

# 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.

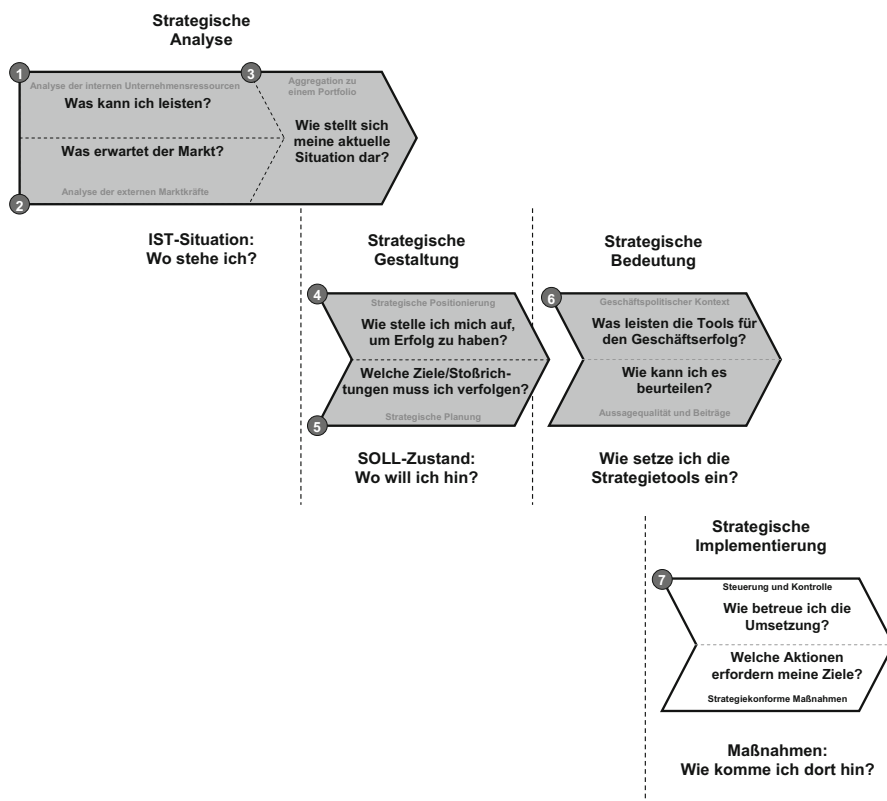


**CHECKLISTE:**

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](http://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	<b>Erfahrungskurvenanalyse .....</b>	<b>23</b>
<b>Leitfragenkatalog.....</b>	<b>XVII</b>	1.4.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	23
<b>1</b>	<b>Analyse der internen Unternehmensressourcen .....</b>	1.4.2	Beschreibung.....	23
	<b>1</b>	1.4.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ...	25
<b>1.1</b>	<b>ABC-Analyse.....</b>	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 .....	<b>1.5</b>	<b>Kostenstrukturanalyse .....</b>	<b>30</b>
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
<b>1.2</b>	<b>XYZ-Analyse.....</b>	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 .....	<b>1.6</b>	<b>Zufriedenheitsanalyse .....</b>	<b>35</b>
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
<b>1.3</b>	<b>Lebenszyklusanalyse .....</b>	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 .....	<b>1.7</b>	<b>Unternehmenskulturanalyse .....</b>	<b>41</b>
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
<b>1.8</b>	<b>Kernkompetenzanalyse. . . . .</b>	<b>50</b>	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	<b>1.13</b>	<b>Marktwachstum-Marktanteils-</b>	
1.8.3	Voraussetzungen und notwendiger Input . . .	51		<b>Portfolioanalyse (BCG) . . . . .</b>	<b>86</b>
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
<b>1.9</b>	<b>Reifegradmodelle. . . . .</b>	<b>59</b>	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	<b>1.14</b>	<b>Marktattraktivität-Wettbewerbs-</b>	
1.9.4	Vorgehensweise . . . . .	60		<b>stärken-Portfolioanalyse (McKinsey) . . . .</b>	<b>95</b>
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
<b>1.10</b>	<b>7-S-Modell. . . . .</b>	<b>65</b>	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	<b>1.15</b>	<b>Weitere Portfolioanalysen. . . . .</b>	<b>105</b>
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
<b>1.11</b>	<b>Ursache-Wirkungs-Analyse</b>		1.15.6	Vorlagen zum Download. . . . .	111
	<b>(Ishikawa-Diagramm) . . . . .</b>	<b>71</b>	1.15.7	Literaturhinweise . . . . .	111
1.11.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet. . . . .	71	<b>1.16</b>	<b>Stärken-Schwächen-Analyse. . . . .</b>	<b>111</b>
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
<b>1.12</b>	<b>Wertkettenanalyse. . . . .</b>	<b>77</b>	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			

<b>2</b>	<b>Analyse der externen Marktkräfte . . . . .</b>	<b>121</b>	2.5.7	Vorlagen zum Download. . . . .	158
<b>2.1</b>	<b>Umweltanalyse. . . . .</b>	<b>122</b>	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	<b>2.6</b>	<b>Benchmarking . . . . .</b>	<b>158</b>
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
<b>2.2</b>	<b>Zielgruppenanalyse. . . . .</b>	<b>128</b>	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	<b>2.7</b>	<b>Branchenstrukturanalyse. . . . .</b>	<b>166</b>
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
<b>2.3</b>	<b>Konkurrenzanalyse. . . . .</b>	<b>135</b>	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	<b>3</b>	<b>Aggregation zu einem Portfolio . . . . .</b>	<b>173</b>
2.3.3	Voraussetzungen und notwendiger Input . .	136	<b>3.1</b>	<b>SWOT-Analyse . . . . .</b>	<b>174</b>
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
<b>2.4</b>	<b>Substitutionsanalyse. . . . .</b>	<b>145</b>	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	<b>4</b>	<b>Strategische Positionierung . . . . .</b>	<b>179</b>
2.4.4	Vorgehensweise . . . . .	146	<b>4.1</b>	<b>Marktfeldstrategien nach Ansoff. . . . .</b>	<b>180</b>
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
<b>2.5</b>	<b>Stakeholderanalyse . . . . .</b>	<b>153</b>	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			

<b>4.2</b>	<b>Wettbewerbsstrategien nach Porter.....</b>	<b>189</b>	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			
4.2.5	Vor- und Nachteile .....	193	<b>5.3</b>	<b>Scoring-Modelle.....</b>	<b>224</b>
4.2.6	Praxisbeispiele .....	194	5.3.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	224
4.2.7	Vorlagen zum Download.....	195	5.3.2	Beschreibung.....	224
4.2.8	Verwandte und weiterführende Themen ...	195	5.3.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	225
4.2.9	Literaturhinweise .....	195	5.3.4	Vorgehensweise .....	225
			5.3.5	Vor- und Nachteile .....	227
<b>4.3</b>	<b>Marktpositionierung nach Treacy</b>		5.3.6	Praxisbeispiel .....	227
	<b>und Wiersema .....</b>	<b>196</b>	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			
4.3.4	Vorgehensweise .....	200	<b>5.4</b>	<b>Szenariotechnik.....</b>	<b>230</b>
4.3.5	Vor- und Nachteile .....	201	5.4.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	230
4.3.6	Praxisbeispiel .....	202	5.4.2	Beschreibung.....	230
4.3.7	Vorlagen zum Download.....	203	5.4.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	232
4.3.8	Verwandte und weiterführende Themen ...	203	5.4.4	Vorgehensweise 1.....	233
4.3.9	Literaturhinweise .....	204	5.4.5	Vorgehensweise 2.....	234
			5.4.6	Vor- und Nachteile .....	235
<b>4.4</b>	<b>Leitbild (Vision, Mission, Kernwerte)...</b>	<b>204</b>	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			
4.4.5	Vor- und Nachteile .....	207	<b>5.5</b>	<b>Gap-Analyse.....</b>	<b>237</b>
4.4.6	Praxisbeispiel .....	207	5.5.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	237
4.4.7	Vorlagen zum Download.....	208	5.5.2	Beschreibung.....	237
4.4.8	Verwandte und weiterführende Themen ...	208	5.5.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	238
4.4.9	Literaturhinweise .....	209	5.5.4	Vorgehensweise .....	238
			5.5.5	Vor- und Nachteile .....	240
<b>5</b>	<b>Strategische Planung .....</b>	<b>211</b>	5.5.6	Praxisbeispiel .....	240
			5.5.7	Vorlagen zum Download.....	240
<b>5.1</b>	<b>SWOT-Normstrategien.....</b>	<b>212</b>	5.5.8	Verwandte und weiterführende Themen ...	241
5.1.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	212	5.5.9	Literaturhinweise .....	241
5.1.2	Beschreibung.....	212			
5.1.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	213	<b>5.6</b>	<b>Balanced Scorecard.....</b>	<b>241</b>
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
			5.6.7	Vorlagen zum Download.....	250
<b>5.2</b>	<b>Portfolio-Normstrategien .....</b>	<b>216</b>	5.6.8	Verwandte und weiterführende Themen ...	250
5.2.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	216	5.6.9	Literaturhinweise .....	250
5.2.2	Beschreibung.....	216			
5.2.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	219	<b>5.7</b>	<b>Break-even-Analyse.....</b>	<b>251</b>
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	<b>7</b>	<b>Case Study und Umsetzungsmethoden 303</b>
5.7.5	Vor- und Nachteile .....	253	<b>7.1</b>	<b>Case Study Logistikoptimierung .....</b>
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 .....
<b>5.8</b>	<b>Quality Function Deployment (QFD) .....</b>	<b>256</b>	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	<b>7.2</b>	<b>Case Study Planung und Bewertung des effizienten Technologieeinsatzes ...</b>
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	<b>7.3</b>	<b>Business Transformation – Kotters Acht-Schritte-Modell der Veränderung ..</b>
5.8.11	Literaturhinweise .....	266	7.3.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet .....
<b>5.9</b>	<b>Geschäftsmodellentwicklung .....</b>	<b>266</b>	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	<b>7.4</b>	<b>Change Management .....</b>
5.9.8	Verwandte und weiterführende Themen ...	278	<b>7.5</b>	<b>Projektmanagement .....</b>
5.9.9	Literaturhinweise .....	278	7.5.1	Worum geht es beim Projektmanagement? ..
<b>6</b>	<b>Geschäftspolitische Bedeutung der Strategietools .....</b>	<b>279</b>	7.5.2	Methoden und Tools .....
<b>6.1</b>	<b>Kontext des Einsatzes der Strategietools: Geschäftsmodell und Marktregeln .....</b>	<b>281</b>	7.5.3	Projektmanagementprozess .....
<b>6.2</b>	<b>Klassifizierung der Strategietools: Aussagequalitäten und Beiträge .....</b>	<b>283</b>	7.5.4	Exzellentes Projektmanagement .....
<b>6.3</b>	<b>Das Instrument zur geschäftspolitischen Beurteilung und Auswahl der Strategietools .....</b>	<b>288</b>	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	<b>7.6</b>	<b>Agiles Projektmanagement .....</b>
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	<b>8</b>	<b>Die Autor:innen .....</b>	<b>363</b>
7.6.7	Literaturhinweise .....	360	<b>9</b>	<b>Register.....</b>	<b>365</b>
7.7	<b>Prozessmanagement .....</b>	<b>360</b>			

# 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**

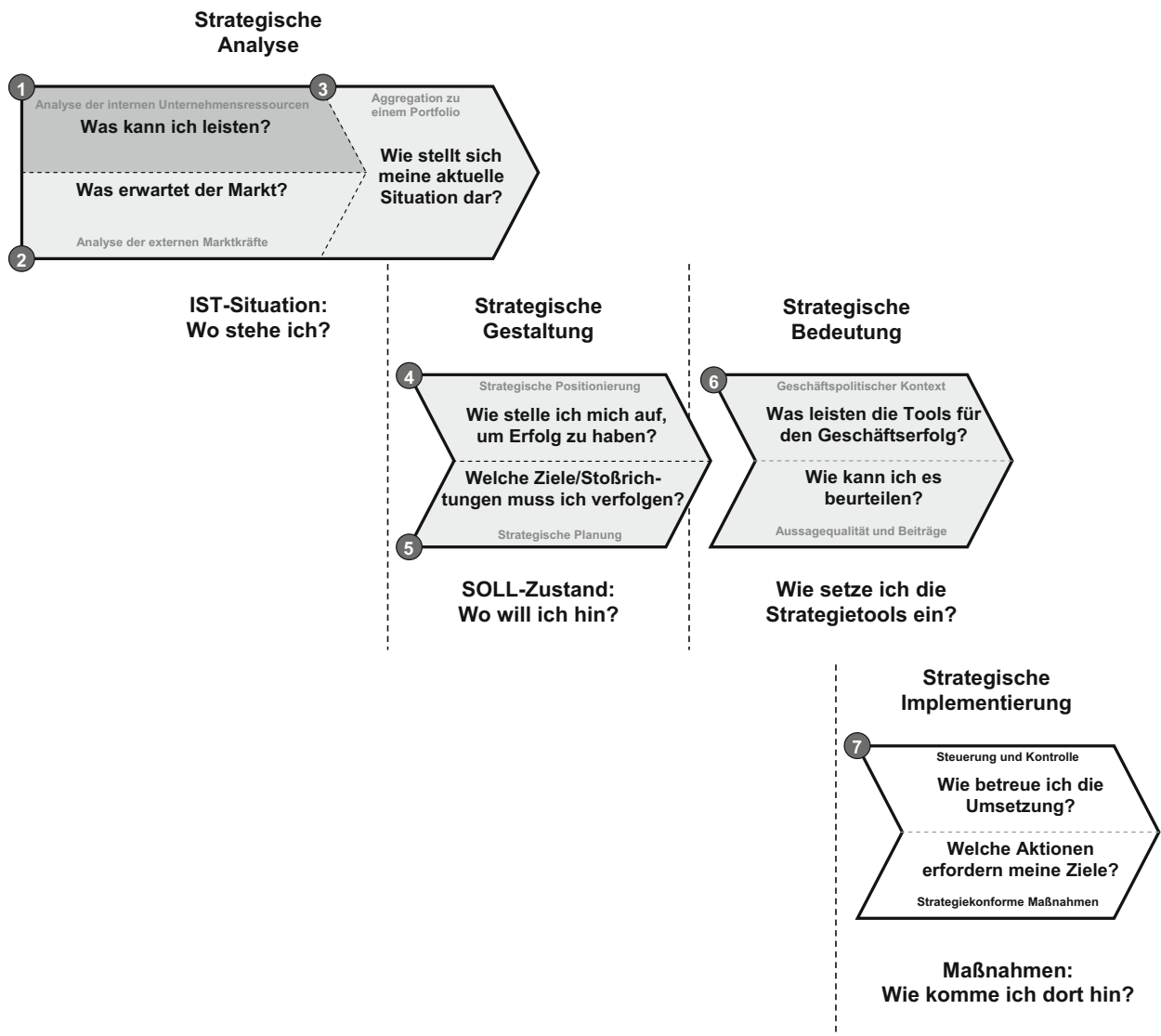
- Wie lassen sich effiziente Logistikprozesse gestalten?
- Mit welchen Mitteln kann die Bedarfsvorhersage verbessert werden?
- Wie können Bestände gesenkt und kann der Lieferservice trotzdem erfüllt werden?
- Wie lassen sich Beschaffungsprozesse standardisieren und Prozesskosten senken?

### **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.

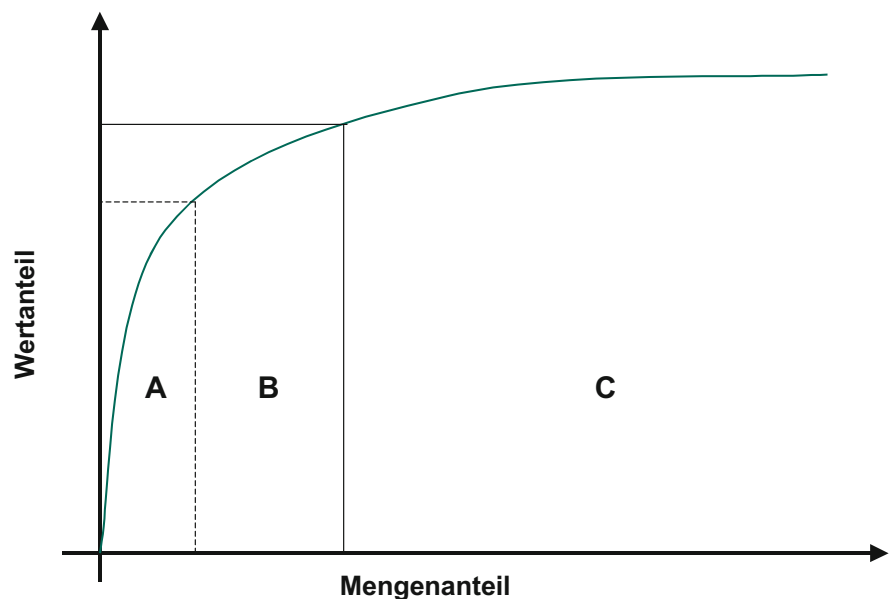


BILD 1.1 Lorenz-Kurve zur Visualisierung einer ABC-Analyse

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

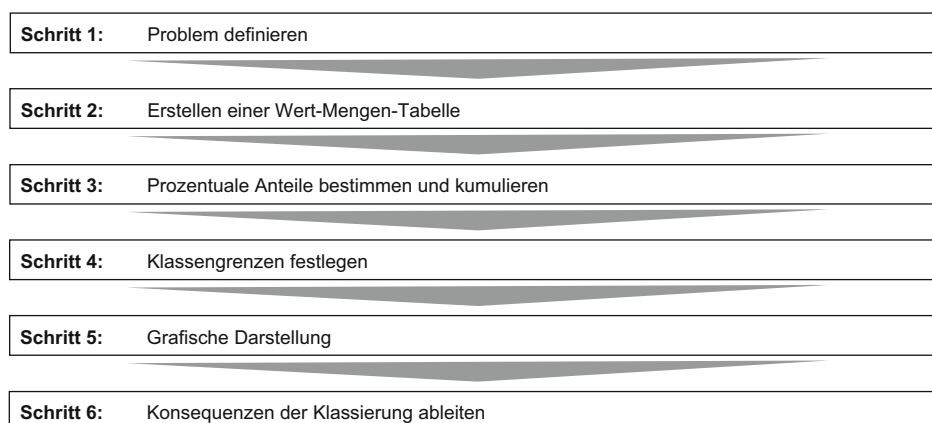


BILD 1.2 Vorgehensweise bei der ABC-Analyse

#### 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,-
<b>Summe</b>	<b>30.000,-</b>

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
<b>Summe:</b>	<b>100</b>	<b>30.000,-</b>	<b>100</b>

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

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.

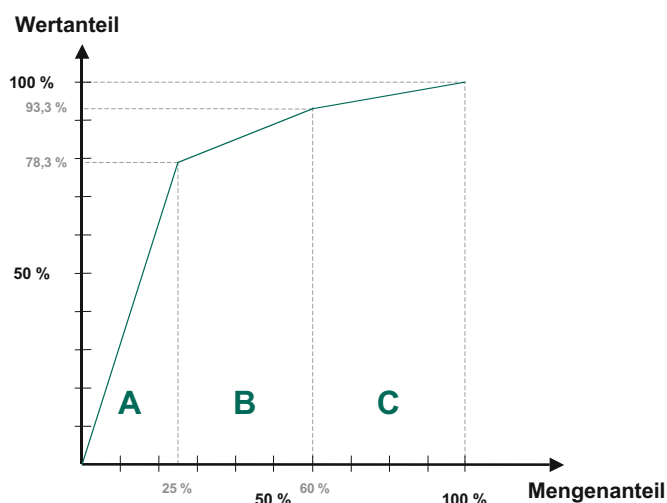


BILD 1.5 Beispiel einer ABC-Verteilung

## 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