

Christian Schawel  
Fabian Billing

# Top 100 Management Tools

Das wichtigste Buch eines Managers  
Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung

*6. Auflage*

EBOOK INSIDE



Springer Gabler

---

# Top 100 Management Tools

---

Christian Schawel · Fabian Billing

# Top 100 Management Tools

Das wichtigste Buch eines Managers  
Von ABC-Analyse bis  
Zielvereinbarung

6. Auflage



Springer Gabler

Christian Schawel  
Swisttal, Deutschland

Fabian Billing  
Meerbusch, Deutschland

ISBN 978-3-658-18916-7

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-18917-4>

ISBN 978-3-658-18917-4 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2004, 2009, 2011, 2012, 2014, 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefrei und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# Vorwort

Das Wirtschaftsumfeld stellt immer höhere Anforderungen an die Fähigkeiten eines Managers. Globalisierung ist schon lange kein Trend mehr, sondern Realität. Virtualisierung von Wertschöpfungsketten, Digitalisierung von Prozessen und Abläufen, flexible Ecosysteme bestehend aus einem komplexen Netz von Partnern – all dies führt zu höherer Komplexität und Dynamik im Managementalltag. Die Anforderung an die Agilität und Vielseitigkeit von Managern steigen damit kontinuierlich.

Um diese Komplexität zu durchdringen, brauchen Manager oftmals schnell und pragmatisch Konzepte zur Strukturierung von Problemen, sie brauchen Denkanstöße, wie Herausforderungen angegangen werden können, oder Perspektiven, wie über ein bestimmtes Thema nachgedacht werden kann. Die klassische Management-Literatur ist dafür oft zu theoretisch oder ganz einfach zu ausführlich. Ein guter Manager hat ein Konzept sehr schnell verstanden und kann dieses dann auf die eigene Situation anwenden. Eine kurze, prägnante Einführung zu einem Tool ist damit ausreichend, um dem modernen Manager den notwendigen Denkanstoß zu geben.

Genau an dieser Stelle setzt dieses Buch an. Es stellt die 100 wichtigsten Konzepte und Tools übersichtlich dar, beschreibt Anwendungsmöglichkeiten (inkl. Musterschaubilder) und erleichtert die Interpretation der Ergebnisse. Das Buch soll also dem Manager eine pragmatische Hilfe sein

- a) Transparenz über vorhandene Konzepte und Tools zu bekommen
- b) für die jeweilige Situation das richtige Tool zu finden
- c) und es letztendlich effektiv anzuwenden

Das Buch ist somit ein moderner Ratgeber, der Komplexität des Managementalltages effektiv zu begegnen.

Unser Dank gilt in erster Linie unseren Familien und Freunden, die die Erstellung dieses Buches durch Verzicht auf gemeinsame Zeit unterstützten. Ihnen sei dieses Buch gewidmet.

Düsseldorf und Swisttal, Juli 2017

Christian Schawel  
Fabian Billing

---

## Die Autoren

### **Dr. Christian Schawel**



Dr. Christian Schawel studierte BWL an der Universität des Saarlandes und am University College Dublin. Parallel zum Studium gründete er die erste studentische Unternehmensberatung des Saarlandes und führte strategische Beratungsprojekte durch. Im Rahmen der Promotion führte er eine empirische Analyse internationaler M&A durch und leitete Empfehlungen für den Pre-Merger-Prozess ab.

Dr. Christian Schawel ist seit 2001 im Konzern DPDHL in verschiedenen Managementpositionen tätig. Aktuell verantwortet er bei DHL Paket als Senior Vice President die Bereiche Vertriebssteuerung/-entwicklung, Kundenabrechnung und Personal. In seinen Verantwortungsbereich fallen zudem vertrieblich genutzte IT-Systeme sowie das Angebots- und Vertragsmanagement für Geschäftskunden.

**Dr. Fabian Billing**

Fabian Billing studierte BWL an der Universität des Saarlandes und an der University of Michigan Business School, USA. Er ist seit 1999 bei McKinsey tätig – seit 2008 als Partner. Fabian Billing betreut primär Projekte in den Branchen Telekommunikation und High Tech mit den inhaltlichen Schwerpunkten Strategie, Operations und Merger Management. Er leitet die Merger Management Service Line in EMEA sowie die Operations & Technology Service Line im europäischen Telekommunikations-Sektor. Während einer Freistellung promovierte er über das Management von radikalen Innovationsvorhaben an der TU Berlin (2002).

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Die Management-Toolbox</b> . . . . .	1
<b>Der Toolbox-Navigator</b> . . . . .	5
<b>Die Top 100 Management Tools</b> . . . . .	13
<b>ABC-Analyse</b> . . . . .	15
<b>Activity Based Costing</b> . . . . .	19
<b>Agilität</b> . . . . .	23
<b>Alternativen-Bewertung</b> . . . . .	27
<b>Ansoff-Matrix</b> . . . . .	31
<b>ARIZ</b> . . . . .	35
<b>Balanced Scorecard (BSC)</b> . . . . .	37
<b>BCG-Matrix</b> . . . . .	41
<b>Benchmarking</b> . . . . .	45
<b>Beschaffungsmanagement</b> . . . . .	49
<b>Beyond Budgeting</b> . . . . .	53
<b>Brainstorming</b> . . . . .	57
<b>Business Plan</b> . . . . .	61

<b>Business Process Reengineering (BPR)</b> . . . . .	65
<b>Cash Flow</b> . . . . .	69
<b>Change Management</b> . . . . .	73
<b>Coaching</b> . . . . .	77
<b>CPFR</b> . . . . .	81
<b>Cross Selling</b> . . . . .	85
<b>Customer Relationship Management (CRM)</b> . . . . .	89
<b>Customer Value Management</b> . . . . .	93
<b>Deduktiver Logikbaum</b> . . . . .	97
<b>Desinvestitionen (Unternehmensverkäufe)</b> . . . . .	101
<b>Digitalisierung</b> . . . . .	105
<b>Drei generische Strategien</b> . . . . .	109
<b>Economic Value Added</b> . . . . .	113
<b>Efficient Consumer Response (ECR)</b> . . . . .	117
<b>Entscheidungsbaum</b> . . . . .	121
<b>Erfahrungskurve</b> . . . . .	125
<b>Erfolgskennzahlen</b> . . . . .	129
<b>Facility Management</b> . . . . .	133
<b>Feedback</b> . . . . .	137
<b>Five-Forces-Modell</b> . . . . .	141
<b>Führungsmodelle</b> . . . . .	145
<b>Gemeinkostenwertanalyse</b> . . . . .	149
<b>Geschäftsberichtsanalyse</b> . . . . .	153

---

<b>Ideenbewertung</b> . . . . .	157
<b>Innovationsmanagement</b> . . . . .	161
<b>Interne Leistungsverrechnung</b> . . . . .	163
<b>Interviewing</b> . . . . .	165
<b>Investitionsmanagement</b> . . . . .	169
<b>IT-Kostenoptimierung</b> . . . . .	173
<b>Kennziffern finanzieller Sicherheit und Solvenz</b> . . . . .	177
<b>Komplexitätsmanagement</b> . . . . .	181
<b>Konfliktmanagement</b> . . . . .	185
<b>Kosten- und Leistungsrechnung</b> . . . . .	189
<b>Krisenmanagement</b> . . . . .	191
<b>Launch Management</b> . . . . .	195
<b>Management Buyouts/-ins</b> . . . . .	199
<b>Marktausschöpfung (Initiative)</b> . . . . .	203
<b>Mergers and Acquisitions (M&amp;A)</b> . . . . .	207
<b>Mind Mapping</b> . . . . .	211
<b>Moderation</b> . . . . .	215
<b>Morphologischer Kasten</b> . . . . .	219
<b>Multiprojektmanagement</b> . . . . .	223
<b>Negative Entscheidungen übermitteln</b> . . . . .	227
<b>NPV – Barwert-Betrachtung</b> . . . . .	231
<b>Offshoring</b> . . . . .	235
<b>Omnichannel Management</b> . . . . .	239

---

<b>Osborn-Methode</b> . . . . .	243
<b>Outplacement</b> . . . . .	247
<b>Outsourcing</b> . . . . .	251
<b>Portfolioanalyse</b> . . . . .	255
<b>Präsentationstechnik</b> . . . . .	259
<b>Predictive Analytics</b> . . . . .	263
<b>PR-Management</b> . . . . .	267
<b>Produktentwicklungsprozess</b> . . . . .	271
<b>Produktlebenszyklus</b> . . . . .	275
<b>Profit, Service und Cost Center</b> . . . . .	279
<b>Projektmanagement</b> . . . . .	283
<b>QHAR-Prinzip</b> . . . . .	287
<b>Rentabilitäts-Kennziffern</b> . . . . .	291
<b>Risikomanagement</b> . . . . .	295
<b>Sales-Funnel-Analyse</b> . . . . .	299
<b>Share-of-Wallet-Analyse</b> . . . . .	303
<b>Six Sigma</b> . . . . .	307
<b>Storyline</b> . . . . .	311
<b>Strategisches Controlling</b> . . . . .	315
<b>Strategieentwicklung</b> . . . . .	319
<b>Strategische Allianz</b> . . . . .	323
<b>Sum-of-the-Parts Analyse</b> . . . . .	327
<b>SWOT-Analyse</b> . . . . .	331

<b>Synektik</b> . . . . .	335
<b>Teammanagement</b> . . . . .	339
<b>Total Quality Management (TQM) (Einführung)</b> . . . . .	343
<b>Turnaround Management</b> . . . . .	347
<b>Überzeugungstechniken</b> . . . . .	351
<b>Unternehmenskulturmanagement</b> . . . . .	355
<b>Verhandlungsmanagement</b> . . . . .	359
<b>Wertorientierte Führung</b> . . . . .	363
<b>Wertschöpfungskette</b> . . . . .	367
<b>Wissensmanagement (Einführung)</b> . . . . .	371
<b>Working Capital Management</b> . . . . .	375
<b>Zielkostenmanagement/Target Costing</b> . . . . .	377
<b>Zielvereinbarung (MbO)</b> . . . . .	381
<b>4-C-Analyse-Konzept</b> . . . . .	385
<b>4 C des Marketing</b> . . . . .	389
<b>4 P des Marketing</b> . . . . .	393
<b>6-Hut-Denken</b> . . . . .	395
<b>7-S-Modell</b> . . . . .	399
<b>Weiterführende Literatur</b> . . . . .	403
<b>Sachverzeichnis</b> . . . . .	411

---

# Die Management-Toolbox

Die zunehmenden Anforderungen an Manager spiegeln sich nicht nur im immer härter werdenden Wettbewerb im Markt wider, sondern auch in der Vielfalt an Aufgaben und Themen: Strategien definieren, Konzepte entwickeln, Projekte vorantreiben oder dazu beisteuern, kontinuierlich die Effizienz zu erhöhen, kreativ und innovativ sein, gemeinsam mit Kunden und Zulieferern Lösungen entwickeln, Mitarbeiter zielgerichtet steuern und motivieren etc.

Die sich dabei ergebenden Fragestellungen müssen oftmals in kürzester Zeit beantwortet werden. Dabei ist neben der Komplexität der Fragen auch deren Heterogenität von Bedeutung; dies insbesondere in General-Management-Funktionen. Speziell hier wird man mit einer Flut von verschiedenen Fragen konfrontiert, z. B.

- Wie führe ich ein Benchmarking durch?
- Was sagt der ROCE aus?
- Wie setze ich eine Gemeinkostenwertanalyse auf?
- Wie können IT-Kosten signifikant gesenkt werden?
- Welche Phasen und grundsätzliche Aktivitäten umfasst ein M&A-Prozess?
- Welche Voraussetzungen hat eine Zielvereinbarung und wie kann ich diese formulieren/realisieren?
- Wie sieht ein effizienter Innovationsprozess aus?
- Auf welche Weise kann Change Management eine Restrukturierungsmaßnahme unterstützen?
- Welche Kennzahlen können zur Steuerung der Leistungserbringung sinnvoll genutzt werden?

Für viele relevante Aufgabenstellungen sind Konzepte, Modelle, Standardprozesse oder Instrumente vorhanden, die die Erfassung und strukturierte Bearbeitung dieser Aufgabe wesentlich erleichtern sollen. Über diese kann man sich entweder über Experten oder die Literatur informieren. Speziell in den Fällen, in denen man

nicht auf Experten zurückgreifen kann, ist der Griff zur Literatur zwingend. Dabei stehen drei grundsätzlich verschiedene Formen zur Verfügung:

- *Management-Lexika*: In Management-Lexika wird eine schier unüberschaubare Anzahl an Begriffen aus dem Managementkontext mit sehr kurzen Definitionen beschrieben. Auf Grund des geringen Gehalts an Informationen helfen diese Informationen nur für das allererste Verständnis, nicht aber für die Anwendung weiter.
- *Management-Kompendien*: Hier werden mehrere Managementmodelle in ausführlicher Form dargestellt. Dabei decken die dargestellten Modelle nur einen kleinen Teil des relevanten Spektrums (bzw. ein bestimmtes Thema) ab; in der Regel ist die Form der Darstellung umfangreich, und die Inhalte sind oft nicht praxisgerecht aufbereitet.
- *Spezielle Managementliteratur*: In diesem Literaturgenre wird ein ausgewähltes Thema (betriebswirtschaftliches Problem) ausführlich analysiert und diskutiert. Um sich einen schnellen Überblick über ein Thema zu verschaffen, ist die Darstellung eher zu ausführlich; so müssen sich Manager die für sie relevanten Inhalte aufwendig extrahieren.

Das Dilemma, vor dem Manager auf der Suche nach Informationen zu einem Thema stehen, zeigt sich in drei Problemen:

1. Manager erhalten aus der aktuellen Literatur oftmals zu wenig oder zu viel Informationen.
2. Das Buch mit dem relevanten Inhalt muss erst gefunden und beschafft werden – dies kostet Zeit.
3. Der Leser muss sich an unterschiedliche Schreibstile und Darstellungsformen gewöhnen.

Genau an solchen Problemen setzt dieses Buch an. Die Management-Toolbox stellt die 100 wichtigsten Konzepte, Methoden, Modelle und Instrumente pragmatisch, strukturiert und anwendungsorientiert dar. Die zwei-, maximal dreiseitige Darstellung umfasst bis auf wenige Ausnahmen die folgenden sechs Elemente:

- Kurzbeschreibung,
- Anwendungsgebiete,
- Nutzen,
- Voraussetzungen,
- Kernelemente/Vorgehen,
- Quellen/Weiterführende Literatur.

Dabei werden die Inhalte durch Schaubilder visualisiert, so dass oftmals die sofortige Umsetzung oder Nutzung durch den Manager – z. B. im Rahmen einer Präsentation – unterstützt wird. Der Abschnitt Voraussetzungen wird nur bei den Konzepten aufgeführt, bei denen dadurch ein Mehrwert entsteht.

Viele der Konzepte können nach einer Beschreibung auf zwei Seiten direkt angewendet werden. Andere, komplexere Konzepte können in der Kürze nur grob skizziert werden. Die Beschreibung gibt hier einen Überblick über wichtige Elemente oder grobe Schritte im Vorgehen. Für die detaillierte Anwendung ist das Heranziehen von weiteren Informationen, z. B. über die unter „Quellen/Weiterführende Literatur“ angegebenen Bücher, erforderlich.

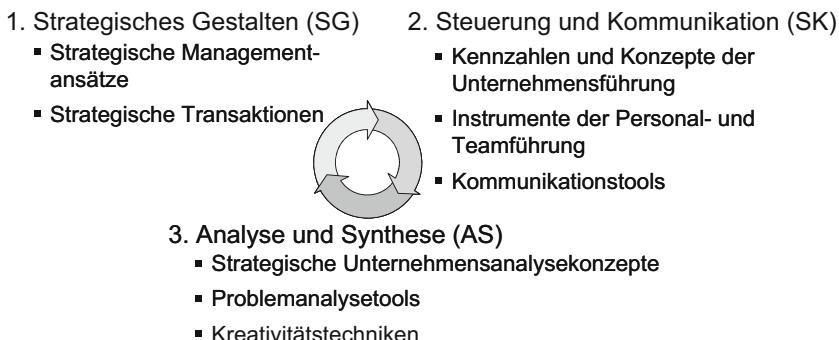
Die Auswahl der 100 wichtigsten Konzepte, Methoden, Modelle und Instrumente für die Management-Toolbox ist aus zahlreichen Diskussionen mit erfahrenen und erfolgreichen Managern hervorgegangen. Die Tools werden im folgenden Kapitel in einen logischen Zusammenhang gebracht, um dem Leser die übergreifende Einordnung zu erleichtern.

# Der Toolbox-Navigator

Im Hauptteil des Buches werden die 100 wichtigsten Konzepte, Methoden, Modelle und Instrumente der Management-Praxis kurz und prägnant in alphabetischer Reihenfolge beschrieben. Diese Reihenfolge wurde gewählt, um ein schnelles Nachschlagen zu ermöglichen. Bei der inhaltlichen Einordnung der Tools unterstützt Sie der Management-Toolbox-Navigator.

Die einzelnen Elemente der Management-Toolbox lassen sich in drei Obergruppen einteilen, die gleichzeitig Schritte in einem kontinuierlichen Managementprozess darstellen. Diese Obergruppen sind *Strategisches Gestalten*, *Steuerung und Kommunikation* sowie *Analyse und Synthese*. Dabei sind die Obergruppen in Untergruppen unterteilt, wie in der folgenden Abb. 1 visualisiert.

Auf die einzelnen Obergruppen, deren Untergruppen sowie die darin enthaltenen Konzepte, Methoden, Modelle und Instrumente wird im Folgenden näher eingegangen.



**Abb. 1** Struktur der Management-Toolbox: Der Navigator

## 1 Strategisches Gestalten (SG)

Manager nehmen auf die Gestaltung übergreifender Elemente des Unternehmens maßgeblich Einfluss. Dies umfasst die langfristige Ausrichtung sowie das Gestalten des Unternehmens auf Basis strategischer Managementansätze sowie strategischer Transaktionen und die Realisierung der damit gegebenenfalls notwendigen Veränderungen.

### 1.1 Strategische Managementansätze

Das Gestalten des Unternehmens und seiner Zukunft ist ein äußerst komplexer Vorgang, bei dem ein sehr breites Spektrum von Aspekten berücksichtigt werden muss. Die Komplexität kann durch die Anwendung von strategischen aber fokussierten Managementansätzen reduziert werden. Kenntnisse über Inhalte, Anwendungsbereiche, Nutzen, Voraussetzungen, Kernelemente und Vorgehen ausgewählter strategischer Managementansätze gehören zum Basis-Know-how eines Managers.

Die übergreifenden Managementansätze, die in diesem Buch beschrieben werden, sind (in alphabetischer Reihenfolge):

- Business Process Reengineering (BPR)
- Change Management
- Digitalisierung
- Innovationsmanagement
- Investitionsmanagement
- Komplexitätsmanagement
- Krisenmanagement
- Predictive Analysis
- Produktentwicklungsprozess
- Risikomanagement
- Six Sigma
- Total Quality Management (TQM)
- Turnaround Management
- Unternehmenskultur-Management
- Wissensmanagement

Die im Hauptteil des Buches beschriebenen funktionsspezifisch wirksamen Managementansätze sind:

- Beschaffungsmanagement
- Collaborative, Planning Forecasting and Replenishment (CPFR)
- Cross Selling
- Customer Relationship Management (CRM)
- Customer Value Management
- Efficient Consumer Response (ECR)
- Facility Management
- IT-Kostenoptimierung
- Launch Management
- Marktausschöpfung (Initiative)
- Omnichannel Management
- Working Capital Management

## 1.2 Strategische Transaktionen

Zur Realisierung einer Strategie oder einer Neuausrichtung des Unternehmens können Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation notwendig werden. Einige davon werden über strategische Transaktionen realisiert – begleitet durch Transformationsprojekte. Solche Transaktionen zu planen und durchzuführen ist ein komplexer und oft langwieriger Prozess.

Die Beschreibung der ausgewählten Transaktionen in diesem Buch zielt auf ein grobes Verständnis des Ablaufs und der zu beachtenden Elemente bei den einzelnen Transaktionen. Hier kann die ausschließliche Lektüre dieses Buches zur Durchführung der Transaktionen nicht ausreichen:

- Desinvestitionen (Unternehmensverkäufe)
- Management Buyouts/-ins
- Mergers & Acquisitions (M&A)
- Offshoring
- Outplacement
- Outsourcing
- Strategische Allianz

## 2 Steuerung und Kommunikation (SK)

Ist die strategische Ausrichtung des Unternehmens definiert und implementiert, muss die Organisation entsprechend der Ausrichtung und Ziele gesteuert und geführt werden. Hierfür werden Konzepte zur Unternehmensführung sowie geeignete Kennzahlen/-systeme benötigt; diese sind das erste Element dieser Obergruppe.

Steuerung und Führung erfolgt nicht nur quantitativ über das Berichtswesen, sondern im Arbeitsalltag eines Managers über die Personal- und Teamführung sowie die zielgerichtete Kommunikation (z. B. von Strategien, Zielen und Vorgehen). Deshalb beinhaltet dieser Teil der Management-Toolbox neben Instrumenten zur Personal- und Teamführung zusätzlich auch Kommunikationstools.

### 2.1 Kennzahlen und Konzepte der Unternehmensführung

Die Steuerung und Führung eines Unternehmens oder eines Bereichs anhand von definierten Zielsetzungen ist äußerst komplex. Es existiert eine Vielzahl an Kennzahlen bzw. an Kennzahlensystemen, die für die Steuerung und Führung genutzt werden können.

In Wissenschaft und Praxis werden kontinuierlich Diskussionen über vorhandene oder neue, richtige oder falsche Systeme geführt – das Idealmodell scheint noch nicht definiert zu sein. Dennoch gibt es eine Reihe von Konzepten und Kennzahlen zur Steuerung von Unternehmen, die sehr weit verbreitet Anwendung finden. In diesem Buch werden die wichtigsten beschrieben:

- Activity-Based Costing
- Agilität
- Balanced Scorecard (BSC)
- Beyond Budgeting
- Cash Flow
- Economic Value Added
- Erfolgskennziffern
- Interne Leistungsverrechnung
- Kennziffern finanzieller Sicherheit und Solvenz
- Kosten- und Leistungsrechnung
- NPV (Net Present Value) – Barwert-Betrachtung
- Profit, Service und Cost Center
- Rentabilitätskennziffern
- Strategisches Controlling

- Wertorientierte Führung
- Zielkostenmanagement/Target Costing

## 2.2 Instrumente der Personal- und Teamführung

Neben der gesamthaften Führung des Unternehmens über ausgewählte Steuerungskonzepte und Kennzahlen müssen die Mitarbeiter im Arbeitsalltag geführt werden. Manager müssen auf Mitarbeiter eingehen, Motivation sichern und gemeinsam mit den Mitarbeitern auf diesem Wege das maximal mögliche Ergebnis erreichen.

Hierfür muss eine Balance aus Fördern und Fordern, aus straffer zielorientierter Führung und Schaffung von Freiräumen sichergestellt werden – adaptiert an den spezifischen Bedürfnissen und Aufgaben von Mitarbeitern und Teams. Dies unterstützen die folgenden Instrumente der Personal- und Teamführung:

- Coaching
- Feedback
- Führungsmodelle
- Konfliktmanagement
- Multiprojektmanagement
- Negative Entscheidungen übermitteln
- Projektmanagement
- Teammanagement
- Zielvereinbarung (Management by Objectives)

## 2.3 Kommunikationstools

Kommunikation ist ein elementarer Bestandteil des Managementalltags: Verhandlungen werden geführt, Pressemeldungen lanciert, Ergebnisse präsentiert usw. Gut vorbereitete und zielgerichtete Kommunikation kann extrem wirkungsvoll sein. Die besten Ergebnisse können verpuffen, wenn sie nicht überzeugend und logisch stringent vorgestellt werden. Die Effizienz der eigenen Kommunikation kann ein Manager durch den Einsatz und das Verinnerlichen ausgewählter Kommunikationstools massiv steigern. Aus diesem Grund werden die folgenden Tools ausführlich beschrieben:

- Interviewing
- Moderation
- Präsentationstechnik

- PR-Management
  - Storyline
  - Überzeugungstechniken
  - Verhandlungsmanagement
- 

### **3 Analyse und Synthese (AS)**

Im Vorfeld von Entscheidungen mit strategischen Implikationen für Unternehmen, Bereiche oder einzelne Prozesse müssen Analysen durchgeführt und zu identifizierten Problemen Lösungsansätze entwickelt werden. Tools, die Analyse und Ideengenerierung unterstützen, sind Teil der Analyse und Synthese als dritte Obergruppe der Management-Toolbox.

#### **3.1 Strategische Unternehmensanalysekonzepte**

Für die Analyse strategischer Sachverhalte, die sich auf das gesamte Unternehmen beziehen, kann auf eine Vielzahl von Analysekonzepten zurückgegriffen werden. Die gängigsten und wichtigsten strategischen Unternehmensanalysekonzepte sind die folgenden:

- Ansoff-Matrix
- BCG-Matrix
- Business Plan
- Drei generische Strategien (Porter)
- Five-Forces-Modell
- Portfolioanalyse
- Strategieentwicklung
- SWOT-Analyse
- 4-C-Analyse-Konzept
- Wertschöpfungskette
- 7-S-Modell

#### **3.2 Problemanalysetools**

Neben strategischen Unternehmensanalysekonzepten müssen für spezielle Fragestellungen, die sich z. B. auf einzelne Funktionen, Produkte oder Prozesse beziehen, ausgewählte Problemanalysetools genutzt werden. Für die Management-Toolbox wurden die folgenden 15 als die relevantesten ausgewählt:

- ABC-Analyse
- Alternativen-Bewertung
- Benchmarking
- Deduktiver Logikbaum
- Entscheidungsbaum
- Erfahrungskurve
- Gemeinkostenwertanalyse
- Geschäftsberichtsanalyse
- Produktlebenszyklus
- QHAR-Prinzip
- Sales-Funnel-Analyse
- Share of Wallet
- Sum-of-the-Parts Analyse
- 4 C des Marketing
- 4 P des Marketing

### 3.3 Kreativitätstechniken

Für die vielfältigsten Probleme müssen Lösungen gefunden werden. Basis dafür ist die Ideengenerierung, die durch spezielle Kreativitätstechniken gefördert werden kann. Dabei zielen diese Techniken maßgeblich darauf, den/die Teilnehmer dabei zu unterstützen, den Gedanken freien Lauf zu lassen, in alle Richtungen zu denken, Gedanken und Vorstellungen zu neuen Kombinationen zu verknüpfen, Analogien zu bilden, die Ideensuche zu strukturieren und systematisieren (z. B. anhand verschiedener Checklisten). Die folgenden Kreativitätstechniken sollten zum Handwerkszeug jedes Managers gehören:

- ARIZ
- Brainstorming
- Ideenbewertung
- Mind Mapping
- Morphologischer Kasten
- Osborn-Methode
- Synektik
- Methode
- 6-Hut-Denken

---

# Die Top 100 Management Tools

Im Folgenden werden die 100 wichtigsten Konzepte, Methoden, Modelle und Instrumente – die Kernelemente der Management-Toolbox – in alphabetischer Reihenfolge dargestellt.

Um die Einbindung in einen anwendungsorientierten Kontext zu erleichtern, wird bei der Beschreibung der 100 Elemente der Management-Toolbox jeweils rechts vom Titel die Obergruppe symbolisiert und unterhalb des Titels die Untergruppe genannt.

Die Beschreibung der Konzepte, Methoden, Modellen und Instrumente folgt immer der gleichen Struktur: Die Kurzbeschreibung soll dem schnellen inhaltlichen Verständnis des Tools dienen. In welcher Form eine Anwendung erfolgen kann wird unter 2. skizziert. Der sich durch den Einsatz ergebende Nutzen sowie die für die Anwendung zu beachtenden Bedingungen sind Inhalt von 3. „Nutzen“ und 4. „Voraussetzungen“. Wichtige Elemente, Kernfragen, Vorgehensmodelle sind unter 5. „Kernelemente/Vorgehen“ beschrieben. Für weitergehende Fragen kann auf die unter 6. angegebenen Quellen bzw. weiterführende Literatur zurückgegriffen werden.

---

# ABC-Analyse

## (Problemanalysetools)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Die ABC-Analyse hat ihren Ursprung in der Unterstützung bei der Disposition von Verbrauchsmaterialien. Sie ist ein Verfahren, das die Ordnung bzw. Klassifizierung großer Datenmengen unterstützt. Die Elemente in den Daten werden den drei Klassen A, B und C zugeordnet.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Die ABC-Analyse lässt sich auf Grund ihrer einfachen Logik und der Unabhängigkeit von spezifischen Untersuchungsgegenständen vielseitig einsetzen, u. a. bei den Fragen, welche Materialien, welche Produkte, welche Kunden oder welche Regionen den größten Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten.

---

### 3 Nutzen

- Komplexitätsreduzierung bei großen Datenmengen
- Einfache Anwendung ohne Abhängigkeit von spezifischen Inhalten der Analyseelemente
- Pragmatische Hilfe bei der Priorisierung des Ressourceneinsatzes

## 4 Voraussetzungen

- Vorhandensein vergleichbarer Daten für Analyseelemente (z. B. Kunden/Umsatz, Kosten/Nutzen, Ressourcen/Kosten)
- Idealerweise liegen die Daten über verschiedene Perioden vor, um eine mögliche Dynamik in der Analyse zu verstehen

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

In der folgenden Abbildung wird eine Beispieldatenebene zur Unterstützung dargestellt, deren Erstellung im Folgenden beschrieben wird (siehe Abb. 1).

Zunächst werden die Merkmale (z. B. Umsatz pro Kunde) festgelegt und die zugehörigen Daten in Tabellenform dargestellt. Dann werden die Elemente nach dem Merkmal sortiert und die Werte in einer neuen Spalte kumuliert (z. B. die größten zwei Kunden generieren 31,9 % des Umsatzes). Der letzte Schritt umfasst die Klassifizierung der Merkmale und die grafische Aufbereitung. Die Kunden werden in die drei Gruppen A-, B- und C-Kunden eingeteilt (siehe Abb. 2).

Das Ergebnis kann zur Priorisierung der Ressourcen genutzt werden. A-Kunden werden zu Key Accounts, bei B-Kunden muss sich ein Vertriebsmitarbeiter um mehrere Kunden kümmern. Die 11 C-Kunden könnten alle von einem Mitarbeiter betreut werden.

Nr.	Prozent		Umsatz 2004 (in Euro)	Kumulierter Umsatz
	Kunden	Kunde		
1	5 %	Schawel GmbH	100.000	16,4 %
2	10 %	Billing GmbH	95.000	31,9 %
3	15 %	Hartenstein GmbH	90.000	46,7 %
4	20 %	Grein GmbH	85.000	60,6 %
...	...	...	...	...
20	100 %	Maurer GmbH	300	100 %
<b>610.400</b>				

**Abb. 1** Beispieldatenebene ABC-Analyse

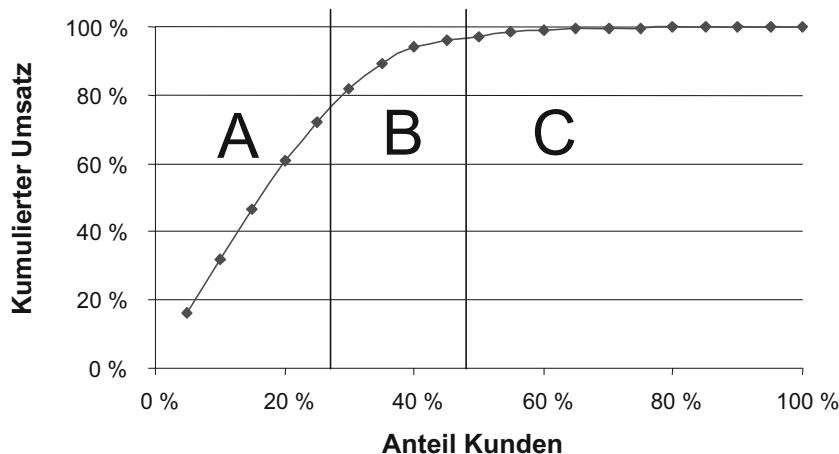


Abb. 2 Grafik ABC-Analyse

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Cordts/Lensing: ABC-Analyse, 1991.
- 2 Probst: Controlling leicht gemacht, 2000.

---

# Activity Based Costing

## (Kennzahlen und Konzepte der Unternehmensführung)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Activity Based Costing – kurz ABC – ist eine Methode, um durch die Analyse des Betriebsablaufs Aktivitäten, Teil- und Hauptprozesse zu identifizieren und daraufhin Bezugsgrößen abzuleiten, die eine verursachungsgerechte Verteilung primär von Gemeinkosten ermöglichen. ABC wurde auf Grund von Unzulänglichkeiten herkömmlicher Kostenrechnungssysteme entwickelt.

---

### 2 Anwendungsgebiete

ABC wird generell als Planungs- und Controllinginstrument verwendet. Es kann eingesetzt werden, um interne Verrechnungspreise oder auch Preise der Produkte für externe Kunden verursachungsgerecht zu definieren. Insbesondere in Unternehmen mit einer Vielzahl von Produkten und Services ist ABC sinnvoll. Idealerweise wird ABC im Zusammenhang mit einem Prozessoptimierungsprojekt eingeführt.

---

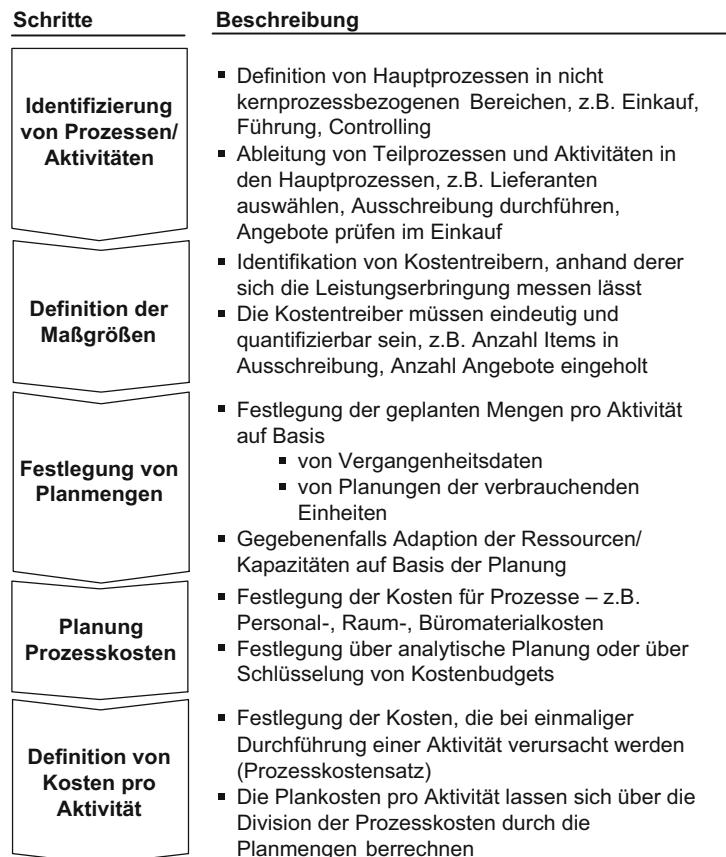
### 3 Nutzen

- Verbesserung der verursachungsgerechten Verteilung primär von Gemeinkosten
- Verbesserung der Kalkulation von Produkten auf Basis der verursachungsgerechten Kostenzuordnung
- Möglichkeit, hohe Overheadkosten und weitere Kostentreiber bei einzelnen Produkten und Services zu identifizieren

## 4 Voraussetzungen

- Detaillierte Auswertungsmöglichkeiten der IT-Systeme, um Verursachungswege der Kosten nachzuvollziehen
- Schaffung von Transparenz über einzelne Aktivitäten und Prozesse der betrieblichen Leistungserstellung

## 5 Kernelemente/Vorgehen



**Abb. 1** Activity Based Costing

## **6 Quellen/Weiterführende Literatur**

- 1 Horvath/Mayer: Prozesskostenrechnung, 1989.
- 2 Wöhe/Döring: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002.

---

# Agilität

## (Kennzahlen und Konzepte der Unternehmensführung)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Die heutige Business-Welt wird häufig mit dem Begriff VUCA beschrieben – *volatile, uncertain, complex* und *ambiguous*. Das heißt die Umgebung, in der Unternehmen agieren, wird immer dynamischer und unberechenbarer. Das bedeutet, dass Unternehmen schneller und anpassungsfähiger werden müssen – sprich, sie müssen agiler werden. Agilität heißt also, dass sich Unternehmen flexibel und schnell auf eine neue Situation einstellen. Eine herkömmliche Organisationsstruktur ist hierfür ein zu starres Korsett. Funktionale Silos und ineffiziente Entscheidungswege über die hierarchischen Ebenen sind dafür nicht geeignet.

Agilität kommt ursprünglich aus der Softwareentwicklung (agile development) und bedeutet, dass Vertreter von unterschiedlichen Funktionsbereichen flexibel zusammenarbeiten und gemeinsam für das Endprodukt verantwortlich sind. Es wird nicht mehr in langfristigen Releasezyklen gedacht, sondern in kurzen Sprints, in denen Teilversionen des Endprodukts fertiggestellt werden, sodass diese sinnvoll getestet werden. Diese Philosophie wird nun auf alle Bereiche von Unternehmen ausgeweitet, um insgesamt über alle Bereiche die Agilität des Unternehmens zu erhöhen.

---

### 2 Anwendungsbereiche

Im Bereich Softwareentwicklung entstanden wird Agilität mittlerweile in allen Bereichen von Unternehmen angewendet. Insbesondere dort, wo bereichsübergreifend zusammengearbeitet werden muss oder wo eine schnelle Reaktionsgeschwindigkeit dem Kunden gegenüber wichtig ist, bietet sich eine agile Arbeitsweise

an. Dies betrifft beispielsweise eCare (z. B. Zusammenarbeit zwischen Produktmanagement, Vertrieb, Service, IT etc.), Beschwerdemanagement (z. B. Zusammenarbeit zwischen allen Funktionen, die im Leistungserbringungsprozess für den Kunden beteiligt sind), aber auch Budgetplanung (Fachseiten und Finanzen) etc. Grundsätzlich können alle Bereiche agile Arbeitsmethoden anwenden – je nach Themenfeld empfiehlt sich jedoch ein anderes Methodenset. Zum Beispiel sollten Mitarbeiter in transaktionalen Bereichen (wie Accounts Payables, Accounts Receivables, Payroll, Callcenter) ihre standardisierten Prozesse nicht verlassen. Trotzdem können auch solche Bereiche über kurze tägliche Teammeetings untereinander Best Practices austauschen, voneinander lernen und gemeinsam Verbesserungsideen diskutieren.

---

### 3 Nutzen

Der Hauptnutzen ist die Erhöhung der Agilität des Unternehmens. Unternehmen, die agile Arbeitsmethoden umfassend eingeführt haben, sehen Verbesserungen in den folgenden Bereichen:

- Erhöhte Eigenverantwortung der Mitarbeiter und damit erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit
- Erhöhte Geschwindigkeit in Prozessen gegenüber Kunden und damit erhöhte Kundenzufriedenheit
- Verbessertes Employer Branding aufgrund der Wahrnehmung als dynamisches und flexibles Unternehmen
- Oftmals Effizienzvorteile und damit Kostenreduktion

---

### 4 Voraussetzungen

- Bereitschaft des Managements, funktionale Silos aufzubrechen, Verantwortung an cross-funktionale Teams abzugeben und Hierarchien abzubauen
- Bereitschaft der Mitarbeiter, mehr Verantwortung im Team zu übernehmen, weniger auf hierarchische Weisung zu warten und mehr Eigeninitiative zu zeigen
- Bereitschaft des Betriebsrates, neue Wege der Zusammenarbeit zu ermöglichen und damit etablierte und gewohnte Strukturen aufzubrechen
- Schnelle Feedbackmechanismen und Eskalationen, um Probleme effektiv und konstruktiv zu adressieren

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Typischerweise werden agile Arbeitsmethoden über Wellen in einer Organisation implementiert:

- Phase 0 – Strategie und Konzept: Zunächst wird in einer Vorphase die Strategie und das Gesamtkonzept für das Thema Agilität erarbeitet. Hier wird definiert, wie radikal das Management agile Arbeitsweisen einführen möchte (Spektrum von „einige Projekte“ bis hin zu „vollständigem Auflösen der bisherigen Organisationsstruktur“).
- Phase 1 – Pilot: In einem Pilotbereich werden die neuen Arbeitsweisen ausprobiert. Der Pilot dient einerseits dazu, dass das Unternehmen lernt, was funktioniert und was nicht funktioniert und andererseits dazu, über möglichst großen Erfolg des Pilotbereiches eine positive Perzeption in der Organisation für dieses Thema zu erreichen.
- Phase 2 – Rolloutplanung: Nach erfolgreichem Pilot werden die Erfahrungen kodifiziert und in das Rolloutkonzept eingearbeitet. Das Rolloutkonzept umfasst eine Toolbox mit Methoden sowie eine Planung der Rolloutwellen, d. h. welcher Unternehmensbereich zu welchem Zeitpunkt adressiert wird.
- Phase 3 – Erste Rolloutwelle: In dieser Phase wird das Konzept auf ein Portfolio von 3–5 (max. 10) anderen Bereichen ausgerollt. Das Konzept wird kontinuierlich weiterentwickelt und die vorher definierten KPIs werden kontinuierlich gemessen.
- Phase 4–x – Zweite bis x-te Rolloutwelle: Das Konzept wird über weitere Wellen entsprechend ausgerollt, bis das gesamte Unternehmen adressiert wurde.

---

# Alternativen-Bewertung

## (Problemanalysetools)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Jeder Manager steht alltäglich vor der Entscheidung, eine von verschiedenen Handlungsoptionen auszuwählen. Bei der Alternativen-Bewertung werden konkrete Kriterien definiert, um die Handlungsoptionen damit zu bewerten, so dass systematisch die beste Option identifiziert und selektiert werden kann.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Die Alternativen-Bewertung lässt sich bei fast allen Entscheidungen anwenden, bei der verschiedene Optionen zur Auswahl stehen. Man kann dieses Verfahren sowohl allein als auch in Gruppe gemeinsam anwenden.

---

### 3 Nutzen

- Fokussierung der Diskussion im Vorwege einer Entscheidung
- Entscheidung auf Basis von definierten (und gegebenenfalls abgestimmten) Kriterien und damit Verbesserung der Entscheidungsqualität und -akzeptanz
- Beschleunigung der Entscheidungsfindung
- Bessere Argumentierbarkeit und Nachvollziehbarkeit der getroffenen Entscheidung

## 4 Voraussetzungen

- Definition von diskreten, d. h. voneinander unabhängigen Kriterien
- Kriterien sind umfassend, d. h. sie decken alle für die Entscheidungsfindung relevanten Aspekte ab
- Einigung über die für die Bewertung verwendeten Kriterien

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

1. *Problemdefinition:* Zunächst muss das Problem sauber definiert werden. Ähnlich wie bei der Beschreibung des Logikbaums soll hier das Beispiel „Vertriebsaufbau“ verwendet werden.
2. *Definition der Handlungsoptionen:* Alle möglichen Handlungsoptionen müssen über eine logische Struktur hergeleitet, transparent dargestellt und beschrieben werden.
3. *Definition von Bewertungskriterien:* Entsprechend der Präferenzen des Entscheiders müssen Kriterien festgelegt werden, die durch die später ausgewählte Handlungsoption möglichst ideal erfüllt werden, z. B. geringe Kosten, schnell zu realisieren.
4. *Bewertung der Handlungsoptionen:* Jede Option muss in jeder Dimension (d. h. Kriterium) bewertet werden. Die Bewertung kann über Rangfolge, text-

Optionen	Kriterien zur Bewertung (ungewichtet)			
	Kosten	Aufbau Kompetenzen	Schnell zu realisieren	Fit zu Strategie
Nutzung existierender Vertrieb	●	●	●	○
Aufbau neuer Vertrieb	○	●	○	●
Vertriebsauftrag	○	○	●	○
Nutzung Partnervertrieb	○	○	●	○

**Abb. 1** Alternativenbewertung

liche Beschreibung oder den Füllstand von Kreisen dargestellt werden (siehe Abb. 1).

5. *Entscheidung*: Auf Basis der Bewertung sollte die Auswahl einer Option möglich sein. Bei Gleichstand mehrerer Optionen können die Kriterien gewichtet werden, oder man erweitert die Liste um neue Kriterien (damit sollten dann aber nur noch die schon ausgewählten Optionen bewertet werden).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Böhm: Methoden und Techniken der System-Entwicklung, 2001.

---

# Ansoff-Matrix

## (Strategische Unternehmensanalysekonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Die Ansoff-Matrix ist eine 2x2-Matrix, in der verschiedene Strategien dargestellt werden, die ein Unternehmen in seiner Gesamtheit oder für einzelne Unternehmensbereiche verfolgen kann. Es werden dabei die Dimensionen Produkt und Markt betrachtet, jeweils in den Ausprägungen „Gegenwärtig“ und „Neu“.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Mit Hilfe der Ansoff-Matrix kann auf abstraktem generischem Niveau die generelle Stoßrichtung des Unternehmens festgelegt werden (strategische Planung).

---

### 3 Nutzen

- Vereinfachung der Strategiedefinition durch Reduzierung der Optionen auf vier generische Strategien
- Unterstützung bei der Ableitung von konkreten Maßnahmen innerhalb eines Quadranten

---

### 4 Voraussetzungen

- Eindeutige Abgrenzung von Produkt-/Marktkombinationen
- Anschließende Detaillierung, um konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten



### Marktdurchdringungsstrategie (Bestehende Produkte in bestehenden Märkten)

- Das Unternehmen versucht, mit aktuellen Produkten den Marktanteil im aktuellen Markt zu vergrößern, z.B. durch
  - Abwerben von Kunden der Wettbewerber
  - Gewinnung von Kunden, die bisher das Produkt nicht gekauft haben
  - Intensivierung der Kaufverhaltens von bestehenden Kunden



### Produktentwicklungsstrategie (Neue Produkte in bestehenden Märkten)

- Das Unternehmen versucht, durch Veränderungen der aktuellen Produkte bzw. die Entwicklung von völlig neuen Produkten die Nachfrage im aktuellen Markt zu steigern
- Dabei kann versucht werden, die Produkte an spezifischen Kundenbedürfnisse auszurichten, z.B. ein Produkt in unterschiedlichen Qualitätsstufen und zu unterschiedlichen Preisen anzubieten



### Marktentwicklungsstrategie (Bestehende Produkte in neuen Märkten)

- Das Unternehmen versucht, bestehende Produkte auch in neuen Märkten anzubieten
- Dies kann geschehen über
  - die Identifizierung von neuen Abnehmergruppen im derzeitigen Absatzgebiet (z.B. statt nur Privatkunden Ausdehnung des Vertriebs auf Geschäftskunden)
  - die geografische Erweiterung der Vertriebsaktivitäten



### Diversifizierungsstrategie (Neue Produkte in neuen Märkten)

- Die Diversifizierungsstrategie kann vom Potenzial sehr attraktiv, von der Umsetzung her aber sehr schwierig sein, da sich das Unternehmen weder mit den Produkten noch mit den Märkten wirklich auskennt (typischerweise Zukauf von Know-how erforderlich)
- Erfolgsfaktor für diese Strategie ist die Identifizierung von spezifischen Kernkompetenzen des Unternehmens, die bei Produkten in anderen Märkten ein strategischer Wettbewerbsvorteil sein können (Stichwort: USP)

**Abb. 1** Strategien für Quadranten in Ansoff-Matrix

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Ansoff spannt für sein Konzept eine Matrix mit den zwei Dimensionen Markt (vertikal) und Produkte (horizontal) jeweils in den Ausprägungen „Gegenwärtig“ und „Neu“ auf.

Für jeden der daraus entstehenden vier Quadranten formuliert Ansoff eine Strategie, die ein Unternehmen verfolgen kann. Diese vier Strategien werden in Abb. 1 detailliert beschrieben.

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Kotler/Bliemel: Marketing-Management, 1995.
- 2 Moore: Writers on Strategy and Strategic Management, 2001.

---

# ARIZ

## (Kreativitätstechniken)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Der Algorithmus zur Lösung erforderischer Aufgaben – kurz ARIZ – ist ein Kreativitätstool, das in einem systematischen Schrittverfahren das Problem, inhärente Widersprüche und die Rahmenbedingungen analysiert und die Ermittlung von Lösungsansätzen fördert. Dabei gibt die frühzeitige Definition des idealen Endresultats (IER) dem Verfahren von Beginn an eine konkrete Zielrichtung.

Die ARIZ-Technik gehört zur TRIZ-Gruppe, die auf G. Altschuler zurückgeht (Theorie zum Lösen erforderischer Aufgaben).

---

### 2 Anwendungsgebiete

Die Kreativitätstechnik ARIZ kann zur Lösung komplexer Probleme eingesetzt werden. Die systematische Durchführung – unabhängig ob durch eine Einzelperson oder Gruppe – ist allerdings aufwendig und zeitintensiv.

---

### 3 Nutzen

- Systematische, auf das ideale Endresultat ausgerichtete Suche nach Lösungen durch Förderung von Kreativität und Fantasie
- Stimulation individueller Gedankengänge oder Problemfindungsprozesse in einer Gruppe
- Die Qualität der Lösungsansätze wird bei dieser Technik in den Vordergrund gestellt, nicht die Quantität

## 4 Voraussetzungen

Der Einsatz dieser Kreativitätstechnik sollte durch weitere, komplementäre Techniken ergänzt werden, wie kreativ-intuitive (z. B. Brainstorming, Synektik) oder systematisch-analytische Techniken (z. B. Morphologischer Kasten, Osborn-Methode).

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

ARIZ sieht vor, dass drei Phasen sukzessive abgearbeitet werden:

1. Analytische Phase:
  - Definition des Problems und der Problemursachen (mit als auch ohne Nutzung der Fachtermini)
  - Erarbeitung des idealen Endresultats (IER)
  - Erkennen von Widersprüchen, die dem IER entgegenstehen, und Bedingungen zur Überwindung der Widersprüche
2. Operative Phase:
  - Analyse aller möglichen Ausprägungen der Parameter des betrachteten Sachverhaltes/Problems
  - Aufteilung in abgrenzbare, unabhängige Teilelemente inklusive der Herausarbeitung problematischer, starker und schwacher Elemente
  - Analyse und Bewertung potenzieller Veränderungen im Umfeld der Elemente (z. B. im Markt)
  - Untersuchung und Bewertung fremder Lösungsansätze, z. B. aus anderen Unternehmen, Branchen, Wissenschaften
3. Synthetische Phase:
  - Erarbeitung der empfehlenswerten Veränderungen, z. B. Elementkombinationen, veränderte Rahmenbedingungen
  - Verknüpfung identifizierter Lösungsansätze aus anderen Bereiche mit dem Sachverhalt/Problem
  - Identifikation neuer Anwendungsmöglichkeiten für das bearbeitete und gelöste Problem

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Knieß: Kreatives Arbeiten, 2002.
- 2 Zobel: Systematisches Erfinden, 2004.

---

# Balanced Scorecard (BSC)

## (Kennzahlen und Konzepte der Unternehmensführung)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Tool zur strategischen Unternehmensführung, das verschiedene Perspektiven miteinander verknüpft, um eine Strategie in konkrete, operative Maßnahmen zu überführen und diese in ihrer Umsetzung zu überwachen.

---

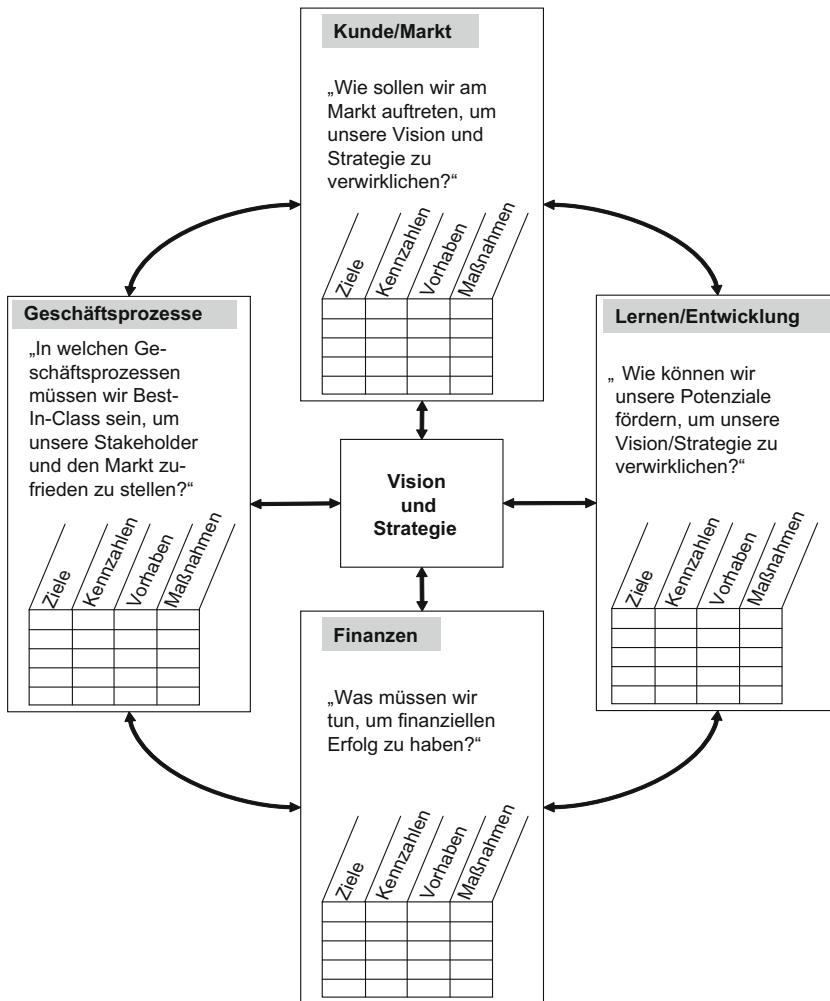
### 2 Anwendungsgebiete

Die Balanced Scorecard kann Anwendung finden, wenn ein individuelles, ausgewogenes Steuerungssystem für ein Unternehmen oder Geschäftsfeld implementiert werden soll. Eine Balanced Scorecard muss in der Regel für jedes Objekt neu konzipiert werden; im Anschluss kann die BSC für gleichartige Einheiten (z. B. Vertriebsniederlassungen) genutzt werden.

---

### 3 Nutzen

- Ergänzung finanzwirtschaftlicher Kennziffern mit Kennzahlen auf Kunden- und Prozessebene
- Schaffung besserer, zielgerichteter Aussagekraft des Controllings
- Aggregation von Einzelzielen (je Person, Funktion, Bereich) zu einem Gesamtansatz
- Unterstützung der Strategieumsetzung



**Abb. 1** Elemente der Balanced Scorecard nach Kaplan/Norten



**Abb. 2** Prozess zur Einführung der Balanced Scorecard

## 4 Voraussetzungen

- Umsetzung in IT-System und Realisierung erforderlicher Systemanbindungen (Schnittstellen)
  - Konzeption und Implementierung der BSC erfordert Projektorganisation, in der erforderliche Qualifikationen bereichsübergreifend gebündelt werden
  - Hierarchisierbarkeit und Verknüpfbarkeit von Einzelzielen
- 

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Die BSC nach Kaplan und Norton umfasst 4 Dimensionen (siehe Abb. 1).

Für jede Dimension werden ausgehend von der Vision/Strategie Ziele (z. B. Steigerung Mitarbeiterzufriedenheit um x % bei Lernen/Entwicklung, Erhöhung Markenbekanntheitsgrad um x % bei Kunde/Markt), Kennzahlen, Vorhaben und Maßnahmen definiert.

Für die Einführung einer BSC sind vier Phasen zu differenzieren (siehe Abb. 2).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Kaplan/Norton: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, 2000.
- 2 Kaplan/Norton: The Balanced Scorecard, 1996.

---

# BCG-Matrix

## (Strategische Unternehmensanalysekonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

In der als BCG-Matrix bekannt gewordenen Portfolioanalyse werden strategische Geschäftseinheiten eines Unternehmens anhand der zwei Dimensionen Marktwachstumsrate (Marktattraktivität) und relativer Marktanteil (Wettbewerbsstärke) eingruppiert.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Die BCG-Matrix lässt sich zur Formulierung einer Gesamtstrategie sowie der Strategie für einzelne Divisionen anwenden. Es existiert jedoch ein Nachteil: Das Unternehmen kann die Elemente des Portfolios nur auf der horizontalen Achse durch Management bewegen.

---

### 3 Nutzen

- Transparente Darstellung des Portfolios an Geschäftseinheiten
- Reduzierung der Komplexität in der Strategiediskussion
- Ableitung von Aktivitäten auf Basis der Portfoliobetrachtung

## 4 Kernelemente/Vorgehen

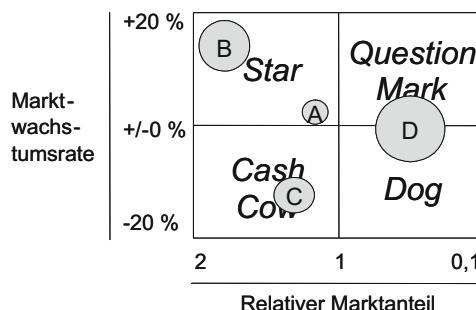
Die BCG-Matrix besteht aus den Achsen relativer Marktanteil (X-Achse) und Marktwachstumsrate (Y-Achse).

- *Relativer Marktanteil:* Der relative Marktanteil ist als Verhältnis zwischen dem eigenen Marktanteil und dem des größten Wettbewerbers ein Indikator für die Wettbewerbsstärke des jeweiligen Geschäftsbereiches. Wenn der relative Marktanteil größer als 1 ist, so ist der Geschäftsbereich Marktführer in dem jeweiligen Markt.
- *Marktwachstumsrate:* In dieser Dimension wird beschrieben, wie attraktiv ein Markt ist. Die Y-Achse wird häufig von  $-20\%$  bis  $+20\%$  gesetzt, damit sich Geschäftseinheiten, die in unterschiedlichen Märkten agieren, abbilden lassen.

In dieser  $2 \times 2$ -Matrix entstehen die folgenden vier Felder:

- *Cash Cow:* Typischerweise generieren diese Geschäftseinheiten noch viel Umsatz bei hoher Profitabilität, da keine größeren Investitionen benötigt werden. Hier gilt es also die Marktposition zu halten und die Erträge abzuschöpfen.
- *Star:* Signifikante Investitionen sind notwendig, um den Marktanteil zu halten oder auszubauen. Vorwärts- oder Rückwärtsintegration, Marktentwicklung, Produktentwicklung und Joint Ventures sind mögliche strategische Optionen.
- *Dog:* Wegen ihrer schwachen internen und externen Position werden solche Geschäftseinheiten häufig desinvestiert, liquidiert oder massiv verkleinert.

**Abb. 1** Beispiel BCG-Matrix



- *Question Mark*: Hier lässt sich nicht sofort eine optimale Strategie definieren. Entweder man investiert in diese Geschäftseinheit, um sie zu einem Star zu machen, oder man strebt mittelfristig eine Desinvestition an.

Die Größe der Kreise in Abb. 1 visualisiert dabei den aktuellen Umsatz der Geschäftseinheit.

---

## 5 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Kotler/Bliemel: Marketing-Management, 1995.
- 2 Zentes: Grundbegriffe des Marketing, 2001.

---

# Benchmarking

## (Problemanalysetools)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Benchmarking umfasst den systematischen Vergleich von Unternehmen, Geschäftsfeldern, Prozessen oder Produkten mit unternehmensinternen oder -externen Objekten.

---

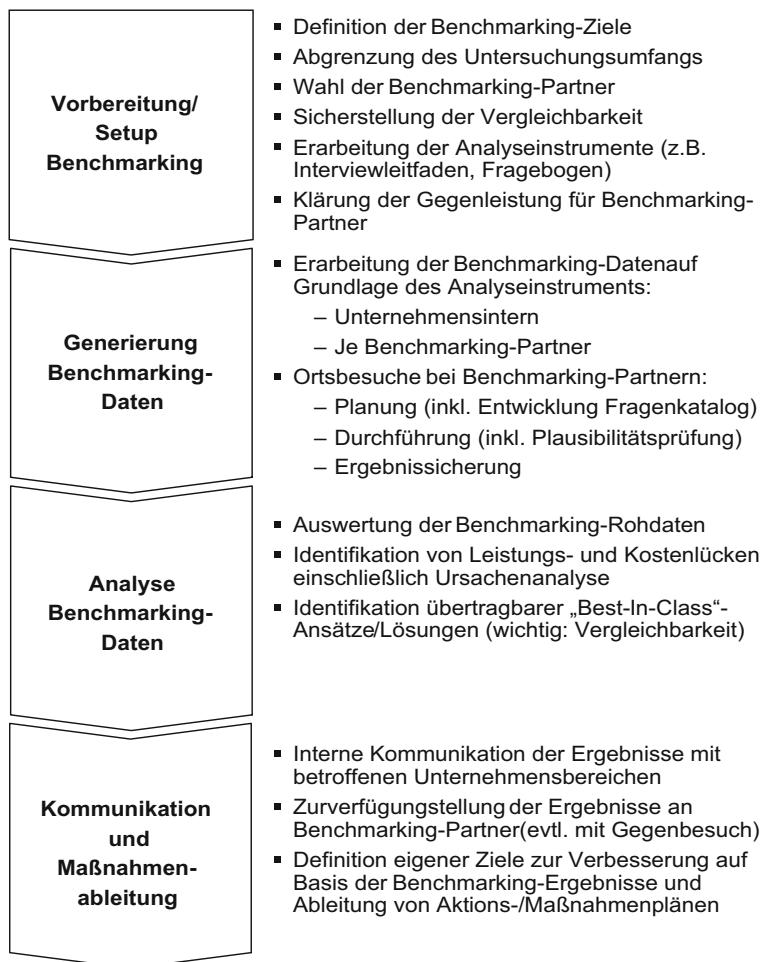
### 2 Anwendungsgebiete

Benchmarking wird einmalig oder kontinuierlich eingesetzt, wenn ein Unternehmen verstehen möchte, in welchen Bereichen der operativen Performance es besser bzw. schlechter als Vergleichsunternehmen/-bereiche ist und worin die Unterschiede begründet liegen.

---

### 3 Nutzen

- Schafft die Möglichkeit zum internen/externen Lernen
- Ermöglicht die Identifikation von Optimierungspotenzial (z. B. Kostenlücke zum „Best-In-Class“)
- Kann als Basis für internen Wettbewerb (z. B. zwischen Filialen) und zur kontinuierlicher Verbesserung dienen



**Abb. 1** Benchmarking-Prozess und phasentypische Kernaufgaben

## 4 Voraussetzungen

- Eindeutige Abgrenzbarkeit des Untersuchungsobjekts
- Zugang zu Vergleichsobjekten. Benchmarkingpartner, ggf. auch Wettbewerber, müssen zur Teilnahme motiviert werden (z. B. durch Offenlegung der eigenen Daten). Am Ende profitieren alle Teilnehmer von der Untersuchung
- Vergleichbarkeit der Benchmarking-Objekte (z. B. Produkte)
- Einbeziehung funktionaler Experten und direkt Betroffener
- Erklärbarkeit von Leistungsunterschieden (z. B. effizienterer Ressourceneinsatz)

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Benchmarking kann in vier elementare Phasen unterteilt werden (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Patterson: Grundlagen des Benchmarking, 1996.
- 2 Siebert/Kempf: Benchmarking, 2002.

---

# Beschaffungsmanagement

## (Strategische Managementkonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Die Beschaffung von Waren und Leistungen ist eine elementare Tätigkeit in Unternehmen. Beschaffungsmanagement zielt auf die ganzheitliche Ausübung dieser Tätigkeit. Dabei kann Beschaffungsmanagement durch eine aktive Marktbearbeitung einen signifikanten Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Systematisches Beschaffungsmanagement kann in jedem Unternehmen Anwendung finden. Dies gilt vor allem für Unternehmen, in denen der Einkauf ein Kern- element für die Unternehmensleistung darstellt (u. a. aufgrund von Kosten, Qualität, Versorgung).

---

### 3 Nutzen

- Stärkung der Position auf dem Beschaffungsmarkt
- Sicherung der Unabhängigkeit und Versorgungssicherheit
- Beherrschung der Beschaffungskomplexität
- Senkung von Beschaffungskosten (z. B. mittels Volumenbündelung, Vereinfachung, Verlängerung von Austauschzyklen)
- Steigerung Cash Flow, z. B. Optimierung Zahlungskonditionen



**Abb. 1** Elemente des Beschaffungsmanagement

## 4 Voraussetzungen

- Verknüpfung von Beschaffungsmanagement mit Risk Management, da mit dem Einkauf viele Risiken verbunden sind
  - Messbare Ziele für das Management der Beschaffung (eingebettet in individuelle Zielvereinbarung), um den Beitrag zur Wertsteigerung des Unternehmens zu erkennen
  - Übergreifende Betrachtung von Lieferanten-Kundenketten
  - Einsatz moderner IT-Plattformen (u. a. E-Procurement)
- 

## 5 Kernelemente/Vorgehen

In Abb. 1 werden die relevantesten Elemente kurz dargestellt.

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Boutellier/Wagner/Wehrli: Handbuch Beschaffung, 2003.
- 2 Hahn: Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, 2002.

---

# Beyond Budgeting

## (Kennzahlen und Konzepte der Unternehmensführung)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Das integrierte Steuerungsmodell Beyond Budgeting basiert auf der Annahme, dass der budgetbasierte Planungsprozess die betriebliche Dynamik und Flexibilität des marktorientierten Wirtschaftens negativ beeinflusst. Dabei beinhaltet Beyond Budgeting die Abkehr von der traditionellen Budgetierung und zielt auf anpassungsfähige Managementprozesse, Unternehmertum, die Dezentralisierung von Verantwortung und Entscheidungen sowie Leistungsverantwortung im Unternehmen.

---

### 2 Anwendungsbereiche

Grundsätzlich kann jedes Unternehmen diesen ganzheitlichen Steuerungsansatz verfolgen. Es gibt viele große Unternehmen, die seit langem auf die traditionelle Budgetsteuerung verzichten.

---

### 3 Nutzen

- Hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an sich im Zeitverlauf verändernde Marktsituationen
- Markt- und zeitgerechter Einsatz betrieblicher Ressourcen
- Schnellere und marktnahe Entscheidungsfindung
- Vereinfachung der Planungs- und Kontrollprozesse

## 4 Voraussetzungen

- Die vorherrschende Unternehmenskultur muss die Trennung vom traditionellen, verankerten Budgetierungsprozess zulassen
- Leiter dezentraler Einheiten müssen als Unternehmer am Markt agieren und die Freiräume zielorientiert nutzen
- Für die zentrale und dezentrale Steuerung ist Transparenz über die Geschäftsentwicklung, die verschiedene Perspektiven abdeckt, erforderlich (Management-Informations-System: MIS)

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

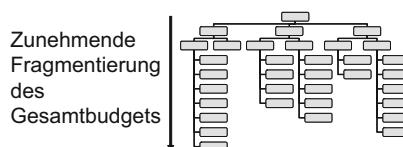
Im traditionellen Budgetprozess wird das Gesamtbudget auf Basis der strategischen Planung erarbeitet. Im Folgenden werden sodann die Bereichs beziehungsweise Abteilungsbudgets abgeleitet (siehe Abb. 1).

In einem nächsten Schritt erfolgt im Laufe der Berichtsperiode die Kontrolle der Einhaltung der Budgetziele.

Im Rahmen des Beyond Budgeting wird das starre Vorgehen durch ein flexibles System mit vielen autonomen Einheiten ersetzt. Kernelemente und Prinzipien sind:

- Die Prognose zukünftiger geschäftlicher Entwicklung zur Verbesserung der finanziellen Planung (Rolling Forecast)
- Die Verknüpfung von Strategie und Zielen mit Maßnahmen und Performance Management (Balanced-Scorecard-Ansatz)
- Der ständige Vergleich von Strukturen, Prozessen, Leistung, Kosten und Performance mit dem Best-In-Class (Benchmarking-Prinzip)
- Die Verknüpfung der kundenspezifischen Wertschöpfung mit der unternehmensinternen Ressourcennutzung (Activity/Margin Based Management)
- Die Dezentralisierung von Entscheidungen und Leistungsverantwortung: führt zu einer markt- und zeitnahen Führung
- Zentral erfolgt die Koordination betrieblicher Einheiten, deren Unterstützung sowie die Vorgabe von Zielsetzungen

**Abb. 1** Budgeting



## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Hope/Fraser: Beyond Budgeting, 2003.
- 2 Pfläging: Beyond Budgeting, Better Budgeting, 2003.

---

# Brainstorming

## (Kreativitätstechniken)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Das Brainstorming ist die wohl bekannteste Kreativitätstechnik. In einer Gruppe von Teilnehmern werden zu einem Thema Ideen unstrukturiert und unkommentiert gesammelt. Am Ende der kurzen, aber intensiven Session steht meist eine große Zahl von Ideen, die im Anschluss an das Brainstorming priorisiert werden müssen.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Brainstorming ist für jede Art von Thema geeignet, wie z. B. Suche nach Maßnahmen zur Umsatzsteigerung oder Kostensenkung, Generierung von neuen Produktideen, Änderung der Raumgestaltung.

---

### 3 Nutzen

- Generierung von vielen Ideen in kurzer Zeit
- Erarbeitung von völlig neuen Ideen, da es keine Einschränkung gibt und verschiedene Teilnehmer mit unterschiedlichen Denkansätzen vertreten sind
- Einbindung mehrerer Teilnehmer (Einbindung von betroffenen Bereichen erhöht die Akzeptanz bei der Ideenumsetzung)

## 4 Voraussetzungen

Um das Brainstorming erfolgreich durchzuführen, müssen bestimmte Regeln beachtet werden:

- *Quantität vor Qualität*: Die Bewertung der Ideen findet im Anschluss statt. Während des Brainstormings ist das Ziel, möglichst viele Ideen zu generieren, ohne diese direkt zu bewerten.
- *Keine Diskussion oder Kommentierung*: Das Brainstorming ist das reine Sammeln von Ideen. Eine Diskussion der einzelnen Ideen nach Nennung und auch schon die Kommentierung durch andere lenkt vom Ziel des Brainstormings ab und sollte deshalb von Beginn an unterbunden werden.
- *Kurz und intensiv*: Die Brainstorming Session sollte relativ kurz, aber intensiv durchgeführt werden. In einem Kreis von 5 bis 6 Teilnehmern können 15 bis 30 Minuten durchaus ausreichen. Ab ca. 10 Teilnehmern sollte die Gruppe geteilt werden.

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

- *Problemdefinition*: Im ersten Schritt wird das Thema bzw. die Fragestellung sehr präzise formuliert, damit alle Teilnehmer das gleiche Verständnis vom Sachverhalt haben, für den Ideen generiert werden sollen.
- *Ideengenerierung*: Die Teilnehmer rufen Schlagworte als Ideen in den Raum. Der Moderator hat einen Stapel von Karteikarten vor sich und notiert je eine Idee auf einer Karte. Alternativ können die Ideen auf einem Flipchart gesammelt werden, oder die Teilnehmer schreiben die Ideen selbst auf einen Zettel. Vorteil der Karteikartenvariante ist, dass die Ideen später gemeinsam sortiert werden können.
- Das Brainstorming muss dabei eine Eigendynamik entwickeln. Die Teilnehmer können entweder völlig neue Ideen nennen oder auf vorher genannten Ideen aufbauen bzw. diese modifizieren. Der Moderator muss darauf achten, dass von allen Teilnehmern Ideen genannt werden (z. B. etwas stillere Teilnehmer explizit nach Ideen fragen). Der Moderator wird erst etwas aktiver, wenn der Ideenfluss abreißt. Er kann dann bewusst einzelne Teilnehmer ansprechen oder genannte Ideen aufgreifen und nach Variationen fragen.
- *Nachbearbeitung*: Am Anschluss können alle Ideen noch einmal durchgegangen werden und sachlich/inhaltlich ergänzt/vervollständigt werden.

## **6 Quellen/Weiterführende Literatur**

- 1 Clark: Brainstorming Methoden der Zusammenarbeit und Ideenfindung, 1982.
- 2 Warmke: Idea Revolution, 2003.

---

# Business Plan

## (Strategische Unternehmensanalysekonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Der Business Plan umfasst sämtliche Informationen, die potenziellen Stakeholdern (z. B. Investoren, Geschäftspartnern, Vorgesetzten) als Basis für eine Entscheidung bezüglich einer Geschäftsidee dienen. Des Weiteren ist der Business Plan die Planungsgrundlage für den Betrieb und die Entwicklung der geschäftlichen Tätigkeit.

---

### 2 Anwendungsbereiche

Die Investoren-/Kreditgebersuche (z. B. zur Projektrealisierung), bei Unternehmensgründung, bei Kauf/Verkauf von Unternehmen bzw. Unternehmensteilen sowie Merger sind typische Anwendungsfälle für die Erstellung eines Business Plans.

---

### 3 Nutzen

- Dient als Entscheidungsgrundlage für eine Geschäftsidee
- Zeigt monetäre/nicht-monetäre Planungslücken sowie Unstimmigkeiten auf
- Ist Basis für die Kommunikation einer Geschäftsidee
- Verdeutlicht die strategische Ausrichtung sowie die zukünftige Entwicklung (u. a. Markt-/Wettbewerbsentwicklung, Chancen)



**Abb. 1** Elemente des Business Plans und Kernfragen

## 4 Voraussetzungen

- Realistische Quantifizierung der geplanten Entwicklung anhand von Erfolgsrechnungen, Bilanzen, Cash Flow-Rechnung inklusive Sensitivitätsanalysen u. Ä.
- Widerspruchsfreiheit der Inhalte (u. a. Ziele, Finanzdaten, Ressourcenplanung)
- Ganzheitliche Planung der Geschäftsidee

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Der Business Plan sollte die folgenden sechs Elemente umfassen (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Dethomas et al.: Writing a Convincing Business Plan, 2001.
- 2 Nagl: Der Businessplan, 2003.

---

# Business Process Reengineering (BPR)

## (Strategische Managementkonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Business Process Reengineering beinhaltet das systematische Überarbeiten bzw. die komplette Neugestaltung von Geschäftsprozessen mit dem Ziel, die Leistungserbringung zu optimieren.

---

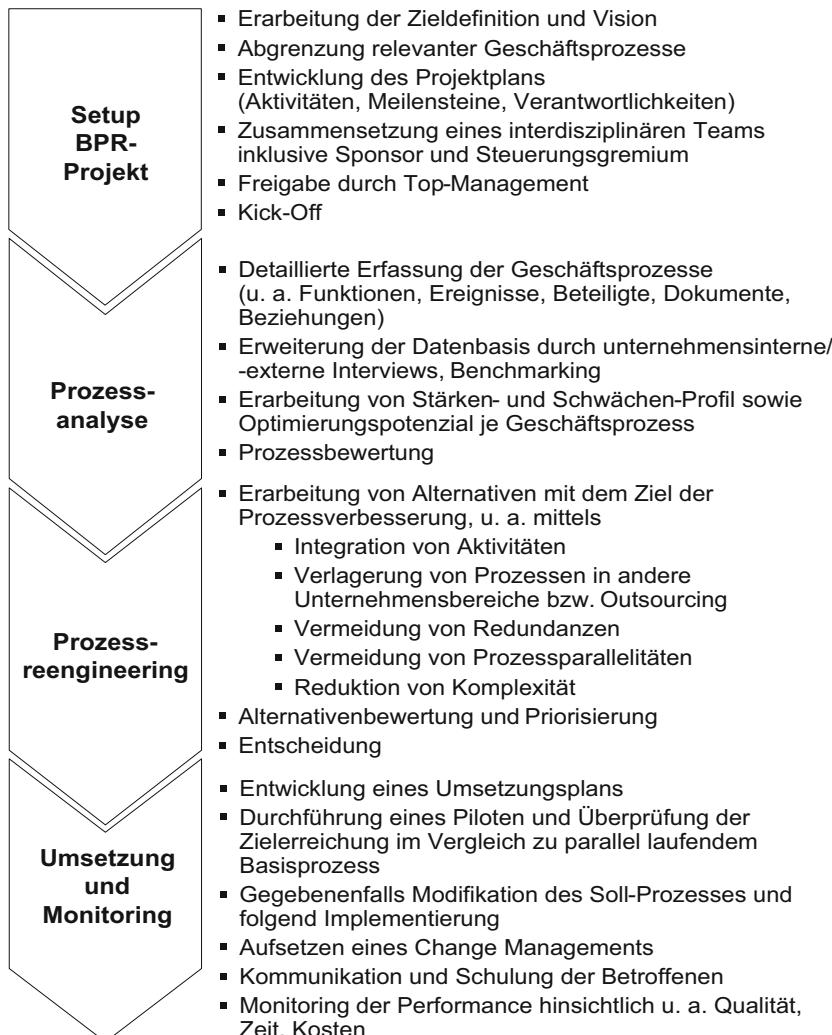
### 2 Anwendungsgebiete

Grundsätzlich kann jeder abgrenzbare Geschäftsprozess oder ganze Wertschöpfungsketten einem Business Process Reengineering unterzogen werden. In der Regel erfolgt BPR im Rahmen eines Projektes.

---

### 3 Nutzen

- Schaffung von Transparenz über Ist-Zustand von Geschäftsprozessen
- Aufzeigen von Redundanzen und Beseitigung von Ineffizienzen
- Optimierung eingesetzter Ressourcen, erzielter Output und Zeitverbrauch von Geschäftsprozessen



**Abb. 1** Prozess zur Durchführung von Business Process Reengineering

## 4 Voraussetzungen

- Unterstützung durch das Top-Management
- Gemeinsames Verständnis über Projektumfang und -ziel
- Zugang zu erforderlichen Informationen (u. a. Kosten, Kapazitäten, Qualität, Zeit)
- Unterstützung durch IT (Systeme und Experten)
- Enge Einbindung der Prozessverantwortlichen und -beteiligten
- Fokussierung auf interne und externe Kunden

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

BPR erfordert ein projektspezifisches Vorgehen (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Best/Weth: Geschäftsprozesse optimieren, 2003.
- 2 Roberts: Process Reengineering, 1994.

---

# Cash Flow

## (Kennzahlen und Konzepte der Unternehmensführung)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Der Begriff Cash Flow bezeichnet eine stromgrößenorientierte Kennziffer, die das Delta aus flüssigen finanziellen Mitteln am Periodenanfang und Periodenende beinhaltet (Netto-Mittelzufluss). Es existieren verschiedene Cash Flow-Arten/Rechnungen.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Der Cash Flow kann einerseits als vergangenheitsorientierte Kontrollgröße (finanzwirtschaftliche Zielerreichung) und andererseits als zukunftsorientierte Planungsgröße (Ertragskraftindikator) genutzt werden. Der Cash Flow entspricht nicht dem Gewinn und kann diese Kennziffer für die Unternehmensanalyse nicht ersetzen.

---

### 3 Nutzen

- Ermöglicht die Ableitung von Performance-Kennzahlen
- Bietet Einblick in die Liquiditätslage eines Unternehmens
- Liefert Informationen bezüglich der finanziellen Entwicklung eines Unternehmens und dessen Ertragskraft

<u>Direkte Methode</u>	<u>Indirekte Methode</u>
+ Einzahlungen aus Geschäftstätigkeit (Kunden, Zinsen, Dividenden)	+ Jahresergebnis/Reingewinn
- Auszahlungen aus Geschäftstätigkeit (Personal, Lieferanten, Zinsen, Steuern)	- Nicht zahlungswirksame Aufwände
<b>= Cash-Flow Operativ (CFO)</b>	+ Abschreibungen
	+ Rückstellungsbildungen
	+ Verluste aus Anlagenverkauf
	- Gewinne aus Anlagenverkauf
	+ Zunahmen/Abnahme im Nettoumlaufvermögen
	<b>= Cash-Flow Operativ (CFO)</b>
}	
+ Einzahlungen aus Abgängen des Anlagevermögens (Sachanlagevermögen, immaterielles Anlagevermögen, Finanzanlagevermögen)	
- Auszahlungen aus Investitionen in Anlagevermögen	
+ Einzahlungen aus der Veräußerung von Unternehmen/-steilen	
- Auszahlungen aus Investitionen in Unternehmen/-steile	
<b>= Cash-Flow aus Investitionstätigkeit (CFI)</b>	
+ Einzahlungen aus Eigenkapitalzuführungen	
- Auszahlungen an Unternehmenseigner und Mindergesellschafter (u. a. Eigenkapitalrückführungen, Dividenden, Erwerb eigener Anteile)	
+ Einzahlungen aus der Begehung von Anleihen	
- Auszahlungen aus der Tilgung von Anleihen	
+ Einzahlungen aus der Aufnahme von Krediten	
- Auszahlungen aus Tilgung von Krediten	
<b>= Cash-Flow aus Finanztätigkeit (CFF)</b>	

**Summe CFO + CFI + CFF = Totaler Cash-Flow**

**Abb. 1** Cash Flow-Rechnung

## 4 Voraussetzungen

In Abhängigkeit von der anzuwendenden Cash Flow-Rechnung:

- Speziell bei der direkten Cash Flow-Rechnung: Zugang zu einzahlungs- und auszahlungswirksamen Finanzdaten eines Unternehmens
- Speziell bei der indirekten Cash Flow-Rechnung: Zugang zur Erfolgsrechnung und bilanziellen Kennzahlen: u. a. Reingewinn/-verlust, Abschreibungen, Rückstellungen, Gewinne/Verluste aus Anlagenverkauf, Umlaufvermögen

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Die Cash Flow-Rechnung umfasst verschiedene Elemente (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Behringer: Cash Flow und Unternehmensbeurteilung, 2003.
- 2 Coyle: Cash Flow Control, 2000.

---

# Change Management

## (Strategische Managementkonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Änderungen von Organisationen, Prozessen, Systemen oder Technologien haben großen Einfluss auf Personen. Change Management umfasst die Entwicklung und Umsetzung von Strategien, die diese Einflüsse in einer positiven und zielführenden Form beeinflussen.

---

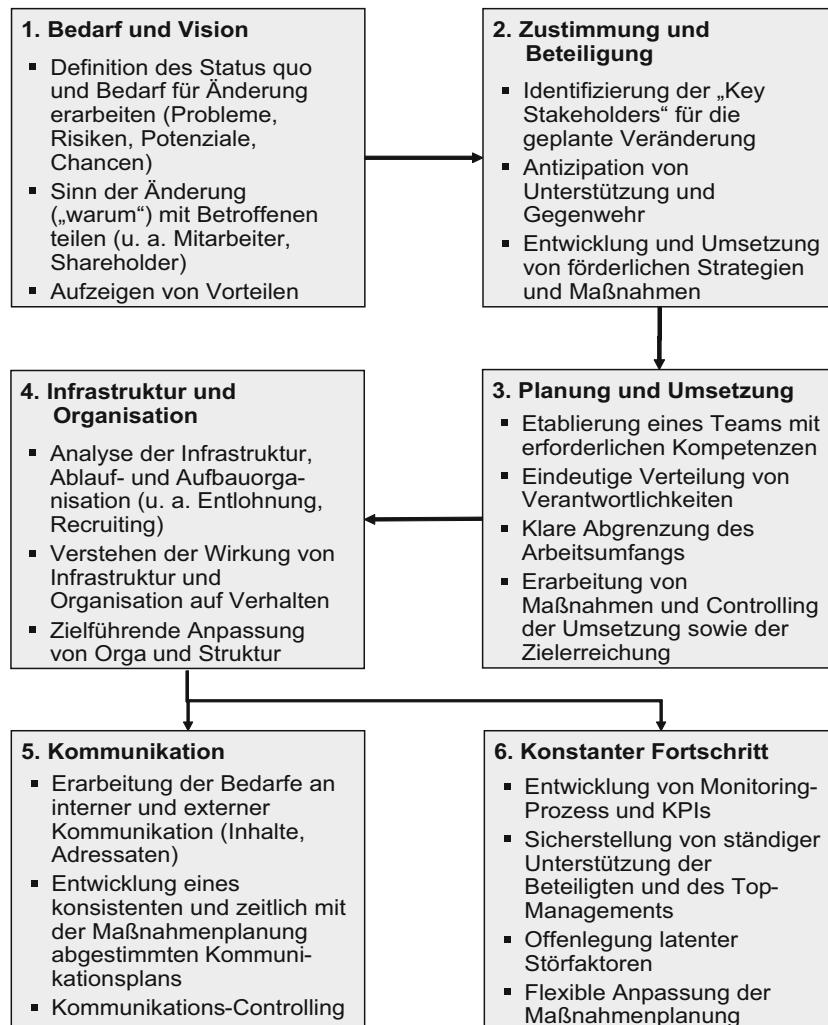
### 2 Anwendungsgebiete

Nahezu jeder massive Eingriff in ein Unternehmen kann durch ein Change Management unterstützt werden: z. B. Unternehmenszusammenschlüsse, Restrukturierungen, neuartige Vergütungssysteme, Personalversetzungen und Desinvestitionen.

---

### 3 Nutzen

- Fördert einen reibungslosen Änderungsprozess (u. a. geringerer Widerstand, weniger Konfusion)
- Kann zu einer Senkung des Ressourceneinsatzes in Veränderungsprozessen führen
- Unterstützt die Zielerreichung bei Veränderungen
- Fördert die Akzeptanz von Veränderungen



**Abb. 1** Elemente des Change Managements

## 4 Voraussetzungen

- Eindeutige Vision und messbare Ziele der geplanten Änderung
- Sorgfältige Planung und Vorbereitung der Änderung
- Unterstützung durch das Management
- Wissen über Gegenkräfte der Veränderung (Form, Intensität)
- Zielführende Kommunikationsmechanismen und Inhalte zur Unterstützung des Change Managements
- Erarbeitung frühzeitiger, greifbarer Erfolge („Quick Wins“)

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Erfolgreiches Change Management umfasst sechs Elemente (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Doppler/Lautenburg: Change Management, 2002.
- 2 Kostka/Mönch: Change Management, 2002.

---

# Coaching

## (Instrumente der Personal- und Teamführung)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Coaching ist ein Instrument, das sich in der Regel an (Nachwuchs-)Führungskräfte richtet. Kern ist die Förderung der Mitarbeiter durch eine intensive, konstruktive Betreuung. Der Ursprung des Begriffs geht auf das englische Coach (Kutsche) zurück.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Coaching kann als Teil der Personalentwicklung oder losgelöst von dieser eingesetzt werden. Als berufsbezogene Unterstützungsleistung kann Coaching mit einer intervenierenden (Problemen vorbeugen, entgegenwirken) sowie einer potenzialorientierten (Förderung) Zielsetzung Anwendung in Unternehmen finden. Oftmals agiert die Führungskraft als Coach.

---

### 3 Nutzen

- Verbesserung der Arbeitsqualität und Wertschöpfung
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit
- Bessere Bewältigung von individuellen Krisen
- Offenheit der Anforderungssituation für Beteiligte
- Senkung des Aufwands und Ressourceneinsatzes im Rahmen der Personalentwicklung

## 4 Voraussetzungen

- Keine disziplinarische Beziehung zwischen Coach und zu coachender Person (idealerweise auch keine fachliche)
- Coach lässt Eigenverantwortung des Betreuten zu und nimmt Rolle als Sparringpartner an
- Coachingmaßnahmen müssen speziell auf die Bedürfnisse des zu Coachenden zugeschnitten und dementsprechend stetig individuell und flexibel ausgestaltet werden

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Verschiedene Elemente sollten bei der Ausgestaltung des Coaching(-programms) beachtet werden:

- Herkunft des Coaches
  - unternehmensintern: eventuell Problematik hierarchischer Beziehung; vorhandener Kenntnisstand über formale, informale Situation im Unternehmen
  - unternehmensextern: geringere Vorbelastung durch fehlende Einbindung in Firma; schwieriger zu finden
- Anforderungen an den Coach
  - soziale, kommunikative, fachliche Kompetenz sowie Führungsfähigkeit
  - erfolgreich im Beruf/Vorbildcharakter
  - Fähigkeit zur Reflexion (mehrperspektivisch)
- Zielsetzungen und Erwartungen an das Coaching
  - inhaltliche und persönliche Beratung, z. B. zu Karriere
  - Beseitigung von Problemen, Defiziten und Konflikten
  - Steigerung von Leistungsniveau, Qualität und Motivation
- Interaktion
  - über die Häufigkeit der Interaktion muss im Einzelfall entschieden werden; ein regelmäßiger Turnus wird empfohlen
  - Themenfokus (Karrierepfad etc.) und Rollen (z. B. vom Schüler zum Partner) verändern sich im Zeitverlauf
- Gründe aus Mitarbeitersicht für Coaching
  - Umgang mit (persönlichen, beruflichen) Krisen
  - Auflösung Leistungsblockaden
  - Erweiterung des Verhaltensrepertoires

## **6 Quellen/Weiterführende Literatur**

- 1 Backhausen/Thommen: Coaching, 2003.
- 2 Müller: Systematisches Coaching im Management, 2003.

---

# CPFR

## (Strategische Managementkonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) umfasst ein 9-stufiges Vorgehensmodell, das vorhandene Lösungsansätze der Supply- und Nachfrageseite integriert und dabei die unternehmensübergreifende Planung mit Marktpartnern in einem Gesamtsystem synchronisiert. Basis von CPFR sind die Grundsätze des ECR-Konzepts (Efficient Consumer Response).

---

### 2 Anwendungsbiete

Unternehmen bzw. Einheiten einer Wertschöpfungskette – theoretisch vom Lieferanten des Rohmaterials bis hin zum Endkonsumenten – können auf der Basis von CPFR Informations- und Warenströme unternehmensübergreifend synchronisieren.

---

### 3 Nutzen

- Dient der Identifikation und Realisierung von Synergieeffekten zwischen Elementen einer Wertschöpfungskette
- Optimiert die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit
- Ermöglicht verkürzte Reaktionszeiten auf Marktbewegungen



**Abb. 1** Prozess zum Setup von CPFR

## 4 Voraussetzungen

- Bereitschaft der Geschäftspartner, relevante Bereiche der Planungs-, Prognose-, Bevorratungsprozesse zu verknüpfen und gemeinsam zu steuern
- Verantwortung für den Gesamt-/Teilprozess muss zwischen den Teilnehmern eindeutig definiert sein
- Bereitschaft der Unternehmen/Bereiche, Know-how und Ressourcen in den Aufbau eines CPFR-Systems zu investieren (u. a. eine IT-Plattform)

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Die Implementierung von CPFR umfasst neun Schritte (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Seifert: CPFR. Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment, 2002.

---

# Cross Selling

## (Strategische Managementkonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Cross Selling umfasst die Ausnutzung des Umsatz- und Profitpotenzials existierender Kunden-/segmente durch den systematischen Vertrieb zusätzlicher Produkte und Services, die bisher durch die Kunden-/segmente nicht bezogen wurden.

---

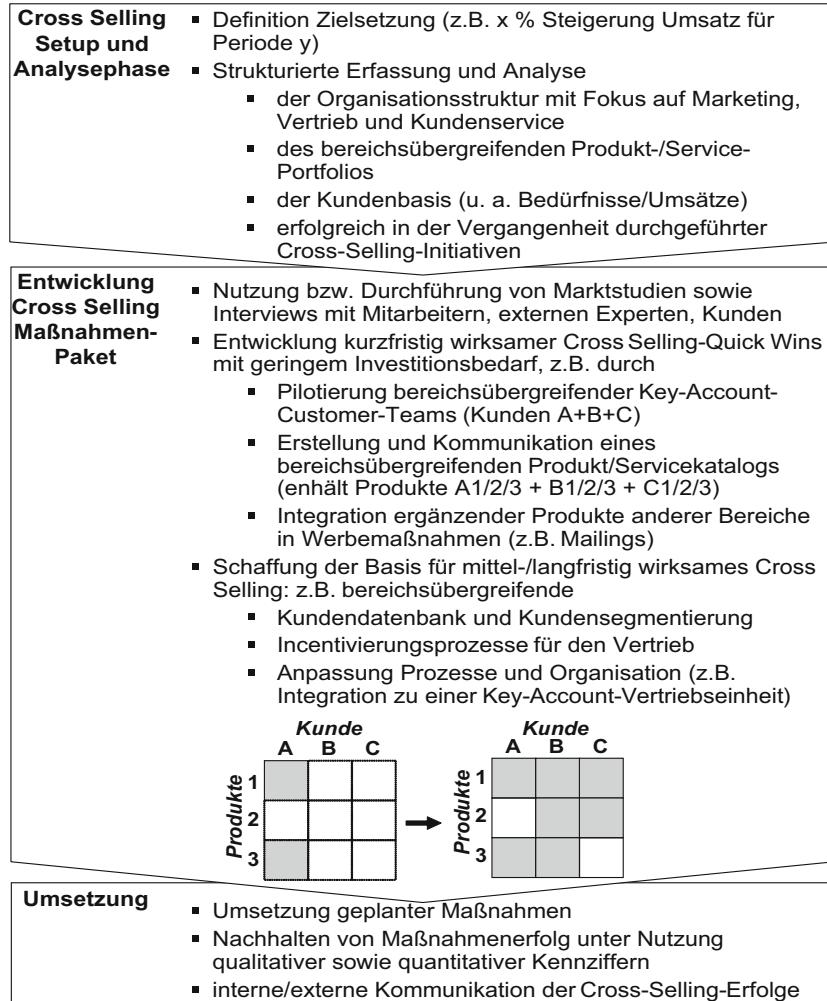
### 2 Anwendungsgebiete

Cross Selling kann in Unternehmen Anwendung finden, in denen die bestehenden Kundenbeziehungen Potenzial für den zusätzlichen Vertrieb von bereits im Portfolio enthaltenen sowie ergänzenden Produkten und Services ermöglichen. So können z. B. neben dem reinen Vertrieb von Kraftfahrzeugen systematisch weitere Produkte wie Finanzierungs- und Serviceleistungen den Kunden angeboten werden.

---

### 3 Nutzen

- Steigerung des Gesamtumsatzes und des Kundenwertes
- Verlängerung des Kundenlebenszyklus sowie Stärkung der Kundenbindung und Loyalität
- Nutzung von Synergien zwischen Vertriebskanälen
- Steigerung Gewinn (u. a. durch Verringerung von Kundenakquisitonskosten)



**Abb. 1** Phasen des Cross-Selling-Prozesses

## 4 Voraussetzungen

- Vermeidung von unternehmensinternen Kannibalisierungseffekten (zusätzlicher Umsatz bei Produkt A führt zu Umsatzrückgang bei Produkt B)
- Bereichsübergreifender Austausch von Kundendaten und Verrechnung erzielter Umsätze/Deckungsbeiträge, sofern Cross Selling über Unternehmensbereiche hinweg erfolgt

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Der Cross-Selling-Prozess kann in drei Phasen unterteilt werden (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Harding: Cross-Selling Success, 2002.
- 2 Schäfer: Die Erschließung von Kundenpotenzialen durch Cross-Selling, 2002.

---

# Customer Relationship Management (CRM)

## (Strategische Managementkonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Customer Relationship Management umfasst die segmentspezifische Betreuung und Bearbeitung von Kunden in Marketing und Vertrieb. Dies erfolgt auf der Basis eines detaillierten Verständnisses über Kundensegmente, das die Kundenbedürfnisse sowie den Kundenwert für das eigene Unternehmen mit einschließt.

---

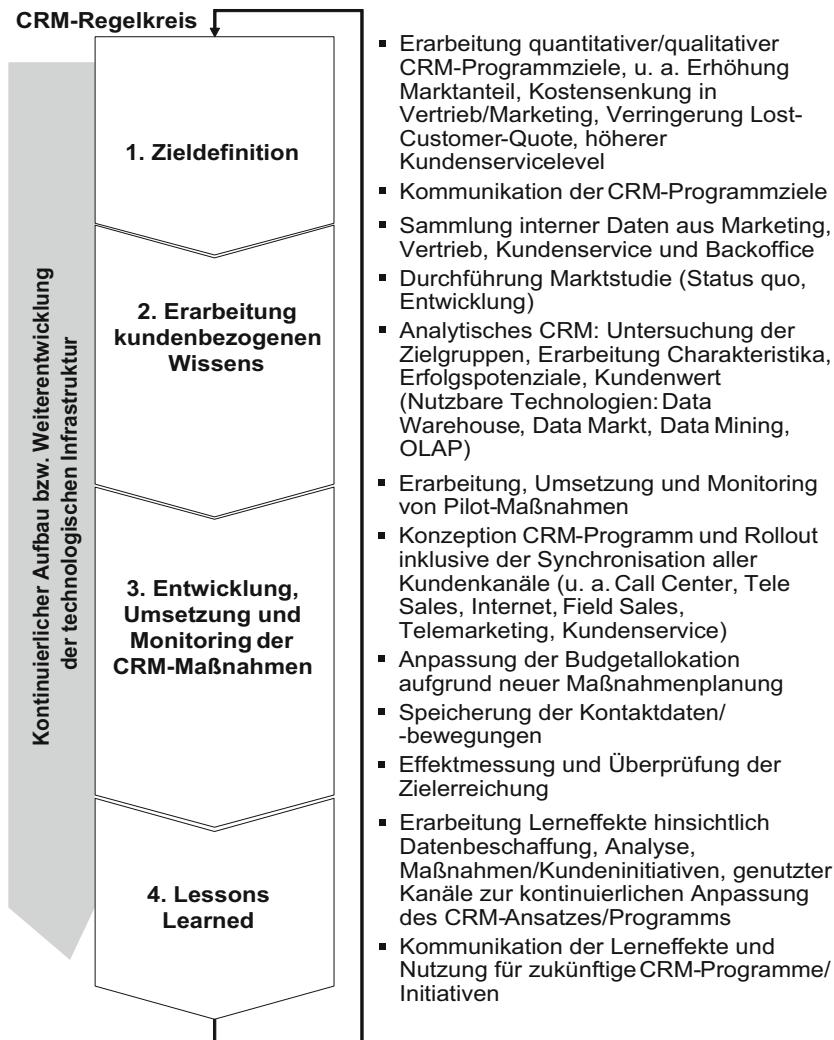
### 2 Anwendungsgebiete

Die systematische Bearbeitung von Kunden unter Berücksichtigung des Kundenwertes (Customer Value) kann jedes Unternehmen anstreben. Differenzieren lassen sich Maßnahmen des operativen (direkter operativer Kontakt mit Kunden, z. B. mittels Call Center) sowie des analytischen CRM (fokussiert auf die Untersuchung von Kunden und Schnittstellen, z. B. mittels Data Warehouse).

---

### 3 Nutzen

- Optimierung von Marketing und Vertrieb (u. a. Ausrichtung Vertriebskanäle, Produktpositionierung im Markt, Senkung der Vertriebskosten)
- Identifikation profitabler Kunden
- Systematische Ausrichtung von Kundenakquisitions- und Bindungsmaßnahmen (u. a. Ansprache der „richtigen“ Kunden)
- Umsatzsteigerung existierender Kunden (Cross Selling, Up Selling)
- Steigerung der Kundenbindung und Loyalität



**Abb. 1** Elemente des CRM-Regelkreises

## 4 Voraussetzungen

Wichtigste Voraussetzung ist die enge Zusammenarbeit zwischen IT, Marketing und Vertrieb in cross-funktionalen Teams mit deutlichem Kundenfokus.

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Kontinuierliches CRM muss als Regelkreis gesehen werden (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Reynolds: A Practical Guide to CRM, 2002.
- 2 Schwetz: Customer Relationship Management, 2001.

---

# Customer Value Management

## (Strategische Managementkonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Der Customer Value beinhaltet den Wertbeitrag, den ein Unternehmen mit einem speziellen Kunden über eine definierte Periode erzielt. Customer Value Management bedeutet die Fokussierung auf Kunden/Segmente mit einer hohen Wertschöpfung für das eigene Unternehmen bzw. die Maximierung des Wertes einzelner Kunden.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Unternehmen können Customer Value Management anwenden, wenn ihre Kunden-/segmente unterschiedliche Wertbeiträge zum Gewinn liefern und eine differenzierte Marktbearbeitung zulassen. Im Extremfall generieren 10 % der Kunden 120 % des Gewinns.

---

### 3 Nutzen

- Identifikation von Kunden mit zusätzlichen Wertpotenzialen
- Schaffung von Transparenz über den Wertbeitrag der Kunden. Basis sind qualitative (z. B. Loyalität) und quantitative Kriterien (z. B. Deckungsbeitrag)
- Konsequente Ausrichtung der Marketing- und Vertriebsaktivitäten auf Kunden mit hohem Wertbeitrag (u. a. durch Sicherung und Ausweitung der profitablen Kunden, Entwicklung der Kunden mit Potenzial und Abstoßung unprofitabler Kunden)

## 4 Voraussetzungen

- Differenzierung zwischen theoretischem (Gesamtvolumen) und praktischem Kundenwert (z. B. Teil des Auftragsvolumens, das dem eigenen Unternehmen zufießt; Rest fließt Konkurrenz zu)
- Customer-Value-Messung muss je Segment differenziert werden (z. B. Key Accounts versus Kleinkunden)

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Vier Methoden können zur Kundenwertanalyse genutzt werden:

1. Customer Lifetime Value (CLV)
  - Bezeichnet den Gewinn, der mit einem Kunden über die Zusammenarbeitsdauer erzielt wird (Kundenkapitalwert)
  - Vorteil: zukünftiger Wertbeitrag wird berücksichtigt
  - Nachteil: Konzept stellt hohe Anforderungen an die Datenqualität (u. a. Activity Based Costing, Umsatzprognose)
2. Scoring-Analyse
  - Mittels verschiedener Wertparameter (z. B. aktueller Umsatz, Durchschnittspreis, Loyalität, Frequenz, Wachstumsrate, Kosten) wird der Kundengesamtwert über eine Aggregation der einzelnen Parameterwerte ermittelt
  - Vorteil: flexible Nutzung vieler Kriterien
  - Nachteil: Konzept erfordert einen hohen Analyseaufwand und es besteht die Gefahr der Subjektivität in der Analyse
3. ABC-Analyse
  - Basiert auf der Annahme, dass 20 % der Kunden (A-Kunden) 80 % des Umsatzes generieren; Kombination mit einer Kostenanalyse ist zwingend erforderlich
  - Vorteil: einfache Anwendung
  - Nachteil: zukünftiger Wertbeitrag wird nicht berücksichtigt
4. Portfolio-Analyse
  - Kundenanalyse erfolgt auf Grund zweier ausgewählter Kriterien (z. B. Kundenwachstum versus aktuelle Profitabilität, strategische Wichtigkeit versus Investitionsbedarf). Die Kunden werden in einer 2x2-Matrix abgebildet
  - Vorteil: einfache Anwendung
  - Nachteil: hohe Datenaggregation und Subjektivität

## **6 Quellen/Weiterführende Literatur**

1 Günter/Helm: Kundenwert, 2003.

---

# Deduktiver Logikbaum

## (Problemanalysetools)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Der Logikbaum ist ein Tool, um Probleme zur Komplexitätsreduktion in seine Einzelteile zu zerlegen, komplizierte Sachverhalte und Beziehungen zu strukturieren und zu visualisieren. Es werden neue Ebenen gebildet, bis das Problem hinreichend greifbar ist, bzw. konkrete Maßnahmen für die einzelnen Äste des Baums formuliert werden können. Es gibt mathematische und logische Bäume.

---

### 2 Anwendungsgebiete

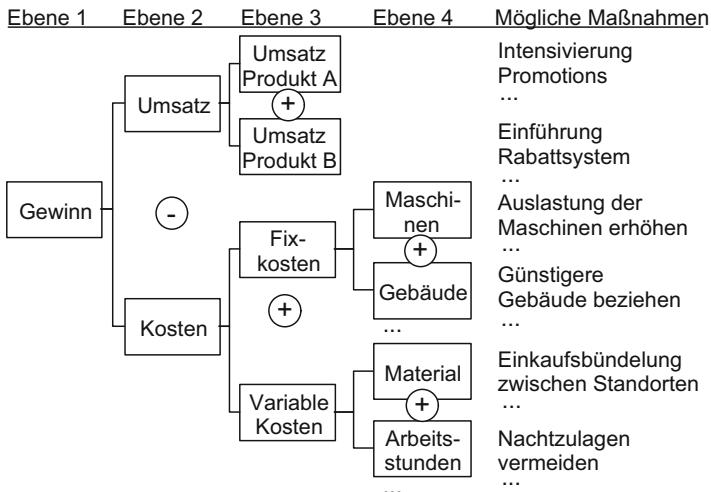
Logikbäume sind sehr flexibel einsetzbar. Sie eignen sich dazu, mögliche Optionen einer Problemlösung zu beschreiben oder Ansatzpunkte für Verbesserungsmaßnahmen zu identifizieren. Sie können in der Einzelarbeit zur eigenen Strukturierung eines Problems oder auch in Meetings verwendet werden.

---

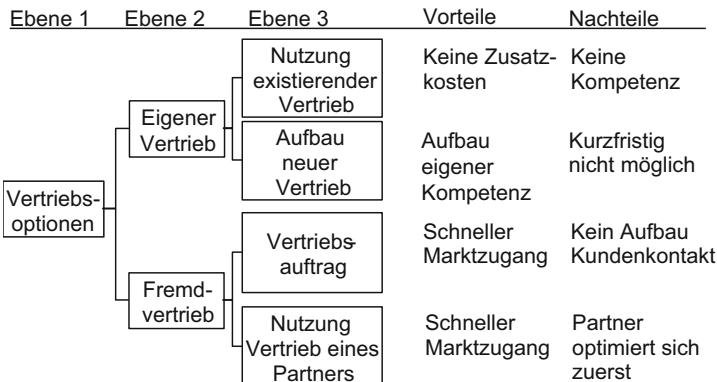
### 3 Nutzen

- Komplexitätsreduktion bei Problemen
- Darstellung aller Komponenten eines Problems
- Identifizierung von Lücken oder zusätzlichen Ansätzen
- Visualisierung zur Strukturierung von Problemen

### Beispiel 1: Steigerung des Gewinns (Mathematischer Baum)



### Beispiel 2: Optionen zum Vertriebsaufbau (Logischer Baum)



**Abb. 1** Beispiele Logikbäume

## 4 Voraussetzungen

- Jede Ebene des Baums muss das Problem vollständig abdecken
  - Zwischen Ebenen dürfen keine Überschneidungen existieren
  - Entwicklung neuer Verästelungen, bis Baumenden so konkret sind, dass sich operative Maßnahmen ableiten lassen
- 

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Man geht von einem Startpunkt aus, z. B. Gewinn steigern. Um den Gewinn zu steigern, kann man den Umsatz erhöhen und/oder die Kosten senken. Umsatz und Kosten in ihrer Gesamtheit sind allerdings noch zu grob, um konkrete Maßnahmen zu definieren.

In der Abb. 1 werden zwei Ansätze für Logikbäume dargestellt. In der Realität müssen diese Bäume weiter detailliert werden. Hier sollen sie nur vereinfacht dargestellt sein.

---

# Desinvestitionen (Unternehmensverkäufe)

## (Strategische Transaktionen)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Unter einer Desinvestition bzw. einem Verkauf wird die Freisetzung von in Sach- und Finanzwerten (z. B. Unternehmen, Geschäftsbereiche) investierten, monetären Ressourcen am Markt verstanden.

---

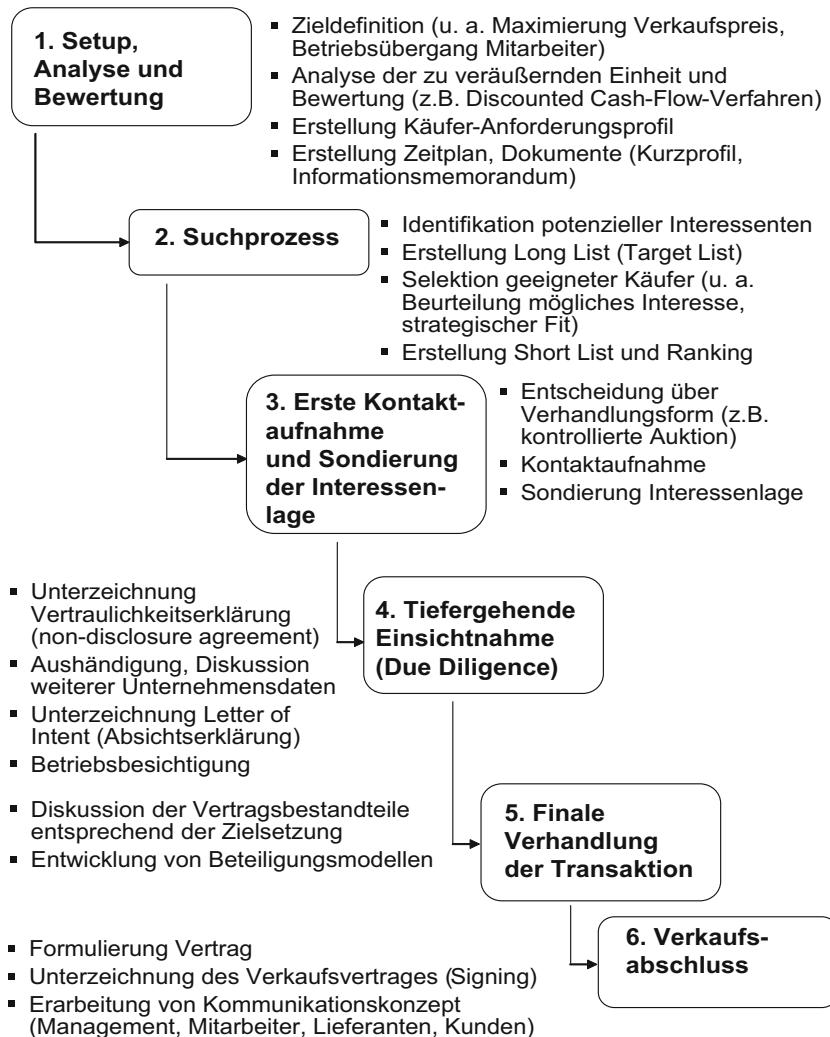
### 2 Anwendungsgebiete

Alle Unternehmen, die eindeutig abgrenzbare strategische Geschäftsbereiche bearbeiten (z. B. in eigener Rechtsform), können sich im Zuge einer Portfoliobereinigung von Geschäftsbereichen durch den Verkauf an Dritte trennen.

---

### 3 Nutzen

- Fokussierung auf Kernkompetenzen/-geschäftsfelder
- Freisetzung von Ressourcen/Kapital
- Freisetzung von Managementkapazität



**Abb. 1** Phasen des Verkaufsprozesses

## 4 Voraussetzungen

- Strukturierte Erstellung des Kurzprofils bzw. Informationsmemorandums und Einsichtnahme potenzieller Käufer in interne Daten, u. a.:
  - Background (Geschichte, rechtliche Struktur, Shareholder)
  - Produktion (Produkte, Märkte, Kunden, Ressourcen)
  - Zukünftige Wachstumserwartung
  - Profitabilität
  - Finanzielle Situation
- Sicherstellung, dass verbleibende Geschäftsfelder durch Desinvestition keinen betriebswirtschaftlichen Schaden nehmen
- Berücksichtigung der Sozialpartner

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Ein Verkaufsprozess kann in sechs Phasen unterteilt werden (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Gehrke: Desinvestitionen erfolgreich planen und steuern, 1999.
- 2 Schawel: Kulturelles Schnittstellenmanagement, 2002.

---

# Digitalisierung

## (Strategische Managementansätze)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Der Begriff Digitalisierung (englisch: digitalization) bezieht sich im unternehmerischen Kontext typischerweise auf die Umwandlung von manuellen Prozessen und physischen Objekten in digitale Varianten, unter Nutzung neuer bzw. leistungsfähiger digitaler Technologien wie beispielsweise Social Media, Mobility Cloud Computing, Robotic Prozess/Communication Automation und Artificial Intelligence.

Der allgegenwärtige Wandel durch Digitalisierung verändert nicht nur die Menschen, die Umwelt und die Gesellschaft, sondern auch den Markt und seine Teilnehmer (insbesondere Kunden, Lieferanten/Dienstleister, Wettbewerber) und kann im Extremfall sogar disruptiv wirken, wenn eine technologische Innovation bestehende Produkte und Services verdrängt.

---

### 2 Anwendungsbereiche

Digitalisierung findet Anwendungsformen in nahezu allen relevanten Branchen (z. B. Medien, Logistik, Automobil, Banken) und Funktionen (z. B. Vertrieb, Marketing, HR, Kundenservice). Die sich den Unternehmen bzw. den Unternehmensbereichen bietenden Potentiale und Risiken sind natürlich abhängig von den unternehmerischen Geschäftsmodellen und Bereichen. So ist der Wirkungsfaktor zum Beispiel von Prozess-BOTs (RPA = Robotic Process Automation) in personalintensiven Bereichen wie dem operativen Kundenservice enorm (z. B. beim Bearbeiten von Kundenanliegen) oder im Accounting (z. B. beim Kontenclearing), da die

BOTs regelbasiert Arbeitsschritte in einem oder mehreren IT-Systemen im Vergleich zu Menschen viel schneller und fehlerfrei durchführen.

---

### 3 Nutzen

Es gibt ebenso viele Nutzenarten wie Anwendungsgebiete der Digitalisierung. Dazu zählen unter anderem die folgenden:

- Beschleunigung von Prozessen, Vermeidung von Fehlerquellen in Unternehmen und Professionalisierung von Tätigkeiten (z. B. durch den Einsatz cloud-basierter, funktionsspezifischer Standardsoftware)
- Realisierung von Kostenvorteilen, z. B. Ersatz operativ tätiger Kundenhotline-mitarbeiter durch Kommunikations-BOTs im Kundendialog, denen selbstlernende Systeme (AI) zugrunde liegen (inklusive Data Mining, Mustererkennung und Computerlinguistik = NLP)
- Erweiterung und Erneuerung angebotener Produkte und Services, d. h. Schaffung neuen bzw. verbesserten Nutzens für Kunden

---

### 4 Voraussetzungen

- Einsatz erforderlicher neuer Technologien und Systeme, mit denen die Organisation bisher noch nicht vertraut ist (z. B. Einsatz Standardsoftware für workflowbasierte Genehmigungs- oder Bestellprozesse)
- Vermeidung Silo- und Konkurrenzdenken der Fachbereiche und Unternehmens-/Konzernteile, insbesondere wenn Daten gepoolt oder geteilt werden müssen
- Akzeptanz und Bereitschaft zur Umsetzung auch von radikalen Veränderungen bei Führungskräften und Mitarbeitern
- Rekrutierung von Experten (z. B. für Artificial Intelligence, Mustererkennung mittels Machine Learning) oder Einsatz hochspezialisierter Dienstleister

---

### 5 Kernelemente/Vorgehen

Der betriebliche Kontext bestimmt das Vorgehen. Grundsätzlich gilt:

- Digitalisierung erfolgt nicht zum Selbstzweck, sondern dient der wirtschaftlichen Leistungssteigerung im Unternehmen und basiert auf einem Business

Case, dessen Parameter die im Unternehmen definierten Vorgaben (z. B. ROI) an Investitionen erfüllen

- Die Bestimmung der Reihenfolge, in der Digitalisierungsvorhaben umgesetzt werden, basiert auf dem Vergleich der wirtschaftlichen Effekte aller digitalisierbarer Tätigkeiten/Prozesse (z. B. Einsatz Standardsoftware im Vertrieb vs. Einsatz Kommunikations-BOTs im Kundenservice) und allen anderen Projekten des Unternehmens (z. B. zur Kapazitätsausweitung) miteinander
- Jedes Vorhaben erfordert Mitarbeiter oder Dienstleister, die die zum Einsatz kommenden Technologien – insbesondere Restriktionen, Voraussetzungen, Chancen – verstehen. Im Rollout muss mit betroffenen Mitarbeitern umgegangen werden (z. B. durch Schulung im neuen System, durch Frei-/Versetzung)
- Wie jedes Vorhaben, bei denen neue Technologien (z. B. Ersatz der manuellen Bearbeitung von Preisanfragen von Kunden im Kundenservice durch Chat-BOTs) zum Einsatz kommen, muss die Technik vor GoLive ausreichend geprüft werden (u. a. mittels Integrationstest, User Acceptance Test)

---

# Drei generische Strategien

## (Strategische Unternehmensanalysekonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Dieses Konzept beschreibt drei generische Strategien, die ein Unternehmen verfolgen kann. Generisch deshalb, weil diese Strategien auf jedes Unternehmen, unabhängig von der Branche und vom Produktpotfolio, angewendet werden können. Die drei Strategien sind die Kostenführerschaft (Overall Cost Leadership), die Differenzierung (Differentiation) und die Konzentration (Focus).

---

### 2 Anwendungsbereiche

Dieses Konzept kann dazu dienen, sich auf sehr abstraktem Niveau Gedanken um die grundsätzliche Ausrichtung bzw. Positionierung eines Unternehmens oder eines Geschäftsbereiches zu machen. Zur wirklichen Strategieentwicklung müssen im Anschluss detailliertere Analysen folgen.

---

### 3 Nutzen

- Schaffung von Transparenz über den strategischen Fokus
- Differenzierung von drei grundsätzlichen strategischen Stoßrichtungen
- Komplexitätsreduktion

## 4 Voraussetzungen

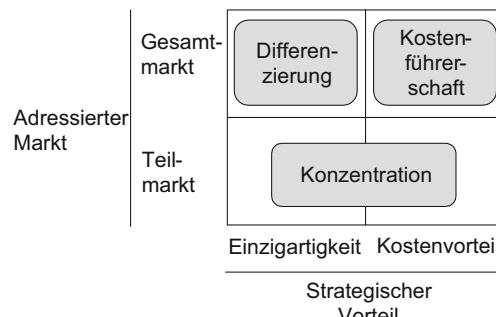
Der Anwender muss sich bewusst sein, dass dieses Konzept nur für die erste strategische Orientierung sinnvoll ist. Es muss bei der wirklichen Strategieentwicklung um weitere konkrete Konzepte ergänzt werden.

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Um die drei generischen Strategien zu beschreiben, wird eine Matrix aufgespannt. Innerhalb dieser Matrix werden dann die drei Strategien beschrieben (siehe Abb. 1).

- *Differenzierung*: Das Unternehmen versucht, sich im Gesamtmarkt durch spezifische einzigartige Eigenschaften des Produkts vom Wettbewerb zu differenzieren (Features oder Kundenwahrnehmung).
- *Kostenführerschaft*: Diesmal steht für den Gesamtmarkt der Preis des Produkts im Vordergrund. Das Unternehmen versucht, durch effiziente Prozesse, Economies of Scale, Erfahrungskurveneffekte usw. seine Herstellungskosten zu minimieren und diesen Kostenvorteil über den Preis an den Kunden weiterzugeben. Diese Strategie kann erfolgreich sein, wenn sich kontinuierlich Faktorkostenvorteile realisieren lassen – in personalintensiven Branchen z. B. durch Off-Shoring.
- *Konzentration*: Das Unternehmen besetzt nur einen Ausschnitt des Gesamtmarkts, positioniert sich also in einer Nische. Eine Nische kann sich dabei z. B. auf bestimmte Kundenwünsche, regionale Abgrenzung beziehen. In der Nische können Elemente der Kostenführerstrategie oder der Differenzierungsstrategie realisiert werden. Nischenstrategien eignen sich insbesondere für kleine oder junge Unternehmen, um sich zu differenzieren.

**Abb. 1** Drei generische Strategien von Porter



## **6 Quellen/Weiterführende Literatur**

- 1 Porter: Competitive Strategy, 1998.
- 2 Porter: Wettbewerbsstrategie, 1999.

---

# Economic Value Added

## (Kennzahlen und Konzepte der Unternehmensführung)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Economic Value Added, kurz EVA, ist eine Methode bei der Finanzanalyse, die eingesetzt wird, um zu messen, ob ein Unternehmen über den Kapitalkosten der eingesetzten Assets Wert schafft. EVA misst den Wert, der in einer definierten Periode durch Erhöhung von Margen oder den modifizierten Einsatz ungenutzter Assets generiert wird. Der Economic Value Added einer Periode ergibt sich als Residualgewinn, wenn das operative Ergebnis nach Steuern um die Kapitalkostenbelastung der Periode bereinigt wird.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Das Konzept wird angewendet bei der Betrachtung der finanziellen Performance von Unternehmen. Daneben lassen sich über das Konzept Managemententscheidungen bezüglich Ressourcenallokation, Budgetierung und Akquisitionen/Desinvestitionen leiten.

---

### 3 Nutzen

- EVA schafft eine einheitliche Basis für Budgetierungsentscheidungen sowie die Messung von Performance
- Über EVA lässt sich das wertschöpfende Potenzial von strategischen und taktischen Optionen bewerten

- EVA ist im Ansatz nicht nur eine Finanzkennzahl, sondern ein neues Unternehmensführungsmodell
- Berücksichtigung des Risikos

---

## 4 Voraussetzungen

- Existenz notwendiger Informationen, z. B. WACC je Periode
- Einbindung der Ergebnisse in die Steuerungssystematik des Unternehmens

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

EVA errechnet sich als Differenz von Net Operating Profit (nach Steuern) und der Kapitalkostenbelastung einer Periode. Dies resultiert in folgender Formel:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - (\text{GK} \times \text{WACC}) .$$

Dabei bedeutet:

NOPAT = Net Operating Profit after Taxes

GK = Investiertes Gesamtkapital zu Beginn der Periode

WACC = Weighted Average Cost of Capital (Kapitalkostensatz)

Die wesentlichen Schritte zur Feststellung des EVA liegen in der Berechnung der drei Kernelemente.

- *NOPAT*: Entspricht Jahresüberschuss nach Steuern (Abschreibungen bleiben im NOPAT enthalten). Wenn über nicht konsolidierte Beteiligungen Finanzerträge erwirtschaftet werden, so müssen sie zum operativen Ergebnis addiert werden, da sie für Eigentümer des Unternehmens gebundenes Kapital darstellen.
- *Investiertes Kapital (GK)*: Ausgehend von der Bilanzsumme müssen aktivierte, jedoch nicht betrieblich genutzte Vermögensgegenstände abgezogen und nicht aktivierte, jedoch betrieblich genutzte Vermögensgegenstände und auch der Goodwill addiert werden.
- *Kapitalkostensatz*: Die Kapitalkosten können aus Sicht des Managements rein als Finanzierungskosten betrachtet werden. Es hat sich jedoch in der Praxis durchgesetzt, dass die Kapitalkosten aus Sicht der Kapitalgeber als Opportunitätskosten gesehen werden (abgeleitet als Renditeerwartungen). Über den WACC wird das Risiko mit einbezogen.

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Stern/Shiely: The EVA Challenge, 2001.
- 2 Wirtz: Wertorientierte Unternehmenssteuerung in netzbasierten Industrien, 2003.

---

# Efficient Consumer Response (ECR)

## (Strategische Managementkonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Efficient Consumer Response (ECR) ist ein integriertes, nachfrageorientiertes Konzept zur effizienten Steuerung von Waren und Informationen über die gesamte Wertschöpfungskette bis hin zum Endverbraucher.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Efficient Consumer Response findet seine Anwendung im Zusammenspiel zwischen Produzenten, Logistikdienstleistern und Handel bis hin zum Endkonsumenten (Beispiel: Konsumgüter- und Lebensmittelindustrie).

---

### 3 Nutzen

- Sicherstellung kontinuierlicher Waren- und Informationsflüsse
- Bessere und schnellere Erfüllung von Konsumentenbedürfnissen durch optimierte, kooperative Zusammenarbeit zwischen Produktion und Handel
- Senkung von Bestand/Vorrat (Senkung Lagerhaltungskosten) und von Bestandslücken („Out of Stock Situation“)
- Frühzeitige Anpassung der Produktion und Lagerhaltung

## 4 Voraussetzungen

- Lückenlose Integration der Waren- und Informationsketten, so dass beispielsweise der Verkauf an Endverbraucher automatisch Bestellungen bei den Partnern der Wertschöpfungskette generiert
- Etablierung unternehmens- bzw. bereichsübergreifender Verantwortlichkeiten für die Steuerung von Waren- und Informationsflüssen sowie die Überwindung von Bereichsegoismen

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Im Folgenden werden die vier wichtigsten Elemente von Efficient Consumer Response kurz dargestellt:

1. Effiziente Warenversorgung (Efficient Replenishment)
  - Zielt auf die Optimierung der Logistikkette und des Warenbestandsmanagements mittels der Synchronisation von Produktion und Konsumentennachfrage (Synchronized Production)
  - Basis ist der zeitnahe Austausch von Informationen (u. a. Lagerbestand, Absatzmenge, Absatzplanung) mittels elektronischem Datentransfer (EDI)
2. Effiziente Sortimentsgestaltung (Efficient Assortment)
  - Zielt auf kunden- und renditeorientierte Sortimentsgestaltung
  - Planung des Sortiments erfolgt gemeinsam durch Produzent und Händler; gezielt wird komplementäres Know-how bezüglich Kundenverhalten/-bedürfnissen genutzt
  - Umfasst u. a. ein effizientes Warengruppenmanagement (Category Management)
3. Effiziente Produktplatzierung (Efficient Product Placement)
  - Zielt auf die Optimierung von Produkteinführungen und die Vermeidung von Fehlschlägen am Markt
  - Basis ist die Bündelung der Aktivitäten zur Produktentwicklung und -einführung von Produzent und Handel
4. Effiziente Absatzförderung (Efficient Promotion)
  - Zielt auf Steigerung des Absatzes mittels Integration der Absatzplanung und Absatzförderung von Produzent und Händler
  - Umfasst darüber hinaus die Optimierung von Regal- und Lagerflächen (Efficient Store Assortment)

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Corsten/Pötzl: ECR-Efficient Consumer Reponse, 2002.
- 2 Schmickler/Rudolph: Erfolgreiche ECR-Kooperationen, 2002.

---

# Entscheidungsbaum

## (Problemanalysetools)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Ein Entscheidungsbaum stellt einen komplexen, gegebenenfalls mehrstufigen Entscheidungsprozess mit allen möglichen Entscheidungsoptionen transparent dar. Über die Verästelungen des Baumes können verkettete Entscheidungen visualisiert werden. Dabei können die Entscheidungen in einer zeitlichen oder in einer logischen Abfolge stehen. Entscheidungsbäume können logischer oder mathematischer Natur sein.

---

### 2 Anwendungsbereiche

Entscheidungsbäume können in komplexen Entscheidungssituationen und zur Problemanalyse verwendet werden.

---

### 3 Nutzen

- Transparente Darstellung komplexer Entscheidungsprobleme und Zusammenhänge einzelner Elemente des Sachverhalts
- Systematische und strukturierte Beschreibung aller Entscheidungsoptionen

## 4 Voraussetzungen

- Schätzungen über Eintrittswahrscheinlichkeiten der Optionen sind möglich
- Handhabbare Zahl an Optionen ist vorhanden

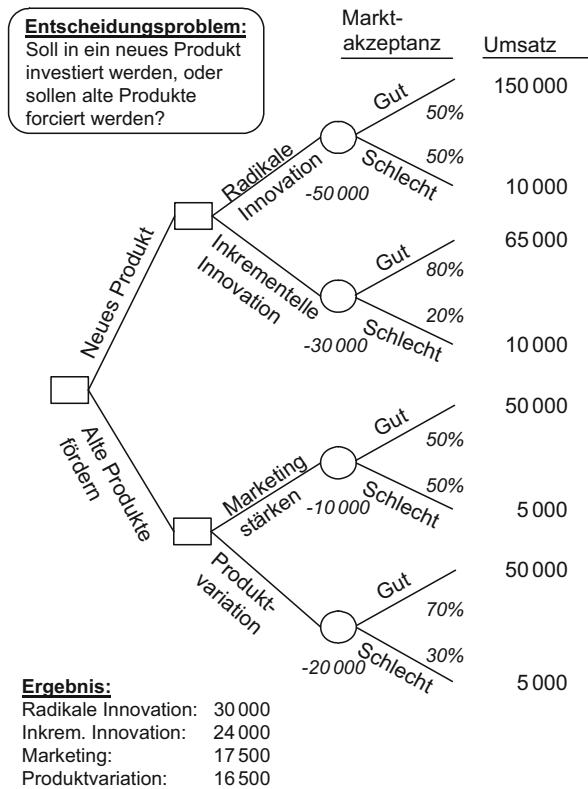
---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Die Erstellung eines Entscheidungsbaums geschieht wie folgt:

- *Erstellen der Baumstruktur:* Der Entscheidungsbaum beginnt mit der zu treffenden Entscheidung – als Symbol ein kleines Quadrat. Von hier aus werden Linien gezogen, die zu den zwei bis x möglichen Optionen bzw. Lösungen führen. An der Linie kann über Text der Lösungsweg beschrieben werden. Wenn eine Lösung unbekannt ist, kann dies durch einen Kreis am Ende der Linie gekennzeichnet werden. Wenn ein Lösungsweg in eine erneute Entscheidung hineinläuft, kann dies am Ende der Linie durch ein kleines Quadrat deutlich gemacht werden. Von hier werden wieder neue Linien gezogen, die jeweils die Optionen der neuen Entscheidung repräsentieren. Dieses Vorgehen wird so lange verfolgt, bis alle Linien ins Leere laufen.
- *Bewertung der Äste:* Im nächsten Schritt müssen die einzelnen Äste bewertet werden. Man kann abschätzen, zu welchem gegebenenfalls finanziellen Ergebnis ein Ast führen würde. Andererseits kann man bewerten, welche Investition man bereit wäre zu tätigen, um dieses Ergebnis herbeizuführen.
- *Bewertung der Wahrscheinlichkeiten:* Bei unsicheren Ergebnissen gibt es meist verschiedene Szenarien als Ergebnis. Die Szenarien (z. B. Produkt kommt beim Kunden gut – mittelmäßig – gar nicht an) können mit Eintrittswahrscheinlichkeiten belegt werden. Hierbei muss die Summe der Eintrittswahrscheinlichkeiten an jedem Knotenpunkt 100 % betragen. Falls für die Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeiten keine Fakten vorliegen müssen sie geschätzt werden.
- *Berechnung der Baumwerte:* Hierfür wird am rechten Ende des Baumes begonnen und die Werte für einzelne Knotenpunkte berechnet. Wenn im Baum mögliche Umsätze einzelner Optionen beschrieben werden, müssen die Kosten gegenübergestellt werden, um ein vollständiges Bild der Optionen zu erhalten.

Abb. 1 zeigt ein stark vereinfachtes Beispiel, das die Zeitpunkte der Zahlungsströme nicht berücksichtigt. Es geht hier um die Frage, ob ein neues Produkt entwickelt werden soll oder ob in alte Produkte investiert wird. Die Optionen sind



**Abb. 1** Beispiel Entscheidungsbaum

auf der einen Seite, eine radikale oder eine inkrementelle Innovation zu entwickeln und auf der anderen Seite alte Produkte durch Marketing zu forcieren oder Produktvariationen auf den Markt zu bringen. Der Markt kann jeweils gut oder schlecht auf die Entscheidung reagieren. Die Optionen führen zu verschiedenen Erträgen und erfordern unterschiedliche Investitionen.

Für das Unternehmen ist die Entwicklung einer radikalen Produktinnovation die attraktivste Option. Das Ergebnis errechnet sich wie im Folgenden am Beispiel radikaler Innovationen:  $(0,5 \times 150.000 + 0,5 \times 10.000) - 50.000$ . Komplexere Entscheidungsbäume werden über Computermodelle realisiert.

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Böhm: Methoden und Techniken der System-Entwicklung, 2001.

---

# Erfahrungskurve

## (Problemanalysetools)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Die Erfahrungskurve ist ein Konzept zur Analyse und Prognose von Produktionsstückkosten in Abhängigkeit von der Ausbringungsmenge. Sie wurde von B.D. Henderson entwickelt und besagt, dass bei jeder Verdopplung der kumulierten Ausbringungsmenge die Stückkosten um 20 bis 30 % sinken. Maßgebliche Faktoren für die Senkung der Stückkosten sind Lerneffekte, Fixkostendegression, Einsatz kostengünstigerer Fertigungsverfahren sowie technologischer Fortschritt.

---

### 2 Anwendungsbereiche

Neben dem Einsatz im eigenen Unternehmen kann die Erfahrungskurve als Hilfsmittel für die Abschätzung von Produktionskosten bei Wettbewerbern sowie Lieferanten Anwendung finden. Zudem können Marktpreise prognostiziert werden.

---

### 3 Nutzen

- Liefert Informationen bezüglich unternehmensinterner/-externer Produktionskosten sowie dem Ausschöpfungsgrad von Kostensenkungs- und Entwicklungspotenzialen
- Kann zur Quantifizierung von Unternehmens-/Geschäftsfeldzielen dienen (z. B. in der strategischen Planung)

- Dient der Prognose von Marktpreisen sowie unternehmensinterner/-externer Produktionskosten
- Unterstützt strategische „Make or Buy“-Entscheidungen

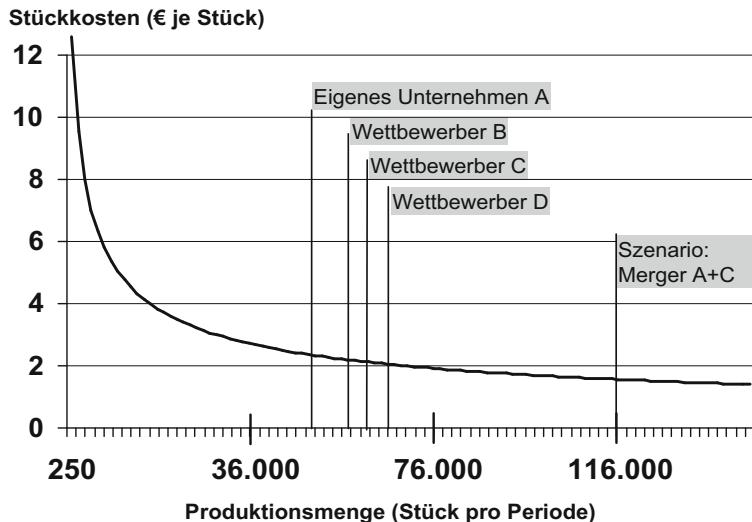
## 4 Voraussetzungen

- Zugang zu Produktionsmengen und assoziierten Kosten
- Eindeutig abgrenzbare Produkte/Leistungsgruppen

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Ausgangspunkt der Erfahrungskurve ist die Annahme, dass mit steigender Produktionsmenge die Stückkosten in einer prognostizierbaren Form sinken. So führt beispielsweise eine Verdopplung der Produktionsmenge zu einer Verringerung der Stückkosten um 20 %. Der Verlauf der Stückkosten ist in Abb. 1 dargestellt.

Auf dieser Basis lassen sich die Produktionskosten des eigenen Unternehmens bzw. von Wettbewerbern und Lieferanten abbilden sowie Szenarien entwickeln. In



**Abb. 1** Schematischer Verlauf der Erfahrungskurve

dem Beispiel in der Abb. 1 werden die Produktionsstückkosten nach einem Merger von Unternehmen A mit dem Wettbewerber C prognostiziert.

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Bea/Haas: Strategisches Management, 2001.
- 2 Wacker: Die Erfahrungskurve in der Unternehmensplanung, 1980.

---

# Erfolgskennzahlen

## (Kennzahlen und Konzepte der Unternehmensführung)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Der Gewinn macht eine Aussage über den Erfolg von autonomen betriebswirtschaftlichen Einheiten. Das Streben nach Gewinn ist ein konstituierendes Merkmal dieser Einheiten (Marktwirtschaft). In der Betriebswirtschaftslehre existieren unterschiedliche Gewinnbegriffe/-definitionen, die über den allgemeinen Oberbegriff „Erfolg“ zusammengefasst werden. Die Anwendung unterschiedlicher Berechnungsarten hat ihren Grund, wobei unterschiedliche Gewinnbegriffe jeweils anders interpretiert werden müssen.

---

### 2 Anwendungsbereiche

Die Ergebniskennziffern werden bei der Erstellung von Bilanzen bzw. bei der Gewinn- und Erfolgsrechnung verwendet. Für Externe (Stakeholder, Wettbewerber, potenzielle Käufer) dienen sie der Analyse des Unternehmens.

---

### 3 Nutzen

- Erfolgskennziffern bilden die Basis, um die finanzorientierte Performance des Unternehmens differenziert zu messen
- Verbesserung der Qualität der Ergebnisinformationen durch differenzierte Be- trachtung

## 4 Kernelemente/Vorgehen

Im Folgenden werden die wichtigsten Erfolgskennzahlen dargestellt:

- **EBT:** Das EBT (Earnings before Taxes) zeigt das Ergebnis eines Unternehmens aus der operativen Geschäftstätigkeit vor Steuern. Somit lassen sich Unternehmen – unabhängig von der national gültigen Besteuerung – auch international vergleichen.
- **EBIT:** Das EBIT (Earnings before Interest and Taxes), auch Kapitalgewinn oder operatives Ergebnis genannt (Operating Income), zeigt das operative Ergebnis eines Unternehmens vor Zinsen und Steuern (Abschreibungen sind in der Kennzahl enthalten). EBIT hat sich etabliert, da jedes Land andere steuerliche Regelungen hat und Nachsteuerergebnisse oft nicht mehr vergleichbar sind. EBIT kann allerdings die Finanzierungssituation eines Unternehmens verschleieren, da die mögliche Überschuldung des Unternehmens nicht erkannt wird.
- **EBITDA:** Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (entspricht brutto Cash Flow). Neben Zinsen und Steuern (siehe EBIT) werden auch Abschreibungen aus dem Ergebnis herausgerechnet. Diese Kennziffer wird oft von Unternehmen verwendet, die gerade ein oder mehrere andere Unternehmen übernommen haben, da wegen der immensen Abschreibungen ansonsten das Ergebnis sehr schlecht aussehen würde. Über das EBITDA lassen sich Unternehmen aus unterschiedlichen Ländern leichter vergleichen als über das EBIT, da der Einfluss unterschiedlicher Abschreibungsregelungen nicht auf das Ergebnis wirkt. Außerdem lässt sich EBITDA für den Vergleich von Unternehmen aus unterschiedlichen Sektoren nutzen, da Investitionsquoten sektorspezifisch sind. Da aus dem EBITDA so viele Kostenblöcke herausgerechnet werden sollte diese Kennziffer nicht allein zur Bewertung der Profitabilität eines Unternehmens verwendet werden. Außerdem macht EBITDA keine Aussage über die Liquidität eines Unternehmens (EBITDA beinhaltet keine Receivables, Lagerbestände und Capital Expenditures wie Anlagen, Werke).
- **EBITDASO:** Bei dieser Berechnungsart werden zusätzlich die Stock Options (SO), also die Beteiligungen, aus dem Ergebnis herausgenommen. In mehreren Quellen wird diese insbesondere von Start-Ups verwendete Berechnungsart als Marketing-Gag bezeichnet.

## 5 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Brealey/Myers: Principles of Corporate Finance, 2002.
- 2 Probst: Bilanzen lesen leicht gemacht, 2002.

---

# Facility Management

## (Strategische Managementkonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Facility Management beinhaltet die Planung, Analyse, Steuerung, Überwachung und Optimierung kosten- und ertragsrelevanter Sachverhalte im Lebenszyklus eines Gebäudes von der Planung und Konzeption über die Nutzung bis hin zur Entsorgung. Im Vergleich dazu fokussiert das oftmals synonym genutzte Gebäudemanagement lediglich auf die Nutzungsphase.

---

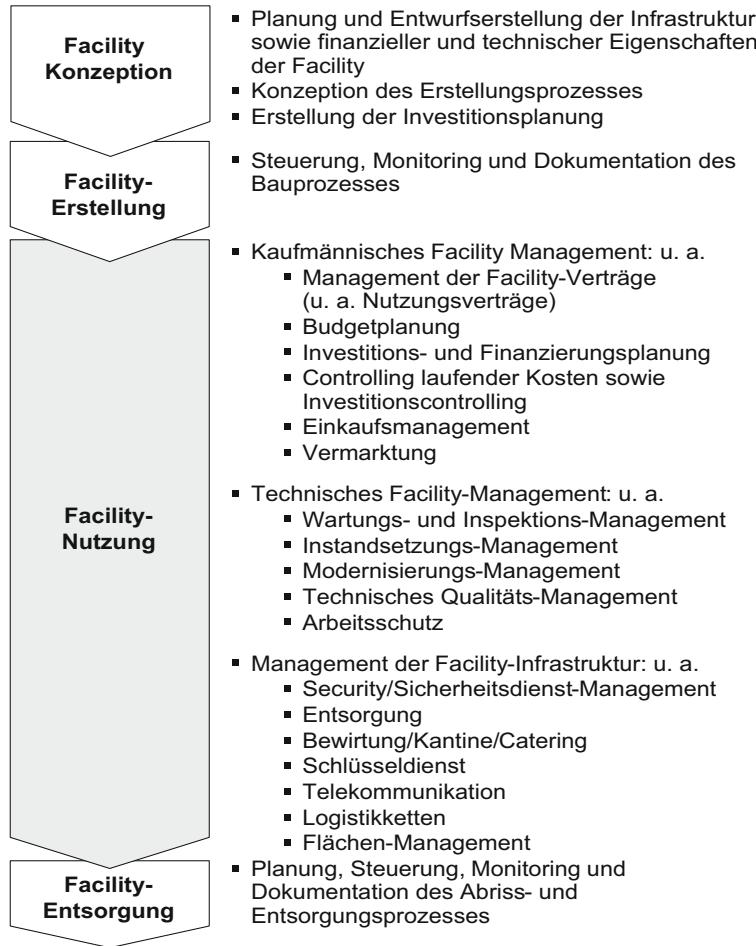
### 2 Anwendungsgebiete

Facility Management muss in Unternehmen Anwendung finden, in denen durch das professionelle operative und strategische Management der Gebäude Potenziale zur Kostenreduktion bzw. Ertragssteigerung vermutet werden. Großkonzerne haben häufig eine Tochtergesellschaft für das Facility Management gegründet.

---

### 3 Nutzen

- Schaffung von Transparenz über technische, finanzielle, infrastrukturelle Details der Gebäudeplanung, Nutzung und Entsorgung
- Erhöhung der Planungssicherheit
- Durch Bündelung/Zentralisierung können Economies of Scale realisiert werden
- Optimierung des Ressourceneinsatzes und der Erträge (z. B. Reduktion von Wartungskosten)



**Abb. 1** Elemente des Facility Managements

## 4 Voraussetzungen

- Professionelles Facility Management erfordert spezifisches Know-how: Methoden- und Fachkompetenz
- Zentralisierung der Facility-Management-Verantwortlichkeiten

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Facility Management umfasst viele Tätigkeiten, wobei der Schwerpunkt im Rahmen der Nutzung der Immobilie liegt (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Schulte/Pierschke: Facilities Management, 2000.
- 2 Staudt/Kriegesmann/Thomzik: Facility Management, 1999.

---

# Feedback

## (Instrumente der Personal- und Teamführung)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Feedback ist ein wichtiger Ansatz bei der Mitarbeiterführung. Regelmäßig und situationsspezifisch sollte dem Mitarbeiter gespiegelt werden, wie sein Handeln verstanden und wahrgenommen wird. Das Mitteilen erfolgt in strukturierter Form.

---

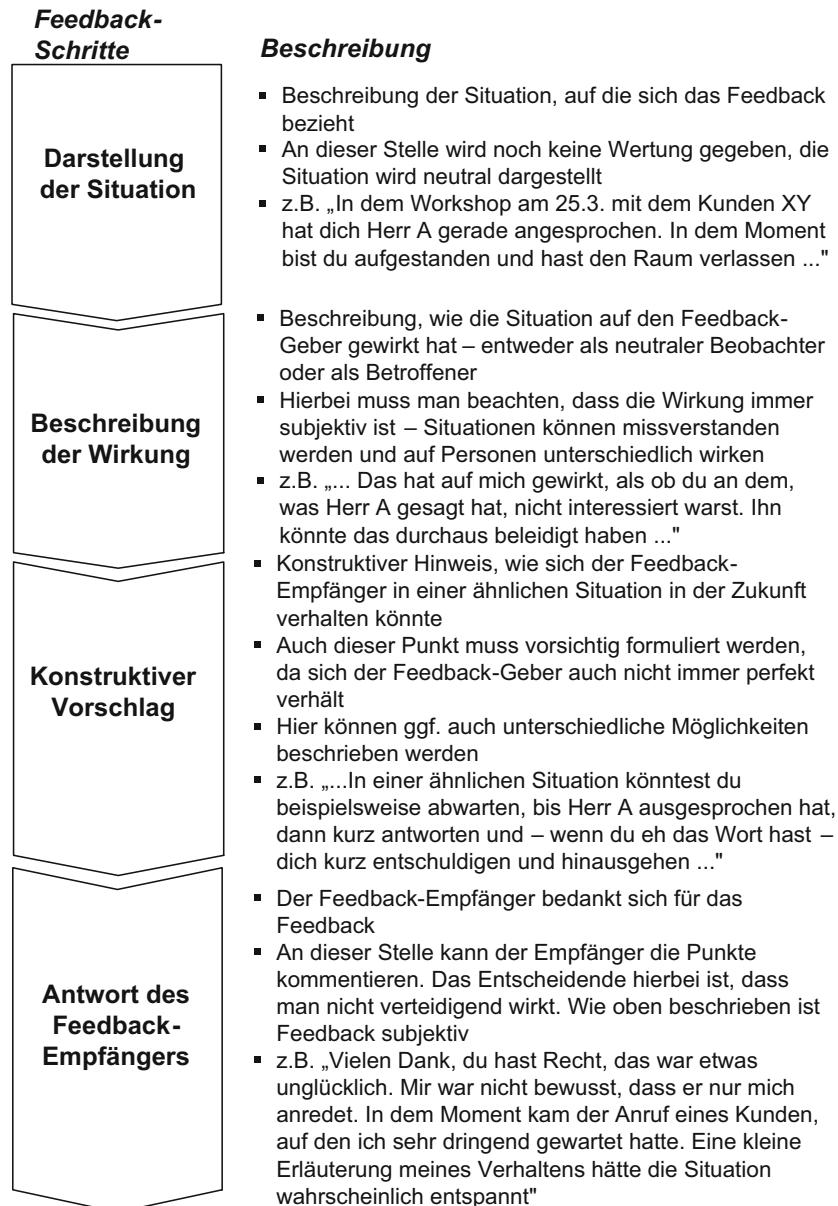
### 2 Anwendungsgebiete

Feedback kann von einer Führungsperson an Mitarbeiter, aber auch gegenseitig unter Mitarbeitern als konstruktive Hilfe zur Verbesserung gegeben werden. Feedback kann selbstverständlich auch an Vorgesetzte gegeben werden – dies sollte jedoch sehr vorsichtig, abhängig von der Offenheit der Kultur in einem Unternehmen angewendet werden. Feedback kann positives Handeln verstärken und zur Beseitigung negativem Handeln beitragen.

---

### 3 Nutzen

- Konstruktive Hilfe zur Verbesserung der eigenen Leistung
- Verstehen der eigenen Außenwirkung
- Ausräumen von Missverständnissen



**Abb. 1** Vorgehen bei Feedback

## 4 Voraussetzungen

- Interaktion mit erkennbarer positiver/negativer Wirkung
- Ehrliche und offene Mitteilung des Feedbacks
- Zeitnahe Realisierung des Feedbackgesprächs, damit sich beide Beteiligten noch an die Bezugssituation erinnern können
- Idealerweise ausreichend Exposure bzw. Beobachtungspunkte
- Positionierung des Feedbacks als subjektiven Eindruck und nicht als Kritik an der Person

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Feedback umfasst vier Schritte (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Fengler: Feedback geben, 1998.
- 2 Vilsmeyer: Feedback geben, mit Sprache handeln, 2000.

---

# Five-Forces-Modell

## (Strategische Unternehmensanalysekonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Das Five-Forces-Modell von Porter umfasst fünf Elemente (Lieferanten, neue Wettbewerber, Kunden, Substitutionsprodukte, Branchenwettbewerb), anhand derer ein Unternehmen die Attraktivität eines Marktes analysieren kann.

---

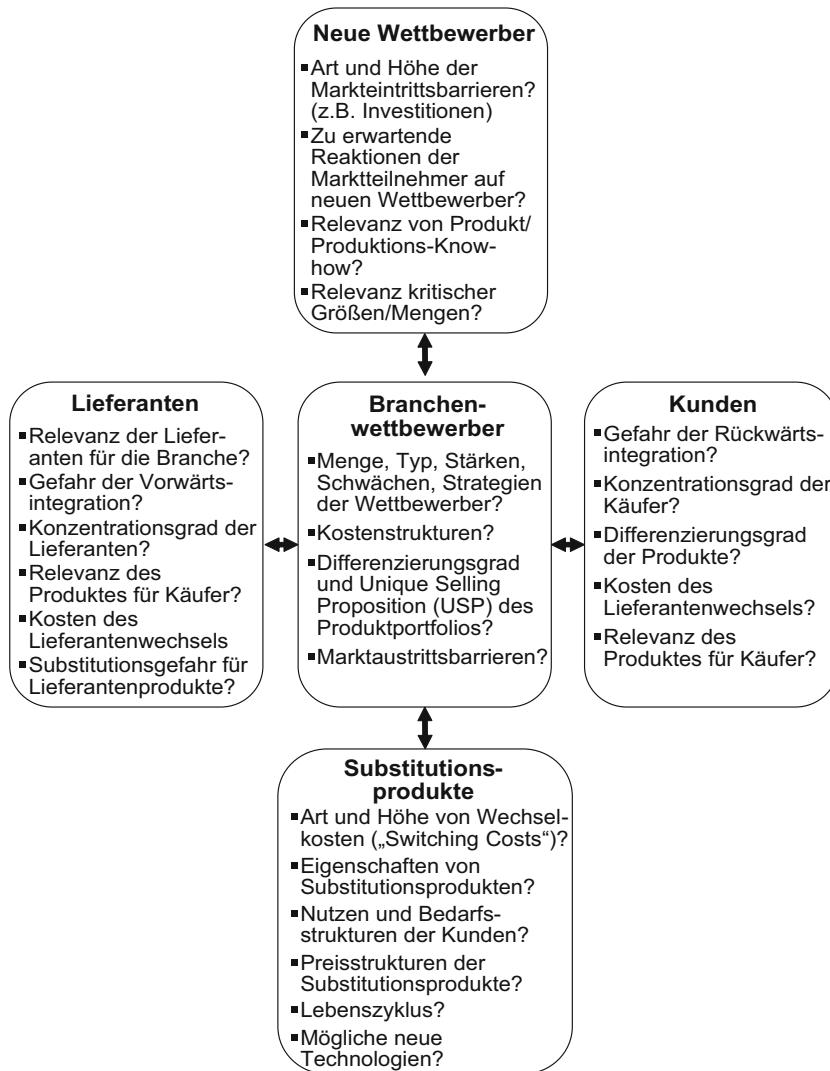
### 2 Anwendungsgebiete

Als klassisches Analysetool kann das Five-Forces-Modell nahezu in jeder Form von Marktumfeldanalyse bezüglich einer Branche, eines Unternehmens, eines Geschäftsfelds oder eines Produktes angewandt werden. Die Elemente des Five-Forces-Modells ermöglichen eine ganzheitliche Sicht auf das aktuelle sowie potenziell zukünftige Marktumfeld.

---

### 3 Nutzen

- Analyse des Status quo in einem Markt: Charakteristika, Kräfteverhältnisse, Triebkräfte
- Prognose der zukünftigen Marktentwicklung (Gefahren, Risiken, Möglichkeiten) inklusive der Festlegung der Eintrittswahrscheinlichkeit
- Antizipation von Veränderungen/Dynamiken im Markt
- Strategische Entscheidungen, die das Unternehmen bzw. das Geschäftsfeld betreffen



**Abb. 1** Elemente und Kernfragen des Five-Forces-Modells

## 4 Voraussetzungen

- Abgrenzung des zu betrachtenden Marktes und Vergleichbarkeit der Betrachtungsobjekte (z. B. Produkte, Branchen)
  - Zugang zu den Marktdaten (u. a. Strategien und Kostenstrukturen der Wettbewerber)
- 

## 5 Kernelemente/Vorgehen

In ihrer Gesamtheit decken die Five Forces das Marktumfeld ab (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Porter: Competitive Advantage, 1985.
- 2 Porter: Competitive Strategy, 1998.

---

# Führungsmodelle

## (Instrumente der Personal- und Teamführung)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Die Führung von Personal umfasst die zielgerichtete Steuerung von Mitarbeitern durch den Vorgesetzten. Dabei geht es weniger um die Vermittlung konkreter Handlungsanweisungen als vielmehr um die Frage, in welchem Umfang Mitarbeiter in Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse eingebunden werden. Führungsmodelle zeigen Handlungsspielräume auf: von autoritativer über integrierende und partizipative bis hin zu delegierender Führung.

---

### 2 Anwendungsbereiche

Die Frage nach der adäquaten und effizienten Form der Personalführung ist für jede Führungskraft von Relevanz. Dabei sind u. a. die Bedürfnisse der Mitarbeiter und die Unternehmensziele zu berücksichtigen.

---

### 3 Nutzen

- Zielgerichtete und das Endergebnis steigernde Steuerung von Mitarbeitern mit geringstmöglichen Aufwand
- Steigerung der Motivation der Mitarbeiter sowie Vermeidung von Frustration als Grundlage für Leistung und Engagement
- Schaffung von Freiräumen für die Führungskraft durch stärkere Einbindung der Mitarbeiter in Gestaltungsprozesse

## 4 Voraussetzungen

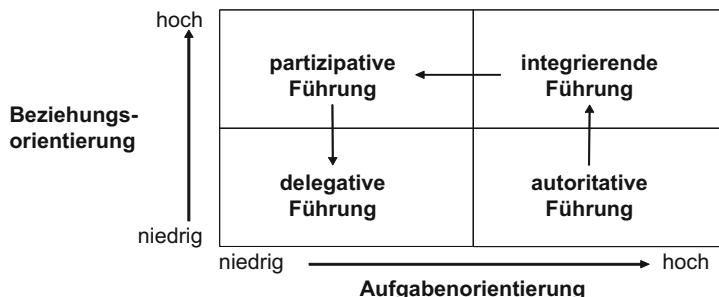
Das generell „richtige“ Führungsmodell existiert nicht. Die Auswahl des Führungsmodells muss in Abhängigkeit von den zu erledigenden Aufgaben (z. B. operative Rechnungsprüfung versus Erarbeitung eines strategischen Konzepts) sowie dem Reifegrad und Charakter des Mitarbeiters erfolgen. Dabei umfasst der Mitarbeiterreifegrad die relevante inhaltliche, methodische und psychologische Kompetenz zur Erledigung der übertragenden Aufgaben.

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Es lassen sich vier elementare Führungsmodelle differenzieren. Diese sind im Folgenden in eine  $2 \times 2$ -Matrix nach Hersey und Blanchard eingebettet – mit den Dimensionen Aufgaben- und Beziehungsorientierung. Je nach Reifegrad des Mitarbeiters kann die gezielte Auswahl eines Führungsmodells erfolgen (je höher der Reifegrad, desto höher die Freiräume und die Einbindung) (siehe Abb. 1).

*Autoritative* Führung basiert auf eindeutigen Vorgaben und Zeiträumen an Mitarbeiter durch die Führungskraft, die diesen kaum Handlungs- und Entscheidungsspielraum lässt („top down“).

*Integrierende* Führung eröffnet Mitarbeitern Spielraum dafür, gegenüber der Führungskraft eigene Standpunkte zu äußern. Dies ist jedoch lediglich eine scheinbare Einbindung des Mitarbeiters, da die Führungskraft ein klares Meinungsbild bezüglich der Tätigkeiten und Entscheidungen hat und diese auch durchsetzen möchte.



**Abb. 1** Vier Führungsmodelle nach Hersey und Blanchard

*Partizipative* Führung bindet Mitarbeiter aktiv in die Gestaltung und Entscheidungen mit ein. Kreativität der Mitarbeiter wird zugelassen, eine offene Kommunikation gepflegt und Konsens gesucht.

*Delegative* Führung erfordert Mitarbeiter mit einem hohen Reifegrad, da diese maßgeblich den Prozess zur Erreichung eines gemeinsam mit der Führungskraft definierten Ziels bestimmen. Im Blickpunkt der Interaktion steht primär die Erfüllung des Ziels.

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Blanchard/Zigarmi/Zigarmi: Führungsstile, 2002.
- 2 Scholz: Personalmanagement, 2000.

---

# Gemeinkostenwertanalyse

## (Problemanalysetools)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Die Gemeinkostenwertanalyse (GWA) ist eine Methode, die zur signifikanten und kurzfristigen Reduktion von Gemeinkosten eingesetzt werden kann. Dabei werden Kosten und Nutzen von Leistungen der untersuchten Gemeinkostenbereiche analysiert und bewertet. Die Gemeinkostenwertanalyse führt zum Abbau nicht notwendiger Leistungen sowie zur rationelleren Leistungserbringung. Dabei wird in der Regel im Vorfeld ein ambitioniertes Ziel definiert.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Eine Gemeinkostenwertanalyse kann in sämtlichen so genannten Overheadfunktionen (z. B. Personalabrechnung, Immobilienverwaltung, IT-Anwenderservice, Finanzen und Administration) eingesetzt werden. Sie ist ein geeignetes Tool, wenn dringender Handlungsbedarf für eine Kostensenkung besteht.

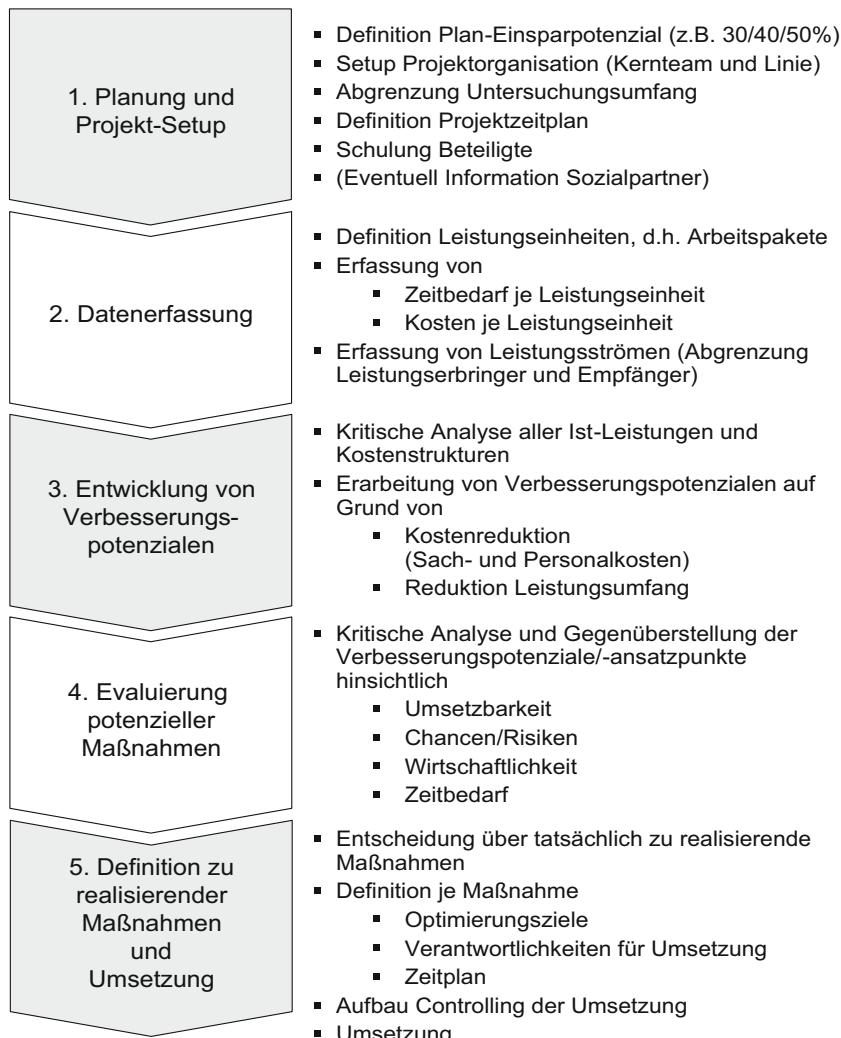
---

### 3 Nutzen

- Schaffung von Transparenz über Leistungen und assozierte Kosten im Unternehmen/Bereich
- Ganzheitlicher, gut strukturierter Ansatz
- Identifikation redundanter, ineffizienter, unnötiger und/oder ressourcenintensiver Tätigkeiten

## Gemeinkostenwertanalyse: Phasen

### Kernaktivitäten



**Abb. 1** Vorgehensmodell Gemeinkostenwertanalyse

## 4 Voraussetzungen

- Zugang zu Informationen, die eine Analyse der Ist-Leistungen sowie der assoziierten Kostenstrukturen ermöglichen
  - Ambitionierte, aber realisierbare Zielvorgabe (Ansporn)
  - Neben der eher operativen Ausrichtung der GWA muss auch an strategischen Kostensenkungsmaßnahmen gearbeitet werden
- 

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Eine Gemeinkostenwertanalyse umfasst fünf wesentliche Phasen (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Müller: Gemeinkosten-Management, 1998.
- 2 Striening: Chefsache Gemeinkostenmanagement, 1995.

---

# Geschäftsberichtsanalyse

## (Problemanalysetools)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Geschäftsberichte sind Unternehmensdarstellungen, die mit dem Ziel erstellt werden, die geschäftliche Entwicklung und Zielsetzung für unternehmensexterne/-interne Adressaten wie Teilhaber, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten oder Investoren darzustellen. Die Geschäftsberichtsanalyse ist die systematische Untersuchung eines Unternehmens/Konzerns auf der Basis des veröffentlichten Geschäftsberichts (outside-in). Dies ist relevant z. B. für Investoren, Kunden oder Wettbewerber, die keinen Zugang zu unternehmensinternen Informationen haben und deshalb auf Veröffentlichungen des anvisierten Unternehmens angewiesen sind.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Eine Geschäftsberichtsanalyse kann im Rahmen des Desk Research Anwendung finden, sofern nur eine grobe Analyse angestrebt wird. Zur Vertiefung, Verifizierung und Vervollständigung erarbeiteter Informationen sollte die Geschäftsberichtsanalyse durch weitere Analyseformen flankiert werden (z. B. Markt-/Branchenstudien, Analystenberichte, Interviews mit Unternehmensvertretern).

---

### 3 Nutzen

Nutzen der Geschäftsberichtsanalyse ist die Schaffung von Transparenz über ein Unternehmen, dessen Geschäftsfelder, Entwicklung, Trends, Ziele, bilanzielle und finanzielle Kennziffern, Managementstrukturen und Art, wie sich ein Unternehmen präsentiert.

Relevanter Abschnitt des Geschäftsberichts	Kernfragen der Geschäftsberichtsanalyse
1. Mitglieder des Vorstandes & Aufsichtsrates	➤ Wie ist die Führungsstruktur des Unternehmens gestaltet?
2. Konzernlagebericht, Highlights	➤ Was waren die zentralen Ereignisse des vergangenen Jahres?
3. Unternehmensbereiche, Segmentberichterstattung	➤ In welchen Geschäftsfeldern ist das Unternehmen aktiv tätig? Welche Performance weisen diese auf?
4. Key Figures, Highlights	➤ Welche Entwicklung weisen die zentralen Geschäftsgrößen des Unternehmens auf?
5. Gewinn- und Verlustrechnung	➤ Wie erfolgreich hat das Unternehmen in der vergangenen Berichtsperiode gearbeitet?
6. Bilanz	➤ Welchen Wert weisen die Vermögenswerte des Unternehmens zum Beginn und zum Ende der Berichtsperiode auf?
7. Cash-Flow-Rechnung	➤ In welcher Form sind die Vermögenswerte finanziert?
8. Eigenkapital-Entwicklungsrechnung/ Nachweis	➤ Wie viel Geld wurde in der vergangenen Berichtsperiode eingenommen/ausgegeben, aus welchen Quellen stammt es und wofür wurde es ausgegeben?
9. Mehrjahresübersicht (5 Jahre)	➤ Wie hat sich das Eigenkapital in der Berichtsperiode entwickelt? Welches waren die für die Entwicklung relevanten Faktoren?
10. Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers	➤ Welche Entwicklung weisen die Eck-Kennzahlen des Unternehmens über mehrere Jahre auf (u. a. Mitarbeiter, Umsatz, Jahresüberschuss)?
	➤ Wie sehen die Erkenntnisse der Wirtschaftsprüfer aus?

**Abb. 1** Kernfragen und Quellen der Geschäftsberichtsanalyse

## 4 Voraussetzungen

- Berücksichtigung vorhergehender Perioden ist zwingend erforderlich, um aussagekräftiges Gesamtbild zu erhalten
- Betrachtung branchenspezifischer Besonderheiten muss während der Ableitung normativer Aussagen erfolgen

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Kernfragen können für eine grobe Analyse genutzt werden (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Baetge/Kirchhoff: Der Geschäftsbericht, 2002.
- 2 Bernstein/Wild: Financial Statement Analysis, 2000.

---

# Ideenbewertung

## (Kreativitätstechniken)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Das Ergebnis eines Verfahrens zur Entwicklung von Ideen (z. B. Brainstorming, 6-3-5-Methode) ist eine lange und oft unstrukturierte Liste von Ideen. Um damit gezielt arbeiten zu können, muss die Liste strukturiert und die entwickelten Ideen müssen systematisch bewertet sowie priorisiert werden.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Die Ideenbewertung schließt sich an Verfahren zur Generierung von Ideen an. Die Ideen können noch in der Teilnehmergruppe gemeinsam oder im Anschluss an das Meeting durch eine einzelne Person bewertet werden.

---

### 3 Nutzen

- Schaffung von Transparenz über die gesammelten Ideen durch Kategorisierung in Gruppen
- Identifizierung der vielversprechendsten Ideen durch Bewertung anhand definierter Kriterien
- Fokussierung der sich anschließenden Maßnahmenplanung auf die wichtigsten Ideen

## 4 Voraussetzungen

- Konsequente Eliminierung von redundanten und potenzielschwachen Ideen
- Definition von Kriterien zur Priorisierung und Strukturierung der entwickelten Ideen

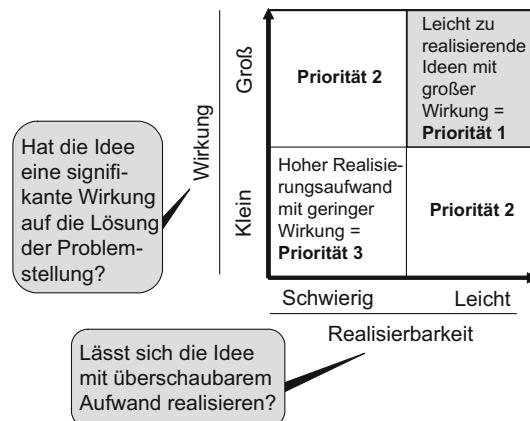
## 5 Kernelemente/Vorgehen

*Ideenkategorisierung:* Je nach Problemumfang lassen sich Ideen unter bestimmten Oberbegriffen zusammenfassen. Zu dem Brainstorming-Thema „Wie können wir den Umsatz steigern?“ könnte man z. B. die Kategorien 1. bestehende Produkte, 2. Produktvariationen und 3. neue Produkte bilden. Die Kategorisierung hat den Vorteil, dass Gruppen mit einer eher überschaubaren Zahl an Ideen gebildet werden. Ähnliche Ideen und Überlappungen lassen sich so leichter identifizieren. Die Kategorien können gegebenenfalls später in Arbeitspakete überführt werden.

*Ideenbewertung:* Für eine erste pragmatische Bewertung eignen sich die zwei Dimensionen: Wirkung (Impact) und Realisierbarkeit (Feasibility). Man kann eine Matrix mit diesen beiden Dimensionen aufspannen und alle Ideen zuordnen (wurden die Ideen auf Karteikarten notiert, können diese nun in die entsprechenden Quadranten geklebt werden) (siehe Abb. 1).

Nach dieser Grobbewertung sollten vielversprechende Ideen (Long List) nach weiteren Kriterien (z. B. Kosten) bewertet werden, um dann die Ideen zu filtern, die wirklich realisiert werden (Short List).

**Abb. 1** Matrix zur Bewertung von Ideen (Beispiel)



## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Baron: Ideen finden. Top-Tools für kreative Köpfe, 2001.
- 2 Blumenschein/Ehlers: Ideen-Management, 2002.

---

# Innovationsmanagement

## (Strategische Managementkonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Innovationsmanagement ist der bewusste und gesteuerte Prozess zur Generierung, Entwicklung/Konzeption der eigentlichen Innovation (z. B. neue Technologie) sowie deren Durchsetzung im Unternehmen oder am Markt. Die Innovation kann sich dabei auf Produkte, Prozesse, Organisationen oder Geschäftssysteme beziehen.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Innovationsmanagement wird häufig ausschließlich in der klassischen Forschungs- und Entwicklungsabteilung (F&E) von Unternehmen gesehen. Innovationen können aber überall im Unternehmen entstehen – die Herausforderung besteht darin, die Ideen der zu erfahren (z. B. über Innovationsforen, Vorschlagswesen) und sie erfolgreich umzusetzen.

---

### 3 Nutzen

- Innovationsmanagement schafft das Bewusstsein über die Notwendigkeit von Innovationen und die unterschiedlichen Innovationsarten im Unternehmen
- Das bewusste Management unterschiedlicher Arten von Innovationen kann zu signifikanten Wettbewerbsvorteilen führen (z. B. Produktinnovationen über Umsatzwachstum, Prozessinnovationen über Kostenreduzierung)
- Innovationsmanagement unterstützt die ständige Erneuerung eines Unternehmens

## 4 Voraussetzungen

Kernvoraussetzung ist die Etablierung einer Unternehmenskultur, die das Entwickeln von neuen Ideen und das „Ausprobieren“ von neuen Ansätzen erlaubt und fördert, z. B. durch die Schaffung von kreativen Freiräumen für Mitarbeiter.

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Innovationen können vielfältiger Art sein:

- *Produktinnovation*: Bei der Neugestaltung von Produkten lassen sich Produktvariation, Produktdifferenzierung und Produktdiversifikation unterscheiden.
  - Produktvariation: Ein existierendes Produkt wird technisch verbessert.
  - Produktdifferenzierung: Liegt vor, wenn ein Unternehmen ein neues Produkt als Ergänzung einer bestehenden Produktlinie hervorbringt, da bei einer Kundengruppe ähnliche, aber nicht gleiche Präferenzen beobachtet wurden.
  - Produktdiversifikation: Das Unternehmen nimmt ein völlig neues Produkt in das Produktionsprogramm auf. Mit der Produktdiversifikation wird die höchste Innovationsstufe erreicht.
- *Prozessinnovation*: Entsteht durch einen neuartigen Faktorkombinationsprozess und führt zu einer wesentlichen Verbesserung des Leistungserstellungsprozesses. Ziele sind die Verkürzung von Lieferzeiten, Reduzierung operativer Kosten sowie Erhöhung von Flexibilität und Qualität der Leistungserstellung.
- *Organisationale Innovation*: Signifikante Erneuerung organisatorischer Strukturen. Dies erfordert einen weitaus größeren Zeithorizont in Bezug auf die Implementierungsdauer.
- *Geschäftsbezogene Innovationen*: Innovationsobjekt ist nicht nur das Unternehmen selbst. Faktoren des geschäftsbezogenen Umfelds (z. B. Branche in Größe und Struktur) unterliegen signifikanten Veränderungsprozessen.

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Billing: Koordination in radikalen Innovationsvorhaben, 2003.
- 2 Hauschmidt: Innovationsmanagement, 1997.

---

# Interne Leistungsverrechnung

## (Kennzahlen und Konzepte der Unternehmensführung)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Mittels einer Leistungsverrechnung wird sichergestellt, dass innerbetrieblich erbrachte Leistungen und entstandene Kosten verursachungsgerecht zwischen leistungserbringenden und leistungsnutzenden Unternehmenseinheiten weiterverrechnet werden.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Die interne Verrechnung von Leistungen ist eine elementare Grundlage für die Einführung und Nutzung einer Cost-, Service- oder Profit-Center-Struktur und ist immer dort von besonderer Relevanz, wo eine Unternehmenseinheit Leistungen für eine andere Unternehmenseinheit erbringt.

---

### 3 Nutzen

- Schaffung von Transparenz über erbrachte Ergebnisbeiträge, Leistungsarten, Mengen und entstandene Kosten
- Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns (insbesondere in Cost-, Service- und Profit-Centern)
- Verursachungsgerechte Zuordnung von Leistungsverbrauch und assoziierten Kosten
- Lieferung von Daten, die zur Preisfestsetzung im freien Markt genutzt werden können

## 4 Voraussetzungen

- Strukturierte Erfassung zu verrechnender Kosten und Erlöse
- Innerbetriebliche Kunden-Lieferanten-Beziehungen sowie SLA (Service Level Agreements)
- Transparenz über Leistungs- und Zahlungsströme
- Von den beteiligten Einheiten geteilte Regelungen bezüglich der Ermittlung von Kosten und Erlösen

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Bei der Verrechnung von Leistungen können zwei grundsätzliche Formen unterschieden werden:

- *Direkte, vorgangsbezogene Verrechnungen:* Diese Form der Verrechnung beinhaltet z. B. die einmalige Umbuchung von Kosten oder Erlösen sofort nach deren Ausführung.
- *Indirekte, periodenbezogene Verrechnungen:* Die Verrechnung erfolgt in der Regel nach Abschluss primärer Buchungen, z. B. durch die Umlage von Kosten zentraler Einheiten mittels eines Schlüssels auf Fachbereiche bzw. deren Kostenstellen.

Als Basis für die Ermittlung der internen Verrechnungspreise je Leistungseinheit können verschiedene Perspektiven zur Anwendung kommen:

- *Kostenorientierung:* Die Orientierung der Verrechnungspreise erfolgt an den Ergebnissen der Kostenrechnung, u. a. Ist-Kosten (nach tatsächlichem Aufwand), Grenzkosten und Vollkosten.
- *Marktorientierung:* Die Berechnung der internen Verrechnungspreise orientiert sich am Preis, der auf dem unternehmensexternen Markt für die gleiche Leistung gezahlt werden müsste.
- *Verhandlungsorientierung:* Die zu verrechnenden Preise werden frei zwischen dem Sender und Empfänger der vereinbarten Leistung verhandelt.

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Vollmuth/Pepels: Kosten senken und Leistungen steigern durch marktorientiertes Kostenmanagement, 2002.

---

# Interviewing

## (Kommunikationstools)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Interviewing umfasst die systematische Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Gesprächen, die mit spezifischen inhaltlichen Zielen durchgeführt werden. Dabei stehen aus Sicht des Interviewers der Erhalt von Wissen, die Erarbeitung von Arbeitsinhalten sowie die Einigung auf Ergebnisse und nächste Schritte mit dem Interviewten im Vordergrund.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Grundsätzlich kann jedes Gespräch bzw. Meeting systematisch vorbereitet werden. Die Intensität der Vorbereitung hängt von der Bedeutung des Gesprächs ab, die der Teilnehmer diesem beimisst.

---

### 3 Nutzen

- Von Teilnehmern geteiltes Verständnis über Inhalte, Ziele und Umfang des Gesprächs (sowohl vor als auch nach dem Gespräch)
- Effektiver Zeiteinsatz für alle Beteiligten
- Höherer Zielerreichungsgrad
- Strukturierte Durchführung des Gesprächs (inklusive schriftlicher Dokumentation der Ergebnisse) steigert die Nachvollziehbarkeit

**Interview-Planung**

- Festlegung Interview-Teilnehmer
- Interview-Rahmendaten definieren: Anlass, Umfeld, Termin, Dauer, Räumlichkeiten, Materialien
- Interview-Zielsetzung definieren (Differenzierung zwischen Minimal-/Maximalziel)
- Inhalte und Gesprächsführung zielführend strukturieren

**Interview-Start**

- Begrüßung
- Vorstellung Teilnehmer, Gesprächsinhalte und Ziele des Interviews
- Erwartungen der Teilnehmer an Interview klären und Fragen beantworten
- Individuelle Nutzen des Interviews für Befragte aufzeigen

**Interview-Kernphase**

- Inhalte strukturiert in Interview ansprechen und Fragen klären
- Flexibel in der Gesprächsführung auf Gesprächspartner reagieren
- Auf die Gesprächspartner eingehen und großes Interesse verbal und nonverbal ausdrücken (u. a. Blickkontakt, Aussagen aufgreifen)
- Inhalte speichern und geteiltes Verständnis ständig sichern

**Interview-Abschluss**

- Gesprächsergebnisse zusammenfassen und durch Teilnehmer bestätigen lassen
- Offene, zurückgestellte Fragen ansprechen und nächste Schritte vereinbaren
- Verabschiedung und Dank

**Interview-Review**

- Strukturierte Zusammenfassung der Interview-Ergebnisse, offener Punkte sowie nächster Schritte
- Hintergrundinformationen des Interviews notieren (u. a. Teilnehmer, Uhrzeit, Dauer, Stimmung, Ziele)
- Zusammenfassung an Teilnehmer zur Information/Zustimmung versenden

**Abb. 1** Idealtypischer Interviewprozess

## 4 Voraussetzungen

- Flexibilität und Zielorientierung in der Durchführung
  - Klarheit über eigene Gesprächsziele
  - Empathisches Verhalten und Antizipation der Perspektive der Gesprächspartner (u. a. Motivation, Ziele, Know-how)
- 

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Interviewing lässt sich in fünf Schritte unterteilen (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Lehmann: Das Interview, 2000.
- 2 Mayer: Interview und schriftliche Befragung, 2002.

---

# Investitionsmanagement

## (Strategische Managementkonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Unter einer Investition versteht man die Verwendung finanzieller Mittel/betrieblicher Ressourcen zur Beschaffung von Finanzvermögen (z. B. Beteiligungen), Sachvermögen (z. B. Grundstücke) oder immaterieller Vermögen (z. B. Rechte). Dabei umfasst die Gesamtinvestition in einem Zeitraum Anschaffungs-, Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen. Entwicklungen, Beantragungen, Entscheidungen sowie das Monitoring von Investitionen erfolgen in einem mehrstufigen Prozess. Auf die systematische Durchführung und Steuerung dieser Aktivitäten zielt das Investitionsmanagement.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Investitionsentscheidungen werden unter Unsicherheit gefällt und haben einen großen Einfluss auf Kosten, Erlöse und Strukturen. Aktives Management von Investitionen ist demzufolge eine Pflichttätigkeit, deren Bedeutung in Unternehmen mit der finanziellen Investitionshöhe, der Anzahl an Investitionen sowie dem Einfluss der Investitionen auf die betriebliche Leistungserstellung zunimmt.

---

### 3 Nutzen

- Verbesserte Entscheidungsgrundlage für Investitionen
- Steigerung von Transparenz über geplante und umgesetzte Investitionen (Typen, Effekte, Risiken, Fehlentwicklungen)

## 4 Voraussetzungen

- Definierte Richtlinien, Prozesse (z. B. Genehmigungsverfahren) und Auflagen für Investitionsentscheidungen
  - Fit zwischen der Investitionsplanung sowie Budget- und Mittelfristplanung (Planungseckwerte)
  - Realitätsnahe Plangrößendefinition (z. B. Kalkulationszinsfuß)
- 

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Investitionsmanagement umfasst die folgenden Elemente:

- Investitionsplanung:
  - Ziel ist die Vorbereitung der Investitionsentscheidung
  - Umfasst die Abgrenzung des Investitionsgegenstandes sowie qualitative/quantitative Merkmale und periodenbezogene Planergebnisse der Investition (z. B. ROI)
- Investitionsrechnung:
  - Ziel ist die Wirtschaftlichkeits- und Planergebnisrechnung
  - Umfasst statische und dynamische Verfahren:
    - Statische Verfahren, die keine zeitliche Diskontierung aufweisen; dazu zählen: Gewinnvergleichs-, Kostenvergleichs-, Amortisations- und Rentabilitätsrechnung
    - Dynamische Verfahren, bei denen Zahlungsströme bis Planende betrachtet werden; dazu zählen: Kapitalwert-, Annuitäten- und interne Zinsfußmethode
- Investitionsentscheidung:
  - Ziel ist die Entscheidung über Investition inklusive Abgleich mit Investitionsplanung und Unternehmensstrategie
  - Umfasst den Investitionsantrag mit allen relevanten Inhalten, wie strategische, wirtschaftliche und technische Merkmale sowie Implikationen
- Investitionscontrolling:
  - Ziel ist die systematische und zielgerichtete Überwachung der Investitionseffekte
  - Umfasst den Abgleich von Plan- und Ist-Werten sowie die Erarbeitung der Implikationen auf Budget- und Mittelfristplan

## **6 Quellen/Weiterführende Literatur**

- 1 Dettmer/Hausmann/Himstedt: Investitionsmanagement, 2000.
- 2 Kusterer: Investitionsmanagement, 2001

---

# IT-Kostenoptimierung

## (Strategische Managementkonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Die von Unternehmen eingesetzte Informationstechnologie (IT) muss sich konsequent an den Anforderungen der Geschäftsprozesse ausrichten – bei effizientem Ressourceneinsatz. Auf die Effizienz des Ressourceneinsatzes zielt die IT-Kostenoptimierung.

---

### 2 Anwendungsgebiete

IT-Kostenoptimierung ist ein Thema für jedes Unternehmen, in dem durch die IT ein signifikanter Anteil der gesamten Kosten verursacht wird. Das gilt auch für Unternehmen, in denen eine ungünstige Verteilung der IT-Kosten die betriebliche Entwicklung hemmt (z. B.: Mittel müssen für die Aufrechterhaltung von Systemen, statt für die Weiterentwicklung genutzt werden).

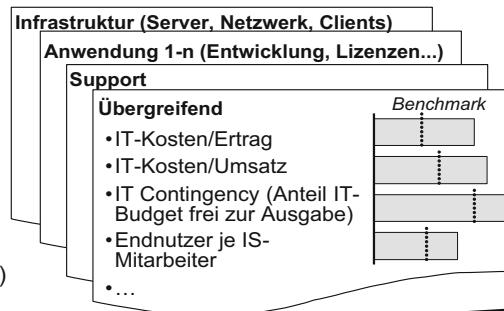
---

### 3 Nutzen

- Effizienter Ressourceneinsatz, der in reduzierten IT-Kosten resultiert
- Schaffung von Transparenz über IT-Kosten
- Steigerung der IT-Leistungsfähigkeit durch Freisetzen von Ressourcen, die für Innovationen genutzt werden können

### Potenzialermittlung

- Abgrenzung Untersuchungsumfang, Festlegung Zielgröße und Vorgehen
- zielführende Gruppierung von Kostenblöcken
- Definition relevanter KPIs und Benchmarking mit anderen Einheiten oder Unternehmen
- Ermittlung der Kostenlücken und Potenziale (Basis: gleiche Branche, Unternehmensgröße etc.)



### Maßnahmenermittlung

- Ableitung von Optimierungsbedarf aus Potenzialen und Analyse der Kostentreiber (z.B. Anzahl Usergruppen, Anwendungen, Standorte)
- Erarbeitung von Maßnahmen, u. a.:
  - Anpassung IT-Sourcing (make or buy)
  - Optimierung Providersteuerung
  - Standardisierung
  - IS-Leistungsverrechnung
  - Restrukturierung IS-Aufbau- und Ablauforganisation
  - Nachverhandlungen mit externen Dienstleistern
- Flankierung langfristiger Maßnahmen durch Quick Wins



### Implementierung

- Planung der Implementierung: Maßnahmenreihenfolge, Zeitplan, Meilensteine, Verantwortlichkeiten, Ressourcen (im Einzelfall Erarbeitung von Pflichtenheften, Gespräche mit Providern etc.)
- Förderung der Akzeptanz (u. a. Change Management) und Umsetzungsfähigkeit der Organisation (u. a. Training)

**Abb. 1** Phasenmodell zur IT-Kostenoptimierung

## 4 Voraussetzungen

- Optimierung der Leistungserbringung durch die IT (Erfüllung der Anforderungen der Funktionen, z. B. Marketing, Sales, Finance) muss mit der Kostenoptimierung einhergehen
- Überschneidungsfreie, alles abdeckende Abgrenzung der IT-Kostenblöcke: Infrastruktur (u. a. Server, Netzwerke, Clients) und Anwendungen (u. a. Entwicklung, Implementierung, Wartung, Support, Lizenzen)
- Transparenz über betriebliche Prozesse

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Optimierung der IT-Kosten erfordert ein schrittweises Vorgehen (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Krüger/Seelmann-Eggebert: IT-Architektur-Engineering, 2003.
- 2 Siebertz: IT-Kostencontrolling, 2004.

---

# Kennziffern finanzieller Sicherheit und Solvenz

## (Kennzahlen und Konzepte der Unternehmensführung)



---

### 1 Kurzbeschreibung

In der Praxis existieren eine Vielzahl finanzieller Führungskennzahlen, die sich im Wesentlichen aus der Gewinn- und Verlustrechnung, der Bilanz oder der Cash Flow-Rechnung ableiten lassen. Diese Kennziffern können auf die Liquidität, Rentabilität, Performance, Profitabilität oder die finanzielle Sicherheit und Solvenz eines Unternehmens zielen.

Dabei ist die finanzielle Sicherheit und Solvenz maßgeblich von der Höhe des Eigenkapitals, des Fremdkapitals sowie des Cash Flow abhängig. So birgt z. B. ein geringes Eigenkapital die Gefahr, dass durch Verluste das Eigenkapital maßgeblich aufgebraucht wird und die Deckung des Kapitalbedarfs (z. B. durch Fremdkapital) nicht mehr möglich wird.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Kennziffern der finanziellen Sicherheit und Solvenz werden für die Analyse eines Unternehmens oder Unternehmensbereichs eingesetzt, um aktuelle und zukünftige Chancen, Risiken, Erträge, Potenziale und Werte zu ermitteln und zu bewerten (z. B. Beurteilung der Kreditfähigkeit).

### 3 Nutzen

- Unterstützung der finanziellen Führung eines Unternehmens
  - Bereitstellung von Informationen für interne Entscheidungen bzw. Entscheidungen Dritter (z. B. Investoren)
- 

### 4 Voraussetzungen

Kennziffern finanzieller Sicherheit und Solvenz müssen im Rahmen strategischer Entscheidungsprozesse durch weitere Kennziffern ergänzt werden, um eine isolierte Fokussierung auf wenige Kennziffern zu vermeiden (z. B. Einbindung in Finanz-Cockpit).

---

### 5 Kernelemente/Vorgehen

Eine Vielzahl finanzieller Führungskennzahlen, die Aussagen zur Sicherheit/Solvenz zulassen, setzen sich aus mehrerer Messgrößen zusammen. Dazu zählen in erster Linie die folgenden:

- *Verschuldungsgrad* = Fremdkapital : Eigenkapital  
Zeigt auf, in welchem Verhältnis Fremd- und Eigenkapital zueinander stehen (je kleiner der Verschuldungsgrad, umso höher die Solvenz)
- *Eigenkapitalquote* = Eigenkapital : Gesamtkapital  
Zeigt auf, welches Verhältnis das Eigenkapital am Gesamtkapital aufweist (je höher die Eigenkapitalquote, umso größer die Solvenz)
- *Anspannungskoeffizient* = Fremdkapital : Gesamtkapital  
Beschreibt den Anteil des Fremdkapitals am Gesamtkapital (je kleiner, desto solventer das Unternehmen)
- *Verschuldungsfaktor* = Fremdkapital : operativer Cash Flow  
Zeigt auf, in welchem Maße operative Erträge das Fremdkapital decken
- *Liquiditätsgrad (L1)* = Zahlungsmittel : kurzfristige Schulden  
Beschreibt die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens
- *Verhältnis operativer Cash Flow zu Fremdkapitalzinsen*  
Zeigt, inwieweit operative Erträge die Fremdkapitalkosten decken
- *Verhältnis operativer Cash Flow zu investivem Cash Flow*  
Zeigt, welche Investitionen aus eigener Kraft finanziert werden

## **6 Quellen/Weiterführende Literatur**

- 1 Wöhe/Döring: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002.

---

# Komplexitätsmanagement

## (Strategische Managementkonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Komplexität in Unternehmen kann in vielerlei Sachverhalten, wie der Organisation, den Prozessen, der Infrastruktur, der Kundenstruktur, der Teilevielfalt oder der Fertigungstiefe, begründet sein. Komplexitätsmanagement zielt auf die ganzheitliche Erfassung, Steuerung und Reduktion von Komplexität im Unternehmen.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Konsequentes Komplexitätsmanagement ist relevant für alle Unternehmen. Dies gilt vor allem für Unternehmen, in denen eine inhärente Komplexität das betriebliche Ergebnis negativ beeinflussen kann. So können z. B. mit einer steigenden Zahl an Produktvarianten die Mengenvorteile/Economies of Scale (sinkende Stückkosten) aus einer gestiegenen Produktionsmenge negiert werden.

---

### 3 Nutzen

- Optimierung des Ressourceneinsatzes in den operativen Einheiten sowie in den Overhead-Funktionen
- Beseitigung von betrieblichen Elementen (z. B. Produktvarianten), die einen negativen Beitrag zum Unternehmensergebnis erzeugen
- Vereinfachung der Steuerung des Unternehmens

## 4 Voraussetzungen

Die Komplexitätsreduktion muss einem ganzheitlichen Ansatz folgen und sowohl die interne Leistungserstellung (z. B. Komplexität in der Produktion) und die Marktsicht (z. B. Produkt- und Kundenstrukturkomplexität) berücksichtigen.

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Basierend auf der Hypothese, dass Komplexität eine negative Wirkung auf das Betriebsergebnis hat, muss zunächst eine intensive Ist-Analyse erfolgen. Diese umfasst u. a.:

- *Identifikation von Komplexitätstreibern* durch Analyse von Strukturen und Prozessen
- *Analyse der Komplexitätstreiber* z. B. über eine Einordnung in eine Matrix mit den Dimensionen/Achsen
  - Grad der Beeinflussbarkeit zur Komplexitätsreduktion
  - Wirkung/Impact (u. a. Ergebniseffekt)
- *Auswahl der wichtigsten Komplexitätstreiber*, die verändert werden sollen und Identifikation der Quellen von Komplexitätskosten in allen Bereichen: im Falle einer zu hohen Variantenvielfalt, z. B.
  - Beschaffung: schlechte Nutzung von Mengenvorteilen
  - Produktion: hohe Rüstkosten
  - Marketing, Vertrieb und Customer Service: mangelnde Fokussierung des Vertriebs und hohe Schulungskosten
  - Finance & Administration: aufwendige interne Verrechnungen, Rechnungs-erstellung und Controlling
- *Definition und Umsetzung von Maßnahmen* zur kurzfristigen und nachhaltigen Reduktion von Komplexität, z. B.
  - Senkung der Kundenvielfalt bzw. Vielfalt der bedienten Märkte
  - Standardisierung im Beschaffungsmanagement
  - Einsatz von Baugruppen, gleichen Bauteilen
  - Bereinigung des Produktportfolios

Die Maßnahmen müssen zur Optimierung der Marktposition, zur Senkung von Kosten oder zur Steigerung des Umsatzes beitragen.

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Dietrich: Komplexitätsmanagement, 1998.
- 2 Kirchhoff: Ganzheitliches Komplexitätsmanagement, 2003.

---

# Konfliktmanagement

## (Instrumente der Personal- und Teamführung)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Unter einem Konflikt versteht man das Aufeinandertreffen einander entgegen gesetzter, nicht vereinbarer Interessen, Perspektiven, Ansätze oder Intentionen. Konfliktmanagement fokussiert das Erkennen, die Analyse, das Lösen sowie die positive Nutzung von latenten und expliziten Konflikten.

---

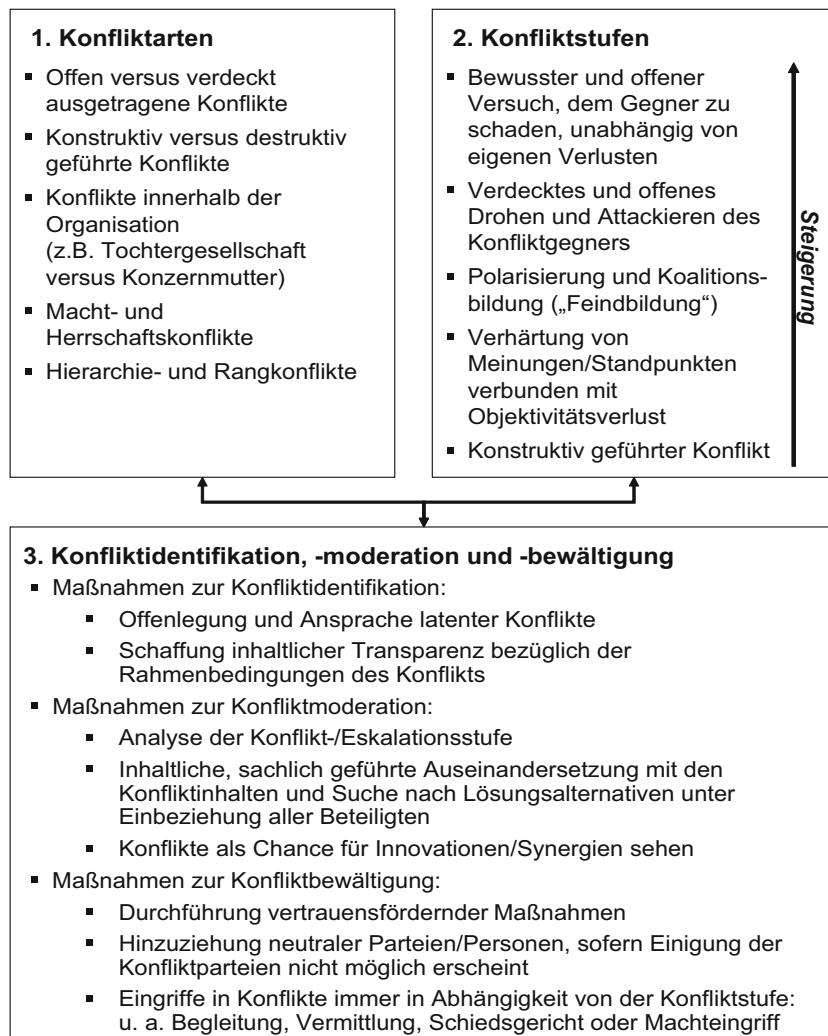
### 2 Anwendungsgebiete

Konflikte sind ein typisches, zum Teil unvermeidliches Ergebnis menschlicher Interaktion; sie gehören somit zum Alltag in Unternehmen. Demzufolge ist Konfliktmanagement eine elementare Aufgabe für jeden – insbesondere, wenn eskalierende Konflikte zu einem signifikanten Schaden für das Unternehmen führen können.

---

### 3 Nutzen

- Optimierte Nutzung betrieblicher Potenziale und Ressourcen (führt zu Steigerung des Unternehmenserfolgs)
- Schaffung von Transparenz über die Vielfalt an Ansätzen, Ideen, Perspektiven und Kompetenzen im Unternehmen
- Förderung des Arbeitsklimas
- Verbesserung der Arbeitsergebnisse, wenn Konflikte konstruktiv genutzt werden



**Abb. 1** Elemente des Konfliktmanagements

## 4 Voraussetzungen

Der konstruktive Umgang mit Konflikten muss in der Unternehmenskultur verankert sein. Das bedeutet, dass der aktive Umgang mit Konflikten sowie deren positive Nutzung gelebt werden. Dies muss über die Führungskräfte entsprechend gefördert werden. So können Konflikte offen angesprochen, die Situation geklärt sowie gemeinsame Ziele und Kompromisse gefunden werden.

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Konfliktmanagement kann über drei Elemente betrachtet werden (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Haeske: Team- und Konfliktmanagement, 2002.
- 2 Schwarz: Konfliktmanagement, 2003.

---

# Kosten- und Leistungsrechnung

## (Kennzahlen und Konzepte der Unternehmensführung)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) als Element des internen betrieblichen Rechnungswesens bildet die Grundlage zur Messung und Steuerung der Leistungserstellung im Unternehmen. Dabei unterliegt die Kosten- und Leistungsrechnung im Gegensatz zur Finanzbuchführung (externes Rechnungswesen) prinzipiell keinen externen Bestimmungen und richtet sich primär an unternehmensinterne Adressaten (z. B. Management, Kostenstellenleiter).

---

### 2 Anwendungsbereiche

Theoretisch besteht keine zwingende Voraussetzung zur Nutzung einer Kosten- und Leistungsrechnung. Jedoch ist diese ein wichtiges internes Planungs- und Steuerungsinstrument, das auf der systematischen Erfassung und Verrechnung des Verzehrs (= Kosten) und der Erbringung von Gütern und Leistungen innerhalb einer Abrechnungsperiode basiert.

---

### 3 Nutzen

- Liefert wichtige Informationen für das Management zur betrieblichen Disposition und Kontrolle (u. a. Ermittlung von Planabweichungen)
- Ermittlung kostenmäßiger Konsequenzen alternativer Maßnahmen (Prognoseinformation)
- Basis zur Bereitstellung von Vorgabeinformationen (z. B. Festlegung von Sollkosten)

## 4 Voraussetzungen

- Verknüpfung mit Finanzbuchführung
- Existenz erforderlicher IT-Systeme zur automatisierten Erfassung relevanter Daten und Generierung entsprechender Reports

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) besteht aus der Kostenartenrechnung (KAR), der Kostenstellenrechnung (KSR) und der Kostenträgerrechnung (KTR):

- *Kostenartenrechnung* („Welche Kosten fallen an?“)
  - Zielt auf die systematische Erfassung von Kosten aus der externen Beschaffung von Produktionsfaktoren (auch Personal) einer Kalkulationsperiode; anfallende Kosten werden Kostenarten (z. B. Materialkosten) zugeordnet
  - Voraussetzung: grundsätzliche Klassifizierung von Kosten in überschneidungsfreie Kostenarten
- *Kostenstellenrechnung* („Wo fallen die Kosten an?“)
  - Zielt auf die Erfassung und Zuordnung der Kosten (insbesondere Gemeinkosten) zu Kostenstellen, um u. a. die Wirtschaftlichkeitskontrolle von Kostenstellen oder die Bildung von Kalkulationssätzen für eine innerbetriebliche Verrechnung zu ermöglichen
  - Voraussetzung: adäquate Kriterien zur Bildung von Kostenstellen (z. B. selbständiger Verantwortungsbereich) und eine geeignete Wahl der Bezugsgrößen
- *Kostenträgerrechnung* („Wofür sind die Kosten entstanden?“)
  - Zielt auf die Zuordnung der Kosten auf Kostenträger (z. B. Umsetzung des Projekts „Entwicklung virtueller Marktplatz“)
  - Voraussetzung: Differenzierung nach Zeit (Kostenträgerzeitrechnung = Kosten pro Zeiteinheit) und Menge (Kostenträgerstückrechnung = Kosten pro Mengeneinheit)

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Baum: Kosten- und Leistungsrechnung, 2003.
- 2 Wöhe/Döring: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002.

---

# Krisenmanagement

## (Strategische Managementkonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Eine Unternehmenskrise liegt vor, wenn die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens in signifikanter Form bedroht ist. Krisenmanagement umfasst die grundsätzliche Prävention, Erkennung, Diagnose und Behebung von Unternehmenskrisen, um letztendlich die Insolvenz bzw. Zahlungsunfähigkeit zu vermeiden. Je früher aktives Krisenmanagement ansetzt, desto höher ist die Erfolgswahrscheinlichkeit.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Krisenmanagement ist grundsätzlich für jedes Unternehmen ein Thema. Krisengefährdete Unternehmen sind insbesondere noch junge, mittelständische Unternehmen sowie Unternehmen, die hohe Abhängigkeiten von einzelnen Märkten/Produkten und Partnern, einen hohen Verschuldungsgrad oder einen gefährdeten Forderungsbestand aufweisen.

---

### 3 Nutzen

- Optimierung der Früherkennung von Strategie-, Ertrags-, Finanz- und Existenzkrisen auf Basis geeigneter Diagnosetools
- Höhere der Wahrscheinlichkeit des unternehmerischen Überlebens

### **Voraussetzungen**

- Systematisches und fortlaufendes Management von Risiken (u. a. nach KonTraG: Gesetz zur Kontrolle und Transparenz), die zu einer Krise führen können
- Aufbau von Krisen-Frühwarnsystem:
  - Fokus u. a. Finanzkraft, Qualität, Markterfolg
  - Definition und ständige Kontrolle qualitativer und quantitativer Indikatoren
  - Nutzung von Grenzwerten, die Signalwirkung (rote Ampel) im Ernstfall auslösen

### **Krisen-Identifikation und Diagnose**

- Frühzeitiges Erkennen latenter und akuter Krisen
- Krisenanalyse, u. a. mittels
  - Scoring-Modell/Checkliste mit Grenzwerten
  - Diskriminanzanalysen (Vergleich mehrerer Unternehmen, z.B. auf Basis des Jahresabschlusses)
- Klassifizierung der Krise (z.B. mittel, schwer, existenzbedrohend)
- Ursachenanalyse (z.B. Strategie greift nicht am Markt, Umsätze brechen ein, Qualitätseinbußen, Forderungen gehen verloren)

### **Krisen-Behebung/Bekämpfung**

- Grundsätzliche Entscheidung über Sanierung/Turnaround oder Liquidation
- Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Krisenbehebung abweichend vom ursprünglichen Plan, z.B.
  - Nutzung von Liquiditätsreserven
  - Reduktion von Forderungsausfällen
  - Gezielte Kostenreduktion (u. a. Personal, Investitionen)
  - Aufnahme Fremdkapital (u. a. öffentliche Mittel)
  - Stärkung der Ertragsorientierung
  - Umwandlung
  - Strategische Transaktionen (u. a. Fusion, Verkauf Geschäftsfeld)
- Sicherstellung finanzieller und individueller Handlungsfreiheit des Managements
- Durchführung notwendiger Kommunikationsmaßnahmen, z.B. Richtung Mitarbeiter

**Abb. 1** Elemente des Krisenmanagements

## 4 Voraussetzungen

- Grundsätzliche Vermeidung von Sachbeständen, die zu intern induzierten, bestandsgefährdenden Krisen führen können
- Enge Kopplung Krisenmanagement mit Risk Management

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Krisenmanagement umfasst drei Kernelemente (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Grüber: Schnellkurs Krisenmanagement, 2001.
- 2 Salm: Krisenmanagement, 2002.

---

# Launch Management

## (Strategische Managementkonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Launch Management umfasst den systematischen Prozess, der im Anschluss an die Ideengenerierung, Ideenbewertung und die Entwicklung des Produkt/Service Konzepts folgt. Kernelemente des Launch Managements sind die Launch-Planung, -Pilotierung und -Umsetzung bis hin zur Überführung der neuen Produkte und Services in das Tagesgeschäft.

---

### 2 Anwendungsgebiete

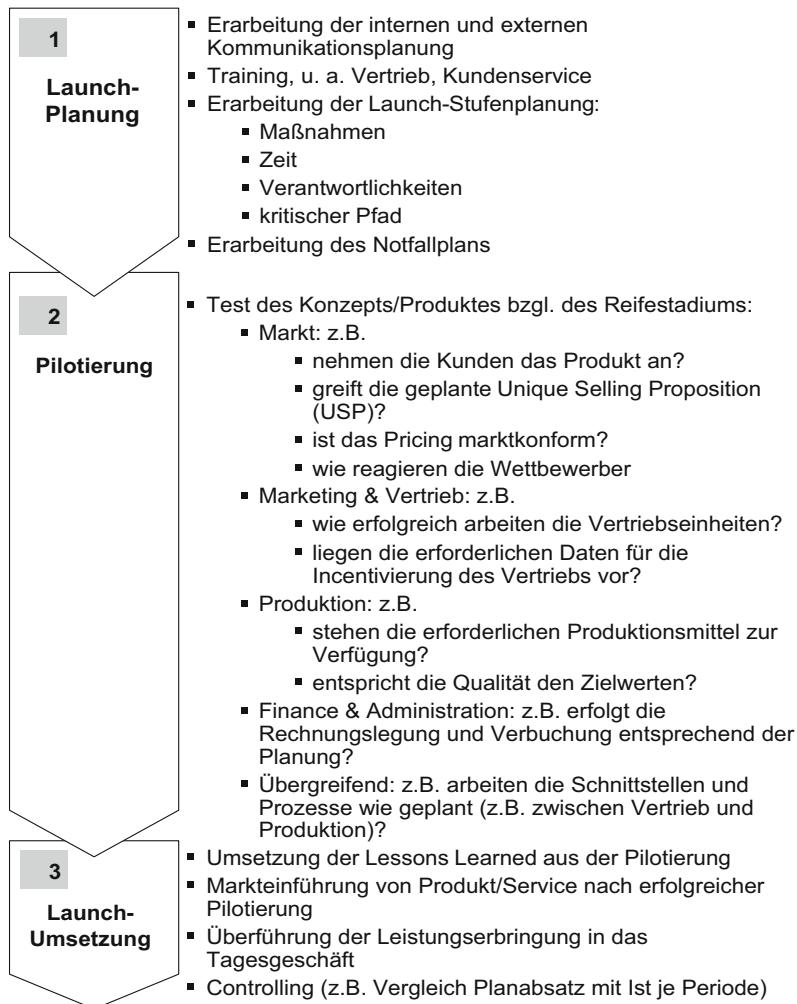
Jedes Unternehmen, das Produkte oder Services entwickelt und auf ausgewählten Märkten platziert, sollte einem systematischen Vorgehen folgen. Dabei macht es keinen Unterschied, ob

- Es sich um neue Produkte oder Varianten dieser handelt
- Teile des Launch Managements durch Unternehmensdritte durchgeführt werden (z. B. Marketingplanung, externe Kommunikation)

---

### 3 Nutzen

- Steigerung der Wahrscheinlichkeit, dass das Produkt bzw. der Service am Markt entsprechend der Planung angenommen wird
- Sicherstellung einer strukturierten Vorgehensweise
- Optimierung des Ressourceneinsatzes



**Abb. 1** Phasen des Launch Managements

## 4 Voraussetzungen

- Intensive Vorbereitung des Produkt/Service-Launch zur Vermeidung schwerwiegender Spätfolgen im Tagesgeschäft, u. a. in Produktion, Rechnungslegung, IS-Support, Vertrieb
- Integration des Business Plans in die strategische Planung
- Fit zwischen der Produkt/Service-Neuentwicklung und der Unternehmens-/Geschäftsfeldstrategie

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Launch Management umfasst drei Phasen (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Cooper: Product Leadership, 1998.
- 2 Kitcho: High Tech Product Launch, 1999.

---

# Management Buyouts/-ins

## (Strategische Transaktionen)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Unter Management Buyouts (MBO)/Buyins (MBI) wird die teilweise oder gänzliche Übernahme der Anteile eines Unternehmens/-teils durch das eigene oder zukünftige Management verstanden. Der Buyout/Buyin kann mit hohem Fremdkapitaleinsatz finanziert werden (= Leveraged Buyout/-in).

---

### 2 Anwendungsgebiete

Buyouts/-ins können in verschiedenen Situationen Anwendung finden, u. a. wenn

- ein Konzern/Unternehmen Teile abstoßen möchte, die nicht mehr der Gesamtstrategie entsprechen
- die Nachfolgefrage in einem Familienunternehmen gelöst werden soll
- das Management eine deutliche Unterbewertung des anvisierten Unternehmens empfindet
- eine drohende feindliche Übernahme mittels einer Privatisierung abgewehrt werden soll (= Going Private MBO/I)
- ein Staatsunternehmen privatisiert werden soll
- eine Liquiditäts-/Finanzierungslücke geschlossen werden muss

### 3 Nutzen

Der Hauptnutzen von Buyouts/-ins liegt in der Erfüllung der spezifischen Zielsetzung, die sich aus dem jeweiligen Anwendungsgebiet ergibt.

---

### 4 Voraussetzungen

Wichtigste Voraussetzung für einen erfolgreichen Management Buyout/-in ist die Schaffung einer Win-Win-Situation für die Stakeholder: das neue Managementteam, die Kapitalgeber, die Alteigentümer und, wenn möglich, auch für die Mitarbeiter.

---

### 5 Kernelemente/Vorgehen

Durch die Fülle verschiedener Anwendungsgebiete ist die Vorgabe eines „typischen“ Prozesses kaum möglich. Allerdings existieren Elemente, die zu einem erfolgreichen Buyout/-in gehören:

- *Ist-Analyse/Due Diligence:* Das im Fokus stehende Unternehmen muss im Vorfeld der Transaktion intensiv und ganzheitlich analysiert werden. Dies beinhaltet u. a. die Geschäftsfelder, Marktsituation, Produkte, Services, Technologien, finanzwirtschaftliche und strategische Entwicklung/Planung, Managementstruktur, Ablauf- und Aufbauorganisation sowie Eigentümerstruktur.
- *Auswahl der Beteiligten:* In die Ausarbeitung des Buyouts müssen alle relevanten Parteien eingebunden sein: neues/altes Management, Alteigentümer sowie Kapitalgeber (Banken, Private Equity-Gesellschaften). Für spezielle Fragen müssen Wirtschaftsprüfer sowie Steuer- und Rechtsexperten hinzugezogen werden.
- *Business Plan:* Auf der Basis der Ist-Analyse/Due Diligence sowie der strategischen, betriebswirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Planung muss ein Business Plan als Arbeitsgrundlage erstellt werden.
- *Umsetzung:* Nach erfolgreichem Abschluss erfolgt die Umsetzungsphase in Analogie zum Business Plan. Eventuell beteiligte Finanzinvestoren ziehen sich in vielen Fällen nach einigen Jahren zurück (u. a. mittels Verkauf).

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Jakoby: Erfolgsfaktoren von Management Buyouts in Deutschland, 2000.
- 2 Scharf: Acquisitions, Mergers, Sales, Buyouts, and Takeovers, 1995.

---

# Marktausschöpfung (Initiative)

## (Strategische Managementkonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Marktausschöpfung zielt auf die strukturierte und gezielte Ausnutzung, Optimierung und damit Ausschöpfung der sich dem Unternehmen bietenden Erträge am Markt. In der Regel wird die Marktausschöpfung für ausgewählte Kundengruppen/-segmente angestrebt.

---

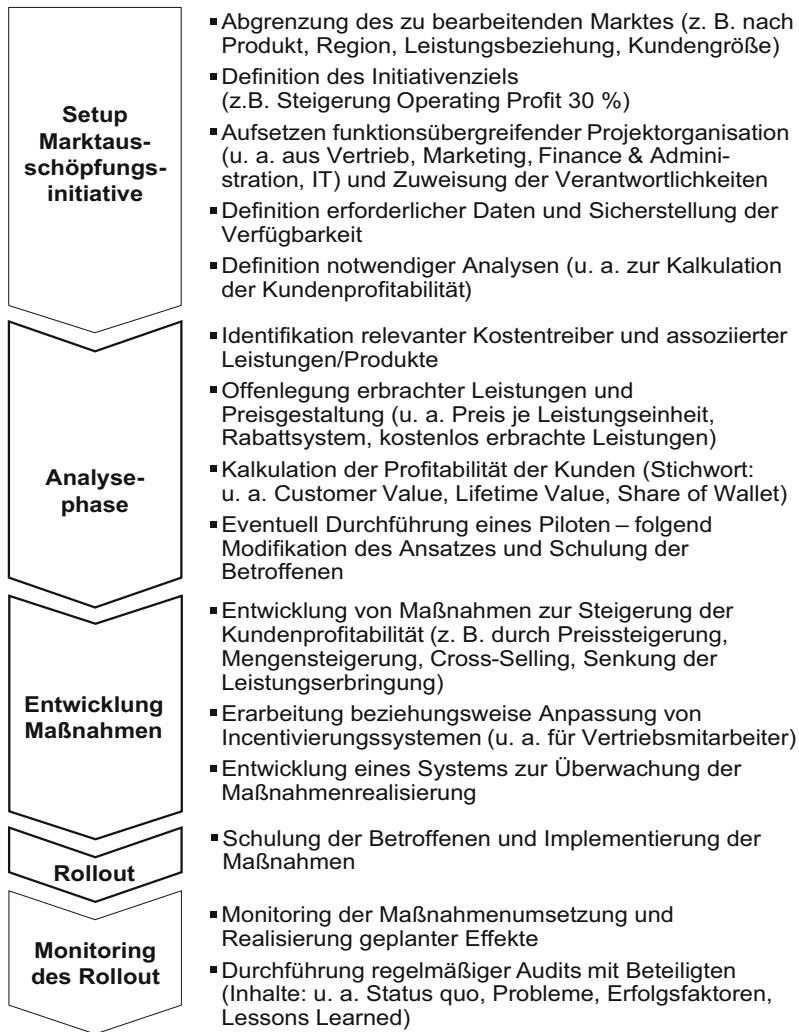
### 2 Anwendungsgebiete

Eine systematische Marktausschöpfung kann für nahezu jeden Markt bzw. für jedes Segment oder jede Kundengruppe durchgeführt werden. Die typischen Ansatzpunkte sind Kostensenkung, Preissteigerung und die Belastung bisher unbelasteter Serviceleistungen.

---

### 3 Nutzen

- Ausschöpfung ungenutzter kundenspezifischer Potenziale
- Steigerung des produktübergreifenden Absatzes durch systematisches „Cross Selling“
- Steigerung der gesamten Vertriebsleistung bzw. Steigerung des Gesamtumsatzes
- Höhere Profitabilität des einzelnen Kunden (Customer Value) und dadurch Steigerung der Unternehmensprofitabilität



**Abb. 1** Phasenmodell einer Marktausschöpfungsinitiative

## 4 Voraussetzungen

- Eindeutig definiertes Produktpfotolio und Preisgestaltung (u. a. Preis pro Leistung/Produkt und Rabattierung)
- Vertriebs-, Produktions- und Kostendaten (Activity Based Costing)
- Strukturierte Vertriebskanäle und Prozesse (u. a. für Kundenakquisition, Kundenservice, Generierung von „Sales Leads“)

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Eine Initiative zur Marktausschöpfung umfasst fünf Kernphasen (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Daudel/Humphreys/Vialle: Yield Management, 1994.
- 2 Ingold u. a.: Yield Management, 2001.

---

# Mergers and Acquisitions (M&A)

## (Strategische Transaktionen)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Mergers and Acquisitions – kurz M&A – umfasst alle Aktivitäten und Prozesse, die das Ziel verfolgen, bisher rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Unternehmen/Unternehmensteile zu einer neuen wirtschaftlichen Einheit zu verbinden. Begriffe in diesem Zusammenhang sind Fusion, Verschmelzung, Vereinigung, Zusammenschluss oder Unternehmenskauf.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Merger und Akquisitionen können auf einer Produktionsebene (horizontal), auf hintereinander gelagerten Produktionsebenen (vertikal) sowie ohne produkt- oder marktspezifische Beziehung (diagonal) erfolgen.

---

### 3 Nutzen

- Diversifikation der Geschäftstätigkeit (Risikoreduktion, Profitabilitätssteigerung, strategische Neuausrichtung)
- Konzentration/Zusammenführung von Kerngeschäften
- Übergreifende Synergienutzung (Senkung Overhead-Kosten)
- Schnellerer Ausbau von Ressourcen/Know-how



**Abb. 1** M&A-Prozess

---

## 4 Voraussetzungen

- Sorgsame Planung und Kommunikation der Integration (u. a. hinsichtlich rechtlicher, personeller, finanzieller, produktionstechnischer und steuerlicher Sachverhalte)
- Instanz für bereichsübergreifende Koordination des Prozesses (z. B. Projektororganisation)

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Der M&A-Prozess kann in die zwei Phasen Pre-M&A sowie Post-M&A unterteilt werden. Den Übergang bildet das Signing/Closing (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Carney: Mergers and Acquisitions, 2000.
- 2 Schawel: Kulturelles Schnittstellenmanagement in der Pre-Merger-Phase, 2002.

---

# Mind Mapping

## (Kreativitätstechniken)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Mind Mapping ist eine Methode, die dabei hilft, ein Thema umfassend zu betrachten und die Beziehungen zwischen Elementen transparent zu machen. Dabei wird ein zentrales Problem oder eine Idee in die Mitte eines Blattes aufgeschrieben. Danach werden Unterideen, Einflussfaktoren oder einfach Aspekte, die für das zentrale Problem bzw. für die Idee von Bedeutung sind, in Ästen um die Mitte herum entwickelt.

---

### 2 Anwendungsbereiche

Mind Maps können verwendet werden, wenn man sich erstmalig Gedanken zu einem Thema macht und keine eindeutige Strukturierung des Themas auf der Hand liegt.

---

### 3 Nutzen

- Unterstützt die Suche nach Aspekten, die für ein bestimmtes Thema relevant sind
- Hilft dabei, die Beziehungen zwischen den Elementen zu visualisieren
- Erleichtert die Strukturierung eines komplexen Themas

## 4 Voraussetzungen

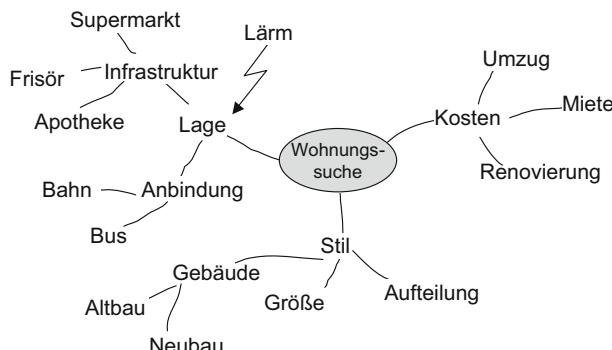
- Präzise Definition des Problems oder Themas
- Elemente der Mind Map sollten möglichst überschneidungsfrei sein

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Mind Mapping erfordert lediglich als Material ein weißes Blatt Papier (idealerweise nicht kariert oder liniert) und einen Stift. Die zentrale Idee wird zunächst in die Mitte des Blattes geschrieben (Querformat). Dinge, die dem Anwender zu dieser Idee einfallen, werden mit etwas Abstand um diese Idee herumgeschrieben und durch eine Linie mit der zentralen Idee verbunden. Durch die Darstellung der Linie kann man die Beziehung zwischen dem Unterpunkt und der zentralen Idee darstellen, z. B. Pfeile zur Beeinflussungsrichtung, Dicke der Linie als Zeichen der Wichtigkeit.

Mind Mapping ist dazu da, kreativ und nicht-linear über einen Sachverhalt nachzudenken. Die Mind Map sollte deshalb relativ zügig ohne Pausen, langes Überlegen und große Modifikationen angefertigt werden. Änderungen sollten erst in einem zweiten Lauf durchgeführt werden. Dann können auch weitere Punkte ergänzt werden.

Der Übersichtlichkeit wegen sollten möglichst Substantiv als Stichworte verwendet werden. In Abb. 1 wird eine Mind Map zum Thema Wohnungssuche erstellt.



**Abb. 1** Beispiel für Mind Map

## **6 Quellen/Weiterführende Literatur**

- 1 Buzan/Buzan: Das Mind-Map-Buch, 2002
- 2 Buzan: Das kleine Mind-Map-Buch, 2003.

---

# Moderation

## (Kommunikationstools)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Moderation ist die zielorientierte Steuerung von Personen, die zur Diskussion, Bearbeitung und Lösung spezifischer Sachverhalte zusammentreffen. Der Erfolg der Gruppe kann dabei durch steuernde und anregende Moderationstechniken positiv beeinflusst werden.

---

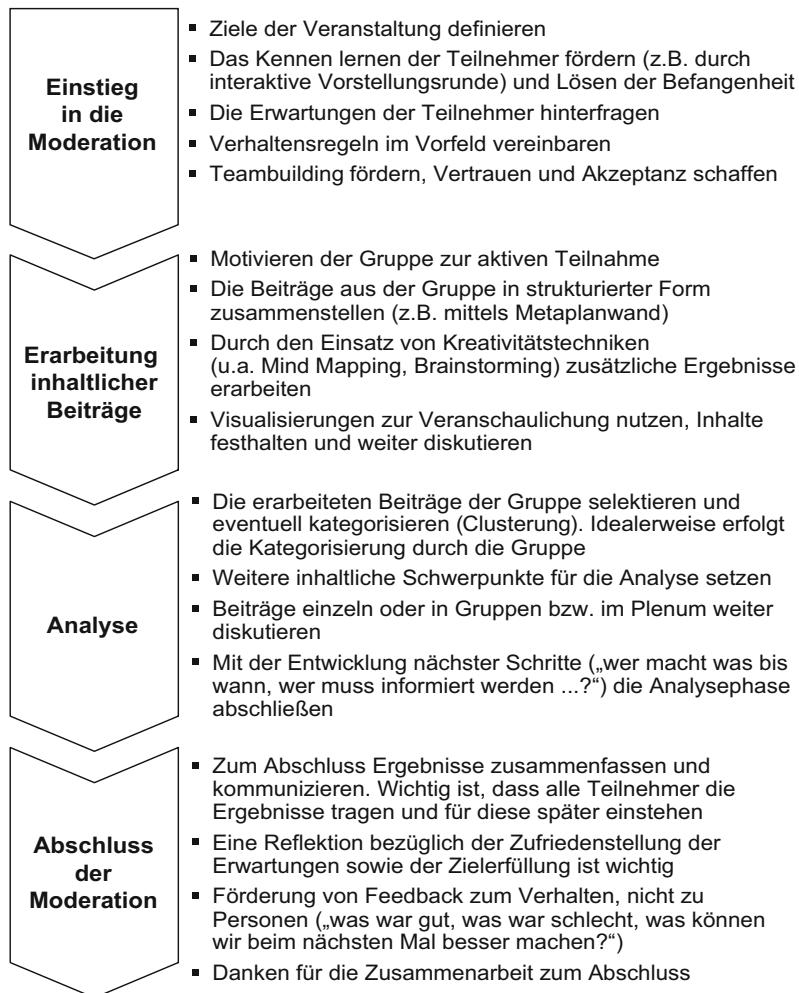
### 2 Anwendungsgebiete

Jede Konstellation, in der Personen interaktiv Probleme analysieren, Ideen/Lösungsalternativen erarbeiten und bewerten, Entscheidungen treffen sowie nächste Schritte/Maßnahmen festlegen, kann durch Moderation unterstützt werden. Der Moderator nimmt in der Regel eine neutrale Rolle in der Gruppe ein.

---

### 3 Nutzen

- Systematische Nutzung des Know-hows in der Gruppe
- Die Teilnehmer tragen die Arbeitsergebnisse (u. a. Status quo, Probleme, Lösungen, nächste Schritte) gemeinsam
- Steigerung der Effektivität der Gruppenarbeit (geringerer Zeitbedarf und optimierter Ressourceneinsatz)
- Teilnehmer der Gruppe liefern ihren Beitrag offen, sachlich richtig und zielführend



**Abb. 1** Phasen und Aktivitäten der Moderation

## 4 Voraussetzungen

Eine erfolgreiche Moderation setzt Folgendes voraus:

- Aussagen werden festgehalten sowie Zwischen- und Endergebnisse gesichert
- Stille Teilnehmer werden aktiviert
- Es wird systematisch vorgegangen und den Teilnehmern der rote Faden aufgezeigt

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Vier Phasen sind kennzeichnend für den Moderationsprozess (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Malorny/Langner: Moderationstechniken, 2002.
- 2 Seifert: Visualisieren, Präsentieren, Moderieren, 2003.

---

# Morphologischer Kasten

## (Kreativitätstechniken)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Der Morphologische Kasten ist eine auf den Schweizer F. Zwicky zurückgehende Kreativitätstechnik, die zunächst ein Problem in seine elementaren Bestandteile zergliedert. Für jedes Problemelement werden Lösungsmöglichkeiten bzw. Ausprägungen gesucht; in der Kombination der elementspezifischen Lösungsmöglichkeiten soll dann das Gesamtproblem gelöst werden.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Diese Kreativitätstechnik kann grundsätzlich zur Lösungssuche bzw. diskursiven Ideenfindung eingesetzt werden. Dabei ist der Einsatz unabhängig davon, ob das Problem in einer Gruppe (z. B. Ideenworkshop, Meeting) oder durch ein Individuum allein bearbeitet wird.

---

### 3 Nutzen

- Erarbeitung neuer, innovativer Lösungsalternativen/-varianten auf der Basis vorhandener Informationen
- Alle Problemelemente/-parameter, deren Ausprägungen sowie logisch denkbare Kombinationen als Möglichkeiten zur Lösung eines Gesamtproblems werden systematisch zusammengetragen
- Leichte Erweiterbarkeit einer vorliegenden Problemanalyse auf Basis neuer Erkenntnisse

## 4 Voraussetzungen

- Problembezogene Bewertungsmaßstäbe zur Bewertung sinnvoller Lösungsalternativen für das Gesamtproblem
- Konstruktiver Umgang mit Widersprüchen in der Entwicklung der Lösungsalternativen

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Drei Schritte liegen dem Morphologischen Kasten zugrunde. Diese werden in der Abb. 1 anhand eines Beispiels visualisiert (Ziel des Beispiels: Entwicklung einer neuen Produktverpackung).

1. Zunächst muss das Problem definiert, analysiert, beschrieben und in seine relevanten Elemente bzw. Parameter zergliedert werden (siehe Abb. 1: Größe, Farbe, Material etc.).

Elemente	Ausprägungen			
<b>Größe</b>				
<b>Farbe</b>				
<b>Material</b>				
<b>Aufdruck</b>				
<b>usw.</b>				

↓

Elemente	Ausprägungen			
<b>Größe</b>	40*50*40cm	50*50*40cm	60*50*40cm	usw.
<b>Farbe</b>	Weiß	Blau	Rot	usw.
<b>Material</b>	Plastik	Karton/Papier	Aluminium	usw.
<b>Aufdruck</b>	Firmenlogo	Bildmotiv	kein Druck	usw.
<b>usw.</b>	usw.	usw.	usw.	usw.

↓

Elemente	Ausprägungen			
<b>Größe</b>	40*50*40cm	<b>50*50*40cm</b>	60*50*40cm	usw.
<b>Farbe</b>	<b>Weiß</b>	Blau	Rot	usw.
<b>Material</b>	<b>Plastik</b>	Karton/Papier	Aluminium	usw.
<b>Aufdruck</b>	Firmenlogo	Bildmotiv	<b>kein Druck</b>	usw.
<b>usw.</b>	usw.	usw.	usw.	usw.

**Abb. 1** Die drei Schritte des Morphologischen Kastens

2. Für jedes Problemelement müssen die möglichen Ausprägungen erarbeitet werden, wie im mittleren Teil der Abb. 1 dargestellt (Farbe: Weiß, Blau oder Rot etc.).
3. Im Folgenden werden alle Kombinationen der Elementausprägungen als Lösungsvarianten entwickelt, und es wird eine präferierte Lösungsvariante ausgewählt (siehe fette Schrift).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Baron: Ideen finden, 2001.
- 2 Nöllke: Kreativitätstechniken, 2002.

---

# Multiprojektmanagement

## (Instrumente der Personal- und Teamführung)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Unter Multiprojektmanagement, auch Programm-Management genannt, versteht man die Steuerung einer Mehrzahl von Projekten, die in der Regel auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten (z. B. + 300 Mio. EBITA in 3 Jahren zur Wertsteigerung des Konzerns).

---

### 2 Anwendungsgebiete

Multiprojektmanagement kann erfolgen, wenn an mehr als einem Projekt gearbeitet wird. Zwingend wird Multiprojektmanagement, wenn Projekte auf vergleichbare Ziele hinarbeiten oder enge Schnittstellen und Interdependenzen vorliegen.

---

### 3 Nutzen

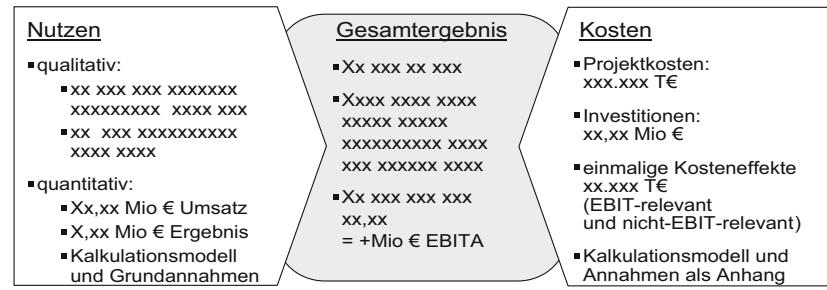
Multiprojektmanagement erleichtert

- die Entscheidungsfindung über die Projektinitiierung
- die Konsolidierung projektspezifischer Ergebniswirkungen
- die Identifikation von Chancen, Risiken und Problemen (z. B. Überschneidungen) zwischen den Einzelprojekten
- das Monitoring des Status der einzelnen Projekte und des projektübergreifenden Programms
- die effiziente Steuerung des Ressourceneinsatzes
- die Synchronisation von Zeitplänen

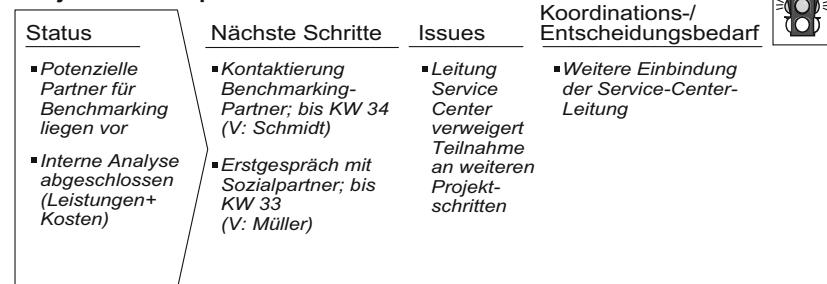
### Projekt-Beschreibung



### Kosten-Nutzen-Analyse [Referenzperiode x]



### Projekt-Statusreport



**Abb. 1** Templates zur Steuerung von Projekten

## 4 Voraussetzungen

Die wichtigste Voraussetzung ist die Erarbeitung einer logischen Struktur, in der alle Einzelprojekte abbildbar und strukturierbar sind. Dazu zählt der Aufbau des konsolidierten Business Cases, die Projektorganisation inklusive einer Hierarchie der Programmbestandteile (z. B. Programm > Projekt > Modul > Task) sowie der Erstellung eines übergreifenden, synchronisierten Zeitplans.

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Die Projektsteuerung erfordert Vorgaben zur Abbildung projektspezifischer Daten. Die folgenden drei Templates auf Programm- oder Teilprojektebene umfassen dazu wesentliche Inhalte (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Hirzel/Kühn/Wollmann: Multiprojektmanagement, 2002.
- 2 Kraus/Westermann: Projektmanagement mit System, 1998.

---

# Negative Entscheidungen übermitteln

## (Instrumente der Personal- und Teamführung)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Negative Entscheidungen zu übermitteln gehört zu den Grundaufgaben jeder Führungskraft. Typischerweise lernt man das nicht explizit im Rahmen der beruflichen Ausbildung, vielmehr wird es vorausgesetzt bzw. ein jeder glaubt, dass er/sie das gut kann. Ob man negative Entscheidungen gut oder schlecht übermittelt, kann nicht nur auf persönlicher Ebene erhebliche Folgen haben, sondern auch wirtschaftliche. Deshalb ist es wichtig, diese Gespräche entsprechend sorgsam vorzubereiten und in strukturierter und bewährter Form durchzuführen.

---

### 2 Anwendungsbereiche

Es gibt viele verschiedene Anwendungsfälle in der Personal- und Teamführung, bei denen negative Entscheidungen übermittelt werden müssen, wie z. B. im Falle einer Kündigung oder der Verweigerung einer erwarteten Beförderung. Aber im beruflichen Alltag finden sich auch viele weitere Anlässe, in denen negative Entscheidungen übermittelt werden müssen, z. B. an Dienstleister, wie z. B. der Entzug eines Auftrags, oder sonstige Personen des beruflichen Alltags.

### 3 Nutzen

- Professionelle Übermittlung negativer Entscheidungen vermittelt dem betroffenen Mitarbeiter Sicherheit und Orientierung
  - Langes Um-den-heißen-Brei-Reden und Austauschen von Argumenten mit eskalierender Wirkung wird erfolgreich vermieden
  - Man spart Zeit und Kraft – wirksam im Nachgang des Gesprächs – durch eine gute Vorbereitung und Durchführung solcher Gespräche
- 

### 4 Voraussetzungen

- Wie bei jeder wichtigen Maßnahme ist die Voraussetzung eine ausführliche, idealerweise schriftliche Vorbereitung des Gesprächs, um das Gespräch zielorientiert zu steuern
  - Eine spürbar positive Haltung zum Mitarbeiter beziehungsweise Gegenüber
  - Der Wille, unangenehme Entscheide zu übermitteln und nicht zeitlich aufzuschieben
  - Die Einhaltung der Erfolgsfaktoren und deren Reihenfolge im Gespräch, d. h. direkt zum Ziel kommen und Rechtfertigungen vermeiden
- 

### 5 Kernelemente/Vorgehen

Es gibt verschiedene Vorgehensweisen, die sich in der Praxis bewährt haben. Dazu gehört die folgende, die auf insgesamt vier Schritten basiert:

- Ohne Umschweife direkt die relevante Entscheidung übermitteln und die Wichtigkeit dieser Nachricht betonen („Ich habe eine sehr wichtige Mitteilung für Sie. Ich habe entschieden, dass ...“)
- Nicht sofort die Entscheidung kommentieren oder sich für die Entscheidung rechtfertigen. Vielmehr die Nachricht im Raum stehen lassen und schweigen und die Reaktion des Gegenübers abwarten, d. h. dem Gegenüber Zeit lassen, diese zu verarbeiten. Nur so kann auch auf die Reaktion zielgerichtet reagiert werden.
- Eine sehr kurze, aber prägnante Begründung der Entscheidung liefern, sich aber nicht auf einen Schlagabtausch einlassen (auf jedes Argument folgt in der Regel ein Gegenargument). Vielmehr klar betonen, dass die Entscheidung final ist und nicht mehr zur Diskussion steht.

- Das Gespräch auf die Zukunft fokussieren und konkrete Ziele für die weitere Zukunft formulieren bzw. mit dem Gegenüber erarbeiten, was konkret in der Zukunft passieren bzw. umgesetzt wird.

Richtig vorbereitet und durchgeführt dauert ein solches Gespräch in der Regel zwischen 15 und 30 Minuten, selten länger.

---

# NPV – Barwert-Betrachtung

## (Kennzahlen und Konzepte der Unternehmensführung)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Ein Euro ist mehr wert heute als ein Euro in 10 Jahren. Diese einfache Feststellung ist elementarer Bestandteil bei der Geschäftsplanung sowie bei Investitionsüberlegungen. Es werden dabei Zahlungsströme (z. B. Umsätze, Kosten), die zu unterschiedlichen Zeitpunkten anfallen, auf ihren Wert zu einem bestimmten Zeitpunkt (z. B. heute) konvertiert. Als bedeutendste Methode in diesem Zusammenhang hat sich die NPV-Betrachtung (Net Present Value) etabliert.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Die Barwertbetrachtung stammt ursprünglich aus der Investitionsrechnung. Sie wird angewendet, wenn verschiedene Zahlungsströme zu unterschiedlichen Zeitpunkten anfallen und vergleichbar gemacht werden müssen, z. B. bei Investitionsentscheidungen oder Finanzierungsfragen.

---

### 3 Nutzen

- Schaffung einer vergleichbaren Basis verschiedener Optionen (z. B. Investitionen mit Zahlungsströmen zu unterschiedlichen Zeitpunkten)
- Berücksichtigung des Faktors Zeit bei Zahlungsströmen
- Verbesserung der Entscheidungsqualität durch Schaffung einer objektivierten Basis

## 4 Voraussetzungen

- Kenntnis über Zeitpunkte und monetären Wert der Zahlungsströme
- Kenntnis über anzusetzenden Zinssatz für die Diskontierung (Kalkulationszinsfuß)

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Der NPV ist das Kernelement bei den Barwertbetrachtungen. Der NPV einer Investition errechnet sich wie folgt:

$$\text{NPV} = -a_0 + \sum_{t=1}^n (e_t - a_t) \cdot q^{-t}.$$

Dabei bedeuten:

NPV = Kapitalwert aller Ein- und Auszahlungen zum Zeitpunkt 0 (Bezugszeitpunkt)

$a_0$  = Anfangsauszahlung/-investition zum Zeitpunkt 0

$e_t$  = Einzahlung je zu den Zeitpunkten  $t = 1, 2, \dots, n$

$a_t$  = Auszahlung je zu den Zeitpunkten  $t = 1, 2, \dots, n$

$n$  = Anzahl der Perioden

$q^{-t}$  =  $(1 + i)^{-t}$  = Abzinsungsfaktor zu den Zeitpunkten  $t = 1, 2, \dots, n$

$i$  = Kalkulationszinsfuß (für Diskontierung verwendeter Zinssatz)

Der Present Value (PV) einer Investition betrachtet im Vergleich zum NPV nur die Umsätze (Einzahlungen) zu den jeweiligen Zeitpunkten – lässt also eventuelle Auszahlungen außer Acht. In der obigen Formel fehlen demzufolge die Elemente  $a_0$  und jeweils  $a_t$ .

Gerade bei unsicheren Investitionen lassen sich die Zahlungsströme nur in den ersten Jahren recht gut abschätzen. Je weiter man in die Zukunft schaut, desto größer wird die Unsicherheit. Deshalb wird oftmals zu einem Hilfsmittel gegriffen und ab einem Zeitpunkt X der für dieses Jahr geschätzte Wert mit einer festgelegten Wachstumsrate fortgeschrieben. Alle ab diesem Zeitpunkt erfolgenden Zahlungen, abgezinst auf den Zeitpunkt X, werden als Terminal Value (TV) bezeichnet.

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Copeland/Koller/Murrin: Valuation, 2000.
- 2 Frykman/Tolleryd: Corporate Valuation, 2003.

---

# Offshoring

## (Strategische Transaktionen)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Offshoring bedeutet die Verlagerung von bestimmten Unternehmensbereichen in das entfernte Ausland – meist in der Kombination mit Outsourcing. Die relevanten Aktivitäten werden dabei in Länder verlagert, in denen die für die jeweilige Aktivität notwendigen Faktoren günstiger oder hochwertiger sind, z. B. werden beschäftigungsintensive Tätigkeiten in Billiglohnländer wie Indien verlagert. Das Ziel beim Offshoring ist die Senkung der Kosten.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Offshoring lässt sich für alle Prozesse realisieren, für die keine lokale Präsenz notwendig ist. Da Offshoring meist mit dem Ziel der Kostensenkung verfolgt wird, besteht der größte Hebel bei personalintensiven Tätigkeiten, wie z. B. IT-Dienstleistungen oder Personalprozessen (z. B. Lohnbuchhaltung). Offshoring mit weltweit verteilten Standorten kann z. B. eine Non-stop-Softwareproduktion zu Stundentlöhnen der Tagesschicht möglich machen.

---

### 3 Nutzen

- Signifikante Senkung der Kosten für die Prozesse (Nutzung der Faktorkostenvorteile von anderen Ländern)
- Konsolidierung der Ausführung der jeweiligen Prozesse an einem Standort (gegebenenfalls weltweite Konsolidierung)
- Prozesseffizienz durch Nutzung spezialisierter Anbieter



**Abb. 1** Offshoring-Prozess

## 4 Voraussetzungen

- Abspaltung und Verlagerung der jeweiligen Prozesse ist möglich, ohne den eigenen Leistungsprozess zu beeinträchtigen
- Abbau oder Refokussierung der bisherigen Ressourcen an den alten Standorten ist möglich

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

In Abb. 1 wird der Prozess für Offshoring beispielhaft beschrieben.

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Davies: What's This India Business, 2004.
- 2 Peters: Re-Imagine, 2003.

---

# Omnichannel Management

## (Strategische Managementansätze)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Die Anzahl der verfügbaren und damit zu managenden Kanäle im Vertrieb ist in den letzten Jahren gestiegen. Zum klassischen Vertriebler und dem physischen Handel sind vor Jahren schon Callcenter als wichtiger Kanal dazugekommen, später dann das Internet (Online-Kanal) und innerhalb des Internets neben dem proprietären Online-Kanal je nach Industrie Handelsplattformen oder Social-Media-Seiten sowie das Smartphone als weitere Kanäle. Bei vielen Unternehmen war der Auftritt, das Produkt-Portfolio, das Pricing etc. nicht immer über alle Kanäle konsistent, da die Kanäle oft in unterschiedlichen Verantwortungen lagen. Über das Multi-Kanal-Management wurden diese Aspekte dann harmonisiert und konsistent gemacht bzw. teilweise auch bewusst unterschiedlich belassen (z. B. Rabatte beim Online-Kauf). Die Vertriebssteuerung sorgte dafür, dass die Anreize der Kanäle optimiert waren, um die definierte Kanalstrategie (d. h. welche Produkte zu welchen Konditionen über welche Kanäle) zu implementieren.

Das Omnichannel Management geht darüber allerdings hinaus. Die „Customer Experience“ sowie „Customer Journeys“ stehen hier deutlich mehr im Vordergrund – d. h. es geht darum, dass der Kunde Ende-zu-Ende eine gute Kundenerfahrung macht, und dass es letztendlich zu einem Verkaufsabschluss kommt, egal, in welchem Kanal der Prozess initiiert bzw. abgeschlossen wird.

## 2 Anwendungsgebiete

Das Omnichannel Management ist überall dort relevant, wo ein Unternehmen ein Portfolio an Vertriebskanälen nutzt und der Kunde innerhalb einer „Customer Journey“ (z. B. Kaufprozess) durchaus mehrere Kanäle nutzt.

---

## 3 Nutzen

Ein effektiv gemanagtes Omnichannel Management führt zu

- konsistenterem Auftreten des Unternehmens über alle Kanäle hinweg.
- größerer Kundenzufriedenheit aufgrund der Ende-zu-Ende konsistent gemangten Kundenerfahrung.
- optimierter Vertriebssteuerung bzw. optimiertem Vertriebsverhalten, da es irrelevant ist, in welchem Kanal ein Verkaufsprozess initiiert bzw. abgeschlossen wird.
- letztendlich höheren Umsätzen aufgrund besserer Abschlussquoten.

---

## 4 Voraussetzungen

- Integrierter Anreizmechanismus über die Kanäle hinweg
- Technische Integration/Konsistenz der Kanäle
- Verfügbarkeiten der Kundendaten über die Kanäle hinweg (Stammdaten und Prozessdaten)
- Umdenken der Mitarbeiter in den Kanälen hin zu einem kanalübergreifenden Ansatz

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Anbei ein typischer Prozess zur Definition des Omni-Kanal-Angangs:

- Schritt 1 – Definition der Kanäle: Im ersten Schritt wird definiert, welche Kanäle verwendet werden sollen, z. B. physischer Handel, Callcenter, proprietärer Online-Kanal, Mobile Kanal, Social Media, Zwischenhändler/Distributoren etc.

- Schritt 2 – Definition der Rollen: Danach wird die Rolle der Kanäle festgelegt, z. B. ob bestimmte Kanäle Priorität haben (z. B. „Digital first“) oder alle gleichbehandelt werden, ob das Pricing über alle Kanäle konsistent sein soll oder z. B. online Rabatte gewährt werden sollen.
- Schritt 3 – Definition der „Customer Journeys“: Beschreibung der Wege, die der Kunden im Kaufprozess über die Kanäle durchlaufen kann/soll und wie die Übergabepunkte an den Schnittstellen aussehen sollen.
- Schritt 4 – Definition der Zielmetriken: Festlegung der wichtigen Metriken, wie Anzahl und Volumen (EUR) Neuverkäufe, Anzahl und Volumen (EUR) Cross- und Upselling pro Produkt etc.
- Schritt 5 – Festlegung Incentivierungslogik: Definition, wie die einzelnen Kanäle incentiviert werden sollen. Der einfachste Fall ist, wenn ein Verkaufsprozess vollständig durch einen Kanal abgewickelt wird. Dann geht die volle Provision an diesen Kanal. Etwas komplexer ist es, wenn ein Verkaufsprozess über mehrere Kanäle gemeinsam abgewickelt wird, z. B. ein Kunde ruft im Callcenter an, um sich zu informieren, geht dann in eine Filiale, um das Produkt genauer anzuschauen und kauft dann dort oder wiederum über das Callcenter oder online. In diesem Fall sind mehrere Kanäle am Abschluss (bzw. an der Hinführung zum Abschluss) beteiligt und müssen davon auch profitieren. Der Incentive muss so definiert sein, dass es für den Kanal erstrebenswert ist, den laufenden Prozess optimal weiterzuführen (d. h. abzuschließen oder in bestimmten Fällen weiterzuleiten).
- Schritt 6 – Technisches Umsetzungskonzept: Letztendlich funktioniert das Konzept nicht ohne eine durchgängige technische Unterstützung. D. h. die Systeme der Kanäle müssen verbunden sein, damit zu jedem Zeitpunkt volle und konsistente Transparenz über den Kunden selbst sowie den Verlauf des Prozesses gegeben ist.

---

# Osborn-Methode

## (Kreativitätstechniken)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Die Osborn-Methode setzt an der Tatsache an, dass oftmals gute Lösungsansätze oder Ideen nicht systematisch bis zum Ende durchdacht werden (Ideen, die z. B. im Rahmen von Brainstorming generiert wurden). Dies soll mit Hilfe eines vordefinierten Fragenkataloges erfolgen, der neun Komplexe umfasst, die hier beschrieben werden.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Diese analytische Anwendungstechnik kann sowohl in der Einzel- als auch der Gruppenarbeit eingesetzt werden. Dabei zielt die Osborn-Methode durch systematisches Vorgehen auf die Problemanalyse und die Entwicklung von Verbesserungen und neuen Lösungsalternativen.

---

### 3 Nutzen

- Schaffung von Transparenz über Problemelemente (z. B. Ursachen, Wirkungen)
- Intensivierung des Entwicklungsprozesses von Lösungsalternativen, Verbesserungen oder neuen Ideen
- Strukturierter und umfassender Fragenkomplex erleichtert die Durchführung der Kreativitätstechnik
- Einfache und leicht verständliche Anwendbarkeit

## 4 Voraussetzungen

Die Osborn-Methode muss zum Ausgleich ihrer Grenzen (die Fragenkomplexe sind sehr grob, die Methode sehr allgemein) mit ergänzenden, kreativ-intuitiven sowie weiteren systematisch-analytischen Kreativitätstechniken wie beispielsweise dem Brainstorming oder dem Morphologischen Kasten verknüpft werden.

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Zunächst muss die Problemstellung (*Beispiel: Gestaltung einer Zeitungsanzeige*) exakt und unmissverständlich definiert sein und den Beteiligten kommuniziert werden. Die folgenden Fragen sollten bei der Durchführung beantwortet werden:

1. *Alternative Nutzung*: Wofür kann ich das Produkt noch verwenden? Kann ich es anders einsetzen? (z. B. Aushang an einer Litfaßsäule)
2. *Transfer*: Weist das Problem auf andere Ideen hin? Ist es etwas anderem ähnlich? (z. B. Einladung zur Kundenmesse)
3. *Umgestaltung*: Was lässt sich ändern? Welche Eigenschaften lassen sich umgestalten? (z. B. Layout oder Termin)
4. *Erweiterung*: Lässt sich etwas vergrößern, hinzufügen, vervielfältigen? (z. B. die das zu bewerbende Produkte beschreibende Texte, Preisausschreiben)
5. *Eingrenzung*: Lässt sich etwas verkleinern, wegnehmen oder verkürzen? (z. B. illustrative Abbildungen oder Umrahmung)
6. *Austausch*: Was kann ersetzt werden? Welche Bedingungen können geändert werden? (z. B. Ersatz der Zeitungsanzeige durch kundenspezifisches Mailing, Radio- oder Fernsehspots)
7. *Struktur*: Kann die Reihenfolge oder Struktur geändert werden? (z. B. Anzeigenschaltung vor oder nach Produktlaunch)
8. *Umkehrung*: Kann die Idee ins Gegenteil gekehrt werden? Kann der Ablauf geändert werden? (z. B. „Wer nicht selbst auf das Produkt aufmerksam wird, ist selber schuld!“)
9. *Kombination*: Können Ideen kombiniert oder transformiert werden? (z. B. Kombination mit Zeitungsartikel, Auslagenstruktur in Einzelhandel oder Integration von Sammelmotiven)

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Baron: Ideen finden, 2001.
- 2 Nöllke: Kreativitätstechniken, 2002.

---

# Outplacement

## (Strategische Transaktionen)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Outplacement ist ein Element des Human-Ressource-Managements, das auf die Freisetzung und Vermittlung von Mitarbeitern und Führungskräften fokussiert. Dabei zielt Outplacement auf die einvernehmliche, sozial verträgliche Trennung bzw. Platzierung.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Outplacement flankiert Personalabbauprozesse. Dabei findet vor allem dann Outplacement seine Anwendung, wenn aus dem Abbau einzelner oder mehrerer Personen resultierende Effekte, wie eine schlechte Publicity, interner Motivationsverlust in der Belegschaft oder hohe Abfindungs- und Rechtskosten, vermieden werden sollen. Ausscheidende Mitarbeiter werden oft vor die Wahl zwischen Abfindung mit Outplacementberatung oder Abfindung gestellt.

---

### 3 Nutzen

Für das Unternehmen:

- Schnellerer, kostengünstiger Trennungsprozess (z. B. Reduktion Klagequote)
- Reduktion negativer Einflüsse auf Stimmung, Motivation und Klima im Unternehmen

- Erzeugung eines positiven Zeichens an verbleibende Mitarbeiter, u. a. „das Unternehmen vollzieht die Trennung fair“
- Vermeidung eines Imageschadens in der Öffentlichkeit (u. a. Zulieferer, Kunden, Investoren)

Für den Mitarbeiter:

- Professionelle Unterstützung bei der Jobsuche durch das Unternehmen und Unternehmensdritte
- Nutzung des Unternehmensnetzwerks bei der Jobsuche

---

## 4 Voraussetzungen

Voraussetzung ist die Bereitschaft der freizustellenden Mitarbeiter und Führungskräfte zur Kooperation sowie die Bereitstellung von Ressourcen für eine professionelle Durchführung.

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Das wesentlichste Element des Outplacementprozesses ist die professionelle, individualisierte Unterstützung der Arbeitnehmer bei der Jobsuche zur Steigerung der Erfolgswahrscheinlichkeit und zur Senkung von Zeit- und Kostenaufwand:

- Analyse der Qualifikation, Stärken und Schwächen der betroffenen Personen
- Identifikation potenzieller neuer Arbeitgeber/Branchen
- Durchführung von Orientierungsseminaren
- Entwicklung persönlicher Bewerbungsstrategien
- Unterstützung bei der Erarbeitung zielorientierter, individueller sowie formal fehlerfreier Bewerbungsunterlagen
- Durchführung von speziellen Trainings zur Vorbereitung auf Bewerbungsverfahren: u. a. Bewerbungsgespräche
- Eventuell proaktive Ansprache potenzieller neuer Arbeitgeber durch das Unternehmen, zur Diskussion von Rahmenbedingungen für die Übernahme von Mitarbeitern

Speziell für diese Tätigkeiten sollten so „Karrierecoaches“ eingesetzt werden, deren alleiniger Aufgabenfokus die Unterstützung und Beratung der betroffenen

Personen und damit die Steuerung des Outplacementprozesses ist. In der Regel wird der Karrierecoach für die Mitarbeiter durch das Unternehmen ganz/teilweise bezahlt (sofern keine oder eine geringere Abfindung angestrebt wird).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Berg-Peer: Outplacement in der Praxis, 2003.
- 2 Bolduan/Debus: Outplacement als Chance, 2002.

---

# Outsourcing

## (Strategische Transaktionen)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Outsourcing umfasst die Verlagerung eigener Einheiten, Funktionen und Prozesse an Dritte (Gegenstück: Insourcing). Beim internen Outsourcing erfolgt eine Übertragung aus verschiedenen Unternehmensbereichen an eine interne, zentrale Einheit, die wiederum ihre Leistungen allen anderen Bereichen anbietet (Shared Service Center). Beim externen Outsourcing erfolgt eine Übertragung an fremde Unternehmen; häufig werden dabei Mitarbeiter zum Outsourcing-Anbieter überführt.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Nahezu jeder betriebliche (Teil-)Bereich kann outgesourced werden. Im Fokus stehen oftmals typische Dienstleistungsbereiche oder Querschnittsfunktionen wie die Lohnbuchhaltung, der IT-Service oder die Finanzbuchhaltung. Spezielle Rahmenbedingungen für die Anwendung sind die Unternehmensgröße sowie die Struktur strategischer Wettbewerbsvorteile.

---

### 3 Nutzen

- Konzentration des Unternehmens auf Kernkompetenzen
- Nutzung von Synergien durch Konsolidierung in einer Einheit
- Steigerung der Flexibilität (z. B. Kapazitätsauslastung)
- Reduzierung von Fixkosten durch Variabilisierung von Kosten
- Nutzung komparativer Kosten- und Qualitätsvorteile Dritter

## 4 Voraussetzungen

- Keine Verlagerung von Bereichen, die für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit von strategischer Bedeutung sind
  - Überzeugender Business Case, unter Berücksichtigung aller relevanter Kriterien (u. a. zusätzliche Koordinationskosten)
- 

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Grundsätzlich bedarf das Outsourcing einer sorgsamen Planung. Basis sind allerdings zunächst vielfältige Analysetätigkeiten: z. B.

- Eine Kosten-Nutzen-Analyse
- Die Identifikation von Risiken und Chancen
- Die Analyse der strategischen Planung sowie der Bilanz und Erfolgsrechnung (P&L) vergangener Jahre

Die konkrete Planung und Ausgestaltung des Outsourcings umfasst aufgrund der inhärenten Komplexität u. a. die folgenden Elemente:

- Abgrenzung und Definition zu erbringender Leistungen
- Rechtliche Ausgestaltung:
  - Die Beachtung datenschutzrelevanter Sachverhalte
  - Die Haftung und Gewährleistung (z. B. bezüglich vergangener und zukünftiger Verbindlichkeiten)
  - Die Frage der Kontrahierungspflicht
  - Vertraglich vereinbarte Kostensenkungen
  - Die Laufzeit und Kündigungsfristen
- Prozess:
  - Die Maßnahmenplanung inklusive der Abstimmung mit Sozialpartnern und der Kommunikation
  - Die Eskalationsstufen, -strafen und -prozesse

Diese Elemente sollten in das Vertragswerk einfließen: dem Top Level- (Rahmenvertrag), Group Level- (Leistungsgruppenvertrag) und Service Level-Agreement (Leistungsbezugsvertrag).

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Bruch: Outsourcing, 1998.
- 2 Köhler-Frost: Outsourcing, 2000.

---

# Portfolioanalyse

## (Strategische Unternehmensanalysekonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Die Portfolioanalyse basiert auf der Abbildung von strategischen Geschäftseinheiten (SGE) als Produkt-Markt-Kombinationen innerhalb einer Matrix. Die Matrix setzt sich aus zwei ausgewählten Dimensionen zusammen, wie z. B. dem Markt wachstum und dem relativen Marktanteil (siehe BCG-Matrix). Auf der Basis der Portfolioanalyse lassen sich sodann strategische Zielrichtungen je strategische Geschäftseinheit ableiten.

---

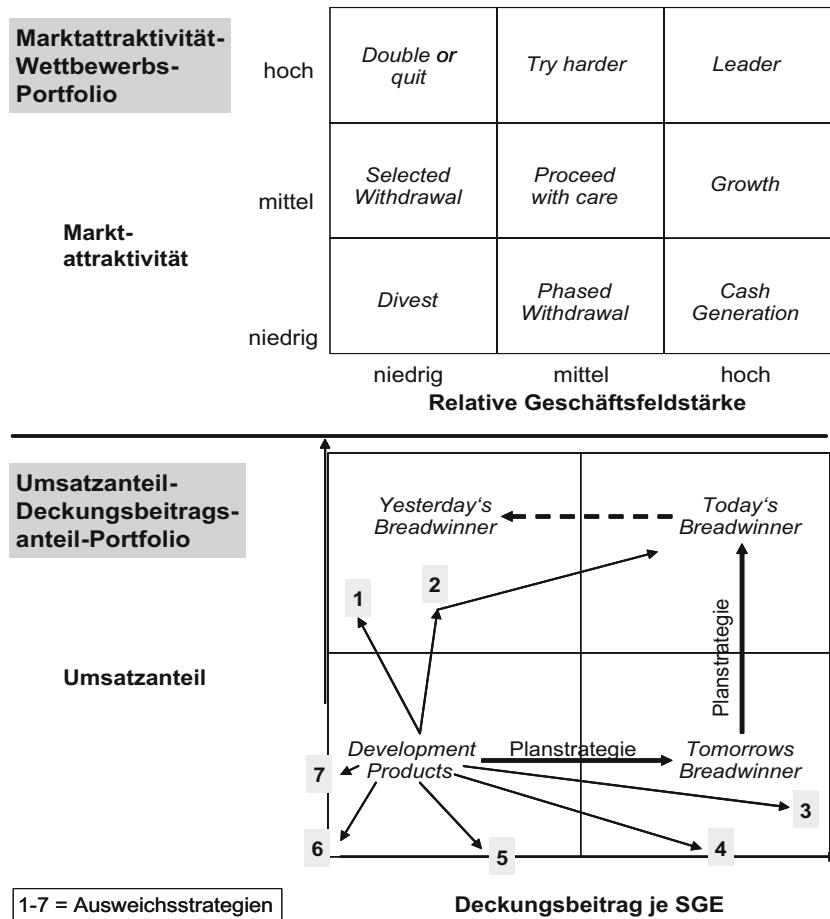
### 2 Anwendungsbereiche

Speziell im Rahmen strategischer Planungs- und Entscheidungsprozesse findet die Portfolioanalyse Anwendung. Dabei basiert die Portfolioanalyse auf einem Kompromiss verschiedener Zielvorstellungen sowie Perspektiven und sollte zur Absicherung weitreichender strategischer Entscheidungen durch weitere Analyseformen (z. B. SWOT-Analyse) flankiert werden.

---

### 3 Nutzen

- Pragmatische, einfach zu verstehende und übersichtliche Darstellung strategischer Geschäftsfelder fördert die bereichsübergreifende Diskussion strategischer Aktivitäten
- Verbesserte Qualität der strategischen Planung
- Fördert Initiativaktivitäten und zwingt zu Prioritätensetzung



**Abb. 1** Portfolioanalyse nach McKinsey (oben) und nach Drucker (unten)

## 4 Voraussetzungen

- Aufsplittung der betrieblichen Leistungserstellung in abgrenzbare, unabhängige Geschäftseinheiten mit eigenen Zielen
- Im Rahmen der Ableitung strategischer Handlungsempfehlungen müssen Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen den strategischen Geschäftsfeldern berücksichtigt werden

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Die BCG- und die Ansoff-Matrix werden an anderer Stelle gesondert dargestellt. Hier sollen darüber hinaus die Matrix von Drucker sowie diejenige von McKinsey beschrieben werden (siehe Abb. 1).

Bei der Nutzung erfolgt zunächst die Einordnung der strategischen Geschäftseinheiten (SGE) in die Matrix und dann die Entwicklung der Strategie je SGE unter Nutzung der vorgegebenen Normstrategien (z. B. Cash Generation).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Drucker: The Practice of Management, 1999.
- 2 Müller-Stewens/Lechner: Strategisches Management, 2003.

---

# Präsentationstechnik

## (Kommunikationstools)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Die Präsentation von Planungs- und Arbeitsergebnissen gehört zum beruflichen Alltag. Die Inhalte können noch so gut sein – wenn sie nicht gut präsentiert werden, lässt sich kaum ein Zuhörer im Sinne des Präsentierenden begeistern und beeinflussen. Dabei spielt die Präsentationstechnik eine entscheidende Rolle.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Die beschriebenen Hinweise und Anregungen lassen sich bei Präsentation jeder Art anwenden – sowohl bei der klassischen Präsentation im Stehen mit Overhead-Projektor oder Beamer wie auch bei der Darstellung der Arbeitsergebnisse gegenüber einer Person im Sitzen.

---

### 3 Nutzen

- Überzeugende Darstellung der zu kommunizierenden Inhalte (z. B. Arbeitsergebnisse)
- Leichtere Begeisterung der Empfänger/Zuhörer und zielgerichtete Beeinflussung
- Fokussierung der Zuhörer auf die Inhalte

## 4 Voraussetzungen

- Logische und zielführende Struktur der Präsentation und der Schaubilder
  - Beherrschung der zu präsentierenden Inhalte
  - Gezielte Stimm- und Sprachführung und Einsatz Körpersprache
  - Vertrautheit mit den genutzten Medien (z. B. Beamer)
- 

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Die im Folgenden beschriebenen Anregungen sind auf die klassische Präsentation in einem Meeting-/Konferenzraum bezogen.

- *Gesicht zu den Zuhörern*: Das Gesicht ist den Zuhörer im Raum direkt zuzuwenden. Man ist oft dazu geneigt, den Zuhörern den Rücken zuzuwenden, um selbst auf die Inhalte des an die Wand geworfenen Schaubilds zu sehen.
- *Abstand von den Schaubildtexten*: Es ist langweilig, wenn Charts vorgelesen werden. Man sollte Abstand von den Schaubildtexten nehmen und die übergreifenden Zusammenhänge und Kernaussagen frei formulieren.
- *Pausen an den richtigen Stellen*: Oft sind die präsentierten Inhalte für die Zuhörer neu. Nach der Darstellung von komplexen Sachverhalten empfehlen sich kurze Pausen im Redefluss, damit die Zuhörer die Inhalte zu verarbeiten können.
- *Balance aus Fragen und Fluss*: Die Zuhörer sollten auch während der Präsentation die Möglichkeit haben, Verständnisfragen zu stellen. Die ausführliche Diskussion der Inhalte sollte aber dann geführt werden, wenn die Zuhörer durch die Präsentation das vollständige Bild über die Inhalte erhalten haben.
- *Beobachtung der Zuhörer*: Der Blick sollte bei der Präsentation über alle Zuhörer wandern. Erstens gibt man damit jedem Zuhörer das Gefühl, ihn anzusprechen, und zweitens erkennt man, ob die einzelnen Zuhörer den Inhalten noch folgen können und gegebenenfalls auch schon, was sie davon halten – dies ist wichtig für die anschließende Diskussion.
- *Ruhe ausstrahlen*: Der Standplatz sollte so gewählt werden, dass man mit wenigen Schritten den Laptop, die Wand zum Zeigen auf Charts sowie ein Flipchart zum Festhalten wichtiger Punkte erreichen kann – um insgesamt Ruhe auszustrahlen.

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Forsyth: 30 Minuten bis zur überzeugenden Präsentation, 1998.
- 2 Palmer: Präsentationstechnik – Arbeitsheft, 2004.

---

# Predictive Analytics

## (Strategische Managementansätze)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Unter Predictive Analytics versteht man eine Methode, die es ermöglicht, Muster in Daten mit Hilfe statistischer Verfahren zu identifizieren (z. B. was zeichnet Kunden aus, die ein bestimmtes Produkt gekauft haben?), die dann für zukünftige Entscheidungen genutzt werden können (welchen Kunden biete ich dieses Produkt noch an?). Diese statistisch ermittelten Daten erweitern die Entscheidungsgrundlage spezieller Fragestellungen (z. B. welchem Kunden biete ich welches Produkt zu welchem Zeitpunkt mithilfe welches Vertriebskanals an?). Beim Beispiel Vertrieb ersetzen die Ergebnisse von Predictive Analytics subjektive Annahmen zum Beispiel von Verkäufern, die entweder auf traditionellen Analyseverfahren (z. B. Kunden, die Produkt A kaufen, haben oft auch Interesse an Produkt B) oder verkäuferischem Gespür und Erfahrung basieren.

---

### 2 Anwendungsbereiche

Die Methode ist nicht neu und findet in verschiedenen Branchen (z. B. Banken, Versicherungen, Gesundheitswesen) und Funktionsbereichen von Unternehmen (z. B. Pricing, Risk Management) seit vielen Jahren Anwendung. Mit der zunehmenden Verfügbarkeit von Daten und Technologien, die auch sehr große Datenmengen effizient verarbeiten können, sowie der Erkenntnis, dass diese Form der Analyseverfahren die Erfahrung und subjektive Einschätzung von Fachkräften sinnvoll ergänzt oder ersetzt, steigt auch die Einsatzvielfalt in Unternehmen: zum Beispiel

- im Vertrieb können Vertriebskanäle, deren Kontaktform (z. B. Telefon, Besuch, digitales/physisches Mailing oder deren Kombination), Zeitpunkt und Angebot optimal zur Marktbearbeitung ausgerichtet werden. In dem Sinne optimal bedeutet, unter Nutzung vorhandener Vertriebsressourcen den höchstmöglichen Vertriebserfolg zu realisieren.
- in der Produktion können Zeitpunkt und Ort von Störungen mit einer hohen Wahrscheinlichkeit vorhergesagt werden, sodass durch die präventive Beschaffung nur der höchstwahrscheinlich erforderlichen Ersatzteile zu erwartende Störungen und damit verbundene wirtschaftliche Schäden vermieden werden.

---

### 3 Nutzen

Der Nutzen ist abhängig vom spezifischen Einsatzfeld. Dazu zählen zum Beispiel:

- Umsatzsteigerung durch zunehmende Verkäufe bei gleichbleibender Vertriebskapazität durch Fokussierung auf die Kunden mit der höchsten Abschlusswahrscheinlichkeit
- Umsatzsicherung durch zielgerichtete Bearbeitung von Bestandskunden, die mit einer hohen Wahrscheinlichkeit in der nahen Zukunft zum Wettbewerber wechseln (weil sie dasselbe Muster aufweisen, wie Kunden bei denen das in der Vergangenheit passiert ist)
- Steigerung der Kundenprofitabilität durch Kenntnis der Preiselastizität/-bereitschaft von Kunden
- Steigerung der Planungs- und Prognosegenauigkeiten
- Realisierung der Wettbewerbsvorteile

---

### 4 Voraussetzungen

- Verfügbarkeit von vielen, zuverlässigen Daten aus internen und externen Quellen sowie die entsprechende technische Infrastruktur (z. B. Data Lake), die an die erforderlichen Quellsysteme angeschlossen sind, sodass idealerweise in Echtzeit Daten aktualisiert werden.
- Investitionen in die Sammlung von Daten (z. B. neue Attribute), auch wenn zu Beginn nicht eindeutig ist, dass diese Daten zur Verbesserung der statistischen Ergebnisse beitragen.
- Mitarbeiter, die in der Lage sind mithilfe der statistischen Verfahren – zum Beispiel Neuronale Netze oder Decision Trees – und Software Muster zu identifizieren.

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Anhand des Beispiels vom Einsatz im Vertrieb zur Vorhersage des Kundenverhaltens („Kunden, die die Produkte A und B gekauft hatten, haben sich auch für Produkt C interessiert“):

- Dateninput: Daten aus allen internen IT-Systemen (z. B. Reklamationsquote, Zahlungsziele, gekaufte Produkte, genutzte Wettbewerber) sowie externe Quellen.
- Konsolidierung aller Variablen/Attribute in einer 360°-Kundensicht.
- Mustererkennung: Datenanalyse und Entwicklung statistischer Modelle für Cross Selling, Churn Prevention und Reaktivierung.
- Prognose Kundenverhalten: Welche Kunden haben die größte Wahrscheinlichkeit, das Produkt/den Service XYZ zu kaufen? Welche Kunden zeigen das größte Risiko, zeitnah Teilmengen an den Wettbewerber abzugeben?
- Ständige Überprüfung, ob die Prognosegenauigkeit der Verfahren nicht verbessert werden kann, zum Beispiel durch mehr Daten bzw. Attribute oder durch den Einsatz anderer statistischer Verfahren, die das relevante Muster besser erkennen.

---

# PR-Management

## (Kommunikationstools)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Public Relations (PR)-Management umfasst die systematische, strategische und operative Planung, Umsetzung und Kontrolle von Maßnahmen, die auf die Gestaltung von Beziehungen des Unternehmens zur Öffentlichkeit zielen.

---

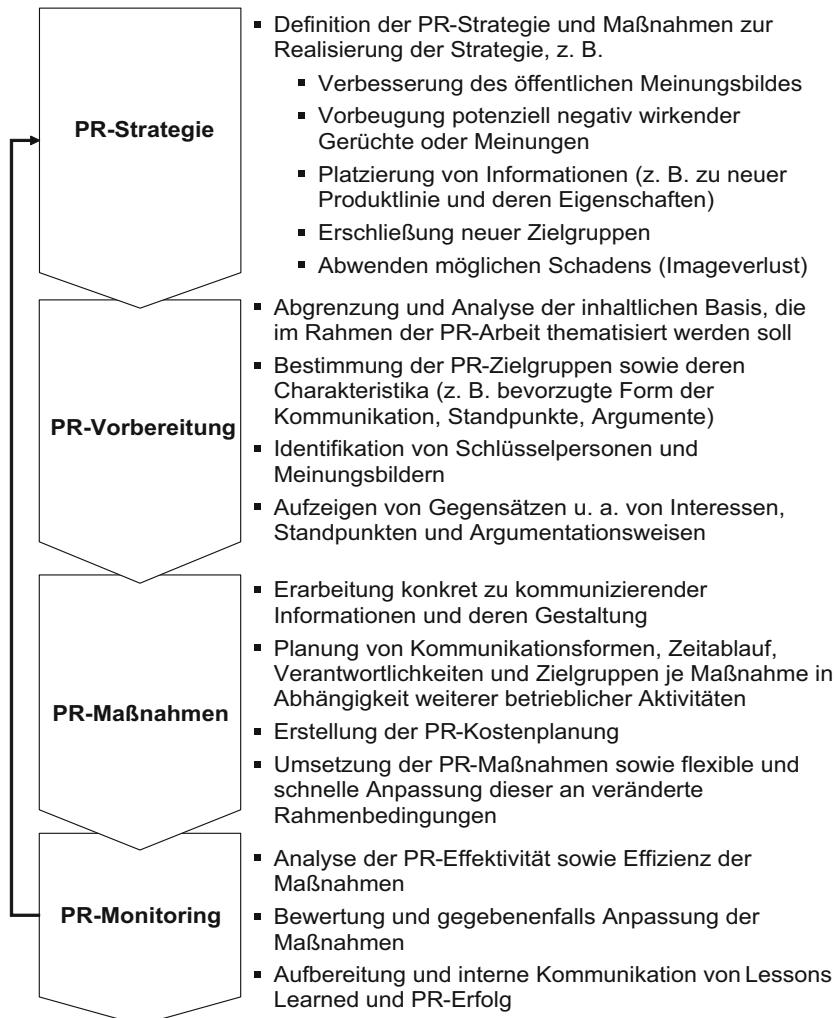
### 2 Anwendungsgebiete

PR-Management findet primär seine Anwendung, wenn Unternehmen durch das direkte oder indirekte, zielgruppenspezifische Management der Außenwahrnehmung des Unternehmens einen positiven Nutzen für das Unternehmen erzeugen.

---

### 3 Nutzen

- Stärkung der eigenen, von außen wahrgenommenen Vorteile im Vergleich zum Wettbewerb, z. B. gegenüber Investoren und Kunden
- Erzeugung von Präsenz in der Öffentlichkeit
- Gezielte Beeinflussung von Meinungsbildnern, z. B. zur Vermeidung von Imageschäden oder negativ wirksamen Gerüchten
- Klar kommunizierte Inhalte ermöglichen Außenstehenden eine bessere Orientierung



**Abb. 1** Elemente und Vorgehen des PR-Managements

## 4 Voraussetzungen

- Flankierung öffentlichkeitswirksamer Maßnahmen durch gezielte Platzierung von Informationen, Argumenten und Standpunkten bei Meinungsbildnern und Entscheidern
- PR-Inhalte müssen zeitlich abgestimmt und konsistent mit intern kommunizierten Inhalten sein
- PR-Inhalte müssen ein konsistentes Bild und eine schlüssige Gesamtstory ergeben

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Vier Phasen des PR-Managements können differenziert werden (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Cornelsen/Schwinn: Das 1x1 der PR, 2002.
- 2 Reichardt: Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit, 1999.

---

# Produktentwicklungsprozess

## (Strategische Managementkonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Inventionen, d. h. Erfindungen, werden über teilweise recht langwierige Projekte zu marktfähigen Innovationen entwickelt. Dabei durchlaufen diese Projekte verschiedene Phasen, die entsprechend der spezifischen Herausforderungen in der jeweiligen Phase unterschiedliche Managementaktivitäten voraussetzen. Nach jeder Phase muss das Innovationsprojekt umfassend bewertet werden, um zu entscheiden, ob es weiterverfolgt oder abgebrochen wird.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Innovationsprozesse werden typischerweise in F&E-Abteilungen (Forschung und Entwicklung) durchlaufen – in kleinerem Ausmaß können aber Innovationen auch in anderen Abteilungen generiert und realisiert werden.

---

### 3 Nutzen

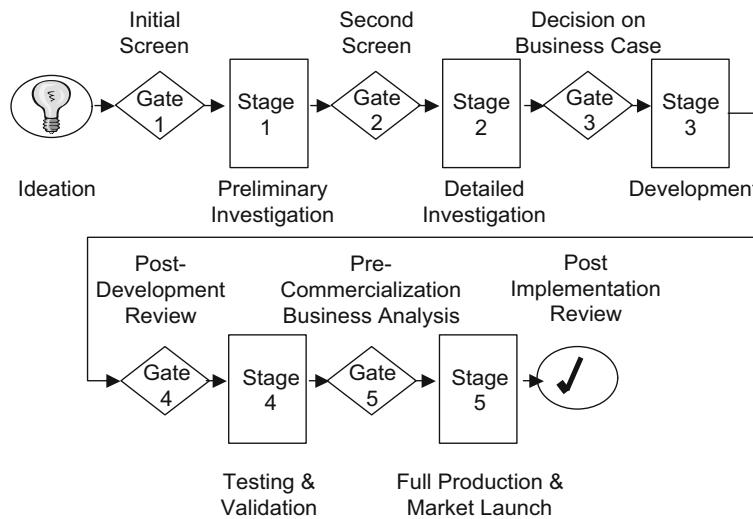
- Antizipation der Herausforderungen der nächsten Phase durch vorausschauendes Management
- Erhöhung der Erfolgswahrscheinlichkeit von Innovationsvorhaben
- Fokussierung der Entwicklungsressourcen durch frühzeitige und konsequente Eliminierung von wenig Erfolg versprechenden Projekten

## 4 Voraussetzungen

- Konsequentes Abbrechen von Projekten, die (gegebenenfalls bei wiederholtem Versuch) definierte Klippen (= Gates) nicht überwinden
- Definition von konkreten Kriterien/Voraussetzungen, die am jeweiligen Gate erreicht sein müssen

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Der bekannteste Innovationsprozess ist der Stage-Gate-Prozess von Cooper. Dabei durchläuft ein Innovationsvorhaben die in Abb. 1 dargestellten Phasen. Die Idee muss generiert werden (Ideation), bevor das Potenzial grob abgeschätzt wird (Preliminary Investigation); über detaillierte Analysen wird dann ein Business Plan ausgearbeitet (Detailed Investigation mit technischer Feasibility-Analyse und Marktstudien). Im Anschluss wird die Innovation technisch entwickelt (Development), bevor sich eine umfangreiche Testphase anschließt (Testing & Validation). Danach wird die Innovation produziert und in den Markt eingeführt (Full Production & Market Launch).



**Abb. 1** Produktentwicklungsprozess

Am Ende jeder Phase muss das Projekt ein Gate durchlaufen. Hier wird analysiert, ob die Innovation alle in dieser Phase geforderten Kriterien erfüllt und es damit wert ist, weiter verfolgt zu werden. Projekte, die diese Gates nicht erfolgreich durchlaufen, müssen die letzte Phase wiederholen oder konsequent abgebrochen werden.

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Billing: Koordination in radikalen Innovationsvorhaben, 2003.
- 2 Cooper: Product Leadership, 1998.

---

# Produktlebenszyklus

## (Problemanalysetools)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Der Produktlebenszyklus beschreibt die Phasen, die ein Produkt nach seiner Einführung auf dem Markt durchläuft: die Einführungs-, Wachstums-, Reife- und Sättigungsphase sowie der Abschwung. Die Umsatzentwicklung über den Lebenszyklus wird dabei ideal als S-förmige Kurve dargestellt.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Der Produktlebenszyklus wird schwerpunktmäßig zur Planung von Marketingaktivitäten eingesetzt.

---

### 3 Nutzen

- Verständnis über die Herausforderungen, die ein Produkt in den einzelnen Phasen durchläuft
- Optimierung der Marketingaktivitäten in Abhängigkeit von der jeweiligen Phase und damit Vermeidung von Fehlinvestitionen
- Unterstützung der langfristigen Produkt-(portfolio-)planung.

## 4 Voraussetzungen

- Portfolio an möglichen Marketing-Tools und -aktivitäten, um jeweilige Phase richtig unterstützen zu können
- Existenz von Marktstudien, um Entwicklung zu antizipieren

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Im Folgenden werden die Phasen des Produktlebenszyklus beschrieben (siehe Abb. 1).

- *Einführungsphase*: In der Einführungsphase bestehen hohe Unsicherheiten bezüglich des Markts, insbesondere darüber, wie der Markt das Produkt des Unternehmens aufnimmt, da gegebenenfalls ein etabliertes Produkt verdrängt werden muss. Das Produkt wird mit kleinen Stückzahlen eingeführt und eher von neugierigen Kunden (z. B. Tech-Freaks) gekauft.
- *Wachstumsphase*: Das Produkt wird vom Markt akzeptiert, der Umsatz steigt sehr stark an. Gegebenenfalls kommen schon die ersten Imitat-Produkte auf



**Abb. 1** Produktlebenszyklus

den Markt. Diese Phase ist durch den Kampf um die Etablierung eines de-facto-Standards gekennzeichnet. Letztendlich wird sich ein Standard durchsetzen.

- *Reifephase*: In der Reifephase beginnt der Kampf um die Marktanteile. Preispolitik und Produktvariationen sind Stellhebel, über die diese Phase in die Länge gezogen werden kann.
- *Sättigungsphase*: Der Umsatz erreicht seinen Höhepunkt. Durch Maßnahmen des Marketings wird versucht, die Nachfrage noch zu steigern oder Kunden zum Wechsel des Anbieters zu bewegen. Der Kampf um Marktanteile wird härter.
- *Abschwung*: Der Umsatz des Produkts geht zurück. Das Produkt wird durch neue Entwicklungen überholt oder gar völlig substituiert. Marketingaktivitäten werden stark reduziert, da sich Investitionen in das Produkt nicht mehr auszahlen.

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Saaksvuori/Immonen: Product Lifecycle Management, 2004.

---

# Profit, Service und Cost Center

## (Kennzahlen und Konzepte der Unternehmensführung)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Profit, Service und Cost Center sind organisatorische Einheiten, die das Unternehmen zum Zwecke der internen Steuerung bildet. Cost Center sind Einheiten ohne Marktzugang, die mit einer Eigenverantwortung für Kosten/Budgets ausgestattet sind. Service Center haben ebenfalls keinen Zugang zum unternehmensexternen Markt, arbeiten allerdings in Eigenverantwortung für Erlöse und Kosten. Im Vergleich zum Service Center haben Profit Center Zugang zum unternehmensexternen Markt und streben eigenverantwortlich nach Gewinn.

---

### 2 Anwendungsbereiche

Die Einrichtung von Cost, Service oder Profit Centern kann erfolgen, wenn eine ausschließliche Gliederung von Unternehmenseinheiten/Geschäftsfeldern u. a. nach Produkten, Kunden, Regionen oder Services möglich ist (z. B. Vertriebsregion Bayern, konzernweite Personalabrechnung, IT-Service).

---

### 3 Nutzen

- Markt- und zielorientierte Steuerung interner Unternehmenseinheiten
- Fokussierung auf unternehmerisches Denken und Handeln in innerbetrieblichen Einheiten (höhere Motivation, Engagement)

## 4 Voraussetzungen

- Signifikanter Einfluss der Cost-, Service- und Profit-Center-Leitung auf Kernfunktionen, Prozesse, Fähigkeiten und die resultierenden Erlöse und Kosten
  - Eindeutige Kunden-Lieferanten-Beziehungen und Definition zu erbringender Leistungen/Produkte
- 

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Im Folgenden werden Cost, Service und Profit Center beschrieben:

- Cost Center
  - Arbeiten ausschließlich unternehmensintern, weisen folglich eine sehr geringe Marktnähe auf
  - Fokussieren auf die Kosteneinhaltung im Rahmen des zur Verfügung stehenden Budgets der Periode
  - Agieren mit geringen Freiheitsgraden und sind in der Regel stark in betriebliche Abläufe eingebunden
  - Eignen sich für Leistungen, die so nicht am externen Markt angeboten/nachgefragt werden
- Service Center
  - Arbeiten ausschließlich unternehmensintern, weisen aber eine im Vergleich zum Cost Center größere Marktnähe auf
  - Sollen ihr Angebot an der innerbetrieblichen Nachfrage ausrichten
  - Wirken auf Basis einer Erfolgsrechnung; die Erlöse ergeben sich aus der Menge der Leistungseinheiten multipliziert mit marktähnlichen Preisen
- Profit Center
  - Erwirtschaften neben unternehmensinternen auch -externe Umsätze, weisen folglich eine sehr hohe Marktnähe auf
  - Kernzielsetzung ist die Maximierung des erwirtschafteten Gewinns/Deckungsbeitrags je Periode
  - Agieren als selbständige und eigenverantwortliche Einheiten mit sehr hohen Freiheitsgraden
  - Werden etabliert bei Leistungen, die auch am Markt angeboten/nachgefragt werden und bei denen das Unternehmen eine wettbewerbsfähige Kompetenz hat – nachfragende Einheiten dürfen Leistungen allerdings auch extern beziehen

## **6 Quellen/Weiterführende Literatur**

- 1 Keuter: Verrechnungspreise in Profit Center-Organisationen, 1999.
- 2 Preißner: Profit Center managen, 2002.

---

# Projektmanagement

## (Instrumente der Personal- und Teamführung)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Projekte sind zeitlich begrenzte Initiativen mit einer definierten Zielsetzung. Jedes Projekt durchläuft mehrere Phasen zwischen Projektstart und Abschluss. Projektmanagement ist ein Führungskonzept, dass die Planung und Steuerung von Projekten – mit temporären Aufgabenstellungen – in allen Projektphasen umfasst.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Projekte sind elementarer Bestandteil des unternehmerischen Handelns und bedürfen einer sorgfältigen Planung und Steuerung, unabhängig davon, ob es sich um die Einrichtung einer zentralen Personalabrechnung, die Durchführung eines Wertsteigerungsprogramms oder die Realisierung einer Vertriebstagung handelt.

---

### 3 Nutzen

- Steigerung des Zielerreichungsgrades von Projekten
- Effizienter Einsatz von Projektressourcen und Verringerung der Projektkosten (Personal-, Sach- und Gemeinkosten)
- Schaffung von Transparenz über Projektstatus, Interdependenzen, Abstimmungsbedarfen und nächste Schritte
- Schaffung von Transparenz über Fehlentwicklung, Kostenüberschreitungen oder Leistungsverzug als Grundlage für intervenierende Maßnahmen

**1. Projektdefinition**

- Erarbeitung der Projektidee sowie potenzieller alternativer Maßnahmen
- Bewertung der Projektidee/-alternativen
- Entscheidung über weiteres Vorgehen

**2. Projektqualifikation und Auftragsvergabe**

- Konkretisierung und Qualifikation der Projektidee zur Entscheidungsvorlage; relevante Inhalte: Projektziel, Problem/Situation, Projektumfang/-abgrenzung, Organisationsstruktur inklusive Steuerkreis, grobe Aktivitäten-/Meilensteinplanung, Kosten/Nutzenanalyse
- Entscheidung über offiziellen Projektauftrag

**3. Projektsetup und Start**

- Zusammenstellung Projektteam (Projektleiter, Team, Steuerkreis)
- Freischaltung von Ressourcen (Personal, Budget, Material)
- Aufbau der Projektinfrastruktur und des Berichtswesens
- Detaillierung der Grobplanung und Erarbeitung des kritischen Pfades

**4. Projektumsetzung, -steuerung und -kontrolle**

- Projektrealisierung – Erarbeitung der einzelnen Arbeitspakete
- Kontrolle erbrachter Leistungen (Inhalte, Qualität), Kosten, Erträge Zeitplanung sowie deren Abweichungen zum Plan
- Ursachenanalyse bzgl. Abweichungen und eventuell Eskalation

**5. Projektabschluss**

- Projektfinalisierung
- Analyse der Projektzielerreichung und Erarbeitung der Lessons Learned
- Abschlussdokumentation (u. a. Abschlussbericht je Adressatenkreis)
- Übergabe und Kommunikation der Projektergebnisse

**Abb. 1** Projektmanagement-Phasen

## 4 Voraussetzungen

- Eindeutig definierter, schriftlich fixierter Projektauftrag mit Zielvorgabe für das Projektteam und einzelne Mitarbeiter
- Wissen über kritischen Projektpfad und Schnittstellen
- Zeitliche Begrenzung, d. h. mit fest definiertem Anfang und Ende
- Zugang zu erforderlichen Ressourcen und IT-Unterstützung

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Aktives Projektmanagement umfasst fünf Phasen (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Kraus/Westermann: Projektmanagement mit System, 1998.
- 2 Litke/Kunow: Projektmanagement, 2002.

---

# QHAR-Prinzip

## (Problemanalysetools)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Das QHAR-Prinzip ist ein Analyse-Framework, das den Anwender dabei unterstützen soll, relativ rasch einen Themenkomplex zu überschauen und die notwendigen Schritte sowie den Ressourcenbedarf zu definieren. Die Elemente des Prinzipis sind: **Question** (Frage), **Hypothesis** (Hypothesen), **Analyses** (Analysen) und **Resources** (Ressourcen).

---

### 2 Anwendungsgebiete

Das Prinzip lässt sich überall dort anwenden, wo relativ zügig und zielorientiert eine spezifische Fragestellung diskutiert und der notwendige Handlungsbedarf abgeleitet und konkret definiert werden soll (z. B. bei der Fragestellung, wie der Umsatz gesteigert werden kann).

---

### 3 Nutzen

- Schnelle, umfassende Diskussion eines Themas
- Konkrete Definition des Handlungsbedarfs zur Validierung der erarbeiteten Hypothesen
- Definition von unabhängigen Arbeitspaketen und gleichmäßige Verteilung auf Ressourcen

## 4 Voraussetzungen

- Präzise Definition der Fragestellung
- Know-how in der zu untersuchenden Thematik zur zügigen Erarbeitung von ersten Hypothesen
- Realistische Abschätzung des Ressourcenbedarfs für einzelne Analyselemente

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

- *Fragen*: Um einen Problemkomplex zu erfassen, müssen zunächst die wirklich relevanten Fragestellungen definiert werden. Dies verhindert unnötigen Aktivismus und schafft ein Verständnis der Ausgangssituation bei allen Beteiligten.
- *Hypothesen*: Formulierung von Antworten für die einzelnen Fragen als Hypothesen. Annahmen sollten dabei dokumentiert werden, um die Hintergründe der Hypothese nachvollziehbar zu machen. Muss eine Hypothese auf Grund der Komplexität über Unterhypothesen differenzierter formuliert werden, so müssen diese so definiert werden, dass sich in Summe als logische Konsequenz die Oberhypothese ableiten lässt.
- *Analysen*: Um die Hypothesen bestätigen, verwerfen oder modifizieren zu können, müssen sie über Analysen getestet werden. Die an Hypothesen ausgerichtete Definition von Analysen führt zu zielgerichtetem Arbeiten.
- *Ressourcen*: Die notwendigen Ressourcen werden quantifiziert, d. h., es wird festgelegt, welcher Zeit- und damit Personalbedarf für die einzelnen Analysen notwendig ist. Daraus lässt sich letztendlich ein übergreifender Zeitplan erstellen (siehe Abb. 1).

Question	Hypotheses	Analyses	Resources
Wie können die Kosten des Unternehmens gesenkt werden	Einkaufskosten können um 10 % gesenkt werden	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Benchmarking Einkaufskosten pro Standort</li> <li>▪ Untersuchung Vereinfachung Materialien</li> <li>▪ Kernkostenanalyse der Lieferanten</li> </ul>	5 Manntage
	Marketingausgaben sind kostenoptimal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vgl. Marketingbudget mit Wettbewerbern</li> <li>▪ Marketing spent effectiveness</li> </ul>	5 Manntage 10 Manntage 3 Manntage 4 Manntage

**Abb. 1** QHAR-Prinzip (Beispielanwendung)

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Hartenstein/Billing/Schawel/Grein: Der Weg in die Unternehmensberatung, 2010.

---

# Rentabilitäts-Kennziffern

## (Kennzahlen und Konzepte der Unternehmensführung)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Es gibt eine Vielzahl von Kennziffern zur Messung der Unternehmensrentabilität. Jede dieser Kennziffern vermittelt spezifische Einblicke in das Unternehmen, wenn man sie in der richtigen Situation anwendet und entsprechend interpretiert. Die am weitesten verbreiteten Kennziffern sind Return on Equity (ROE), Return on Investment (ROI), und Return on Assets (ROA).

---

### 2 Anwendungsgebiete

Anwendung finden die Rentabilitätskennziffern in der periodenbezogenen Ergebnisvergleichsrechnung (z. B. von Unternehmen, Unternehmensbereichen, Produkten, Projekten, Investitionen).

---

### 3 Nutzen

- Basis für Ergebnisvergleich verschiedener Untersuchungsobjekte (vergangene Rendite und Zielrendite)
- Basis für die Definition von Implikationen von Chancen und Risiken für die zukünftige Entwicklung

## 4 Kernelemente/Vorgehen

- **ROE (Return on Equity):** Der ROE misst, wie gut ein Unternehmen das Eigenkapital genutzt hat, um damit neuen Wert zu generieren. Der ROE wird als genereller Indikator für die Effizienz eines Unternehmens verwendet. Diese Kennziffer wird außerdem verwendet, um das Management anhand von den drei Dimensionen Profitabilität, Asset Management und Finanzierungsmanagement zu bewerten. Diese drei Dimensionen werden aus der ausführlicheren Darstellung des ROEs ersichtlich.

$$\begin{aligned}
 \text{ROE} &= \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital (Equity)}} \\
 &= \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times \frac{\text{Umsatz}}{\text{Assets}} \times \frac{\text{Assets}}{\text{Eigenkapital}} \\
 &= \text{Gewinnmarge} \times \text{Asset Turnover} = \text{Leverageindikator}
 \end{aligned}$$

- **ROI (Return on Investment):** Der ROI setzt den Gewinn und das eingesetzte Kapital zueinander in Beziehung. Stellt man die Formel um, so lässt sich der ROI als Produkt aus Umsatzrentabilität und Umschlagshäufigkeit des Kapitals darstellen. Der ROI wird häufig bei der Entwicklung eines Business Cases für ein Unternehmen bzw. ein Projekt verwendet.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Kapital}} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times \frac{\text{Umsatz}}{\text{Kapital}}$$

- **ROA (Return on Assets):** Der ROA macht eine Aussage darüber, was ein Unternehmen durch Einsatz seiner Assets erreicht. Er variiert sehr stark zwischen unterschiedlichen Industrien. In kapitalintensiven Industrien ist der ROA wesentlich geringer als in weniger kapitalintensiven Industrien.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Assets}} = \frac{\text{Gewinnmarge}}{\text{Assetturnover}}$$

- **ROS (Return on Sales):** Der ROS sagt aus, welche Rendite ein Unternehmen auf seine Umsätze erwirtschaftet. Der ROS kann als Komponente bei der Berechnung des ROI verwendet werden (siehe oben).

$$\text{ROS} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}}$$

- Weitere Rentabilitätskennziffern sind ROIC (Return On Invested Capital), ROOA (Return On Operating Assets), RONA (Return On Net Assets).

## 5 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Schierenbeck: Grundlagen, Marktzinsmethode und Rentabilitäts-Controlling, 2003.

---

# Risikomanagement

## (Strategische Managementkonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Risikomanagement umfasst die strukturierte Erfassung, Analyse und Bewertung von unternehmerischen Risiken sowie den Umgang mit diesen durch geeignete Maßnahmen (z. B. Eliminierung, Reduzierung, Akzeptanz und Verteilung). Die betrachteten Risiken können finanzieller, marktbezogener, operationaler, technologischer, rechtlicher sowie personeller Art sein und im Extremfall den Bestand des Unternehmens gefährden.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Risikomanagement ist für jedes Unternehmen ein Thema. Laut KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich) zählt die Früherkennung von bestandsgefährdenden Risiken zur Sorgfaltspflicht eines Unternehmens (im Lagebericht müssen Unternehmen Stellung zu solchen Risiken nehmen).

---

### 3 Nutzen

- Schaffung von Transparenz über Risiken
- Reduktion von Risikokosten
- Höhere Planungssicherheit
- Optimierung der Grundlage für betriebswirtschaftliche Entscheidungen
- Schaffung von Beitrag zur Wertsteigerung im Unternehmen

## 4 Voraussetzungen

- Enge Verzahnung zwischen Risikomanagement, Unternehmensplanung, Controlling und Unternehmensführung
  - Kombination aus Top-Down- und Bottom-Up-Risk-Management-Maßnahmen (z. B. bei der Identifikation)
- 

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Risikomanagement umfasst eine Vielzahl an Tätigkeiten, die sich in die folgenden drei Kernblöcke unterteilen lassen:

- Erfassung von Risiken
  - Unternehmensspezifische Definition von Risiken (inklusive Festlegung von Risikountergrenzen)
  - Segmentierung von Risiken z. B. nach den Dimensionen Eintrittswahrscheinlichkeit, Bereich oder Schadenshöhe
  - Zuordnung von Risiken und Risikogruppen zu Risikoinhabern und eventuell Etablierung eines Risk-Managers
  - Entwicklung von Regeln bezüglich des Umgangs mit Risiken in der Unternehmensplanung und Definition von Berichtswesen
- Analyse und Bewertung von Risiken
  - Identifikation von Risiken top-down und bottom-up (Quellen: u. a. Rückstellungen)
  - Risikenbewertung im Hinblick auf betriebswirtschaftliche Auswirkungen und Eintrittswahrscheinlichkeit; Kombination beider Größen ergibt den Schadenserwartungswert
  - Analyse hinsichtlich Risiko-Eintrittshäufigkeit (einmaliges versus nachhaltiges Auftreten)
  - Konsolidierung der Einzelrisiken zu Gesamtrisiko
- Steuerung von Risiken
  - Zielsetzung: 1. Eliminierung (z. B. Verkauf gefährdeter Forderungen), 2. Reduzierung (z. B. Ausstieg aus riskanten Geschäftsfeldern), 3. Akzeptanz oder Verteilung von Risiken (u. a. Versicherung der Risiken)
  - Etablierung von Risiko-Monitoring (Frühwarnsystem)
  - Dokumentation erfasster Risiken und Schäden

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Brühwiler: Risk Management als Führungsaufgabe, 2003.
- 2 Romeike/Finke: Erfolgsfaktor Risiko-Management, 2002.

---

# Sales-Funnel-Analyse

## (Problemanalysetools)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Bei der Sales-Funnel-Analyse wird untersucht, welchen Anteil der Vertriebsmöglichkeiten ein Unternehmen realisiert und welche Hebel die größte Wirkung haben, zusätzliches Potenzial zu realisieren. Die Untersuchungselemente sind dabei z. B. mögliche Verkaufsoptionen, identifizierte Verkaufsoptionen, für das Unternehmen relevante Verkaufsoptionen, Optionen mit Kundenkontakt, Optionen mit Angebotsabgabe, Optionen mit konkreten Verhandlungen und Optionen mit Vertragsabschluss.

---

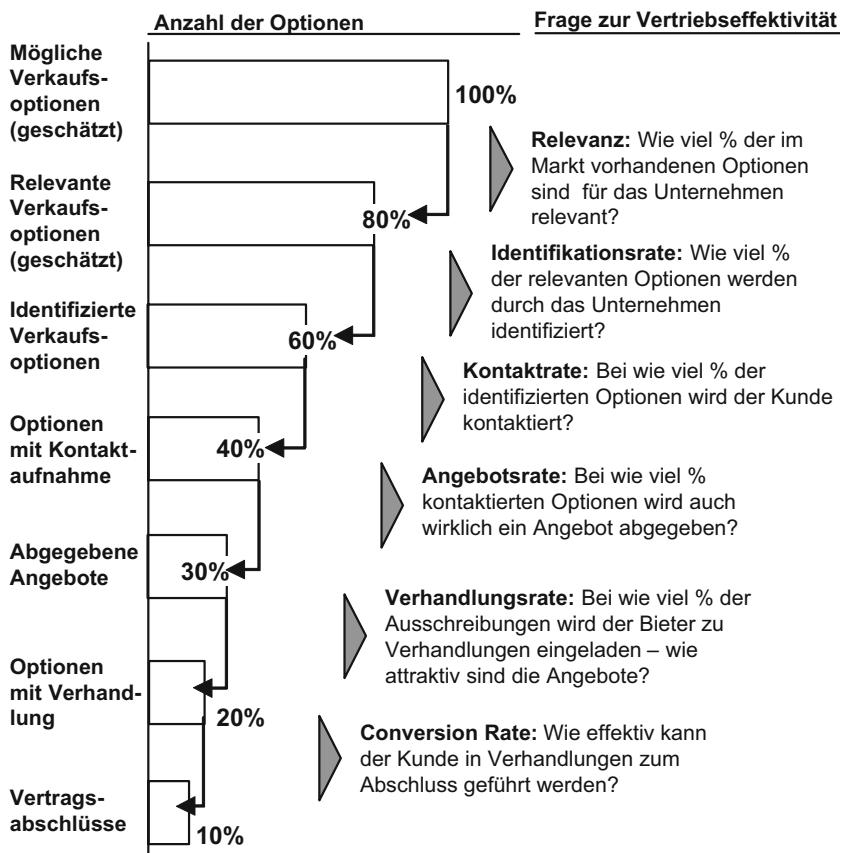
### 2 Anwendungsbereiche

Die Sales-Funnel-Analyse wird klassischerweise bei der Analyse und Ausrichtung der Vertriebsaktivitäten angewendet. Die Logik lässt sich jedoch auch auf ähnliche Sachverhalte übertragen (z. B. Untersuchung von Fehlerquellen bzw. einer Fehlerkaskade im Produktionsprozess).

---

### 3 Nutzen

- Darstellung der möglichen (Potentiale, Angebote) und realisierten Verkaufsoptionen
- Identifikation der Hebel mit dem größten Potenzial
- Maßnahmenableitung zur Steigerung des Verkaufserfolges (u. a. Steigerung Conversion Rate)



**Abb. 1** Sales-Funnel-Analyse

---

## 4 Voraussetzungen

- Zugang zu Daten über Verkaufsoptionen im Markt, gegebenenfalls über Abschätzungen bzw. die systematische Erfassung aller Geschäftspotentiale (mit Realisierungshindernissen)
- Definition und konsequente Umsetzung von konkreten Maßnahmen zur Erhöhung der Vertriebseffektivität

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

In Abb. 1 werden die einzelnen Stufen im Vertriebsprozess dargestellt. Es müssen die Fragen zur Vertriebseffektivität jeweils kritisch gestellt und entsprechende Maßnahmen zur Erhöhung der jeweiligen Quote definiert und implementiert werden. Je früher die Maßnahmen im Prozess ansetzen, desto größer ist ihre Wirkung.

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Macfarlane: The Leaky Funnel, 2004.

---

# Share-of-Wallet-Analyse

## (Problemanalysetools)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Bei der Share-of-Wallet-Analyse wird untersucht, wie viel Prozent des Budgets eines Kunden für einen bestimmten Produkt- oder Dienstleistungsbereich durch das eigene Unternehmen abgedeckt wird. Aufbauend auf diesem Wissen können Maßnahmen erarbeitet werden, die das Ziel verfolgen, den noch nicht abgedeckten Teil der Ausgaben zu akquirieren.

---

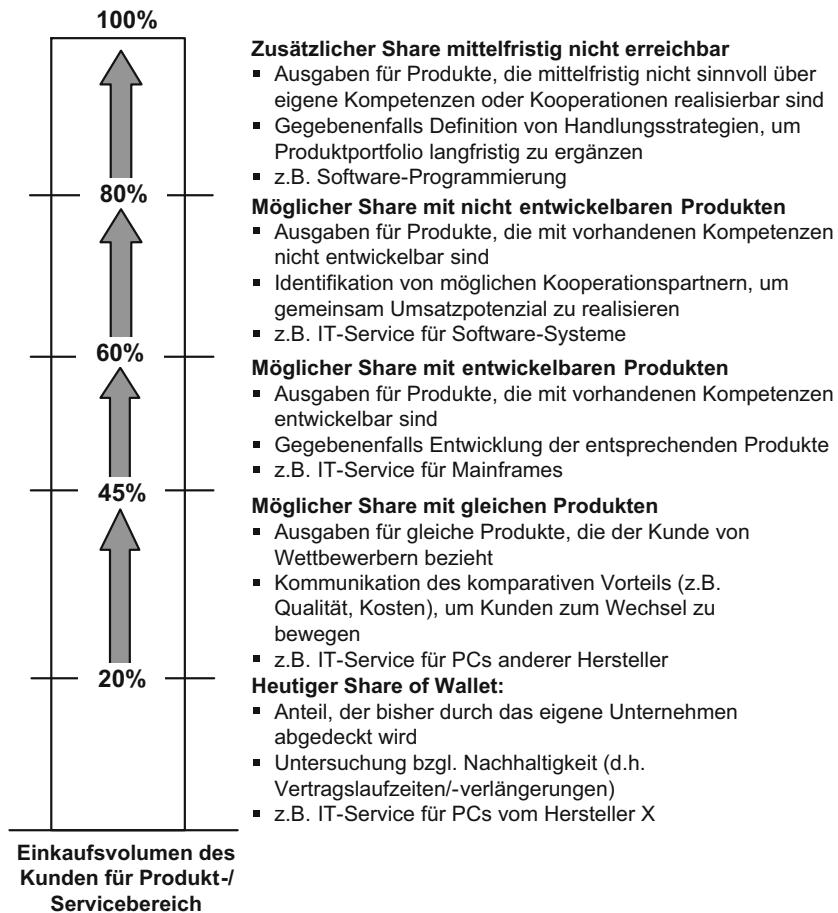
### 2 Anwendungsgebiete

Die Share-of-Wallet-Analyse lässt sich insbesondere im Vertrieb anwenden, bei dem Versuch, den eigenen Anteil an den Ausgaben eines Kunden für einen Produkt-/Servicebereich auszudehnen (upselling). Die Analyse lässt sich aber äquivalent in anderen Bereichen zur Untersuchung der Geschäftsbeziehungen zweier Unternehmen verwenden, z. B. zur Optimierung des Beschaffungsmanagements.

---

### 3 Nutzen

- Darstellung des zusätzlichen Geschäftspotenzials bei Kunden (z. B. Mehr-/Splittingmengen)
- Fokussierung des Vertriebs auf potenzialträchtige Kunden
- Basis für die Erarbeitung von Strategien, um den Geschäftsanteil beim Kunden auszuweiten, anzustreben ist 100 % des profitablen, realisierbaren Geschäfts



**Abb. 1** Share-of-Wallet-Analyse (Beispiel)

## 4 Voraussetzungen

- Informationen über die Budget-/Einkaufsstruktur beim Kunden (gegebenenfalls über Outside-In-Betrachtung abzuleiten)
- Überblick über Produkt-/Servicebedürfnisse des Kunden
- Kenntnis von Unternehmen mit komplementären Kompetenzen als mögliche Kooperationspartner

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

In Abb. 1 wird das Einkaufsbudget eines Kunden für IT-Leistungen über die Share-of-Wallet-Analyse untersucht.

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Seybold: The Customer Revolution, 2001.
- 2 Seybold/Marshak: Customers.com, 1998.

---

# **Six Sigma**

## **(Strategische Managementkonzepte)**



---

### **1 Kurzbeschreibung**

Six Sigma beschreibt ein datengetriebenes Vorgehen zur Schaffung von höchstmöglicher Qualität auf Basis detaillierter, quantitativer Messung der Performance einzelner Prozesse. Mitglieder der Organisation nehmen dabei unterschiedliche Rollen ein, die sich an den Rangkennzeichen von Kampfsportarten orientieren (Gürtelfarben)

---

### **2 Anwendungsgebiete**

Six Sigma ist allgemein anwendbar, wenn ein Unternehmen versucht, seine Performance in Prozessen jeglicher Art zu verbessern.

---

### **3 Nutzen**

- Quantitative Messung der Prozessperformance
- Allgemein anwendbares Vorgehen
- Schaffung von Vergleichbarkeit zwischen Prozessen mit unterschiedlichem Charakter

## 4 Voraussetzungen

- Eindeutige Zuordnung der verschiedenen Six-Sigma-Rollen zu Mitarbeitern
  - Verständnis über betriebswirtschaftliche Zusammenhänge der Beteiligten
- 

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Bei der Implementierung von Six Sigma gibt es zwei Subprozesse:

- *DMAIC*: Der DMAIC-Prozess (define, measure, analyze, improve, control) wird bei existierenden Prozessen angewendet, bei denen es Performance-Probleme gibt und bei denen inkrementelle Verbesserungen erreicht werden sollen.
- *DMADV*: Der DMADV-Prozess (define, measure, analyze, design, verify) hat zum Ziel, Prozesse oder Produkte höchster Qualität neu zu definieren und zu testen. Dieser Prozess lässt sich auch durchlaufen, wenn bei existierenden Prozessen nicht nur inkrementelle, sondern signifikante Verbesserungen erreicht werden sollen.

Folgende einzunehmende Six-Sigma-Rollen werden unterschieden:

- *Quality Leader/Manager (QL/QM)*: Der Qualitätsmanager ist für die kontinuierliche Verbesserung der Qualität aus Sicht des Kunden verantwortlich. Er sollte typischerweise direkt an den Vorstand bzw. die Geschäftsführung berichten.
- *Master Black Belt (MBB)*: Ein Master Black Belt ist für einen bestimmten Bereich des Geschäfts, z. B. eine Funktion oder eine Business Unit, zuständig. Er versucht, gemeinsam mit den jeweiligen Prozessverantwortlichen die Qualitätsziele für die einzelnen Prozesse zu definieren, entsprechende Maßnahmen zu generieren und Zeitpläne zu entwickeln.
- *Process Owner (PO)*: Die Prozessverantwortlichen sind meist Manager in den jeweiligen Funktionsbereichen eines Unternehmens. Sie kennen sich im Detail mit den jeweiligen Prozessen aus und arbeiten mit den MBBs, die das Six-Sigma-Methoden-Know-how beisteuern, an der Prozessverbesserung.
- *Black Belt (BB)*: Die Black Belts sind Mitarbeiter eines Six-Sigma-Projekts, die die operative Realisierung der Verbesserungsmaßnahmen gemeinsam mit den jeweiligen Abteilungen vorantreiben. Sie sind für das Coaching der Mitarbeiter in Bezug auf die Six Sigma Methodik zuständig.

- *Green Belts (GB):* Die Green Belts sind Mitarbeiter in den jeweiligen Abteilungen/Einheiten, in denen Verbesserungsprogramme durchgeführt werden. Sie werden in der Six-Sigma-Methode trainiert und während der Implementierung von den Black Belts gecoacht.

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Kroslid/Faber/Magnusson: Six Sigma, 2003.
- 2 Töpfer: Six Sigma, 2003.

---

# Storyline

## (Kommunikationstools)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Komplexe Sachverhalte können nur eingängig vermittelt werden, wenn sie als flüssige „Geschichte“ dargestellt werden. Um dies sicherzustellen, muss man zu Beginn der Aufbereitung zu kommunizierender Inhalte diese „Geschichte“ definieren – die Storyline.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Eine Storyline ist bei jeglicher Form schriftlicher und mündlicher Kommunikation von Bedeutung. Diese skizziert den Handlungs-/Kommunikationsbogen.

---

### 3 Nutzen

- Durchdachte logische Kommunikation von Inhalten (z. B. erarbeitetes Konzept, Resultate einer Pilotierung)
- Zuhörer können der Kommunikation leichter folgen und werden nicht auf dem Weg „verloren“

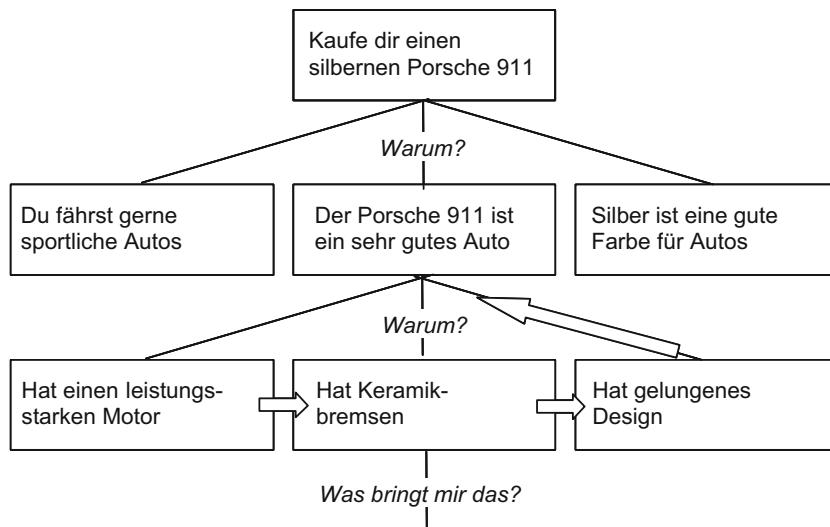
## 4 Voraussetzungen

- Inhalte/Ergebnisse liegen bei Beginn der kommunikativen Aufarbeitung vollständig vor
- Darstellung von wirklichen Inhalten und nicht nur Statusberichten

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Für die Strukturierung der darzustellenden Inhalte eignet sich eine pyramidale Form – bestehend aus vertikalen und horizontalen Beziehungen (siehe Abb. 1).

- *Vertikal*: Die Kernaussage sitzt auf der Spitze der Pyramide. Es gibt zwei unterschiedliche Vorgehensweisen bei der Erarbeitung der Pyramide:
  - *Top-Down*: Man beginnt mit der Kernaussage bzw. der Empfehlung. Dann werden einzelne Fragen definiert, die die Elemente der Kernaussage in Frage stellen. Antworten zu den Fragen bilden die nächste Ebene.



**Abb. 1** Storyline – das Pyramidenprinzip

- Bottom-Up: Man stellt alle möglichen Elemente zusammen, die für die Ableitung der Kernaussage von Bedeutung sind. Diese gruppieren man anhand von Oberbegriffen/-aussagen und erarbeitet somit bottom-up die Pyramide.
- *Horizontal*: Die horizontale Kette fügt die dargestellten Inhalte über eine logische Kette zusammen. Elemente einer horizontalen Ebene müssen in Summe das nächstobere Element ergeben.

Die Kernaussagen können über zwei Wege getroffen werden, z. B.:

- Der Porsche 911 hat einen leistungsstarken Motor, hat Keramikbremsen und ein gelungenes Design – er ist also ein rundum gutes Auto.
- Der 911 ist ein sehr gutes Auto, denn er hat einen leistungsstarken Motor, Keramikbremsen und ein gelungenes Design.

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Minto: The Pyramid Principle, 2001.
- 2 Thiele: Innovativ präsentieren, 2000.

---

# Strategisches Controlling

## (Kennzahlen und Konzepte der Unternehmensführung)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Traditionelles Controlling umfasst Funktionen zur Analyse, Bewertung und Steuerung von Maßnahmen in ihrer operativen Umsetzung. Strategisches Controlling als zukunftsorientiertes Steuerungsinstrument geht über das rein operative Controlling hinaus und leistet in Kombination mit dem operativen Controlling einen wichtigen Beitrag für das Management zur zielorientierten Führung des Unternehmens.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Strategisches Controlling findet seinen Einsatz im Regelkreis von strategischer Planung, laufender Steuerung der betrieblichen Leistungserstellung und dem operativen Monitoring.

---

### 3 Nutzen

- Erarbeitung relevanter Informationen zur Entscheidungsunterstützung (u. a. Planabweichungen, Ist-Kosten)
- Sicherstellung effektiver und effizienter Nutzung von Unternehmensressourcen
- Frühzeitige Antizipation von potenziellen Planverfehlungen und Chancen (z. B. Optimierungspotenziale)
- Treiber für Erfolgsorientierung

## 4 Voraussetzungen

- Steuerungsgrößen des strategischen Controllings müssen aus der Unternehmensstrategie bzw. den übergreifenden Unternehmenszielen abgeleitet werden
  - Enge Verknüpfung von strategischer Planung, operativem Controlling, marktorientiertem Controlling sowie strategischem Controlling
- 

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Die Aufgaben des strategischen Controllings sind vielfältiger Art. Dazu zählt im Wesentlichen die Unterstützung:

- Der strategischen Planung sowie deren Umsetzung, inklusive der Bewertung von Strategiealternativen sowie der Aufbereitung der informationellen Datenbasis
- Strategischer Kontrollen
- Des Risikomanagements und der Frühwarnung

Um diese Aufgaben auszuüben, können verschiedene Instrumente sowohl einzeln als auch in Kombination zum Einsatz kommen (z. T. detailliert im Buch beschrieben). Dies umfasst in erster Linie:

- *Prognoseinstrumente*: qualitative (z. B. Delphi-Prognose) und quantitative Prognosen (z. B. uni- und multivariate Prognosen) sowie Szenariotechniken
- *Analyseinstrumente*:
  - Target Costing zur Definition von Zielkosten für die betriebliche Leistungserstellung
  - Activity-Based-Costing zur Schaffung von Transparenz über die Kosten der Geschäftsprozesse (Grundlage ist die Zusammenführung direkter und indirekter Leistungen zu TeilAb und Hauptprozessen)
  - Benchmarking zum Erkennung, Verstehen und Übernehmen der Erfolgsfaktoren von herausragenden Prozessen oder Aktivitäten („Copy with Pride“)
  - Balanced Scorecard zur Verknüpfung der Unternehmensstrategie und Ziele mit deren operativer, taktischer und strategischer Umsetzung

## **6 Quellen/Weiterführende Literatur**

- 1 Becker: Strategisches Controlling, 1996.
- 2 Schneider: Unternehmensführung und Strat. Controlling, 2000.

---

# Strategieentwicklung

## (Strategische Unternehmensanalysekonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Die Unternehmensstrategie umfasst die Festlegung langfristiger Unternehmensziele. Die Unternehmensstrategie bestimmt langfristig die gesamte Leistungserstellung des Unternehmens. Aus der Unternehmensstrategie werden Strategien für Geschäftsfelder oder Teilbereiche abgeleitet.

---

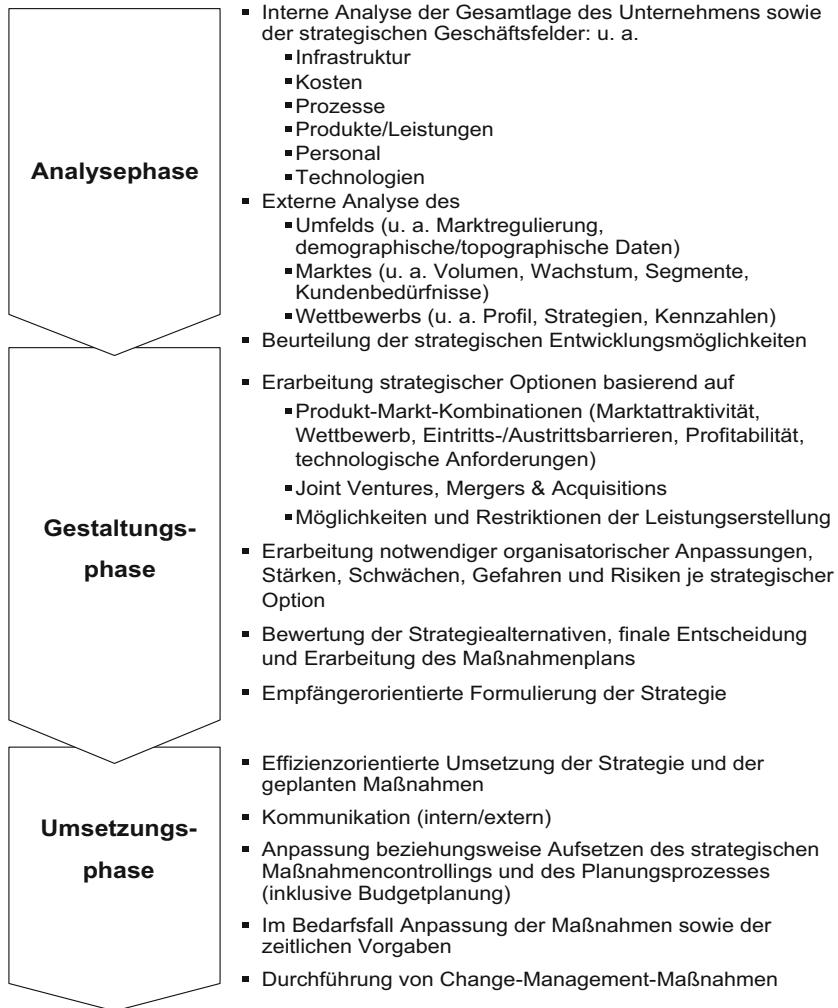
### 2 Anwendungsgebiete

Zur Sicherstellung einer zielgerichteten Leistungserstellung muss jedes Unternehmen eine Unternehmensstrategie entwickeln („Was wollen wir langfristig erreichen und wie wollen wir das tun?“).

---

### 3 Nutzen

- Zielgerichtete Ausrichtung der gesamten unternehmerischen Tätigkeiten auf der Basis der unternehmerischen Rahmenbedingungen (über alle Funktionsbereiche hinweg)
- Schaffung einer Basis für das Erreichen von und die langfristige Absicherung der avisierten Position im Markt- und Wettbewerbsumfeld



**Abb. 1** Phasen zur Entwicklung einer Unternehmensstrategie

---

## 4 Voraussetzungen

- Fokussierung auf Marktanforderungen/-chancen sowie interne Möglichkeiten/Restriktionen (siehe SWOT-Analyse)
  - Fit zwischen Unternehmensstrategie und Mission/Vision sowie unternehmenspolitischen Zielen und Grundsätzen
  - Ganzheitlicher Ansatz für das Unternehmen zur Vermeidung von Suboptimierung durch zu starke Fokussierung auf einzelne Geschäftsfelder
  - Transparenz über strukturelle, technische, wirtschaftliche, politische und gesellschaftsrechtliche Rahmenbedingungen und Entwicklungen
- 

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Die Entwicklung einer Unternehmensstrategie umfasst drei Phasen (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Bühner: Strategie und Organisation, 1995.
- 2 Johnson/Scholes: Exploring Corporate Strategy, 2001.

---

# Strategische Allianz

## (Strategische Transaktionen)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Eine strategische Allianz ist eine Kooperationsform zwischen Unternehmen bzw. Unternehmensteilen. Diese Kooperation oder Verbindung kann zeitlich begrenzt sein. Im Gegensatz zum Joint Venture liegt den Verträgen keine Kapitalbindung/-beteiligung zugrunde.

---

### 2 Anwendungsgebiete

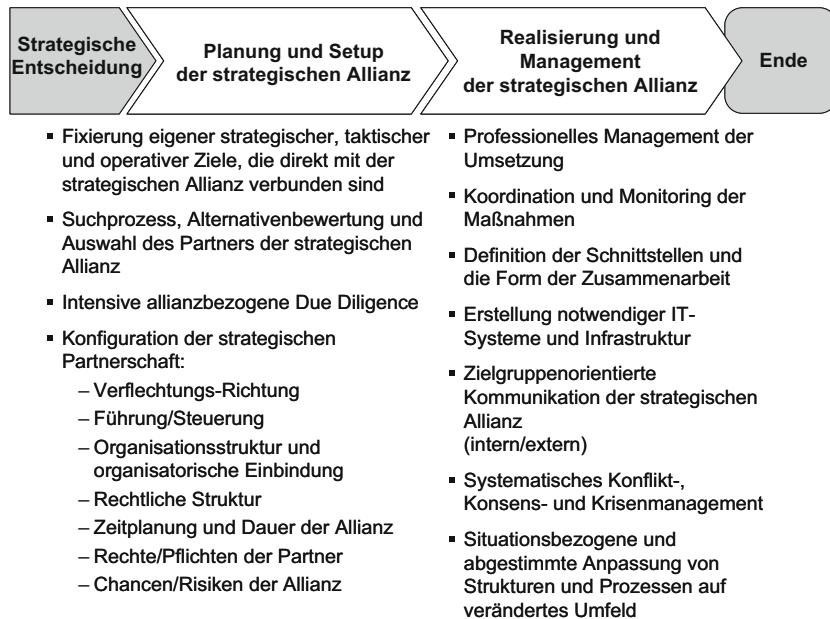
Strategische Allianzen können sowohl unternehmensübergreifend als auch speziell in einzelnen Geschäftsfeldern oder Funktionen geschlossen werden (Beispiele: F&E-Partnerschaft/Verbundforschung). Die beteiligten Unternehmen haben sich im Vorfeld auf strategische Ziele geeinigt, wollen diese gemeinsam umsetzen und messen gemeinsam den Allianzerfolg.

---

### 3 Nutzen

Die angestrebten Nutzen von strategischen Allianzen können je nach Zielsetzung unterschiedlicher Art sein: z. B.

- Aufteilung von Chancen, Risiken und Kosten (u. a. für F&E) zwischen Unternehmen
- Komplementäre Ergänzung individueller Stärken sowie die Kompensation individueller Schwächen



**Abb. 1** Phasen und Elemente einer strategischen Allianz

- Basis zur Penetration neuer Märkte bzw. zur Ausweitung von Marktanteilen (Markterschließungsallianz)
- Gewinnung kritischer Masse (Volumenallianz)

## 4 Voraussetzungen

- Realistischer Business Case, der in die strategische Planung der Unternehmen integriert ist
- Identifikation signifikanter Potenziale und Schaffung von Win-Win-Situation für Beteiligte (Niederlegung im Vertragswerk)

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Ausgehend von der strategischen Entscheidung, bestimmte strategische Ziele über eine strategische Allianz zu realisieren, bis hin zum zeitlich definierten Ende der strategischen Allianz sind maßgeblich zwei Phasen zu unterscheiden. Diese beiden Phasen werden im Folgenden über spezifische Kernaufgaben charakterisiert (siehe Abb. 1).

Im Vergleich zu Mergers & Acquisitions (M&A) sowie Joint Venture, die eine vertragliche Bindung mit Kapitalbindung aufweisen, haben strategische Allianzen den Vorteil, dass mit der Transaktion geringere Kosten und gebundene Ressourcen verbunden sind. Auch kann in Abhängigkeit von der Zielsetzung die zeitliche Begrenztheit der Kooperation als strategischer Vorteil gesehen werden, d. h. die strategische Allianz ist schneller zu beenden als andere Formen.

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Odenthal/Säuber/Weishaar: Strategische Partnerschaften, 2002.
- 2 Segil: Strategische Allianzen, 1998.

---

# Sum-of-the-Parts Analyse

## (Problemanalysetools)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Die Sum-of-the-Parts-Analyse (SOTP) bricht den Unternehmenswert eines Konzerns in die Werte der einzelnen Unternehmensteile auf, auch wenn diese selbst nicht eigenständig am Aktienmarkt gelistet sind. Diese Analyse hilft dabei, den Beitrag der Unternehmensbereiche zum Gesamtwert des Unternehmens zu quantifizieren und hilft damit dem Management, die richtigen Prioritäten zu setzen. Darüber hinaus zeigt die SOTP-Analyse, wie viel die jeweiligen Unternehmensteile wert wären, wenn sie eigenständige Unternehmen wären. Für die SOTP-Analyse werden dann Multiples des jeweiligen Industriesegmentes angesetzt.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Die SOTP-Analyse wird typischerweise in einer Portfolio-Strategie eingesetzt, wenn das Management bewerten möchte, ob einzelne Unternehmensteile am Markt mehr wert wären als sie es im Konzernverbund sind oder wenn das Management dezidiert die einzelnen Unternehmensteile untersucht, um zu verstehen, wo im Unternehmen noch welche Wertschöpfungspotenziale liegen. Darüber hinaus hilft die SOTP-Analyse dem Management, die eigenen Kapazitäten auf die für die Bewertung relevantesten Bereiche bzw. die mit dem größten Potenzial zu fokussieren.

### 3 Nutzen

Der Nutzen der SOTP-Analyse besteht darin, den Wertbeitrag von einzelnen Unternehmensteilen für den Gesamtunternehmenswert zu verstehen.

---

### 4 Voraussetzungen

Kernvoraussetzung für die Durchführung der Analyse ist die Verfügbarkeit der relevanten internen und externen Zahlen, z. B. Projektion der finanziellen Performance sowie der Multiples der entsprechenden Geschäftsbereiche. Falls die Analyse für das eigene Unternehmen durchgeführt wird, liegen die meisten Werte vor. Falls die Analyse für ein anderes Unternehmen durchgeführt wird, müssen entsprechend Annahmen getroffen werden.

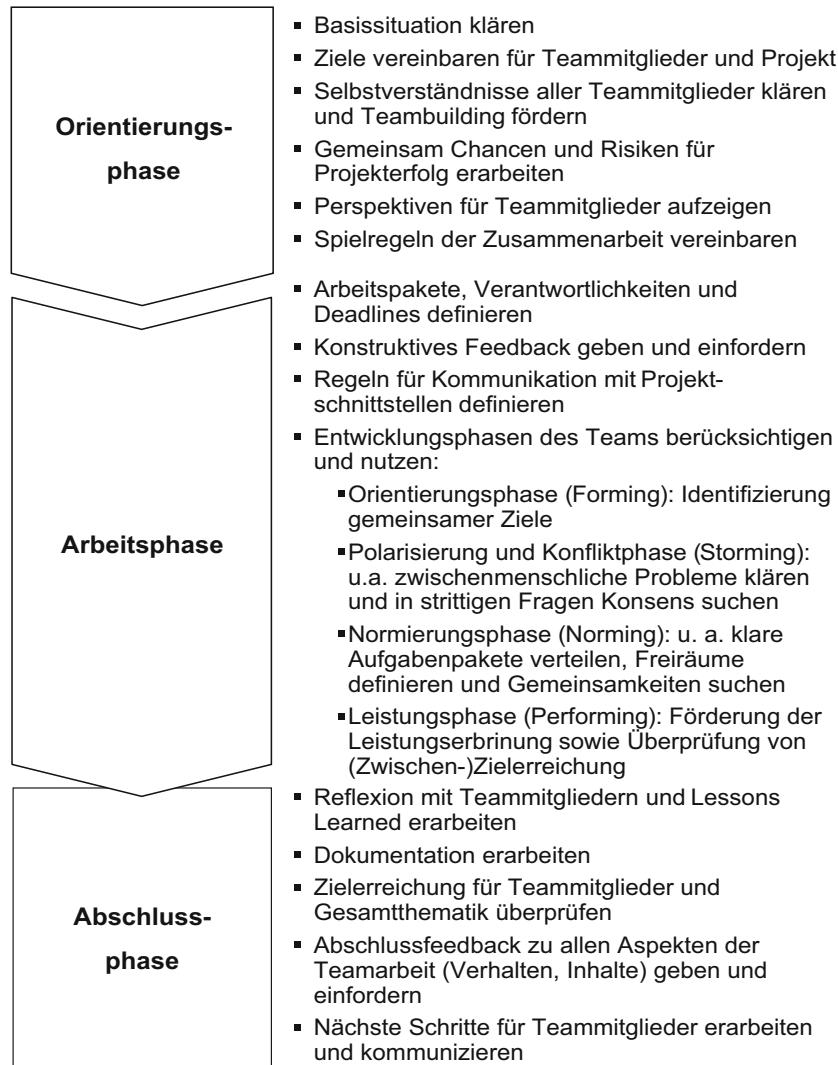
---

### 5 Kernelemente/Vorgehen

Die Sum-of-the-Parts-Analyse besteht typischerweise aus den folgenden Komponenten: Die Summe der Bewertungen der einzelnen Unternehmensbereiche – jeweils bewertet mit dem spezifischen Multiple – ergibt das Entity Value. Von diesem wird die Nettoverschuldung abgezogen und der Wert wird um nichtoperative Assets und Liabilities adjustiert. Daraus ergibt sich am Ende das Equity Value. Die Abfolge ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt (die Zahlen sind dabei völlig willkürlich gewählt).

Um die Sum-of-the-Parts-Analyse durchzuführen, werden typischerweise die folgenden Schritte verfolgt:

- Schritt 1 – Sammlung relevanter Daten auf Ebene der relevanten Unternehmensbereiche z. B. aus den letzten Jahresberichten, aus Investorenpräsentationen aber auch von der Unternehmenswebpage.
- Schritt 2 – Projektion der finanziellen Performance auf Ebene der relevanten Unternehmensbereiche sowie Allokation der ggf. vorhandenen Overhead-/HQ-Kosten auf die Bereiche.
- Schritt 3 – Definition der entsprechenden Multiples für die Unternehmensbereiche. Diese können von den Multiples börsennotierter Wettbewerber der einzelnen Unternehmensbereiche abgeleitet werden – ggf. hier Ranges verwenden.
- Schritt 4 – Summierung der Werte der Unternehmensbereiche und Subtraktion der Nettoverschuldung sowie Adjustierung um eventuelle nicht-operative Assets und Liabilities.



Sum-of-the-parts Analyse

---

# SWOT-Analyse

## (Strategische Unternehmensanalysekonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Die SWOT-Analyse gibt über eine interne Analyse der Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) sowie über eine externe Analyse der Möglichkeiten (Opportunities) und Risiken (Threats) einen umfassenden Überblick darüber, wie sich ein Unternehmen am Markt positionieren kann und an welchen Themen ein Unternehmen gegebenenfalls noch konstruktiv arbeiten muss.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Die SWOT-Analyse ist sehr vielseitig einsetzbar. Sie kann die Basis für eine Diskussion um die strategische Positionierung und einen möglichen Entwicklungspfad eines Unternehmens, eines Geschäftsbereichs oder eines Produkts sein. Mittlerweile wird die SWOT-Analyse sogar für die Karriereplanung von  $n$  eingesetzt.

---

### 3 Nutzen

- Transparente Darstellung der Stärken und Schwächen gespiegelt an den Möglichkeiten und Risiken des Markts
- Fokussierung der Aktivitäten
- Identifikation von Handlungsbedarf
- Erarbeitung einer Basis für die strategische Planung (Ausbauen der Stärken, Stärken der Schwächen)

## 4 Voraussetzungen

- Exakte Abgrenzung des Untersuchungsobjekts und Betrachtung des relevanten Kontextes (z. B. B2 C-Markt für Expresslogistik)
- Enge Verknüpfung der SWOT-Analyse mit weiteren strategischen Analysetools (z. B. Porter's Five Forces)

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

- *Interne Analyse:* Die interne Analyse soll die Stärken und die Schwächen des Untersuchungsobjektes transparent machen. Jede Organisation hat Stärken, wie z. B. Produktentwicklungs-Know-how, Markenname, effiziente Produktion, positives Image am Markt, Flexibilität, aber auch Schwächen, wie z. B. hohe Fluktuation, geringe Internationalität, geringe Innovativität. Nicht alle Stärken oder Schwächen sind sofort ersichtlich. Bei der Definition der Stärken und Schwächen müssen unterschiedliche Perspektiven eingenommen werden, z. B.
  - Unternehmen selbst: Worin glauben wir gut zu sein?
  - Wettbewerber: Weshalb fürchten uns die Wettbewerber?
  - Kunden: Weshalb kaufen die Kunden unsere Produkte?
- *Externe Analyse:* Die externe Analyse untersucht demgegenüber die Chancen und Gefahren, mit denen ein Unternehmen in einem bestimmten Marktumfeld konfrontiert wird. Wenn sich die Chancen auf dem Markt mit den Stärken des Unternehmens realisieren lassen, hat das Unternehmen eine gute Ausgangsposition. Gefahren auf dem Markt könnten Aspekte wie Preisverfall oder zunehmende Konsolidierung der Wettbewerber sein (siehe Abb. 1).

**Abb. 1** SWOT-Analyse

		Bewertung	
		Positiv	Negativ
Perspektive	Intern	Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
	Extern	Chancen (Opportunities)	Gefahren (Threats)

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Berry/Wilson: On Target, 2000.
- 2 Jenster/Hussey: Company Analysis, 2001.

---

# Synektik

## (Kreativitätstechniken)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Synektik ist ein Kreativitätstool, das auf den Amerikaner William Gordon zurückzuführen ist und dem ein 10-stufiger Verfahrensablauf zugrunde liegt. Dabei wird ein klar definiertes Problem durch die Bildung von Analogien bewusst verfremdet, und thematisch heterogenes Wissen wird proaktiv verknüpft. Die Kreativitätstechnik Synektik wird generell als leistungsfähiges Tool gesehen, das die kreative Entwicklung von Lösungen und Ideen fördert.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Die bei der Anwendung von Synektik zugrunde liegenden Probleme (z. B. Produktneuentwicklung, Mitarbeiterbindung) können vielfältig sein. Synektik sollte in erster Linie in der Gruppenarbeit als Alternative z. B. zu Brainstorming eingesetzt werden; aber auch einzelne Personen können sich den 10-stufigen Verfahrensablauf zunutze machen.

---

### 3 Nutzen

- Entwicklung denkgrenzenüberschreitender und innovativer Lösungsoptionen unter Hinzuziehung thematisch unzusammenhängenden Wissens (Stimulation der unbewusst ablaufenden kreativen Ideensuche)
- Im Team bereits systematisch erarbeitete Lösungsoptionen werden durch die Gruppe getragen

Prozessschritt	Inhalt	Beispiel
1. Problemdefinition	Problem muss eindeutig definiert werden	Wie lässt sich die Durchlaufzeit in der Produktion verringern?
2. Sammlung Lösungsansätze	Spontan werden Lösungsansätze in der Gruppe entwickelt und zusammengetragen	Maschinen erneuern
3. Neuformulierung	Auf den Lösungsansätzen aufbauen wird das Problem neu formuliert	Wie können die Maschinen erneuert werden?
4. Direkte Analogien Phase 1	Nach der Problem-analysephase (1.-3.) beginnt mit der Bildung direkter Analogien (z. B. aus Natur) die Entfremdungsphase	Schlange enthäutet sich
5. Persönliche Analogien	Folgend werden persönliche Analogien zur individuellen Identifikation der Teilnehmer gebildet	Haut engt ein
6. Kontradiktionen	Analog zu 5. werden symbolische Analogien (Kontradiktionen) bebildet	lückenlose Banden
7. Direkte Analogien Phase 2	Direkte Analogien zum Problem und mögliche Lösungsansätze werden gebildet	Schienen
8. Analogienanalyse	Die erarbeiteten direkten Analogien müssen analysiert werden	Metall, Führung, zweigleisig
9. Analogien-Problem-Verknüpfung	Die letzten, direkten Analogien werden mit dem ursprünglichen Problem verknüpft	direkte, vorgegebene Wege
10. Lösungs-generierung	Im letzten Schritt werden konkrete Lösungs-ansätze für das Problem erarbeitet und bewertet	Installation automatischer Schienenverkehre zwischen den Maschinen

**Abb. 1** Synektik-Schrittverfahren

## 4 Voraussetzungen

- Vorbereitung der Teilnehmer auf den inhaltlichen Transfer von Problemen, Lösungsoptionen und die Bildung von Analogien
  - Überwindung von Hemmungen der an der Synektik-Gruppenarbeit teilnehmenden Personen, vor allem während der Bildung persönlicher Analogien
  - Zeit: Erfordert ein höheres zeitliches Invest als andere Kreativitätsformen
- 

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Synektik liegt ein zehnstufiger Prozess zugrunde. Dabei ist ein Abweichen von der Reihenfolge möglich, z. B. durch Überspringen (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Backerra/Malorny/Schwarz: Kreativitätstechniken, 2002.
- 2 Nöllke: Kreativitätstechniken, 2002.

---

# Teammanagement

## (Instrumente der Personal- und Teamführung)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Teammanagement umfasst die aktive und zielorientierte Steuerung einer kleinen Gruppe von Personen, die gemeinsam mit geteilter Zielsetzung an einer Aufgabe bzw. einem Thema arbeiten.

---

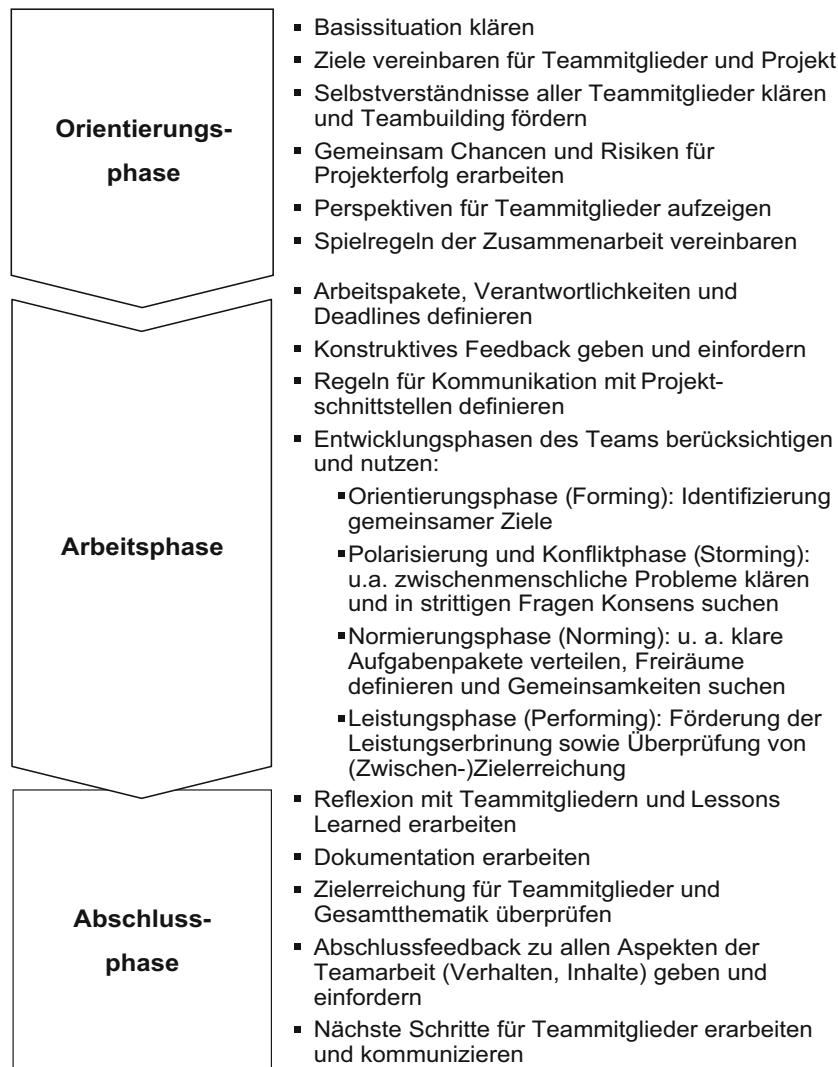
### 2 Anwendungsbereiche

Jede Gruppe von Personen, die gemeinsam arbeitet – ob im Rahmen eines Projekts oder einer Linientätigkeit – kann aktiv gesteuert werden. Je höher die Heterogenität des Teams (Personentypen, Erfahrungen, Kompetenzen, Unternehmen, Branchen), umso wichtiger ist eine aktive Steuerung. Dies ist z. B. bei interdisziplinären Teams der Fall.

---

### 3 Nutzen

- Steigerung der Produktivität
- Besserer Output
- Geschwindigkeit
- Geringere Konflikte teamintern sowie -übergreifend



**Abb. 1** Phasenspezifische Teammanagement-Aufgaben

## 4 Voraussetzungen

- Zielorientierte Zusammensetzung des ganzen Teams (Kompetenzen und Charaktere, z. B. Umsetzer, Querdenker, Leiter)
  - Dem Arbeitsfokus, den Teammitgliedern und dem Zeitplan entsprechende Steuerung, Geschwindigkeit und Endproduktorientierung
  - Eindeutig definierte Arbeitspakete, Endprodukte, Verantwortlichkeiten (Teamrollen) und Deadlines
  - Flexibilität in der Zusammensetzung und Aufgabenverteilung sowie intensives Coaching, inklusive Feedback
- 

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Aktives Teammanagement impliziert phasenspezifische Aufgaben (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Hackman: Leading Teams, 2002.
- 2 Katzenbach/Smith: Teams, 2003.

---

# Total Quality Management (TQM) (Einführung)

## (Strategische Managementkonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Total Quality Management (TQM) ist eine prozessbezogene Managementmethode, die auf Qualität fokussiert und auf der Mitwirkung aller Elemente eines Unternehmens basiert. TQM zielt dabei sowohl auf die Prozess- als auch auf die Produktqualität.

---

### 2 Anwendungsgebiete

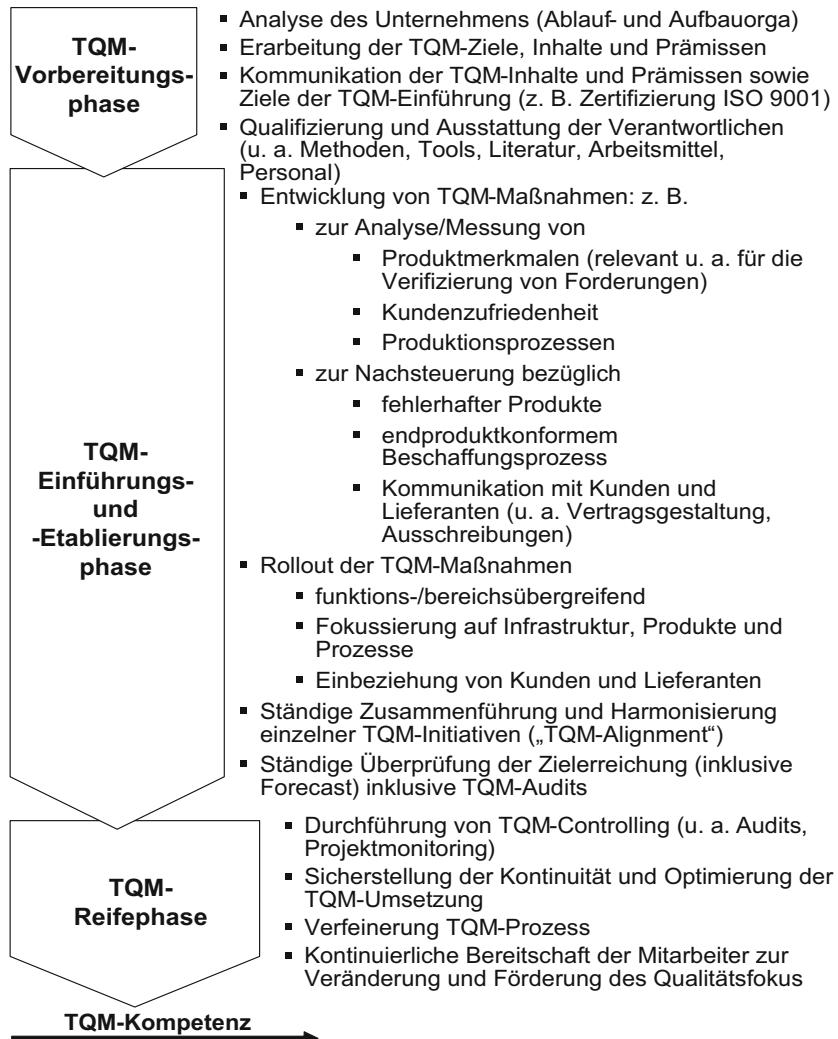
Total Quality Management kann in Unternehmen Anwendung finden, in denen die beiden elementaren Kernannahmen greifen:

- Die Verbesserung der Prozessqualität führt zu einer Kostensenkung und Produktivitätssteigerung
- Die Verbesserung der Produktqualität führt zu Umsatzwachstum (und damit zu Marktanteilssteigerung)

---

### 3 Nutzen

- Ausrichtung des Unternehmens auf Qualität (Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde)
- Optimierung der Wertschöpfung
- Steigerung von Umsatz und Umsatzrendite



**Abb. 1** Einführung von Total Quality Management

## 4 Voraussetzungen

- Management ist involviert und lebt TQM-Ziele vor. Alle Mitarbeiter werden eingebunden.
  - Fokussierung auf Produkte und Prozesse sowie auf das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern (direkte und indirekte Effekte) Anpassung der Ablauf- und Aufbauorganisation an TQM-Erfordernisse
  - Fokussierung auf langfristige Ziele, flankiert von Quick Wins
  - Qualifizierung und Ausstattung der TQM-Treiber im Unternehmen (u. a. Methodenwissen und Ressourcen)
- 

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Die Einführung von TQM erfolgt in drei grundlegenden Phasen (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Binner: Prozessorientierte TQM-Umsetzung, 2002.
- 2 Hummel/Malorny: Total Quality Management, 2002.

---

# Turnaround Management

## (Strategische Managementkonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Turnaround Management umfasst die Analyse eines Unternehmens(-bereiches) und Einleitung von Maßnahmen, die auf den Erhalt der betrieblichen Existenz zielen. Dies insbesondere in Zeiten, in denen die Geschäftsaufgabe des Unternehmens nur durch einen systematischen Sanierungsprozess verhindert werden kann.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Turnaround Management muss zwingend erfolgen, wenn die Liquiditäts- und Ertragssituation die Existenz des Unternehmens nachhaltig bedroht und die Möglichkeiten zur Aufnahme von Fremdkapital weitestgehend ausgeschöpft sind sowie die Gesellschafter und das Management aber eine Fortführung der betrieblichen Tätigkeit anstreben.

---

### 3 Nutzen

- Wiederherstellung der betrieblichen Leistungsfähigkeit, Liquidität und Bonität
- Beseitigung defizitärer und ineffizienter Leistungserstellungsprozesse und Strukturen
- Chance für radikale Maßnahmen aufgrund der kritischen Situation des Unternehmens

## 4 Voraussetzungen

- Enge Einbeziehung von strategisch relevanten Geschäftspartnern (u. a. Hauptkunden und Kernlieferanten) in Erarbeitung von Lösungsszenarien
- Keine ausschließlich buchtechnische Beseitigung entstandener Verluste, z. B. mittels Anpassung des Grundkapitals, sondern umfassender Umsatz strategischer/operativer Neuausrichtung

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Turnaround Management erfordert einen ganzheitlichen Ansatz. Die wesentlichen Elemente sind die folgenden:

- *Strategie:*
  - Pragmatische und schnelle Ursachenanalyse:
    - Intern: z. B. schlechte Produktqualität, falsche Absatzprognosen, unvorteilhafte Finanzierungs-/Investitionspolitik, am Kundennutzen vorbei produzierte Produkte, Kooperation mit falschen Partnern
    - Extern: z. B. Verschlechterung der Konjunktur, Veränderung der Nachfrage, neue Wettbewerber
  - Kritische Überprüfung der Unternehmensstrategie (u. a. mittels Portfolioanalyse) und gegebenenfalls Neuausrichtung der strategischen Geschäftsfelder am Markt, eventuell flankiert u. a. vom Verkauf unrentabler Geschäftsfelder
- *Financials:*
  - Sofern die Zuführung finanzieller Mittel überhaupt noch möglich ist, kann dies z. B. erfolgen mittels einer Kapitalerhöhung durch Dritte oder der Zuzahlung durch Gesellschafter
  - Zur Beseitigung von Verlustvorträgen auf der Passivseite können Aktien zusammengelegt oder der Aktiennennwert herabgesetzt werden. Des Weiteren kann der Rückkauf eigener Aktien unter pari erfolgen (setzt liquide Mittel frei)
- *Operations:*
  - Anpassung von Prozessen und Organisation an überarbeiteter Strategie bei gleichzeitiger Steigerung der Effizienz
  - Systematisches Kostenmanagement, z. B. mittels Reduktion von Personal (z. B. betriebsbedingte Kündigungen)

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Faulhaber/Landwehr: Turnaround-Management, 2001.
- 2 Leupin: Turnaround von Unternehmen, 1998.

---

# Überzeugungstechniken

## (Kommunikationstools)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Überzeugungstechniken basieren auf der positiven und zielgerichteten Beeinflussung anderer Parteien/Personen, speziell in Situationen, in denen eine gemeinsame Einigung über einen Sachverhalt erzielt werden muss.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Überzeugungstechniken finden ihre Anwendung in allen Situationen, in denen Personen mit unterschiedlichen, konfliktären Zielen aufeinander treffen und in denen zumindest eine Partei ein gemeinsam getragenes Ergebnis im Sinne der eigenen Zielsetzung anstrebt. Dabei ist es unerheblich, ob es sich z. B. um ein Mitarbeitergespräch, ein Verkaufs-/Einkaufsgespräch oder ein Meeting handelt.

---

### 3 Nutzen

- Zielgerichtete Gesprächsführung und Steigerung der Erfolgswahrscheinlichkeit
- Kenntnisse über Vielzahl möglicher Überzeugungstechniken ermöglichen ein flexibles Anpassen an Rahmenbedingungen

## 4 Voraussetzungen

- Flankierung der Überzeugungstechnik durch gezielte Fragetechniken: z. B. Suggestivfragen, offene und geschlossene Fragen, Rückfragen, Kontrollfragen, Alternativfragen
- Verzicht auf Maßnahmen, die einen negativen Einfluss auf den Gegenüber nehmen: z. B. offenes Drohen, gezieltes Unterbrechen, nicht Eingehen auf Argumente, Stellen negativer Fragen
- Unterstützung kommunizierter Inhalte, z. B. durch eine offene Körperhaltung, sorgfältig gelegte Sprechpausen, Aufmerksamkeit suggerierendes Verhalten

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Nachfolgend werden mögliche Überzeugungstechniken dargestellt:

- Überzeugen durch stringentes, sachliches Argumentieren:  
Die Überzeugungstechnik erfordert das Durchdenken des Sachverhaltes und den Aufbau einer rationalen, logischen und nachvollziehbaren Argumentationskette. Die Argumentation wird durch neutrale Daten/Fakten (z. B. Marktstudie) unterstützt.
- Um Hilfe ersuchen:  
Der Gegenüber wird offen um Hilfe gebeten, entweder auf einer persönlichen Ebene (z. B. aufgrund Freundschaft oder Kollegialität) oder einer sachlichen Ebene (z. B. „Wie würden Sie an meiner Stelle vorgehen?“).
- Werte und Normen ansprechen:  
Das Vorgehen erfordert zunächst das Erkennen möglicher Werte und Normen der Gegenüber (z. B. Teamwork, Loyalität, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit) und die gezielte Nutzung dieser für die Argumentation.
- Handeln/Bargaining:  
Im Sinne eines Handels wird ein Ergebnis gesucht, bei dem alle Beteiligten zum Teil nachgeben, aber alle gewinnen.
- Druck ausüben:  
Der Gegenüber wird zielgerichtet mit Nachdruck zum Handeln verpflichtet, z. B. schriftliche Vereinbarungen, enge Termine
- Vollmacht zeigen:  
Durch den Einsatz legitimisierender Symbole, Gesten, Absprachen oder Hierarchiestufen wird der Gegenüber zu einer zielgerichteten Entscheidung forciert (z. B. „Dein Chef sagte ...“).

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Correll: Motivation und Überzeugung in Führung und Verkauf, 2000.
- 2 Kellner: Reden, zeigen, überzeugen, 2000.

---

# Unternehmenskulturmanagement

## (Strategische Managementkonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Unternehmenskultur umfasst geteilte Werte, Grundannahmen, Denk- und Handlungsweisen im Unternehmen. Dabei entsteht Unternehmenskultur aus dem laufenden Verhalten der Mitarbeiter; des Weiteren wirkt die Unternehmenskultur auf das Verhalten der Mitarbeiter. Unternehmenskulturmanagement ist die gezielte Steuerung kultureller Merkmale im Unternehmen.

---

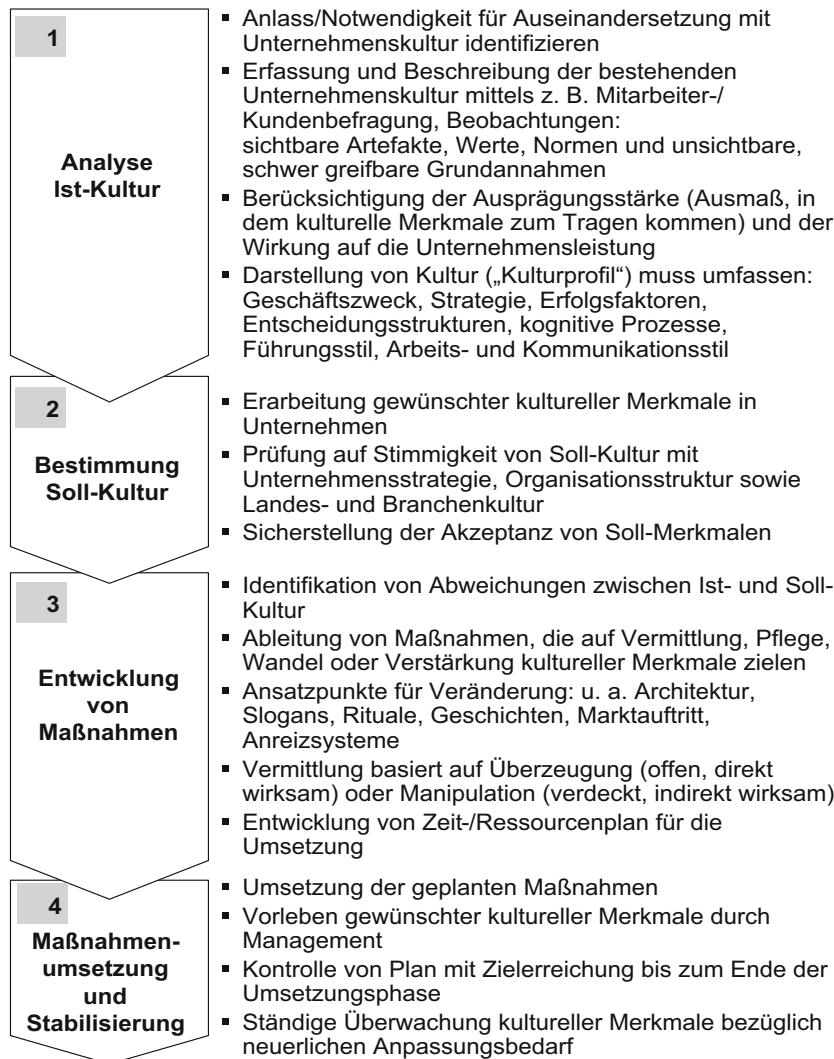
### 2 Anwendungsgebiete

Unternehmenskulturmanagement bietet sich besonders im Fall von Kulturen an, die erfolgshemmende Merkmale aufweisen (z. B. Abschottung, Inflexibilität); außerdem können erfolgsfördernde Merkmale (z. B. Eigenmotivation, Kundenorientierung, Innovationsorientierung) unterstützt werden. In besonderen Situationen, wie z. B. Merger, Strategiewechsel, Eintritt vieler neuer Mitarbeiter, ist die aktive Betrachtung und Steuerung der Unternehmenskultur zwingend erforderlich.

---

### 3 Nutzen

- Gezielte Förderung und Nutzung positiver und gewünschter kultureller Merkmale für die Unternehmensleistung (z. B. Eigeninitiative, Flexibilität, Kundenorientierung)
- Stimmigkeit zwischen Strategie, Marktauftritt sowie implizit und explizit gelebtem Verhalten der Mitarbeiter



**Abb. 1** Phasen der Einflussnahme auf die Unternehmenskultur

## 4 Voraussetzungen

- Bewusstsein, dass die Unternehmenskultur nur begrenzt steuerbar ist: Sie ist keine betriebswirtschaftliche Stellgröße, die beliebig veränderbar ist
  - Hohes Maß an Sensibilität im Rahmen der Einflussnahme auf die Kultur (es liegt keine 1:1-Beziehung zwischen Maßnahme und Folge vor)
- 

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Die Einflussnahme auf die Kultur muss vier Phasen durchlaufen (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Sackmann: Unternehmenskultur, 2002.
- 2 Scholz: Personalmanagement, 2000.

---

# Verhandlungsmanagement

## (Kommunikationstools)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Unter Verhandeln versteht man die Kommunikation zwischen mehreren Personen, die zum Teil verschiedene Anliegen, Perspektiven, Interessen, Auffassungen aber auch gegenseitige Abhängigkeiten aufweisen. Ziel des Verhandelns ist die Erarbeitung einer gemeinsam getragenen Lösung, Vereinbarung oder eines Abkommens. Verhandlungsmanagement umfasst die aktive, ergebnisorientierte Steuerung und Durchführung dieses Prozesses.

---

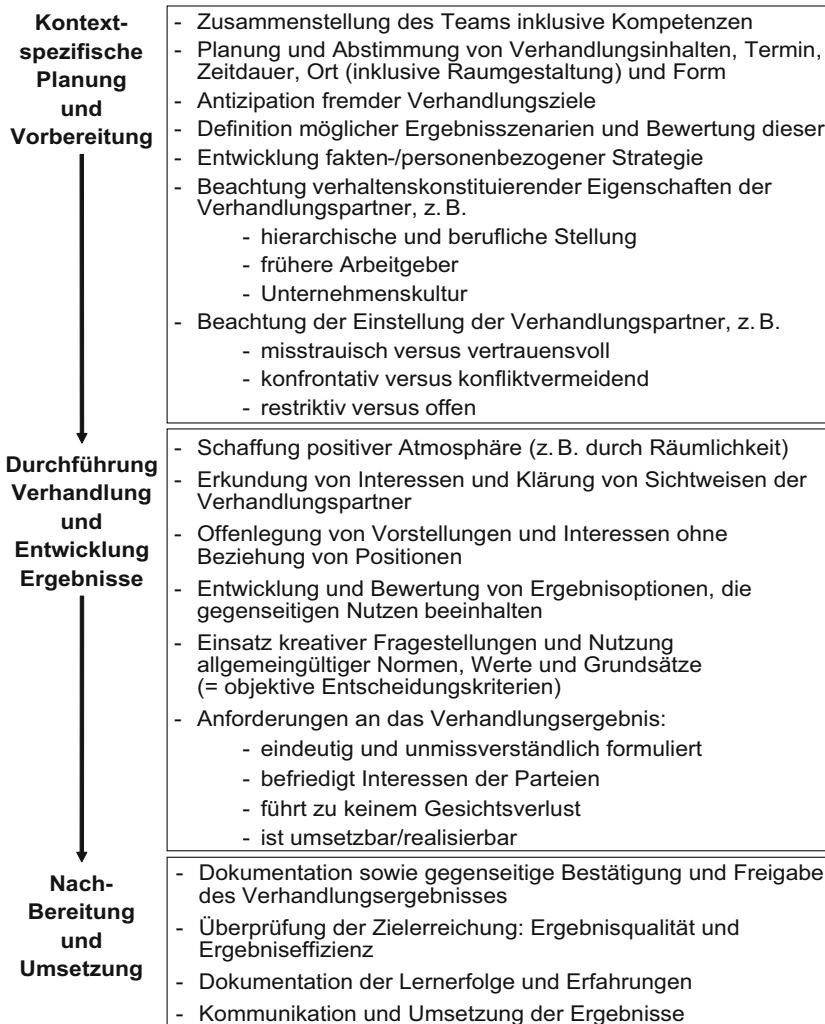
### 2 Anwendungsgebiete

Verhandlungen gehören zum unternehmerischen Alltag. Dabei werden neben Verhandlungen mit externen Parteien (z. B. Kunden, Lieferanten, Investoren) tagtäglich auch unternehmensinterne Verhandlungen durchgeführt (z. B. mit Vorgesetzten, Mitarbeitern und Vertretern anderer Fachbereiche).

---

### 3 Nutzen

- Steigerung der Wahrscheinlichkeit für die Erzielung eines Win-Win-Ergebnis (höhere Qualität des Verhandlungsergebnisses)
- Bessere Lösung inhärenter sowie im Verlauf auftretender Konflikte (Senkung Abbruchswahrscheinlichkeit)
- Erhöhung der Verhandlungseffizienz, d. h. eingesetzter Ressourcen und Zeit



**Abb. 1** Phasen des Verhandlungsmanagements

## 4 Voraussetzungen

- Vermeidung von Verwechslung und Vermischung von Sach- und Beziehungsproblemen
  - Kein Aufdrängen von Standpunkten und fixes Beziehen auf Positionen durch die Beteiligten
  - Vermeidung destruktives, manipulatives Verhandeln
- 

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Verhandlungsmanagement kann in drei Phasen unterteilt werden (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Fisher/Ury/Patton: Getting to Yes, 1991.
- 2 Fisher/Ury/Patton: Das Harvard-Konzept, 2003.

---

# Wertorientierte Führung

## (Kennzahlen und Konzepte der Unternehmensführung)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Wertorientierte Führung, auch Value-Based Management genannt, richtet operative und strategische Tätigkeiten, Entscheidungen und Strategien konsequent auf die Steigerung des gegenwärtigen und des zukünftigen Unternehmenswertes aus. Das zentrale Element der wertorientierten Führung ist die Steigerung des Shareholder Value, d. h. die Verzinsung des eingesetzten Kapitals.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Die auf die Wertsteigerung zielende Führung eines Unternehmens und die Nutzung der damit einhergehenden Steuerungsmechanismen ist in jedem Unternehmen oder Konzern umsetzbar. Damit einher geht eine strikte Kosten- und Ertragsorientierung.

---

### 3 Nutzen

- Vorgabe einer eindeutigen Zielrichtung für Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen
- Optimierung der Steuerungsfähigkeit des Unternehmens
- Wachstum und Effizienzsteigerung
- Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf die Steigerung des Unternehmenswertes

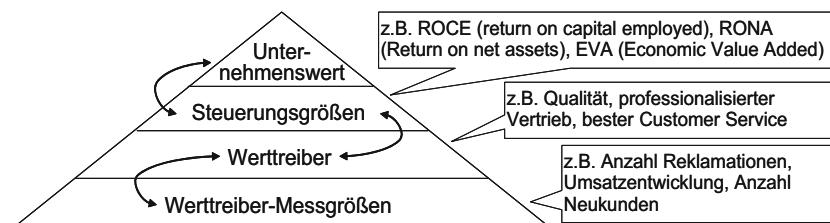
## 4 Voraussetzungen

- Integration relevanter Kennziffern im Berichtswesen oder die Einbettung spezieller auf die Wertsteigerung zieler Vorgaben in das Vergütungssystem
- Fokus auf strategische Fragen, da diese das Potenzial zur Steigerung des Unternehmenswertes in hohem Maße determinieren
- Ausgewogenes Verhältnis zwischen wert- sowie cash-flow-generierenden Tätigkeiten und Geschäftsfeldern

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Im Rahmen der wertorientierten Führung werden alle strategischen Optionen auf ihren Beitrag zur Wertschöpfung überprüft. Hierfür ist eine Hierarchie bestehend aus Steuerungsgrößen, Werttreibern und entsprechenden Messgrößen notwendig (siehe Abb. 1).

- **Steuerungsgrößen:** Um ein systematisches, unternehmensweit einheitliches Vorgehen zu gewährleisten, müssen definierte und gemeinsam getragene Steuerungsgrößen genutzt werden.
- **Werttreiber:** Werttreiber nehmen dann direkt oder indirekt Einfluss auf die Entwicklung der Steuerungsgrößen und entscheiden damit über die zukünftige Wertsteigerung. Es gibt zwei Gruppen von Werttreibern: 1. Kostentreiber (innengerichtet) und 2. Ertragstreiber (außengerichtet). Sowohl Ertrags- als auch Kostentreiber müssen im Unternehmen identifiziert, analysiert sowie aktuelle und zukünftige Beiträge (inklusive Potenziale) für die Wertsteigerung des Unternehmens erarbeitet werden. Daraus lassen sich Maßnahmen ableiten.



**Abb. 1** Zusammenhang zwischen Unternehmenswert, Steuerungsgrößen und Werttreibern

- *Messgrößen:* Um die Entwicklung der Werttreiber zielgerichtet zu steuern, müssen spezielle Messgrößen für diese entwickelt, in der Organisation kommuniziert und systematisch im Controlling nachgehalten werden.

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Arnold/Davies: Value-based Management, 2001.
- 2 Young: EVA and Value-based Management, 2000.

---

# Wertschöpfungskette

## (Strategische Unternehmensanalysekonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Vereinfachend lassen sich neun generische Prozesse eines Unternehmens beschreiben, über die ein Unternehmen Input in Output transformiert. Die fünf primären Aktivitäten enthalten die eigentliche Erstellung der Produkte und Dienstleistungen vom Materialeinkauf über die Produktion bis zum Verkauf. Die vier sekundären Aktivitäten beschreiben die die Leistungserstellung unterstützenden Prozesselemente. In jedem dieser Prozesse kann ein Unternehmen einen strategischen Wettbewerbsvorteil erlangen.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Die Analyse der Wertschöpfungskette unterstützt Unternehmen, Verbesserungspotenziale in der Leistungserstellung und in Unterstützungsaktivitäten zu identifizieren. Außerdem lässt sie sich bei einer Make-Or-Buy-Entscheidung einsetzen, bei der überprüft wird, welche Wertschöpfungsschritte das Unternehmen selbst abdecken möchte und welche zugekauft werden sollen.

---

### 3 Nutzen

- Transparente Darstellung des Leistungserstellungsprozesses
- Darstellung der Implikationen von Änderungen in einem Prozessschritt auf folgende Aktivitäten
- Identifikation von horizontalen Schnittstellen innerhalb des Unternehmens sowie Bereichen und vertikalen Schnittstellen mit Kooperationspartnern

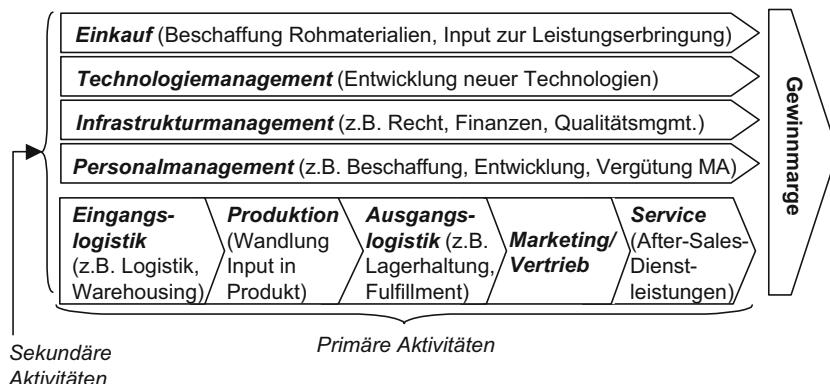
## 4 Voraussetzungen

- Überblick über gesamtes Prozessportfolio im Unternehmen
- Start auf einer allgemeinen, eher generischen Ebene

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Die Wertschöpfungskette ist eine abstrakte Beschreibung der Gesamtheit von Prozessen in einem Unternehmen (siehe Abb. 1). Selbstverständlich laufen in einem Unternehmen hunderte oder tausende von Einzelprozessen ab, die in diesem Detail in der Wertschöpfungskette nicht beschrieben werden. Gerade die sekundären Aktivitäten werden von Unternehmen gerne als „Overhead“ bezeichnet und im Rahmen von Verbesserungsmaßnahmen mit wenig Beachtung versehen. Andere Unternehmen haben geschafft, auch aus den sekundären Aktivitäten strategische Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten.

Um strategische Wettbewerbsvorteile zu identifizieren/schaffen, kann die Wertschöpfungskette zu einer ersten Analyse verwendet werden. Die für das Unternehmen entscheidenden Prozesse können dann detailliert werden. Daraufhin werden Beziehungen zu anderen Prozessen innerhalb oder außerhalb des Unternehmens beschrieben. Eine Beziehung existiert dann, wenn die Performance oder die Kosten des einen Prozesses einen anderen beeinflussen.



**Abb. 1** Wertschöpfungskette

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Baldwin/Clark/Magretta: Harvard Business Review on Managing the Value Chain, 2000.
- 2 Porter: Competitive Advantage, 1998

---

# Wissensmanagement (Einführung)

## (Strategische Managementkonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Das in einem Unternehmen vorhandene Wissen (u. a. Methoden, Inhalte) ist in fragmentierter Form auf die Mitarbeiter verteilt. Wissensmanagement zielt auf die systematische Erfassung, Aufbewahrung und Auswertung des gesamten im Unternehmen angesammelten Wissens.

---

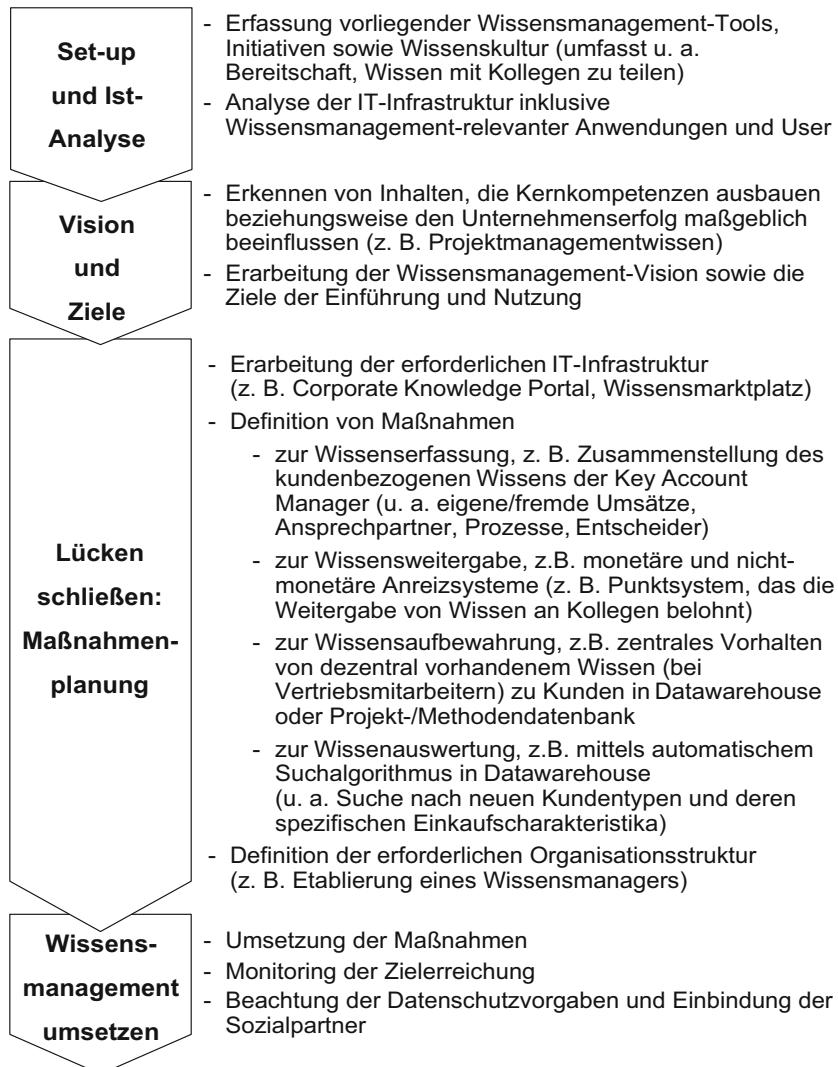
### 2 Anwendungsgebiete

Der Einsatz von Wissensmanagement ist elementar für Unternehmen, in denen die Qualifikation der Mitarbeiter sowie deren Lernfähigkeit und Wissen maßgeblich für den Geschäftserfolg sind (insbesondere in personalintensiven Geschäften mit geringem Automatisierungsgrad).

---

### 3 Nutzen

- Schnellerer Zugriff auf unternehmensinternes/-externes Wissen
- Vermeidung redundanter Tätigkeiten
- Schnellere Entscheidungsfindung
- Ermöglichung von Lerneffekten für die Organisation



**Abb. 1** Prozess zur Einführung von Wissensmanagement

---

## 4 Voraussetzungen

- Nutzung von Kennziffern, die den messbaren Erfolg des Wissensmanagements dokumentieren (z. B. Verringerung Projektlaufzeit, Steigerung Kundenzufriedenheit, monetäre Einsparungen)
- Bereichs- und hierarchieübergreifender Austausch von Wissen
- Einsatz moderner Informationstechnologie (u. a. Business-Intelligence-Software) als Instrumente, die Prozesse, Strukturen und Inhalte unterstützen
- Anreizsysteme, die den Austausch von Wissen fördern

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Die Einführung von Wissensmanagement erfolgt in vier Schritten (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 North: Wissensorientierte Unternehmensführung, 2002.
- 2 Probst/Raub/Romhardt: Wissen managen, 2003.

---

# Working Capital Management

## (Strategische Managementkonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Das Management von Working Capital fokussiert auf den Teil des Umlaufvermögens, der durch verzinsliches Kapital finanziert werden muss. Synonym zu Working Capital werden auch Begriffe wie Nettoumlauvermögen oder Betriebsvermögen genutzt. Dabei setzt sich das Working Capital aus Vorräten, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstigen Vermögenswerten des Umlaufvermögens zusammen, abzüglich von kurzfristigen Fremdmitteln (u. a. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Rückstellungen).

---

### 2 Anwendungsgebiete

Working Capital Management in Unternehmen kann auf Forderungen (z. B. Verringerung Forderungsbestand), Vorräte (z. B. Verringerung von Lagerhaltung) sowie Verbindlichkeiten (z. B. Verlängerung von Zahlungszielen) fokussieren.

---

### 3 Nutzen

- Steigerung der Kreditfähigkeit und der finanziellen Unabhängigkeit des Unternehmens
- Aufrechterhaltung der Liquidität
- Erhöhung des Betriebsergebnisses
- Steigerung des Cash Flows durch Freisetzung von Kapital (das in Umlaufvermögen gebunden ist)

## 4 Voraussetzungen

- Möglichkeiten der Einflussnahme auf Forderungen, Vorratshaltung sowie Verbindlichkeiten
  - Transparenz über erforderliche Informationen (u. a. Zahlungsziele an Kunden)
- 

## 5 Kernelemente/Vorgehen

- Hebel im Management von Verbindlichkeiten:
  - Gestaltung der Verträge mit Lieferanten optimieren (z. B. Zahlungsziele steigern)
  - Realisierung von Potenzialen über die internen Rechnungsprüfung und -bearbeitung: z. B. Überwachung von Reklamationen, inhaltliche Prüfung, Nutzung von Zahlungszielen; relevante Kennzahlen dafür sind z. B.:
    - Days Payables Outstanding = Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen  $\times 365$  : Materialwand
    - Kreditorenumschlag = Umsatz : durchschnittlicher Kreditorenbestand
- Hebel im Management von Forderungen:
  - Gestaltung der Verträge mit Kunden optimieren (z. B. Zahlungsziele)
  - Kundenauswahl auf Grund von Bonitätsprüfung
  - Proaktive Verringerung von Forderungen (u. a. Mahnwesen) und Forderungsausfällen; relevante Kennziffern sind z. B.:
    - Bad Debt Rate = Forderungsausfall : Umsatz
    - Days Sales Outstanding = Forderungen aus Lieferungen und Leistungen  $\times 365$  : Umsatzerlöse
- Hebel im Management von Vorräten:
  - Menge und Wert der eigenen Vorratshaltung senken (Vorratsumschlag = Materialaufwand : durchschnittlicher Warenbestand)

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Parkinson/Kallberg: Corporate Liquidity, 1993.
- 2 Scherr: Modern Working Capital Management, 1999.

---

# Zielkostenmanagement/Target Costing

## (Kennzahlen und Konzepte der Unternehmensführung)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Im Rahmen der konventionellen Preisbildung für ein Produkt oder eine Dienstleistung erfolgt die Kalkulation bottom-up mittels der Addition von Leistungserstellungskosten und Zielrendite. Im Gegensatz dazu liegt beim Target Costing bzw. Zielkostenmanagement ein Top-Down-Ansatz vor: Ausgehend vom möglichen Marktpreis werden nach Abzug der Zielrendite die zu erreichenden Zielkosten ermittelt. Sofern die Standardkosten der betrieblichen Leistungserstellung über den Zielkosten liegen, ergibt sich Handlungsbedarf im Kostenmanagement.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Typische Anwendungsgebiete des Zielkostenmanagements sind:

- Entwicklungsprozess für Produkte und Leistungen (Stichwort Design-to-Cost: feste Kosten und variable Produktkonzeption)
- Strukturierung und Steuerung des Produktionsprozesses
- Erschließung von Kostensenkungspotenzialen bei vorliegenden Produkten und Querschnittsfunktionen

### 3 Nutzen

- Marktpreisfokussierung im Leistungserstellungsprozess fördert Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens am Markt
- Steigerung der Produktrentabilität
- Unterstützung des Managements in Entscheidungsprozessen

---

### 4 Voraussetzungen

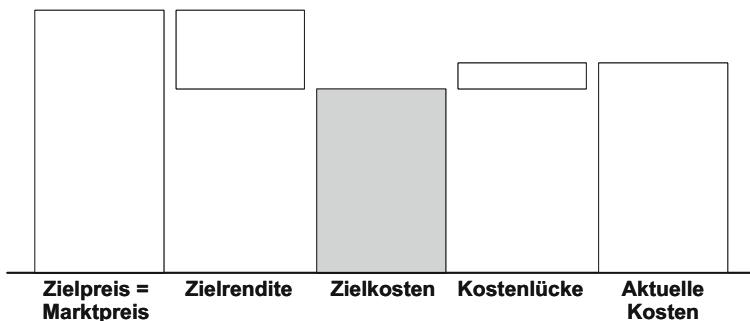
Zielkostenmanagement bedarf einer hohen Kostentransparenz und muss frühzeitig im Produktlebenszyklus Anwendung finden, da die folgenden Kosten der Leistungserstellung maßgeblich in der Produktgestaltung definiert werden.

---

### 5 Kernelemente/Vorgehen

Die Herleitung der Zielkosten, ausgehend vom Zielpreis, sowie die Ermittlung der Kostenlücke, ausgehend von den aktuellen Kosten, wird in der folgenden Abb. 1 dargestellt.

Die Festlegung des Ziel-/Marktpreises kann dabei durch den Vergleich mit Wettbewerbern, durch Ableitung aus Kundenwünschen (Marktforschung) sowie durch Prognose aus dem Unternehmen heraus erfolgen. Nach Abzug der Zielrendite ergeben sich die Zielkosten für das Produkt (= Zielkostenplanung).



**Abb. 1** Vom Zielpreis zu Zielkosten und Kostenlücke

Die Ableitung der Zielkosten für einzelne Produktelemente (= Zielkostenaufspaltung) kann anhand von eigenen oder fremden Referenzprodukten erfolgen.

Über den Vergleich mit aktuellen oder prognostizierten Kosten kann die Kostenlücke zu den Zielkosten pro Produkt oder Produktelement ermittelt werden. Sofern eine negative Kostenlücke (aktuelle Kosten > Zielkosten) vorliegt, muss eine Kostensenkung angestrebt werden (= Zielkostengestaltung). Im Falle einer positiven Lücke können Kosten (z. B. einhergehend mit einer Steigerung der Produktqualität) oder die Zielrendite gesteigert werden.

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Aranout: Target Costing in der deutschen Unternehmenspraxis, 2001.
- 2 Dinger: Target Costing, 2002.

---

# Zielvereinbarung (MbO)

## (Instrumente der Personal- und Teamführung)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Das Führen durch Zielvereinbarungen (Management by Objectives = MbO) basiert auf der gemeinschaftlichen Vereinbarung/Definition messbarer und schriftlich festgehaltener Ziele. Die Verantwortung für die Zielerreichung wird delegiert. Nach Abschluss einer definierten Periode erfolgt die Messung des Zielerreichungsgrads.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Zielvereinbarungen sind in der Regel als vertragliches Mittel Bestandteil der arbeitsvertraglichen Vergütungsregelung. Zur Anwendung kommt dieses Instrument, wenn Mitarbeitern/Gruppen eine stärkere Selbststeuerungsfähigkeit übertragen werden soll.

---

### 3 Nutzen

- Zielvereinbarungen sind die Basis für die strukturierte Beurteilung von Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft
- Detaillierte Vorgaben bezüglich der Verfahrensweise der Mitarbeiter entfallen (Stichwort Empowerment)
- Einbeziehung der Erfahrungen von Mitarbeitern
- Höhere Motivation, Ergebnisorientierung, Zielorientierung und Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen

## 4 Voraussetzungen

- Definition einer kleinen Zahl aussagekräftiger Ziele (Fit zwischen Zielen und Unternehmensstrategie)
- Messbarkeit und Transparenz über Zielerreichung
- Mitbestimmung des Sozialpartners (u. a. bezüglich der grundsätzlichen Ausgestaltung der Zielvereinbarungen)
- Vorhandensein eines Bewertungsschemas bzw. eines Systems zur variablen Vergütung der Mitarbeiter

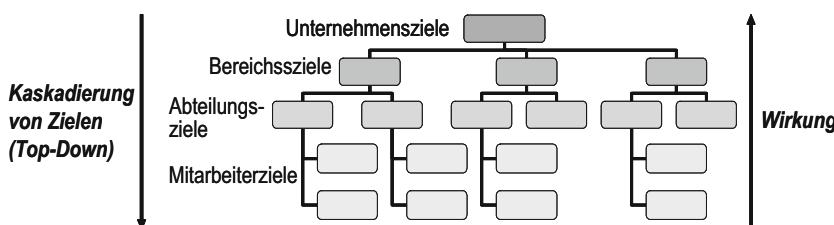
## 5 Kernelemente/Vorgehen

Der Zielvereinbarungsprozess wird typischerweise durch den Vorgesetzten oder die Personalabteilung initiiert. Zum Teil bieten Unternehmen ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, dass diese und die Vorgesetzten unabhängig voneinander Zielalternativen formulieren.

Im Regelfall erfolgt eine Kaskadierung der Ziele Top-Down, wie in Abb. 1 dargestellt.

Unternehmensziele werden auf Bereiche, Abteilungen und auf Mitarbeiter heruntergebrochen. Zusätzlich können ergänzende Ziele bottom-up definiert werden.

Es folgt auf die Diskussion der Zielalternativen die gemeinschaftliche Einigung über Ziele und die Zieldokumentation. Ziele müssen grundsätzlich messbar, spezifisch, fordernd, realisierbar, konkret, beeinflussbar und zeitlich fixiert sein. Dabei müssen die Implikationen unterschiedlicher Zielerreichungsgrade (Unter- und Übererfüllung) von Beginn der Messung an transparent sein.



**Abb. 1** Kaskadierung und Wirkung von Zielen

---

Abschließend muss ein systematisches und regelmäßiges Messen der Zielerreichung inklusive Feedback an die Mitarbeiter erfolgen. Sofern sich relevante Rahmenbedingungen ändern, müssen Ziele flexibel angepasst werden.

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Eyer/Haussmann: Zielvereinbarung und variable Vergütung, 2003.
- 2 Kunz: Führen durch Zielvereinbarungen, 2002.

---

# 4-C-Analyse-Konzept

## (Strategische Unternehmensanalysekonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Das 4-C-Analyse-Konzept ist ein Tool, das eine grobe, ganzheitliche Analyse eines Unternehmens einschließlich dessen wettbewerblichen Umfelds ermöglicht.

---

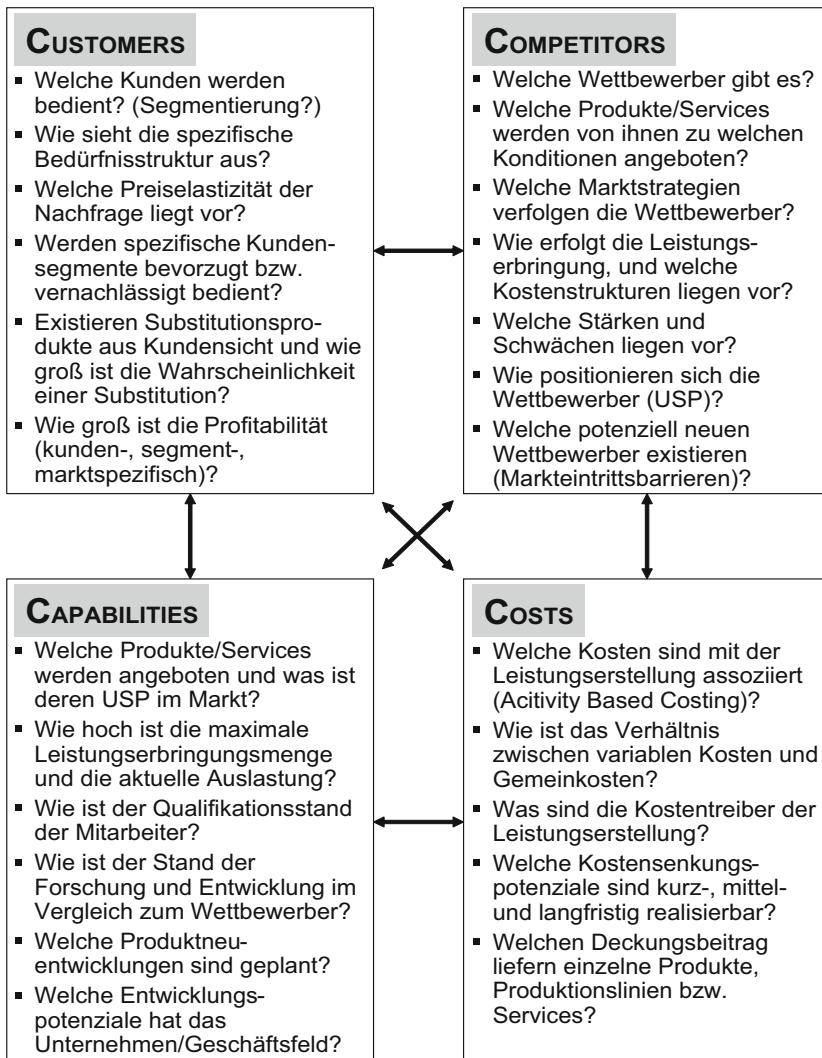
### 2 Anwendungsgebiete

Das Konzept mit seinen vier Elementen (**C**ustomers, **C**apabilities, **C**ompetitors, **C**osts) kann zur Analyse von Geschäftsfeldern, Unternehmen und Branchen eingesetzt werden. Der Untersuchungsfokus kann sowohl unternehmensintern als auch -extern sein. Die Analyseergebnisse umfassen wichtige Basisdaten für die strategische Planung.

---

### 3 Nutzen

- Schaffung von Transparenz über die unternehmensspezifische Leistungsfähigkeit, Kostenstrukturen, Kunden und Wettbewerber
- Unterstützung der Ableitung von Stärken/Schwächen, Wettbewerbsvorteilen/-nachteilen sowie Chancen/Risiken (z. B. für eine SWOT-Analyse)
- Lieferung von Basisinformationen zur Ableitung von Handlungsalternativen/Strategien



**Abb. 1** Elemente und Kernfragen des 4-C-Konzepts

## 4 Voraussetzungen

- Betrachtung der zwischen den vier C existierenden Interdependenzen (keine rein isolierte Betrachtung)
- Anpassung der vier C an die unternehmensspezifische Situation
- Einheitliches Verständnis über die Inhalte der vier C sowie deren Abgrenzung untereinander

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Jedes Element des 4-C-Konzepts umfasst verschiedene Kernfragen (siehe Abb. 1).

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Hartenstein/Billing/Schawel/Grein: Der Weg in die Unternehmensberatung, 2010.

---

# 4 C des Marketing

## (Problemanalysetools)



---

### 1 Kurzbeschreibung

So wie die 4 P des Marketings entscheidende Elemente der Vermarktung aus Sicht des Unternehmens beschreiben, so werden über die 4 C des Marketings die gleichen Dimensionen aus Sicht des Kunden betrachtet. Die vier C sind Costs to the customer (Kosten), Customer needs (Kundenbedürfnisse), Convenience (Mühelosigkeit des Zugriffs) und Communication (Kommunikation).

---

### 2 Anwendungsgebiete

Die 4 C werden den 4 P gegenübergestellt, um den Marketing-Mix nicht nur aus Sicht des Unternehmens konsistent zu definieren und um sicherzustellen, dass die Spezifizierung des Marketingmix auf „Gegenliebe“ am Markt stoßen werde.

---

### 3 Nutzen

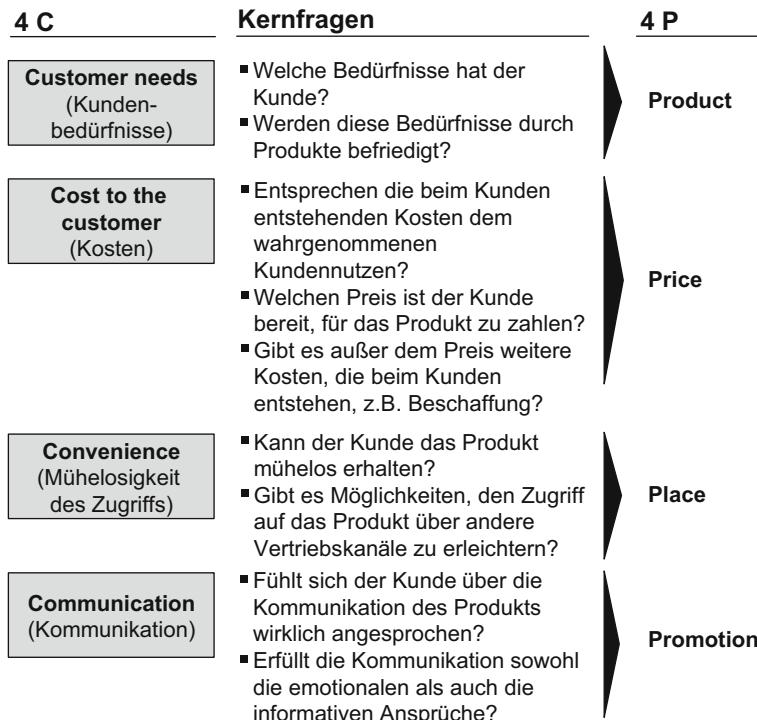
- Spiegeln des Marketing-Mix an Marktgegebenheiten bzw. Marktbedürfnissen
- Berücksichtigung der externen Perspektive (Markt) bei der Definition eines Go-to-Market-Programms
- Identifizierung von Inkonsistenzen im Marketing-Mix
- Identifizierung von Marktopportunitäten

## 4 Voraussetzungen

- Interdisziplinäres Vorgehen bei der Analyse und Auswertung (u. a. Marketing, Vertrieb, Produktion, Finanzen)
- Systematisches Abschöpfen des dezentralen Vertriebs-Know-hows oder aus Customer Service

## 5 Kernelemente/Vorgehen

In der folgenden Abb. 1 werden die Kernelemente des 4-C-Konzepts beschrieben und den korrespondierenden P des Marketings gegenübergestellt.



**Abb. 1** Die 4 C des Marketings

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Hartenstein/Billing/Schawel/Grein: Der Weg in die Unternehmensberatung, 2002.
- 2 McCarthy: Basic Marketing: A Managerial Approach, 1981.

---

# 4 P des Marketing

## (Problemanalysetools)

---

### 1 Kurzbeschreibung

Das 4-P-Modell des Marketings beschreibt die vier Hauptelemente zur Definition des richtigen Marketing-Mix: Produkt, Preis, Platzierung und Promotion.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Das 4-P-Modell lässt sich bei der Definition des Marketing-Mix zur Unterstützung eines bestimmten Produkts oder einer Produktgruppe heranziehen. Es kann zunächst zur Überprüfung einer vorhandenen Aktion verwendet werden, ob alle vier Aspekte betrachtet und aufeinander abgestimmt werden. Es kann auch zur völligen Neudeinition von Marketingaktivitäten verwendet werden.

---

### 3 Nutzen

- Überprüfung der Vollständigkeit, der Konsistenz und der inhaltlichen Stimmigkeit des Marketingkonzepts
- Schaffung einer Grundlage für die Anpassung und Neugestaltung des Marketingkonzepts
- Entwicklung eines konsistenten Marktauftritts

---

### 4 Voraussetzungen

- Ausgestaltung jeder der vier Dimensionen
- Betrachtung und Ausgestaltung der Dimensionen nicht einzeln, sondern in Abhängigkeit voneinander

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Im Folgenden werden die vier Elemente kurz charakterisiert:

- *Produkt*: Diese Dimension beschreibt das eigentliche Produkt oder die Dienstleistung. Um eine umfassende Charakterisierung des Produkts vorzunehmen, müssen Aspekte wie Funktionalität, Qualität, Breite und Tiefe des Angebots, angebotene Serviceleistungen, Garantieleistungen u. Ä. betrachtet werden. Hieraus wird dann die Value Proposition bzw. die Unique Selling Proposition abgeleitet.
- *Preis*: Hier wird festgelegt, zu welchem Preis/zu welchen Konditionen das Produkt bzw. die Dienstleistung angeboten wird. Dies beinhaltet die Festlegung von Preisstrategien, die Gewährung von Rabatten, das Einräumen von Zahlungszielen oder das Anbieten von Finanzierungsmöglichkeiten. Je nach Produkt oder Markt kann es für den Anbieter sinnvoll sein, dass über die Preisgestaltung das eigene Produkt mit dem der Wettbewerber direkt vergleichbar ist – in anderen Fällen kann es sinnvoll sein, gerade durch eine alternative Preisgestaltung die direkte Vergleichbarkeit zu vermeiden. Bei Standardprodukten (Commodities) ist der Preis häufig der entscheidende Faktor für den Kauf.
- *Platzierung*: Mit Platzierung werden die Aktivitäten beschrieben, die das Produkt für den Kunden verfügbar machen. Diese Dimension beinhaltet die Wahl der Vertriebskanäle (z. B. Direkt, Handel, online) sowie die Vertriebssteuerung.
- *Promotion (Absatzförderung)*: Über diese Dimension wird die Ausgestaltung der klassischen Werbung, die Wahl der Werbemittel, des Sponsorings und der Öffentlichkeitsarbeit beschrieben. Damit sollen dem Kunden die Vorteile des Produkts vermittelt werden.

Über die Betrachtung der vier Dimensionen in Abhängigkeit voneinander lässt sich ein umfassendes und konsistentes Marketingkonzept erarbeiten. Somit wird ein schlüssiges Gesamtbild des Produkts am Markt geschaffen, in dem das Produkt, der Preis, die Platzierung und die Promotionsaktivitäten aufeinander abgestimmt sind.

---

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

1 Gummesson: Relationship-Marketing – von 4 P zu 30 R, 1997.

2 Kotler/Bliemel: Marketing-Management, 1995.

---

# 6-Hut-Denken

## (Kreativitätstechniken)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Die Methode des 6-Hut-Denkens zielt auf die kreativ-intuitive Suche nach Lösungsansätzen für Probleme. Dabei basiert diese Kreativitätstechnik auf der Nutzung der sechs verschiedenen Denkrichtungen Objektivität/Neutralität, Kontrolle/Organisation, subjektives Empfinden, Kreativität, objektiv-negative und objektiv-positive Aspekte. Dadurch sollen die Anwender systematisch das Problem gezielt aus verschiedenen Perspektiven betrachten.

---

### 2 Anwendungsgebiete

Diese Kreativitätstechnik kann zur Problemanalyse, Lösungsentwicklung oder Ideenfindung sowohl durch einzelne Personen als auch durch Gruppen genutzt werden.

---

### 3 Nutzen

- Systematische Betrachtung einer Problemstellung aus verschiedenen Perspektiven
- Erhöhung der Anzahl möglicher Problemlösungen bzw. neuer Ideen (unterschiedliche Perspektiven führen zu verschiedenen Lösungsansätzen)
- Einfache und leicht erlernbare Anwendung, ohne großen Ressourcen- oder Organisationsaufwand

## 4 Voraussetzungen

Die wichtigste Voraussetzung für die erfolgreiche Anwendung ist die Fähigkeit der Anwender zu einem schnellen, flexiblen Umdenken und dem Loslassen einer vormals eingenommenen Position. Dies muss unter Umständen im Vorfeld der Anwendung trainiert werden.

---

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Die sechs verschieden farbigen Hüte sind die folgenden:

- *Weißer Hut* (Objektivität und Neutralität): zielt auf das neutrale Sammeln von Informationen ohne eigene Wertung; wird häufig zu Beginn der Kreativitätssitzung genutzt
- *Roter Hut* (subjektives Empfinden): zielt auf die Zusammenstellung rein gefühlsmäßiger Standpunkte (z. B. Ängste)
- *Schwarzer Hut* (objektiv-negative Aspekte): zielt auf die Suche nach objektiv nachteiligen Aspekten des Problems (z. B. Risiken, Gefahren und negativen Implikationen)
- *Gelber Hut* (objektiv-positive Aspekte): zielt auf die Erarbeitung vorteilhafter Sachverhalte (z. B. Chancen und Erträge)
- *Grüner Hut* (Kreativität): zielt auf die Suche nach neuen, kreativen Ideen; kritische Bemerkungen sind mit dem grünen Hut nicht gestattet
- *Blauer Hut* (Kontrolle und Organisation): zielt auf die Steuerung des gesamten Ideenfindungsprozesses, die Schaffung von Transparenz über Ergebnisse sowie die Entscheidung über die weitere Vorgehensweise

Die Nutzung der sechs Hüte kann in Anlehnung an das zu lösende Problem, den vorliegenden Erkenntnisstand sowie die Teilnehmer flexibel erfolgen. So ist es möglich, dass

- die Hüte in unterschiedlicher Reihenfolge aufgesetzt werden
- in einer Gruppe immer nur ein Hut aktiv ist oder jeder Teilnehmer immer einen anderen Hut aufgesetzt hat
- in einer Gruppe ausgewählten Teilnehmern spezielle Hüte fest zugewiesen werden

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Knieß: Kreatives Arbeiten, 1995.
- 2 Schlicksupp: Ideenfindung, 1999.

---

# 7-S-Modell

## (Strategische Unternehmensanalysekonzepte)



---

### 1 Kurzbeschreibung

Das 7-S-Modell (auch McKinsey 7-S Framework genannt) stellt sieben Aspekte dar, die für den Erfolg eines Unternehmens von Bedeutung sind. Dabei werden die harten Faktoren Strategie, Struktur und System und die sogenannten weichen Faktoren Stil, Staff, Skills und Shared Values (gemeinsame Werte) differenziert. Das 7-S-Modell enthält keine quantifizierbare Kennzahlensystematik.

---

### 2 Anwendungsbereiche

Das 7-S-Modell eignet sich zur umfassenden und strukturierten Analyse der Stärken und Schwächen eines Unternehmens unter Berücksichtigung von harten und weichen Faktoren – zur Herstellung einer ausgeglichenen Balance zwischen den sieben Elementen.

---

### 3 Nutzen

- Umfassende Analyse von Elementen, die eine Organisation charakterisieren (Berücksichtigung von harten und weichen Faktoren)
- Unterstützung bei Beschreibung des Ist- und des Soll-Zustandes einer Organisation für jedes Element

## 4 Voraussetzungen

- Explizite Berücksichtigung von weichen Faktoren
  - Zugang zu notwendigen Informationen, um alle Elemente bewerten zu können
- 

## 5 Kernelemente/Vorgehen

Im Folgenden werden die sieben Elemente des Modells beschrieben. Dabei haben Veränderungen eines Elementes Auswirkungen auf alle anderen Elemente (siehe Abb. 1).

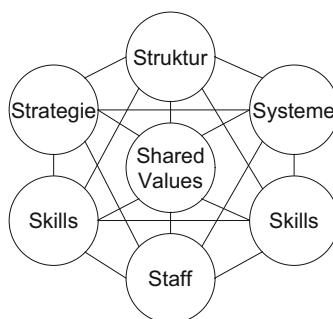
### *Harte Faktoren:*

- Strategie: Das Verhalten des Unternehmens und die Maßnahmen, die ein Unternehmen in Antizipation von Umfeldveränderungen als Reaktion plant
- Struktur: Aufbauorganisation, also die Bildung von Abteilungen, Geschäftseinheiten im Spannungsfeld von Spezialisierung und Konzentration zur Koordination der Abläufe
- Systeme: Alle formellen und informellen Prozesse des Unternehmens, die in Gesamtheit die Effizienz determinieren

### *Weiche Faktoren*

- Stil/Kultur: Einerseits Betrachtung der herrschenden Kultur (Werte, Verhaltensweisen und Normen); andererseits Untersuchung des Führungsstils – welches Rollenmodell die Führungskräfte vorleben
- Staff: Untersuchung der Prozesse im Personalwesen, z. B. Karrieremöglichkeiten, Einbindung neuer Mitarbeiter

**Abb. 1** 7-S Framework von Peters und Waterman



- Skills: Kenntnisse und Fähigkeiten eines Unternehmens sowie die Maßnahmen zum Ausbau der Kompetenzen
  - Shared Values: gemeinsame Werte als Bindeglied zwischen allen anderen Elementen
- 

## 6 Quellen/Weiterführende Literatur

- 1 Peters/Waterman: In Search of Excellence, 1982.

---

## Weiterführende Literatur

- Aranout A (2001) Target Costing in der deutschen Unternehmenspraxis. Vahlen, München
- Arnold G (2002) Corporate Financial Management. Financial Times Prentice Hall, Harlow u. a
- Arnold G, Davies M (2001) Value-based Management. Wiley & Sons, New York
- Backerra H, Malorny C, Schwarz W (2002) Kreativitätstechniken. Hanser, München/Wien
- Backhausen W, Thommen J-P (2003) Coaching. Gabler, Wiesbaden
- Baetge J, Kirchhoff KR (2002) Der Geschäftsbericht. Ueberreuter, Wien u. a.
- Baldwin CY, Clark KB, Magretta J (2000) Harvard Business Review on Managing the Value Chain. Harvard Business School Press, Boston
- Baron G (2001) Ideen finden. Top-Tools für kreative Köpfe. Financial Times Prentice Hall, New York
- Baum F (2003) Kosten- und Leistungsrechnung. Cornelsen, Berlin
- Bea FX, Haas J (2001) Strategisches Management. UTB, Stuttgart
- Becker H (1996) Strategisches Controlling. Luchterhand, Neuwied
- Behringer S (2003) Cash Flow und Unternehmensbeurteilung. Schmidt, Berlin
- Berg-Peer J (2003) Outplacement in der Praxis. Trennungsprozesse gestalten. Gabler, Wiesbaden
- Bernstein L, Wild JJ (2000) Financial Statement Analysis. McGraw-Hill, New York/London
- Berry T, Wilson D (2000) On Target: The Book on Marketing Plans. Palo Alto Software Inc, Eugene
- Best E, Weth M (2003) Geschäftsprozesse optimieren. Gabler, Wiesbaden
- Billing F (2003) Koordination in radikalen Innovationsvorhaben. Gabler, Wiesbaden
- Binner HF (2002) Prozessorientierte TQM-Umsetzung. Hanser, München/Wien
- Blanchard K, Zigarmi P, Zigarmi D (2002) Führungsstile. Rowohlt, Reinbek
- Blom H (1999) Sitzungen erfolgreich managen. Beltz, Weinheim
- Blumenschein A, Ehlers IU (2002) Ideen-Management. Gerling Akademie Verlag, München
- Böhm R (2001) Methoden und Techniken der System-Entwicklung. vdf, Zürich

- Bolduan G, Debus I (2002) Outplacement als Chance. Eichborn, Frankfurt am Main
- Boutellier R, Wagner SM, Wehrli HP (2003) Handbuch Beschaffung. Hanser, München/Wien
- Brealey RA, Myers SC (2002) Principles of Corporate Finance. Higher Education, London
- Breger W, Grob HL (2002) Präsentieren und Visualisieren. DTV-Beck, München
- Bruch H (1998) Outsourcing. Gabler, Wiesbaden
- Brühwiler B (2003) Risk Management als Führungsaufgabe. Haupt, Bern/Stuttgart/Wien
- Bühner X (1995) Strategie und Organisation. Gabler, Wiesbaden
- Buzan T (2003) Das kleine Mind-Map-Buch. Die Denkhilfe, die Ihr Leben verändert. Goldmann, München
- Buzan T, Buzan B (2002) Das Mind-Map-Buch. Moderne Verlagsgesellschaft, Landsberg am Lech
- Clark CH (1982) Brainstorming. Methoden der Zusammenarbeit und Ideenfindung. Moderne Industrie, München
- Cooper RG (1998) Product leadership: creating and launching superior new products. Perseus Books, Reading Mass
- Copeland TE, Koller T, Murrin J (2000) Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. Wiley & Sons, New York
- Cordts J, Lensing H-J (1991) ABC-Analyse. Preisanalyse für Einkäufer. Gabler, Wiesbaden
- Cornelsen C, Schwinn S (2002) Das 1x1 der PR. Haufe, Berlin
- Correll W (2000) Motivation und Überzeugung in Führung und Verkauf. Moderne Verlagsges. Mvg, Landsberg/Lech
- Corsten D, Pötzl J (2002) ECR – Efficient Consumer Reponse. Hanser, München/Wien
- Coyle B (2000) Cash Flow Control. Glenlake Publishing Company, Canterbury
- Daudel S, Humphreys BK, Vialle G (1994) Yield Management. Institute of Air Transport, Paris
- Davies P (2004) What's This India Business: Offshoring, Outsourcing and the Global Service Revolution. Nichololas Brealey Publishing, London
- Dethomas A, Grensing-Pephal, Fredenberger WB (2001) Writing a convincing Business Plan. Barron's Educational Series, Hauppauge
- Dettmer H, Hausmann T, Himstedt L (2000) Investitionsmanagement. Oldenbourg, München u. a
- Dietrich A (1998) Komplexitätsmanagement. Gabler, Wiesbaden
- Dilts R (1991) Tools for Dreamers. Strategies for Creativity. Meta Publications, Cupertino
- Dinger H (2002) Target Costing. Hanser, München/Wien
- Doppler K, Lautenburg C (2002) Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Campus, Frankfurt am Main
- Drucker PF (1999) The Practice of Management. Butterworth-Heinemann, Oxford
- Eyer E, Haussmann T (2003) Zielvereinbarung und variable Vergütung. Gabler, Wiesbaden

- Faulhaber P, Landwehr N (2001) Turnaround-Management in der Praxis. Umbruchphasen nutzen – neue Stärken entwickeln. Campus, Frankfurt am Main
- Fengler J (1998) Feedback geben. Beltz, Weinheim u. a.
- Fisher R, Ury W, Patton BM (1991) Getting to Yes. Penguin Books, London
- Fisher R, Ury W, Patton BM (2003) Das Harvard-Konzept. Campus, Frankfurt am Main
- Forsyth P (1998) 30 Minuten bis zur überzeugenden Präsentation. Gabal, Offenbach
- Frykman D, Tolleryd J (2003) Corporate Valuation. Financial Times Prentice Books, New York
- Gehrke I (1999) Desinvestitionen erfolgreich planen und steuern. Vahlen, München
- Grüber B (2001) Schnellkurs Krisenmanagement. Lexika, Würzburg
- Gummesson E (1997) Relationship-Marketing – von 4 P zu 30 R. MI
- Günter B, Helm S (2003) Kundenwert. Gabler, Wiesbaden
- Hackman JR (2002) Leading Teams. Harvard Business School Press, Boston
- Haeske U (2002) Team- und Konfliktmanagement. Cornelsen, Berlin
- Hahn D (Hrsg) (2002) Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement. Innovative Konzepte – Innovative Instrumente – Aktuelle Praxisbeispiele. Gabler, Wiesbaden
- Harding F (2002) Cross-Selling Success: A Rainmaker's Guide to Professional Account Development. Adams Media Corporation, United States
- Hartenstein M, Billing F, Schawel C, Grein M (2010) Der Weg in die Unternehmensberatung Bd. 9. Gabler, Wiesbaden
- Hauschildt J (1997) Innovationsmanagement. Vahlen, München
- Hirzel M, Kühn F, Wollmann P (2002) Multiprojektmanagement. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main
- Hope J, Fraser R (2003) Beyond Budgeting. Harvard Business School Press, Boston
- Horvath P, Mayer R (1989) Prozesskostenrechnung, Controlling
- Hummel T, Malorny C (2002) Total Quality Management. Hanser, München/Wien
- Ingold A (2001) Yield Management. Continuum, London
- Jakoby S (2000) Erfolgsfaktoren von Management Buyouts in Deutschland. Josef Eul, Lohmar/Köln
- Jenster P, Hussey D (2001) Company Analysis. Determining Strategic Capabilities. Wiley & Sons, New York
- Johnson G, Scholes K (2001) Exploring Corporate Strategy. FT Prentice Hall, York
- Kaplan RS, Norton DP (1996) The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston
- Kaplan RS, Norton DP (2000) Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System. Harvard Business School Press, Boston
- Katzenbach JR, Smith DK (2003) Teams. Moderne Industrie, Frankfurt am Main
- Kellner H (2000) Reden, zeigen, überzeugen. Hanser, München/Wien

- Keuper F (2003) E-Business, M-Business and T-Business. Gabler, Wiesbaden
- Keuter A (1999) Verrechnungspreise in Profit-Center-Organisationen. Hampp, München
- Kirchhoff R (2003) Ganzheitliches Komplexitätsmanagement. Grundlagen und Methodik zum Umgang mit Komplexität im Unternehmen. DUV, Wiesbaden
- Kitcho C (1999) High Tech Product Launch. Pele Publications, Mountain View
- Knieß M (1995) Kreatives Arbeiten. DTV-Beck, München
- Köhler-Frost W (2000) Outsourcing. Erich Schmidt, Berlin
- Kostka C, Mönch A (2002) Change Management. Hanser, München/Wien
- Kotler P, Bliemel F (1995) Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Kraus G, Westermann R (1998) Projektmanagement mit System. Organisation, Methoden, Steuerung. Gabler, Wiesbaden
- Kroslid D, Faber K, Magnusson K (2003) Six Sigma. Hanser, München/Wien
- Krüger S, Seelmann-Eggebert (2003) IT-Architektur-Engineering. Systemkomplexität bewältigen und Kosten senken. Galileo Press, Bonn
- Kunz GC (2002) Führen durch Zielvereinbarungen. C.H. Beck, München
- Kusterer F (2001) Investitionsmanagement. Vahlen, München
- Lehmann G (2000) Das Interview. Expert, Renningen
- Leupin U (1998) Turnaround von Unternehmen. Paul Haupt, Bern/Stuttgart/Wien
- Litke H-D, Kunow I (2002) Projektmanagement. Haufe, Freiburg/Berlin
- Macfarlane H (2004) The Leaky Funnel. Woodslane, Toorak
- Malorny C, Langner MA (2002) Moderationstechniken. Hanser, München/Wien
- Mayer HO (2002) Interview und schriftliche Befragung. Oldenbourg, München/Wien
- McCarthy EJ (1981) Basic Marketing: A Managerial Approach. Richard D. Irwin, Homewood
- Merz M (2002) E-Commerce und E-Business. Dpunkt, Heidelberg
- Minto B (2001) The Pyramid Principle. Financial Times Prentice Hall, New York
- Moore JI (2001) Writers on Strategy and Strategic Management: Theory and Practice Enterprise, Corporate, Business and Functional Levels. Penguin Books, London
- Müller A (1998) Gemeinkosten-Management. Gabler, Wiesbaden
- Müller G (2003) Systematisches Coaching im Management. Beltz, Weinheim
- Müller-Stewens G, Lechner C (2003) Strategisches Management. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Nagl A (2003) Der Businessplan. Gabler, Wiesbaden
- Nöllke M (2002) Kreativitätstechniken. Haufe, Berlin
- North K (2002) Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. Gabler, Wiesbaden
- Odenthal S, Säuber H, Weishaar A (2002) Strategische Partnerschaften. Gabler, Wiesbaden

- Palmer B (2004) Präsentationstechnik – Arbeitsheft. Gabal, Offenbach
- Parkinson KL, Kallberg JG (1993) Corporate Liquidity: A Guide to Managing Working Capital. McGraw-Hill, New York/London
- Patterson JG (1996) Grundlagen des Benchmarking. Ueberreuter Wirtschaft, Wien
- Peters T (2003) Re-Imagine. Dorling Kindersley, London
- Peters T, Waterman RH (1982) Search of Excellence. Harper & Row, London
- Pfläging N (2003) Beyond Budgeting, Better Budgeting. Haufe, Freiburg/Berlin
- Porter ME (1985) Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, New York/London
- Porter ME (1998) Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press, New York/London
- Porter ME (1999) Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. Campus, Frankfurt am Main
- Preißner A (2002) Profit Center managen. Hanser, München/Wien
- Probst GJB, Raub S, Romhardt K (2003) Wissen managen. Gabler, Wiesbaden
- Probst H-J (2000) Controlling leicht gemacht. Ueberreuter Wirtschaft, Wien
- Probst H-J (2002) Bilanzen lesen leicht gemacht. Ueberreuter Wirtschaft, Wien
- Reichardt I (1999) Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit. Falken, Niedernhausen
- Reynolds J (2002) A Practical Guide to CRM. CMP Books, New York
- Roberts L (1994) Process Reengineering. ASQC Quality Press, Milwaukee
- Romeike F, Finke RB (Hrsg) (2002) Erfolgsfaktor Risiko-Management, Chance für Industrie und Handel, Methoden, Beispiele, Checklisten. Gabler, Wiesbaden
- Saaksvuori A, Immonen A (2004) Product Lifecycle Management. Springer, Berlin u. a.
- Sackmann S (2002) Unternehmenskultur. Luchterhand, Neuwied/Krifel
- Salm M (2002) Krisenmanagement. Strategien gegen die Insolvenzgefahr in kleinen und mittleren Unternehmen. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main
- Schäfer H (2002) Die Erschließung von Kundenpotenzialen durch Cross-Selling. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- Scharf CA, Shea EE, Beck GC (1995) Acquisitions, Mergers, Sales, Buyouts, and Takeovers: A Handbook with Forms. Prentice Hall, London
- Schawel C (2002) Kulturelles Schnittstellenmanagement in der Pre-Merger-Phase. Rainer Hampp, München
- Scherr FC (1999) Modern Working Capital Management: Text and Cases. Prentice Hall, London
- Schierenbeck H (2003) Grundlagen, Marktzinsmethode und Rentabilitäts-Controlling. Gabler, Wiesbaden
- Schildt T, Kürsteiner P (2003) 100 Tipps und Tricks für Overhead- und Beamerpräsentationen. Beltz, Weinheim u. a.
- Schlicksupp H (1999) 30 Minuten für mehr Kreativität. Gabal, Offenbach

- Schllicksupp H (1999) Ideenfindung. Vogel, Würzburg
- Schmickler M, Rudolph T (2002) Erfolgreiche ECR-Kooperationen. Luchterhand, Neuwied
- Schneider D (2000) Unternehmensführung und strategisches Controlling. Hanser, München
- Scholz C (2000) Personalmanagement. Vahlen, München
- Schulte K-W, Pierschke B (2000) Facilities Management. Immobilien Rudolf Müller, Köln
- Schwarz G (2003) Konfliktmanagement. Gabler, Wiesbaden
- Schwetz W (2001) Customer Relationship Management. Mit dem richtigen CRM-System Kundenbeziehungen erfolgreich gestalten. Gabler, Wiesbaden
- Segil L (1998) Strategische Allianzen. Midas Management, St. Gallen
- Seifert D (2002) Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment. Galileo Press, Bonn
- Seifert JW (2003) Visualisieren, Präsentieren, Moderieren. Gabal, Offenbach
- Seybold PB (2001) The Customer Revolution: How to thrive when customers are in control. Random House, London
- Seybold PB, Marshak RT (1998) Customers.com. Random House, London
- Siebert G, Kempf S (2002) Benchmarking. Hanser, München/Wien
- Siebertz J (2004) IT-Kostencontrolling. Vdm Dr. Müller, Düsseldorf
- Staudt E, Kriegesmann B, Thomzik M (1999) Facility Management. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt am Main
- Stern JM, Shiely JS (2001) The EVA Challenge: Implementing value-added change in an Organization. Wiley & Sons, New York
- Stewart WS (1991) A Guide to Successful Meeting Planning. Wiley & Sons, New York
- Striener H-D (1995) Chefsache Gemeinkostenmanagement. Moderne Industrie, Landsberg am Lech
- Thiele A (2000) Innovativ präsentieren: Zielführende Konzepte entwickeln. Multimedia richtig einsetzen. Kernbotschaften verankern. Durch Persönlichkeit überzeugen. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main
- Töpfer A (2003) Six Sigma. Springer, Berlin u. a
- Vilsmeier C (2000) Feedback geben, mit Sprache handeln. Deutscher Sparkassenverlag, Stuttgart
- Vollmuth HJ, Pepels W (2002) Kosten senken und Leistungen steigern durch marktorientiertes Kostenmanagement. Expert, Renningen-Malmsheim
- Wacker P (1980) Die Erfahrungskurve in der Unternehmensplanung. Analyse und empirische Überprüfung. Florentz, München
- Warmke C (2003) Idea Revolution. Guidelines and Prompts for Brainstorming Alone, in Groups or with Clients. How Design Books
- Wirtz C (2003) Wertorientierte Unternehmenssteuerung in netzbasierten Industrien. Rainer Hampp, München

- 
- Wöhe G, Döring U (2002) Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Vahlen, München
- Young SD (2000) Eva and Value-based Management. A practical guide to implementation. McGraw-Hill, New York/London
- Zentes J (2001) Grundbegriffe des Marketing. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Zobel D (2004) Systematisches Erfinden. Methoden und Beispiele für den Praktiker. Expert, Renningen-Malmsheim

# Sachverzeichnis

4 C des Marketings, 389, 390  
4-C-Analyse-Konzept, 385, 387  
6-3-5-Methode, 157  
6-Hut-Denken, 395  
7-S-Modell, 399

## A

ABC-Analyse, 15–17, 94  
Activity Based Costing, 19, 20, 94, 205  
Agilität, 23  
Anspannungskoeffizient, 178  
ARIZ, 35, 36  
Artificial Intelligence, 105  
Autoritative Führung, 146

## B

Balanced Scorecard (BSC), 37–39, 316  
BCG-Matrix, 41, 42, 255  
Benchmarking, 45, 47, 54, 316  
Beschaffungsmanagement, 49–51, 182  
Best-In-Class, 54  
Beyond Budgeting, 53, 54  
Bilanz, 177, 252  
Brainstorming, 57, 58, 243, 244, 335  
Budget, 54, 305  
Business Plan, 61, 63, 200, 272  
Business Process Reengineering, 65, 66

## C

Cash Flow, 69–71, 177  
Change Management, 73–75  
Churn Prevention, 265  
Coaching, 77, 78, 308, 341

Computerlinguistik, 106  
Cost Center, 279, 280  
CPFR, 81–83  
Cross Selling, 85, 87, 89  
Customer Lifetime Value (CLV), 94  
Customer Relationship Management, 89  
Customer Value Management, 93

## D

Data Warehouse, 89  
Delegative Führung, 147  
Desinvestitionen, 73, 101, 113  
Differenzierung, 109, 110, 162  
Digitalisierung, 105  
Drei generische Strategien, 109  
Due Diligence, 200

## E

EBIT, 130  
EBITDA, 130  
EBITDASO, 130  
EBT, 130  
Economic Value Added, 113  
Efficient Consumer Response, 117  
Efficient Consumer Response (ECR), 117  
Eigenkapitalquote, 178  
Entscheidungsbaum, 121  
Erfahrungskurve, 125, 126

## F

Facility Management, 133, 135  
Feedback, 137–139, 341, 383  
Finanzbuchführung, 189, 190

Five-Forces-Modell, 141, 142  
Führungsmodelle, 145, 146

## G

Gebäudemanagement, 133  
Gemeinkostenwertanalyse, 149–151  
Geschäftsberichtsanalyse, 153, 154  
Geschäftsprozesse, 65, 173, 316  
Gewinn, 69, 85, 93, 94, 99, 129, 170, 177, 279, 280, 292  
Globalisierung, V

## I

Ideenbewertung, 157, 195  
Innovation, 123, 161, 271  
Innovationsprozess, 271, 272  
Integrierende Führung, 146  
Interviewing, 165, 167  
Investition, 42, 94, 122, 123, 130, 169, 170, 178, 231, 232, 277, 291  
Investitionsmanagement, 169  
IT-Kostenoptimierung, 173, 174

## K

Kommunikation, 5, 8, 9, 61, 75, 147, 195, 209, 252, 311, 359, 389  
Komplexität, 6, 41, 49, 181, 182  
Komplexitätsmanagement, 181  
Konfliktmanagement, 185–187  
Konzentration, 109, 110, 251, 400  
Kooperation, 248, 305, 323, 325, 348  
Kostenführerschaft, 109, 110  
Kosten- und Leistungsrechnung, 189, 190  
Kreativität, 35, 36, 147, 244, 395, 396  
Krisenmanagement, 191–193

## L

Launch, 195–197, 244, 272  
Leveraged Buyout/-in, 199  
Lieferanten, 51, 81, 125, 126, 141, 153, 164, 280, 348, 359, 376  
Liquiditätsgrad, 178  
Logikbaum, 97

## M

Management Buyouts, 199

Management-Informations-System: MIS, 54

Mergers and Acquisitions (M&A), 207, 325

Mind Mapping, 211, 212

Mitarbeiter, 1, 9, 40, 77, 78, 137, 145–147, 153, 162, 200, 247–249, 251, 285, 308, 309, 335, 345, 351, 355, 359, 363, 371, 381–383, 400

Mobility Cloud Computing, 105

Moderation, 215

Morphologischer Kasten, 36, 219, 220

Multiples, 328

Multiprojektmanagement, 223

Mustererkennung, 106

## N

NOPAT, 114

## O

Offshoring, 235, 237  
Omnichannel, 239  
Osborn-Methode, 36, 243, 244  
Outplacement, 247  
Outsourcing, 235, 251, 252  
Overall Cost Leadership, 109  
Overhead, 19, 149, 181, 207, 259, 368

## P

Partizipative Führung, 147  
Portfolioanalyse, 41, 255, 256, 348  
Präsentationstechnik, 259  
Predictive Analytics, 263  
Produktentwicklung, 42, 118, 332  
Produktinnovation, 123, 161, 162  
Produktlebenszyklus, 275, 276, 378  
Produkt-/Marktkombination, 31  
Profit Center, 279, 280  
Projektmanagement, 223, 283  
Prozessinnovation, 161, 162  
Prozessoptimierung, 19  
PR-Management, 267, 268

## Q

QHAR-Prinzip, 287, 288

Quick Wins, 75, 345

**R**

Rechnungswesen, 189  
Rentabilität, 170, 177, 291, 378  
Rentabilitäts-Kennziffern, 291, 292  
Risikomanagement, 295, 296, 316  
ROA, 291, 292  
Robotic Process Automation, 105  
ROE, 291, 292  
ROI, 291, 292  
ROIC, 292  
RONA, 292  
ROOA, 292  
ROS, 292

**S**

Sales-Funnel-Analyse, 299  
Scoring-Analyse, 94  
Service Center, 251, 279, 280  
Share-of-Wallet-Analyse, 303–305  
Six Sigma, 307, 308  
SOTP, 327  
Standardisierung, 182  
Storyline, 311, 312  
Strategische Allianz, 323, 325  
Strategische Planung, 31, 197, 324, 331, 385  
Strategisches Controlling, 315  
SWOT-Analyse, 255, 321, 331, 332, 385  
Synektik, 36, 335–337

**T**

Teammanagement, 339–341  
Toolbox-Navigator, 5  
Total Quality Management (TQM), 343

**TRIZ, 35**

Turnaround Management, 347, 348

**U**

Überzeugungstechniken, 351, 352  
Unternehmensanalysekonzepte, 10  
Unternehmenskultur, 54, 162, 187, 355, 357  
Unternehmenskulturmanagement, 355  
Unternehmensstrategie, 170, 316, 319–321, 348, 382

**V**

Verhandlungsmanagement, 359–361  
Verschuldungsfaktor, 178  
Verschuldungsgrad, 178, 191  
Virtualisierung, V  
Visualisierung, 97  
VUCA, 23

**W**

WACC, 114  
Warengruppenmanagement, 118  
Wertorientierte Führung, 363  
Wertschöpfungskette, V, 65, 81, 117, 118, 367, 368  
Wertsteigerung, 51, 223, 283, 295, 363, 364  
Wissensmanagement (Einführung), 371, 373  
Working Capital Management, 375

**Z**

Zielkostenmanagement/Target Costing, 377, 378  
Zielvereinbarung (MbO), 381