.	158
2.1	Umweltanalyse.	122	2.5.8	Verwandte und weiterführende Themen . . .	158
2.1.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.	122	2.5.9	Literaturhinweise	158
2.1.2	Beschreibung.	122	2.6	Benchmarking	158
2.1.3	Voraussetzungen und notwendiger Input . .	124	2.6.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.	158
2.1.4	Vorgehensweise	124	2.6.2	Beschreibung.	159
2.1.5	Vor- und Nachteile	125	2.6.3	Voraussetzungen und notwendiger Input . .	160
2.1.6	Praxisbeispiel	126	2.6.4	Vorgehensweise	161
2.1.7	Vorlagen zum Download.	127	2.6.5	Vor- und Nachteile	163
2.1.8	Verwandte und weiterführende Themen . . .	127	2.6.6	Praxisbeispiel	163
2.1.9	Literaturhinweise	128	2.6.7	Vorlagen zum Download.	165
2.2	Zielgruppenanalyse.	128	2.6.8	Verwandte und weiterführende Themen . . .	166
2.2.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.	128	2.6.9	Literaturhinweise	166
2.2.2	Beschreibung.	129	2.7	Branchenstrukturanalyse.	166
2.2.3	Voraussetzungen und notwendiger Input . .	130	2.7.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.	166
2.2.4	Vorgehensweise	131	2.7.2	Beschreibung.	166
2.2.5	Vor- und Nachteile	132	2.7.3	Voraussetzungen und notwendiger Input . .	169
2.2.6	Praxisbeispiel	132	2.7.4	Vorgehensweise	169
2.2.7	Vorlagen zum Download.	134	2.7.5	Vor- und Nachteile	171
2.2.8	Verwandte und weiterführende Themen . . .	134	2.7.6	Praxisbeispiel	171
2.2.9	Literaturhinweise	135	2.7.7	Vorlagen zum Download.	172
2.3	Konkurrenzanalyse.	135	2.7.8	Verwandte und weiterführende Themen . . .	172
2.3.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.	135	2.7.9	Literaturhinweise	172
2.3.2	Beschreibung.	135	3	Aggregation zu einem Portfolio	173
2.3.3	Voraussetzungen und notwendiger Input . .	136	3.1	SWOT-Analyse	174
2.3.4	Vorgehensweise	137	3.1.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.	174
2.3.5	Vor- und Nachteile	142	3.1.2	Beschreibung.	174
2.3.6	Praxisbeispiel	142	3.1.3	Voraussetzungen und notwendiger Input . .	175
2.3.7	Vorlagen zum Download.	144	3.1.4	Vorgehensweise	176
2.3.8	Verwandte und weiterführende Themen . . .	144	3.1.5	Vor- und Nachteile	177
2.3.9	Literaturhinweise	144	3.1.6	Praxisbeispiel	177
2.4	Substitutionsanalyse.	145	3.1.7	Vorlagen zum Download.	177
2.4.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.	145	3.1.8	Verwandte und weiterführende Themen . . .	178
2.4.2	Beschreibung.	145	3.1.9	Literaturhinweise	178
2.4.3	Voraussetzungen und notwendiger Input . .	146	4	Strategische Positionierung	179
2.4.4	Vorgehensweise	146	4.1	Marktfeldstrategien nach Ansoff.	180
2.4.5	Exkurs Radarscreen	149	4.1.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.	180
2.4.6	Vor- und Nachteile	150	4.1.2	Beschreibung.	180
2.4.7	Praxisbeispiel	150	4.1.3	Voraussetzungen und notwendiger Input . .	183
2.4.8	Vorlagen zum Download.	152	4.1.4	Vorgehensweise	184
2.4.9	Verwandte und weiterführende Themen . . .	152	4.1.5	Vor- und Nachteile	186
2.4.10	Literaturhinweise	153	4.1.6	Praxisbeispiel	187
2.5	Stakeholderanalyse	153	4.1.7	Vorlagen zum Download.	188
2.5.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.	153	4.1.8	Verwandte und weiterführende Themen . . .	188
2.5.2	Beschreibung.	154	4.1.9	Literaturhinweise	188
2.5.3	Voraussetzungen und notwendiger Input . .	154			
2.5.4	Vorgehensweise	154			
2.5.5	Vor- und Nachteile	156			
2.5.6	Praxisbeispiel	157			

4.2	Wettbewerbsstrategien nach Porter.....	189	5.2.6	Praxisbeispiel	222
4.2.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	189	5.2.7	Vorlagen zum Download.....	222
4.2.2	Beschreibung.....	189	5.2.8	Verwandte und weiterführende Themen ...	223
4.2.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	193	5.2.9	Literaturhinweise	223
4.2.4	Vorgehensweise	193	5.3	Scoring-Modelle.....	224
4.2.5	Vor- und Nachteile	193	5.3.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	224
4.2.6	Praxisbeispiele	194	5.3.2	Beschreibung.....	224
4.2.7	Vorlagen zum Download.....	195	5.3.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	225
4.2.8	Verwandte und weiterführende Themen ...	195	5.3.4	Vorgehensweise	225
4.2.9	Literaturhinweise	195	5.3.5	Vor- und Nachteile	227
4.3	Marktpositionierung nach Treacy		5.3.6	Praxisbeispiel	227
	und Wiersema	196	5.3.7	Vorlagen zum Download.....	229
4.3.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	196	5.3.8	Verwandte und weiterführende Themen ...	229
4.3.2	Beschreibung.....	196	5.3.9	Literaturhinweise	230
4.3.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	200	5.4	Szenariotechnik.....	230
4.3.4	Vorgehensweise	200	5.4.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	230
4.3.5	Vor- und Nachteile	201	5.4.2	Beschreibung.....	230
4.3.6	Praxisbeispiel	202	5.4.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	232
4.3.7	Vorlagen zum Download.....	203	5.4.4	Vorgehensweise 1.....	233
4.3.8	Verwandte und weiterführende Themen ...	203	5.4.5	Vorgehensweise 2.....	234
4.3.9	Literaturhinweise	204	5.4.6	Vor- und Nachteile	235
4.4	Leitbild (Vision, Mission, Kernwerte)...	204	5.4.7	Praxisbeispiel	235
4.4.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	204	5.4.8	Vorlagen zum Download.....	236
4.4.2	Beschreibung.....	204	5.4.9	Verwandte und weiterführende Themen ...	236
4.4.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	205	5.4.10	Literaturhinweise	237
4.4.4	Vorgehensweise	206	5.5	Gap-Analyse.....	237
4.4.5	Vor- und Nachteile	207	5.5.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	237
4.4.6	Praxisbeispiel	207	5.5.2	Beschreibung.....	237
4.4.7	Vorlagen zum Download.....	208	5.5.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	238
4.4.8	Verwandte und weiterführende Themen ...	208	5.5.4	Vorgehensweise	238
4.4.9	Literaturhinweise	209	5.5.5	Vor- und Nachteile	240
5	Strategische Planung	211	5.5.6	Praxisbeispiel	240
5.1	SWOT-Normstrategien.....	212	5.5.7	Vorlagen zum Download.....	240
5.1.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	212	5.5.8	Verwandte und weiterführende Themen ...	241
5.1.2	Beschreibung.....	212	5.5.9	Literaturhinweise	241
5.1.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	213	5.6	Balanced Scorecard.....	241
5.1.4	Vorgehensweise	213	5.6.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	241
5.1.5	Vor- und Nachteile	214	5.6.2	Beschreibung.....	242
5.1.6	Praxisbeispiel	214	5.6.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	243
5.1.7	Vorlagen zum Download.....	215	5.6.4	Vorgehensweise	244
5.1.8	Verwandte und weiterführende Themen ...	215	5.6.5	Vor- und Nachteile	249
5.1.9	Literaturhinweise	216	5.6.6	Praxisbeispiel	249
5.2	Portfolio-Normstrategien	216	5.6.7	Vorlagen zum Download.....	250
5.2.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	216	5.6.8	Verwandte und weiterführende Themen ...	250
5.2.2	Beschreibung.....	216	5.6.9	Literaturhinweise	250
5.2.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	219	5.7	Break-even-Analyse.....	251
5.2.4	Vorgehensweise	219	5.7.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	251
5.2.5	Vor- und Nachteile	221	5.7.2	Beschreibung.....	251
			5.7.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	252

5.7.4	Vorgehensweise	252	7	Case Study und Umsetzungsmethoden 303
5.7.5	Vor- und Nachteile	253	7.1	Case Study Logistikoptimierung
5.7.6	Praxisbeispiel	253	7.1.1	Einleitung
5.7.7	Vorlagen zum Download	255	7.1.2	Zielsetzung und Anwendungsgebiet
5.7.8	Verwandte und weiterführende Themen ...	255	7.1.3	Kombination der Analysewerkzeuge
5.7.9	Literaturhinweise	255	7.1.4	Einsatzbereiche des kombinierten Analysewerkzeugs
5.8	Quality Function Deployment (QFD)	256	7.1.5	Fallbeispiele
5.8.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet	256	7.1.6	Vorlagen zum Download
5.8.2	Beschreibung	256	7.1.7	Literaturhinweise
5.8.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	256	7.2	Case Study Planung und Bewertung des effizienten Technologieeinsatzes ...
5.8.4	Vorgehensweise	256	7.2.1	Einleitung und Zielsetzung
5.8.5	Erweiterungsmöglichkeiten der QFD	260	7.2.2	Anzuwendende Analysewerkzeuge
5.8.6	Vor- und Nachteile	263	7.2.3	Vorgehen zur Planung und Bewertung des Technologieeinsatzes
5.8.7	Praxisbeispiel	263	7.2.4	Fallbeispiele
5.8.8	Fazit	265	7.2.5	Vorlagen zum Download
5.8.9	Vorlagen zum Download	265	7.2.6	Literaturhinweise
5.8.10	Verwandte und weiterführende Themen ...	266	7.3	Business Transformation – Kotters Acht-Schritte-Modell der Veränderung ..
5.8.11	Literaturhinweise	266	7.3.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet
5.9	Geschäftsmodellentwicklung	266	7.3.2	Beschreibung
5.9.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet	266	7.3.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..
5.9.2	Beschreibung	266	7.3.4	Vorgehensweise
5.9.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	267	7.3.5	Vor- und Nachteile
5.9.4	Vorgehensweise	268	7.3.6	Praxisbeispiel
5.9.5	Vor- und Nachteile	275	7.3.7	Vorlagen zum Download
5.9.6	Praxisbeispiel	275	7.3.8	Verwandte und weiterführende Literatur ..
5.9.7	Vorlagen zum Download	277	7.4	Change Management
5.9.8	Verwandte und weiterführende Themen ...	278	7.5	Projektmanagement
5.9.9	Literaturhinweise	278	7.5.1	Worum geht es beim Projektmanagement? ..
6	Geschäftspolitische Bedeutung der Strategietools	279	7.5.2	Methoden und Tools
6.1	Kontext des Einsatzes der Strategietools: Geschäftsmodell und Marktregeln	281	7.5.3	Projektmanagementprozess
6.2	Klassifizierung der Strategietools: Aussagequalitäten und Beiträge	283	7.5.4	Exzellentes Projektmanagement
6.3	Das Instrument zur geschäftspolitischen Beurteilung und Auswahl der Strategietools	288	7.5.5	Zertifizierung im Projektmanagement
6.3.1	Zielsetzung	288	7.5.6	Interkulturelle Kompetenz im Projektmanagement
6.3.2	Beschreibung	290	7.5.7	Literaturhinweise
6.3.3	Nutzen und Vorgehensweise	300	7.6	Agiles Projektmanagement
6.3.4	Literaturhinweise	301	7.6.1	Zielsetzung
			7.6.2	Beschreibung
			7.6.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..
			7.6.4	Vorgehensmodelle
			7.6.4.1	Scrum
			7.6.4.2	Kanban
			7.6.5	Vor- und Nachteile

7.6.6	Unterschiede und Anwendungsbereiche klassischer und agiler Projektmanagementmethoden	359	8	Die Autor:innen	363
7.6.7	Literaturhinweise	360	9	Register.....	365
7.7	Prozessmanagement	360			

Leitfragenkatalog

Im Folgenden sind sämtliche Leitfragen aufgelistet, auf welche die einzelnen Strategieinstrumente in diesem Buch Bezug nehmen, wobei hierbei die Abfolge und Strukturierung des Buchinhalts eingehalten wird. Die Leitfragen sind hinreichend allgemein formuliert, so dass sich konkrete Fragestellungen zuordnen lassen.

Nehmen Sie sich die Zeit, den Fragenkatalog zu lesen und priorisieren Sie für sich die Themenkomplexe, in welchen Sie sich mit Ihren individuellen, unternehmerischen Herausforderungen wieder finden. Betrachten Sie dabei die Leitfragen auch im Kontext des allgemeinen, diesem Buch als Struktur dienenden Strategieprozesses, der auch dem *Wegweiser* zu Grunde gelegt ist. Auf diese Weise bietet das Buch den direkten Einstieg zum **richtigen Strategietool** für die praktische Anwendung.

ANALYSE DER INTERNEN UNTERNEHMENSRESSOURCEN

Was kann ich leisten?

Was können wir gut/was können wir nicht?

1.1 ABC-Analyse

- Wie bzw. in welchen Bereichen sollte ich meine Prioritäten setzen?
- Welche Bereiche sind besonders wichtig für mich?
- Was kann ich unter Umständen auch vernachlässigen?
- Wo sind die größten Erfolgshebel?

1.2 XYZ-Analyse

- Welche Regelmäßigkeit weist der Artikelverbrauch auf?
- Wie gut können Artikelbedarfe vorhergesagt werden?
- Wie planbar sind die Artikelgruppen?

1.3 Lebenszyklusanalyse

- Wie viel Potenzial steckt in meinem Produkt?
- Wann muss ich es erneuern?
- Wann muss ich wie stark werben?
- Welchen Absatz kann ich wann erwarten?

1.4 Erfahrungskurvenanalyse

- Wie viel Erfahrung haben wir aufgebaut?
- Wie wirkt sich unsere Routine aus?
- Welche Ausbringungsmenge, welcher Marktanteil ist nötig, um die Stückkosten wesentlich zu verringern?

1.5 Kostenstrukturanalyse

- Wie gliedern sich unsere Kosten auf?
- In welchen Bereichen liegen die Trends der Kostenveränderungen?
- Welche Möglichkeiten zur Kostensenkung haben wir?

1.6 Zufriedenheitsanalyse

- Wie zufrieden sind Kunden und Mitarbeiter?
- Welches sind die wichtigsten Merkmale, um die Zufriedenheit dieser Gruppen zu gewährleisten?
- Wie werden wir von Kunden und Mitarbeitern wahrgenommen?
- Welche Bereiche weisen bezüglich der Zufriedenheit noch Schwachstellen auf?
- In welche Maßnahmen müssten wir investieren, um die Zufriedenheit bei Kunden und Mitarbeitern zu steigern?

1.7 Unternehmenskulturanalyse

- Inwieweit stimmen die gelebten Werte und Normen mit unserem Leitbild überein?
- Fördert die Unternehmenskultur unseren Erfolg oder behindert sie ihn?
- Was können wir tun, damit wir die Unternehmenskultur für unseren Erfolg nutzen?

1.8 Kernkompetenzanalyse

- Welche Fähigkeiten sind für den Erfolg der Vergangenheit verantwortlich?
- Welche dieser Fähigkeiten können wir ausbauen, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein?

1.9 Reifegradmodelle

- Wie „gut“ ist meine Arbeit?
- Wo sind Ansatzpunkte für Verbesserungen?
- Welche Maßnahmen muss ich zuerst ergreifen, um meine Potenziale zu nutzen?

1.10 7-S-Modell

- Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren in einer effektiven Organisation?
- In welcher Beziehung stehen die jeweiligen Erfolgsfaktoren zueinander?
- Wie können wir unsere Strategie mit den anderen Erfolgsfaktoren abstimmen?

1.11 Ursache-Wirkungs-Analyse (Ishikawa-Diagramm)

- Welche Ursache hat ein abgrenzbares Phänomen oder betriebliches Problem?
- Was sind die Hauptursachen, was die Nebenursachen?
- Wie ist die Zusammenarbeit verschiedener Verantwortungsbereiche im Unternehmen zu fördern?

1.12 Wertkettenanalyse

- Wie viel wird durch welche Aktivitäten verdient?
- Welche Bereiche sollte ich stärken?
- Was sind Schlüsselfaktoren für die eigenen Erträge?
- Wo stehe ich wie zur Konkurrenz?

1.13 Marktwachstum-Marktanteils-Portfolioanalyse (BCG)

- Wie erfolgversprechend ist das eigene Geschäftsportfolio am Markt positioniert?
- Wie sollen Investitionen auf die einzelnen, bestehenden Produkt-Markt-Segmente verteilt werden?
- Wie entscheide ich über die Aufnahme ergänzender Produkt-Markt-Segmente?

1.14 Marktattraktivität-Wettbewerbsstärken-Portfolioanalyse (McKinsey)

- Wie erfolgversprechend ist das eigene Geschäftsportfolio am Markt positioniert?
- Wie sollen Investitionen auf die einzelnen, bestehenden Produkt-Markt-Segmente verteilt werden?
- Wie entscheide ich über die Aufnahme ergänzender Produkt-Markt-Segmente?

1.15 Weitere Portfolioanalysen

- Wie lassen sich mehrdimensionale Einflüsse übersichtlich darstellen und interpretieren?
- Wie können grundverschiedene Objekte in einem einheitlichen Analyseraster miteinander verglichen werden?

1.16 Stärken- und Schwächenanalyse

- Was sind meine Stärken?
- Was sind meine Schwächen?
- Wo liege ich diesbezüglich gegenüber meinen Wettbewerbern?
- Wo muss ich mich verbessern?

ANALYSE DER EXTERNEN MARKTKRÄFTE

Was erwartet der Markt?

Was wollen unsere Kunden?

Auf was müssen wir uns einstellen?

2.1 Umweltanalyse

- Welche externen Faktoren beeinflussen unser Geschäft?
- Wie entwickeln sich die Trends?
- Wie können wir die Tendenzen für uns sicht- und nutzbar machen?

2.2 Zielgruppenanalyse

- Wer sind unsere Kunden?
- Welche Kundentypen wollen wir für unser Produkt gewinnen?
- Wen wollen wir mit unseren Marketingaktivitäten erreichen?

2.3 Konkurrenzanalyse

- Wer sind unsere Wettbewerber?
- Welcher Konkurrent bewegt sich wo auf dem Markt/in welchem Marktsegment?
- Wie sieht sein Produktportfolio aus?
- Welche Stärken und Schwächen haben die Wettbewerber?

2.4 Substitutionsanalyse

- Wie können wir damit umgehen, dass ständig neue Entwicklungen und Technologien aufkommen?
- Was können wir tun, um unser Sortiment trotz Trends zeitgemäß zu halten?

2.5 Stakeholderanalyse

- Welches sind die wichtigsten Spieler für den Erfolg unseres Unternehmens?
- Wie stark schätzen wir die Einflussnahme des Stakeholders auf unser Unternehmen?
- Wo liegen Risikopotenziale?
- Welche Chancen ergeben sich für uns?

2.6 Benchmarking

- Was können wir tun, um zu den Besten zu gehören?
- Wie können wir den Bedarf und die Ziele festlegen, um zum Weltklassestandard aufzuschließen?
- Wie können wir einzelne Unternehmensprozesse auf Verbesserungspotenziale untersuchen?
- Wie können wir unsere Verbesserungsmaßnahmen überprüfen?

2.7 Branchenstrukturanalyse

- Wie wird sich unsere Branche entwickeln?
- Welche Einflussfaktoren bestimmen den Wettbewerb?
- Welche Schritte werden unsere Konkurrenten unternehmen und wie können wir darauf reagieren?
- Wie kann unser Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig bleiben?

AGGREGATION ZU EINEM SWOT-PORTFOLIO

Wo stehe ich?

Wie stellt sich meine aktuelle Situation dar?

3 SWOT-Analyse

- Welche Informationen müssen bei der Strategieentwicklung beachtet werden?
- Wie kann eine unternehmerische Ausgangssituation erfasst werden?
- Wie können verschiedene Analysen zu einem Gesamtüberblick zusammengefasst werden?

STRATEGISCHE POSITIONIERUNG

Wie stelle ich mich auf, um Erfolg zu haben?

4.1 Marktfeldstrategien nach Ansoff

- Welche verschiedenen Wachstumsstrategien bieten sich mir?
- Wie erfolgt die Auswahl?
- Wie plane ich die Ausweitung des Leistungsangebots?

4.2 Wettbewerbsstrategien nach Porter

- Wie profiliert man sich am Markt?
- Welchen Fokus soll man setzen?
- Worauf müssen sich die Prozesse konzentrieren, was sollten die Kernprozesse sein?

4.3 Marktpositionierung nach Treacy und Wiersema

- Wie gelangt man zur Marktführerschaft?
- Welche strategischen Optionen bieten sich an?
- Wie muss die Organisation für unterschiedliche Strategietypen angepasst werden?
- In welchen Bereichen müssen wir die Besten sein?

4.4 Leitbild (Vision, Mission, Kernwerte)

- Wie sehen wir unser Unternehmen, wie ist unser Selbstverständnis?
- Welche Werte verfolgen wir in unserer Arbeit?
- Was ist der Sinn unserer Arbeit, was ist die Aufgabe?
- Wie soll das Unternehmen langfristig aufgestellt sein, wo sehen wir Schwerpunkte?

STRATEGISCHE PLANUNG

Welche Ziele/Stoßrichtungen muss ich verfolgen? Wie wähle ich Maßnahmen aus?

5.1 SWOT-Normstrategien

- Welche Handlungsoptionen stehen mir offen?
- Welche strategischen Optionen bieten sich mir aufgrund meiner momentanen Lage?
- Wie setze ich meine Stärken richtig ein?

5.2 Portfolio-Normstrategien

- In welche Geschäftseinheiten sollte investiert werden?
- Wie sollten die Unternehmensressourcen sinnvoll auf das Leistungsspektrum verteilt werden?
- Welche strategischen Optionen ergeben einzelne Geschäftseinheiten?

5.3 Scoring-Modelle

- Wie soll zwischen verschiedenen Optionen ausgewählt werden?
- Mit welcher Option erzielt man den höchsten Nutzen?
- Welche Optionen bieten welche Vorteile?

5.4 Szenariotechnik

- Wie kann ich die Einflussfaktoren meines Geschäfts besser einschätzen?
- Wie kann ich ohne präzise Vorhersagen Handlungsalternativen konstruieren, damit ich schnell reagieren kann?

5.5 Gap-Analyse

- Erreichen wir unser Ziel, wenn wir so weitermachen wie bisher?
- Worin bestehen die Lücken zur festgelegten Strategie?
- Welche Maßnahmen bieten sich an, um die strategischen Zielwerte zu erreichen?

5.6 Balanced Scorecard

- Wie können wir die entwickelte Strategie in den Arbeitsalltag integrieren und umsetzen?
- Wie können wir Prozesse und Projekte unter Berücksichtigung der Strategie steuern?
- Wie können wir unseren Mitarbeitern die Strategie näher bringen?
- Wie können wir den Überblick über den Erfolg unserer Maßnahmen behalten?

5.7 Break-even-Analyse

- Ab wann rechnet sich eine Investition?
- Wie entwickeln sich Ein- und Auszahlungen bezogen auf eine konkrete Investition?
- Wann wird die Gewinnzone erreicht?

5.8 Quality Function Deployment (QFD)

- Welche Produktmerkmale wünscht der Kunde?
- Welche Kundenanforderungen können am besten mit den Produktmerkmalen umgesetzt werden?
- Wie erreiche ich den höchsten Erfüllungsgrad an Kundenwünschen?

5.9 Geschäftsmodellentwicklung

- Wie kann ich ein bestehendes bzw. neues Geschäftsmodell überprüfen bzw. entwickeln?
- Welche Schlüsselfaktoren gilt es im Rahmen der Geschäftsmodellentwicklung zu berücksichtigen?
- Wie verdiene ich auf Basis meines Geschäftsmodells Geld?

7.1 Case Study Logistikoptimierung

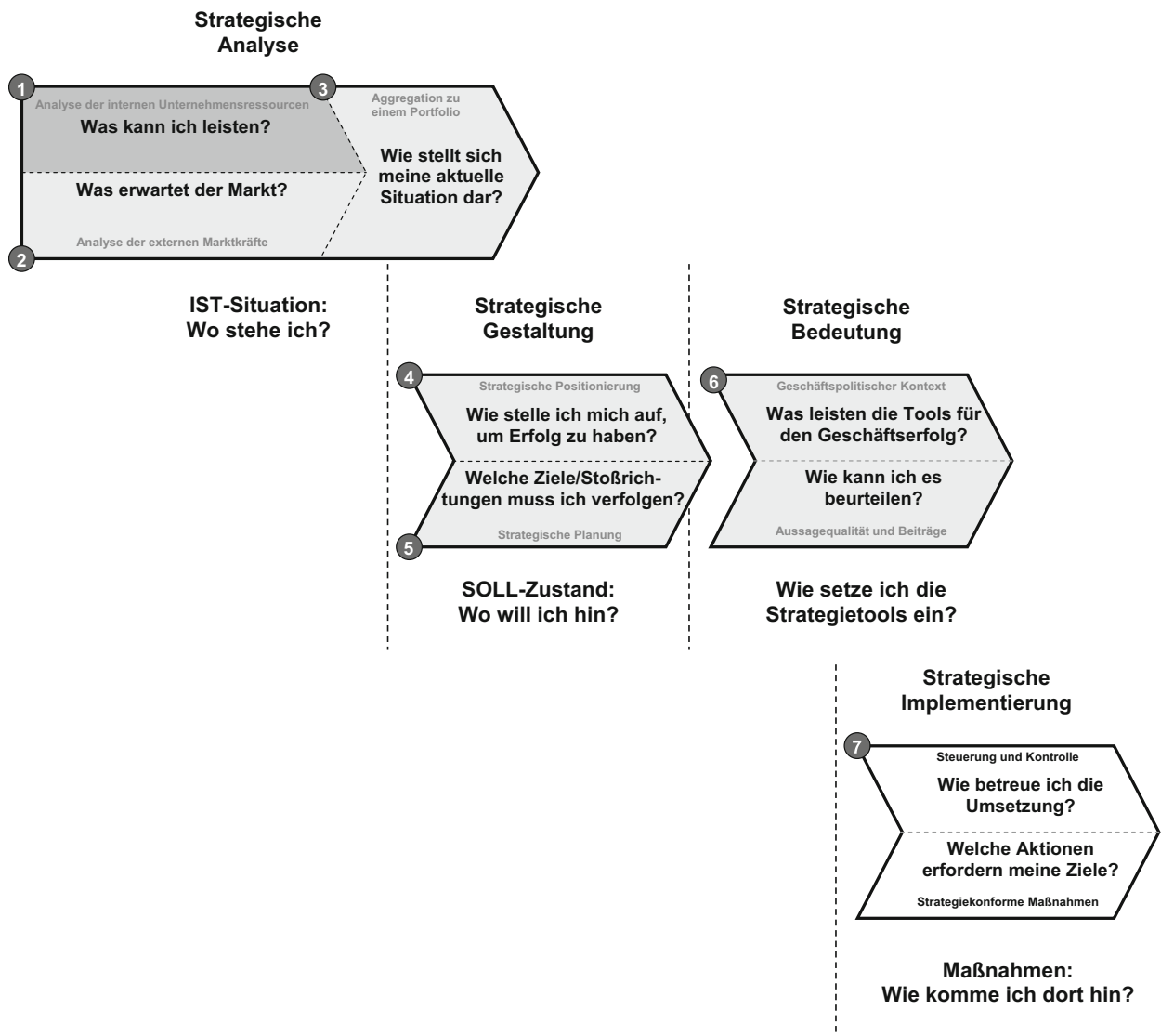
- Wie lassen sich effiziente Logistikprozesse gestalten?
- Mit welchen Mitteln kann die Bedarfsvorhersage verbessert werden?
- Wie können Bestände gesenkt und kann der Lieferservice trotzdem erfüllt werden?
- Wie lassen sich Beschaffungsprozesse standardisieren und Prozesskosten senken?

7.2 Case Study Planung und Bewertung des effizienten Technologieeinsatzes

- Wie kann der Technologieeinsatz anwendungsfallspezifisch und mit vertretbarem Aufwand geplant werden?
- Wie können die Nutzenpotenziale einer Investitionsentscheidung monetär bewertet werden?
- Durch welche Methoden lässt sich die Unsicherheit der Entscheidungsvorlage verbessern?
- Wie kann die Wirtschaftlichkeitsbewertung von Projekten transparent und belastbar durchgeführt werden?

1

Analyse der internen Unternehmensressourcen



1.1 ABC-Analyse



LEITFRAGEN: Wie bzw. in welchen Bereichen sollte ich meine Prioritäten setzen?

- Welche Bereiche sind besonders wichtig für mich?
- Was kann ich unter Umständen auch vernachlässigen?
- Wo sind die größten Erfolgshebel?

1.1.1 Zielsetzung und Anwendungsgebiet

Die ABC-Analyse ist ein Instrument zum Vorbereiten und Erleichtern von Entscheidungen. Ziel ist es, das Augenmerk des Managements auf die Unternehmensbereiche zu richten, die die höchste wirtschaftliche Bedeutung haben. Entsprechend dem Verhältnis von Mitteleinsatz (Menge) und Zielerreichung (Wert) wird eine Unterteilung in drei Klassen (A, B, C) vorgenommen, welche im Ergebnis eine Aussage darüber treffen, wie die Bereiche zu priorisieren sind. Es wird demnach untersucht, ob ein bestimmter Mitteleinsatz von besonderer Relevanz für das Ergebnis ist.

Mit der ABC-Analyse können beispielsweise in der Materialwirtschaft Teile und Lieferanten klassifiziert werden, in der Produktion können fixe Kosten untersucht werden und im Vertrieb ist eine Kunden- und Produktsegmentierung möglich. Die Unternehmensleitung kann so entscheiden, ob sie einzelne Tätigkeiten selbst verrichten oder delegieren sollte.



MERKE:

ABC-Analysen basieren auf Ist-Daten. Die Ableitung von Maßnahmen bedingt zusätzlich Soll-Daten.

1.1.2 Beschreibung

Die ABC-Analyse geht auf H. Ford Dickie (General Electric Company) aus dem Jahr 1951 zurück. Der Titel seines Artikels „Shoot for Dollars, not for Cents“ lässt bereits auf die Intention dieses Tools schließen: Das Wichtige soll von weniger Wichtigem getrennt werden.

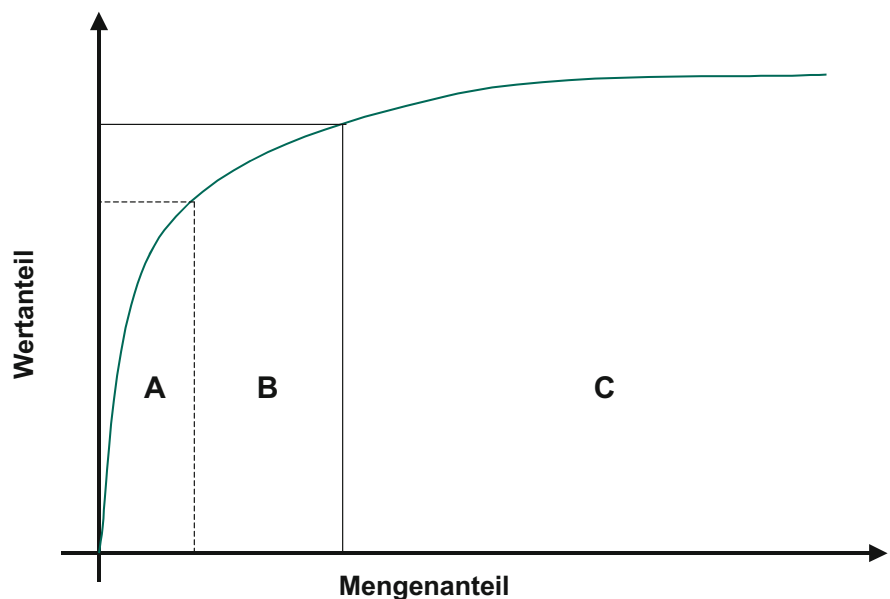


BILD 1.1 Lorenz-Kurve zur Visualisierung einer ABC-Analyse

Aufbauend auf die Pareto-Regel 80/20 (die 80/20-Regel besagt, dass ungefähr 20 % des Ressourceneinsatzes, Zeit, finanzielle Mittel etc., zu 80 % des Ergebnisses führen) werden effiziente Erzeugnisse bzw. Prozesse gesucht, die bei geringem Mengenanteil einen hohen Wertanteil generieren. Dabei erreichen Untersuchungsobjekte der Klasse A bei ca. 5 bis 15 % Mengenanteil einen Wertanteil von ca. 60 bis 85 %. Im Bereich der Klasse B werden etwa 10 bis 25 % Wertanteil durch 20 bis 40 % Mengenanteil generiert. Klasse C schließlich benötigt ca. 50 bis 75 % Mengenanteil für nur 5 bis 15 % Wertanteil. Bild 1.1 fasst diese Verhältnisse zusammen.

Grafisch veranschaulichen lassen sich die Ergebnisse mit Hilfe der Lorenz-Kurve (benannt nach dem amerikanischen Statistiker Max O. Lorenz, 1880 bis 1962). Aufgrund der ungleichen Verhältnisse zwischen Wert- und Mengenanteil entsteht eine konkav geformte Kurve.

Klasse	Wertanteil (%)	Mengenanteil (%)
A	~ 60-85 %	~ 5-15 %
B	~ 10-25 %	~ 20-40 %
C	~ 5-15 %	~ 50-75 %

Im Abschnitt A steigt die Kurve noch progressiv, es wird also ein hoher Wert mit einer geringen Menge erzeugt. Im Bereich B lässt die Progression nach und im Bereich C kehrt sich das Verhältnis schließlich um: Es wird mit einem großen Mengenanteil ein geringer Wert erreicht. Da die Grenzen zwischen den Klassen willkürlich festgelegt werden können, kann die Form der Kurve je nach Untersuchung variieren.

1.1.3 Voraussetzungen und notwendiger Input

Die Qualität der Ist-Daten ist entscheidend für den Erfolg der ABC-Analyse. Sie müssen über die zu klassifizierenden Objekte in jeweils den gleichen Wert-, Mengen- und Verbrauchseinheiten geführt werden bzw. sich entsprechend verrechnen lassen. Dabei sollten die Erhebungszeiträume und Sachbeziehungen übereinstimmen, um solide Aussagen ableiten zu können.

1.1.4 Vorgehensweise

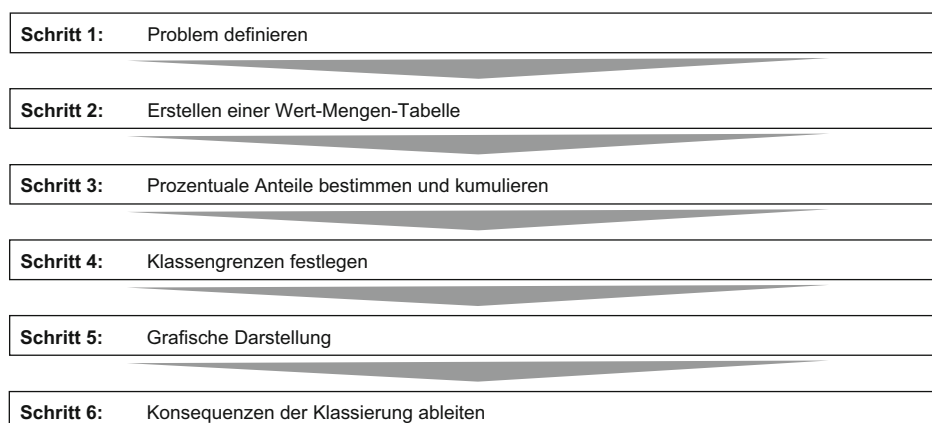


BILD 1.2 Vorgehensweise bei der ABC-Analyse

Schritt 1: Problem definieren

Zunächst müssen die zu untersuchenden Objekte und Merkmale (z. B. Menge = Anzahl Kostenstellen, Wert = Gemeinkosten) festgelegt werden. Wie skizziert, kann die ABC-Analyse in



CHECKLISTE:

Definieren Sie zunächst das Problem und die Mengen- und Wertkomponente.

unterschiedlichen Bereichen Anwendung finden, so dass hier auch entsprechend verschiedene Untersuchungsobjekte definiert werden können. Beispielsweise könnten auch sämtliche Einzelteile eines Produkts als Menge definiert werden, um zu untersuchen, welche Teile einen wie hohen Anteil an den Rohstoffausgaben haben.

Schritt 2: Erstellen einer Wert-Mengen-Tabelle

Die Objekte und die zugehörigen Werte werden dann in einer Wert-Mengen-Tabelle erfasst und in absteigender Form nach ihrem Wert sortiert, siehe Bild 1.3.

Kostenstelle	Gemeinkosten
1	7.000,-
2	16.500,-
3	4.500,-
4	2.000,-

Kostenstelle	Gemeinkosten
2	16.500,-
1	7.000,-
3	4.500,-
4	2.000,-
Summe	30.000,-

BILD 1.3 Wert-Mengen-Tabellen zur ABC-Analyse

Schritt 3: Prozentuale Anteile bestimmen und kumulieren

Für die Mengen- und Wertkomponenten werden im Anschluss zuerst die prozentualen Anteile ermittelt und danach kumuliert, siehe Bild 1.4.

Kostenstelle	Mengenanteil [%]	Gemeinkosten	Wertanteil [%]
2	10	16.500,-	55
1	15	7.000,-	23,3
3	35	4.500,-	15
4	40	2.000,-	6,7
Summe:	100	30.000,-	100

Kumulierter prozentualer Mengenanteil	Kumulierter prozentualer Wertanteil	
10	55	} Klasse A
25	78,3	
60	93,3	} Klasse B
100	100	} Klasse C

BILD 1.4 Wert-Mengen-Tabellen (prozentual kumuliert) zur ABC-Analyse

Schritt 4: Klassengrenzen festlegen

Bild 1.4 zeigt, dass die Klassen nach einem selbst zu wählenden Schlüssel unterteilt werden. Dabei können die genannten Verhältnisse zwischen Mengenanteil und Wertanteil als Richtwerte dienen.

Schritt 5: Grafische Darstellung

Die grafische Darstellung erfolgt über die beschriebene Lorenz-Kurve. Dafür werden auf der horizontalen Achse (Abszisse) die Mengenanteile in Prozent, auf der vertikalen Achse (Ordinate) die Wertanteile in Prozent abgetragen und die entsprechenden Wert-Mengen-Kombinationen eingetragen. Die Verbindung der einzelnen Punkte ergibt eine Lorenz-Kurve, die Unterteilung in A-, B- und C-Bereiche erfolgt entsprechend der gewählten Klassifizierung. Bild 1.5 zeigt die entsprechende Grafik zu dem Beispiel.

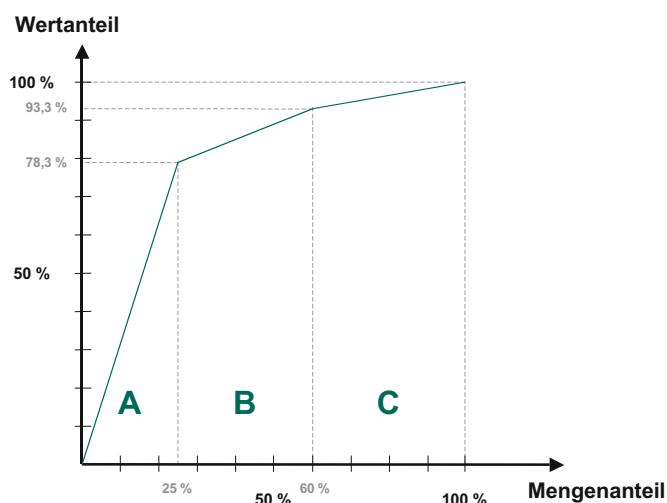


BILD 1.5 Beispiel einer ABC-Verteilung

Schritt 6: Konsequenzen der Klassierung ableiten

Aus den Klassen können schließlich effizienzsteigernde Maßnahmen abgeleitet werden. So handelt es sich bei den Elementen der **A-Klasse** je nach Art um wichtige Aufgaben oder Lieferanten, hochwertige oder kritische Teile, umsatzstarke Kunden oder Teile. Ihnen gebührt höchste Aufmerksamkeit und das Management sollte sich besonders um diese Kategorie bemühen.

Die Elemente der **B-Klasse** sind ihrer Bedeutung nach mittelwertig. Diese Aufgaben bzw. ihre Überwachung können delegiert werden, die Umsetzung sollte aber regelmäßig kontrolliert werden.

Die **C-Klasse** ist von verhältnismäßig geringer Bedeutung, Beobachtung durch das Management ist nicht in großem Umfang nötig. Wenn möglich, gilt es hier zu standardisieren, bei Delegation genügen sporadische Stichprobenkontrollen.



TIPP: Für eine zweckmäßige Darstellung der ABC-Verteilung sind Strecken anstatt der eigentlich korrekten Kurve ausreichend.



MERKE:

A-Klasse: hohe Bedeutung und Aufmerksamkeit, selten Delegation.

B-Klasse: mittelwertige Bedeutung, regelmäßige Kontrollen.

C-Klasse: geringe Bedeutung, Standardisierung und Delegation.

9

Register

7-S-Modell 65, 208

A

ABC-Analyse 2f., 34
– Wert-Mengen-Tabelle 4
agile Projekte
– Merkmale 352
agile Projektmanagementmethoden
– Anwendungsbereiche 359
– kultureller Wandel der Unternehmensorganisation 352
– Unterschiede 359
agiles Projektmanagement 351
– Dynamik 351
– Interaktionen 351
– Iterationen 351
– Nachteile 359
– Vorgehensmodelle 352
– Vorteile 359
Analysewerkzeuge, Kombination 308
Anpassung an Kundenwünsche 269
Ansoff-Matrix 180
Anwenderfreundlichkeit 270
Arbeit für die Zielgruppe erleichtern 269
Aussagequalität 283
Auswahl 287
automatisierte Dienstleistung 271

B

Balanced Scorecard 40, 64, 202, 204, 241f., 296
– Finanzperspektive 242
– interne Prozessperspektive 242
– Kundenperspektive 242
– Lern- und Entwicklungsperspektive 242
– Messgrößen 243
BCG-Matrix 15, 22, 29, 65, 86ff., 105, 216, 220
Bedarfsplanung 306f., 312, 314, 316
Bedarfsprognose 7
Bedeutung, geschäftspolitische 280, 282
Beitrag 283
Benchmarking 19, 22, 28f., 31, 35, 38, 47, 49, 58, 64, 144, 158
Bequemlichkeit 270
Beschaffungsplanung 304, 307f., 315
Beschaffungsstrategie 316
Bestandsplanung 304, 307, 313
Bestandsenkungspotenzial 316
Best Practices 159
Beurteilung 288
Bewertungs- und Auswahlinstrumentarium 284

Branchenattraktivität-Wettbewerbsstärken-Portfolio 95
Branchenstrukturanalyse 98, 135, 141, 144, 152, 166, 195
Break-even-Analyse 251
Business Model Canvas 276

C

Chancen-und-Risiken-Tabelle 127
Checklistenverfahren 230
Communitys 271
Competitive Strategy 189
Coopetition 273
Cross-Selling 36

D

Daily Scrum 353, 355
Degressionsrate 24
Delphi-Technik 232, 236
Design 269
Developer 354
Dienstleistungspotenziale 267
Differenzierung 190
diversifizierter Markt 269

E

Economies of Scale 25
Economies of Scope 25
Einnahmequellen 271, 276
– Preisgestaltung 272
Eisenhower-Prinzip 110
Entscheidungsmethode 8
Entwicklungsteam 354
Erfahrungskurvenanalyse 23, 95
– Erfahrungskurve 23, 195, 204
– Erfahrungsrate 24
– Kostendegression 24
Extreme Programming 352

F

Feature-Driven Development 352
finanzielle Ressourcen 272
First Mover 197
Five forces 166

G

- Gap-Analyse 236 f.
- Geschäftsentwicklungskonzept
 - Nachteile 275
 - Vorteile 275
- Geschäftsfeld-Ressourcen-Portfolio 107
- Geschäftsmodell 281
 - Anwendungsgebiet 266
 - Beschreibung 266
 - Definition 267
 - Entwicklung 266 f.
 - kostenorientiertes 274
 - Kostenstrukturen 274
 - Leitfragen zur Entwicklung 266
 - neun Bausteine 275
 - notwendiger Input 267
 - Rahmenbedingungen 267
 - Schlüsselfaktoren 268
 - Schlüsselfragen 266
 - Voraussetzungen 267
 - wertorientiertes 274
 - Zielsetzung 266
- Gewinn-und-Verlust-Rechnung 32

H

- Handlungsanweisungen 212
- Hauptfragen
 - Einnahmequellen 271
 - Kanäle 270
 - Kostenstruktur 274
 - Kundenbeziehungen 271
 - Kundensegmente 269
 - Schlüsselaktivitäten 273
 - Schlüsselressourcen 272
 - Wertangebot 269
- Humanressourcen-Portfolio 107

I

- individuelle persönliche Unterstützung 271
- Inkrement 354
- Integration 82
 - Horizontale Integration 83
 - Vertikale Integration 82
- intellektuelle Ressourcen 272
- Interessengruppen 153

J

- Joint Ventures 273

K

- Kanäle 276
- Kanban 352
 - Methode 356
 - Motto Stop starting, start finishing 357
 - Prozess 357
 - Pull-Prinzip 357
 - sechs Praktiken 356
 - vier Grundprinzipien 356
 - Workflow 357

- Kanban Board 356
 - Done 356
 - Tickets 357
 - To Do's/Backlog 356
 - Work in Progress 356
- Käufer-Anbieter-Beziehungen 273
- Kennzahlen 243
- Kernkompetenzanalyse 51, 144
 - Kernkompetenz 50
- Kernwerte 204, 250
- Klassifizierung 283
- klassische Projektmanagementmethoden
 - Anwendungsbereiche 359
 - Unterschiede 359
- klassisches Projektmanagement
 - strukturierte Planung und Stabilität 351
- Konglomerat 183
- Konkurrenzanalyse 58, 118, 127, 134 ff., 138, 141, 152, 158, 166, 172
- kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) 356
- Konzentration auf Schwerpunkte 190
- Kooperation 83
- Kosteneffekte 23
- Kostenführerschaft 23, 191
 - Mengenvorteil 23
- kostenorientiertes Geschäftsmodell 274
- Kostenreduktion 270
- Kostenstruktur 276
 - Merkmale 274
- Kostenstrukturanalyse 30, 241
- Kostentreiber 30, 80
- Kundenbedürfnisse 145
 - siehe auch Quality Function Deployment (QFD) 145
- Kundenbeziehungen 276
- Kundensegmente 275
 - geeignete Kanaltypen 270
 - Hauptfragen 269
 - kosteneffiziente Kanaltypen 270
- Kundenzufriedenheit 40
- Kundenzufriedenheitsanalyse 146, 152

L

- Lean-Projektmanagement 352
- Leasing 271
- Lebenszyklusanalyse 15, 40, 95, 152, 172, 241, 293, 310
 - Lebenszyklus 87
- lebenszyklusorientierte Klassifikationsschema 311
- Leistung 269
- Leistungserstellungsprozess 78
- Leitbild 204 ff., 223, 241, 244
- Leitbildentwicklung 278
- Lernkurve 25
- Lizenzen 271
- Lorenz-Kurve 3

M

- Make-or-buy-Entscheidung 182
- Maklergebühren 272
- Management by Objectives 37, 249
- Management Framework 352
- Marke 269
- Marketingcontrolling 128
- Marketingmix 128
- Marktattraktivität-Wettbewerbsstärken-Portfolio 96 f., 99 f., 102, 105

Marktattraktivität-Wettbewerbsstärken-Portfolioanalyse 321
 Marktfeldstrategien nach Ansoff 180, 188
 Marktfeldstrategien nach Porter 188
 Marktpositionierung
 – Kostenführerschaft 197
 – Kundenpartnerschaft 198
 – Nutzenstrategien 196
 – Produktführerschaft 197
 Marktpositionierung nach Treacy und Wiersema 195
 Marktregel 281
 Marktsegmentierung 129
 Marktwachstum-Marktanteils-Portfolioanalyse 86
 Massenmarkt 269
 McKinsey-Matrix 95 ff., 99, 101 f., 104, 106, 216, 219
 menschliche Ressourcen 272
 Merkmale
 – agiler Projekte 352
 Mission 204, 250
 Mitarbeiterzufriedenheit 36
 Mitbeteiligung 271
 Mitgliedsgebühren 271
 Multi-sided Markets 269
 Multi-sided Platforms 269

N

Nachteile
 – des agilen Projektmanagements 358
 Netzwerk 273
 Neuheit 269
 Nischenmarkt 269
 Nischenstrategien 219
 Normstrategien 216
 – Portfolio-Normstrategien 216
 Nutzungsgebühr 271
 Nutzwertanalyse 188

O

Outsourcing 78 f.

P

Pareto-Regel 3
 Partnerschaften
 – Arten 273
 – Motive 273
 Performance-Measurement 242
 persönliche Unterstützung 271
 PEST-Analyse 122
 physische Ressourcen 272
 Plattform 273
 Portfeuille-Theorie 86
 Portfolioanalyse 22, 86, 89, 95, 97, 104 f., 216, 219, 256, 288
 – BCG-Matrix 86
 – McKinsey-Matrix 96
 Portfolioansatz 86
 Praxisbeispiel
 – Geschäftskonzept 275
 Preis 270
 Preisgestaltung 272
 Preisstrategie
 – Penetrationsstrategie 16
 – Skimmingstrategie 16

Problemlösung 273
 Product Backlog 353 f.
 Product Owner 353
 Produktion 273
 Produkt-Markt-Matrix 180
 Produktpotenziale 267
 Prognosen 230
 Prognoseverfahren 316
 Projektmanagement 278
 – agiles 351
 Projektmanagementmethode 278
 Prüflistenverfahren 229
 Punktbewertungsverfahren 224, 229

Q

Quality Function Deployment (QFD) 256
 Querschnittsfunktionen 78

R

Radarscreen 144, 149
 Radarscreenanalyse 144, 147
 Refa 27
 Ressourcen
 – finanzielle 272
 – intellektuelle 272
 – menschliche 272
 – physische 272
 Restrukturierung 78
 Retropolation 234
 Risikominderung 270
 Rückwärtsintegration 82

S

Schlüsselaktivitäten 276
 Schlüsselfaktor
 – Einnahmequellen 271
 – für Geschäftsmodell 268
 – Kanäle 270
 – Kostenstruktur 273
 – Kundenbeziehungen 270
 – Kundensegmente 268
 – Schlüsselaktivitäten 273
 – Schlüsselpartnerschaften 273
 – Schlüsselressourcen 272
 – Wertangebote 269
 Schlüsselpartnerschaften 276
 Schlüsselressourcen 276
 Scoring-Modelle 188, 224, 229
 Scrum
 – Methode 352
 – Rollen 353
 Scrum-Artefakte 354
 – Inkrement 354
 – Product Backlog 354
 – Sprint Backlog 354
 Scrumban 352
 Scrum-Events 354
 – Daily Scrum 355
 – Sprint 355
 – Sprint Planning 355
 – Sprint Retrospective 355
 – Sprint Review 355
 Scrum Master 353

Scrum-Team 353
 – Developer 354
 – Entwicklungsteam 354
 – Product Owner 353
 – Scrum Master 353
 segmentierter Markt 269
 Selbstbedienung 271
 Sensitivitätsanalyse 101
 Skaleneffekte 17, 25
 Sprint 353, 355
 Sprint Backlog 353f.
 Sprint Planning 353, 355
 Sprint Retrospective 353, 355
 Sprint Review 353, 355
 Stakeholderanalyse 128, 153
 Stärken- und Schwächenanalyse 58, 104, 111f., 175
 – Stärken-Schwäche-Profil 81, 112, 138
 Status 269
 Strategiekarte 202
 Strategietools 267
 strategische Allianzen 273
 strategische Positionierung 278
 Stückkostensenkungen 24
 Substitutionsanalyse 40, 128, 134, 144f., 149, 172
 Substitutionsrisiko 148
 SWOT-Analyse 22, 40, 95, 105, 118, 161, 166, 172, 174, 176, 188, 205, 212ff.
 Szenarioanalyse 241
 Szenariotechnik 22, 128, 230ff., 253, 255, 296

T

Technologie-Portfolio-Matrix 106
 Trendexploration 233

U

Umweltanalyse 105, 122, 172, 205, 236, 296
 Unternehmenskulturanalyse
 – Kulturradar 43
 Unternehmenskultur 41, 47, 65, 352
 Unternehmenskulturanalyse 41, 70
 Unternehmensscorecard 243
 Unternehmensstrategie 283, 286
 Unternehmensumwelt 65, 122

V

Verbundvorteile 25
 Verfügbarkeit 270
 Verkauf von Wirtschaftsgütern 271
 Verleih 271
 Vermietung 271
 Vision 204, 250
 Vorteile
 – des agilen Projektmanagements 358
 Vorwärtsintegration 82, 168

W

Wachstumsstrategien 180
 – Diversifikation 182
 – Marktdurchdringung 181
 – Marktexpansion 182
 – Produktentwicklung 181
 Wechselbarrieren 148
 Wechselbereitschaft 148
 Werbeeinkünfte 272
 Werbung 272
 Wertangebote 276
 Wertkettenanalyse 35, 58, 77, 241, 295
 – Unternehmensaktivitäten 78
 – Wertaktivitäten 79
 wertorientiertes Geschäftsmodell 274
 Wertschöpfung 79
 Wertschöpfungstiefe 79
 Wettbewerberanalyse 135
 Wettbewerbsstärke 114
 Wettbewerbsstrategien 189
 – Differenzierung 190
 – Konzentration auf Schwerpunkte 191
 – Kostenführerschaft 191
 Wettbewerbsstrategien nach Porter 30, 189
 Wettbewerbsvorteile 77

X

XYZ-Analyse 308

Z

Zeitmanagement 110
 Zielgruppenanalyse 128
 Zufriedenheitsanalyse 35, 158, 250