

Roman Stöger

Die Toolbox für Manager

Strategie

Innovation

Organisation

Produktivität

Projekte

Change

2. Auflage

MIT EINEM
VORWORT
VON
**FREDMUND
MALIK**

SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

Roman Stöger

Die Toolbox für Manager

2., überarbeitete Auflage

- Strategie
- Innovation
- Organisation
- Produktivität
- Projekte
- Change

2016
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

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

Print ISBN 978-3-7910-3602-1 Bestell-Nr. 20547-0002
EPDF ISBN 978-3-7910-3603-8 Bestell-Nr. 20547-0151

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

© 2016 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Satz: Johanna Boy, Brennbach

Januar 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

für Elisabeth, Maria und Johannes

Management: Der Beruf des Resultate-Erzielens

Eine funktionierende Gesellschaft braucht funktionierende Organisationen. Das Funktionieren von Organisationen hängt von richtigem und gutem Management ab, von ihren Führungssystemen und Führungsprozessen. Richtiges und gutes Management bestimmt die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaftsunternehmen und die zweckentsprechende Leistungsfähigkeit aller öffentlichen Organisationen, im Bildungs- und Gesundheitswesen, in der öffentlichen Verwaltung, den Städten und Ländern und all den zahllosen Sozialeinrichtungen der heutigen Gesellschaft. Daher kann Management auch als diejenige Funktion bezeichnet werden, die alles andere in Wirtschaft und Gesellschaft zum Funktionieren bringt.

Die meisten Bedingungen für das zuverlässige Funktionieren sind heute aber grundlegend anders als zur Zeit der Entstehung der heutigen Organisationen, denn die meisten haben ihren Ursprung tief im vorigen Jahrhundert und in einer Zeit eines heute veralteten Denkens. Fast alle benötigen daher tiefgreifende Reformen.

Wirtschaft und Gesellschaft gehen schon seit längerem durch einen der größten Veränderungsprozesse, die es geschichtlich je gab, vergleichbar mit der Umwandlung der früheren Agrargesellschaft in die Industriegesellschaft. Der heutige Wandel führt zur Komplexitätsgesellschaft und zu einer buchstäblich Neuen Welt und Ordnung. Nur wenige Organisationen haben bisher damit Schritt halten können. Die Beschreibung der damit einhergehenden Systemdynamik, die ich bereits in ihren Anfängen in den 1990er Jahren erkannte, findet sich unter anderem in meiner Buchreihe »Management: Das Meistern von Komplexität«, insbesondere im neuesten Band 3 über »Strategie: Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt«.

Dieser tiefgreifende globale Wandel, den ich die »Große Transformation 21« nenne, führt dazu, dass künftig nur diejenigen Organisationen eine Chance haben, die auf neue Weise organisiert und geführt sind. Mit kompetentem Management können jedoch die Herausforderungen der Neuen Welt gemeistert, ihre Chancen erkannt und ihre Stärken genutzt werden. Notwendig ist aber ein neues Verständnis von Unternehmen als komplexe, vernetzte und dynamische Systeme. Richtiges und gutes Management für die Neue Welt ermöglicht eine um Faktoren höhere Professionalität, insbesondere auch auf der handwerklichen Ebene der praktischen Anwendung von Management. Diese ist heute durch system-kybernetisches Management leichter und besser erreichbar, als je zuvor. Daher können immer mehr Führungskräfte das neue Handwerk beherrschen lernen und so auch bisherige Defizite aufgrund von fehlender oder falscher Führungsausbildung rasch beseitigen.

Management ist die Umwandlung von Wissen in Nutzen. Das ist die Basis für das Verständnis von Gesellschaft und Wirtschaft im 21. Jahrhundert. Wissen als solches hat wenig Bedeutung, solange es nicht genutzt wird. Daher reicht Bildungswissen allein nicht aus. Es braucht Handlungswissen, wenn Wissen zu Nutzen werden soll. Dieser Nutzen entsteht in der Wirtschaft beim Kunden und bei den öffentlichen Organisationen beim Leistungsempfänger. Es ist jener Nutzen, der sich aus der Erfüllung des Zwecks einer Organisation ergibt, für den sie geschaffen wurde. Es ist Customer-Value – und nicht Shareholder-Value, nicht Stakeholder-Value und auch keine internen Values. Echter Nutzen entsteht dort, wo eine Rechnung für eine Leistung bezahlt wird.

Für das Funktionieren von Organisationen ist es zweckmäßig, Management als einen Beruf zu verstehen, und nicht als eine Berufung. Es ist der Beruf der Wirksamkeit, der Beruf der Resultatorientierung, der Beruf des Ergebnisse-Erzielens. Jeder Beruf ist gekennzeichnet durch Professionalität. Das erwarten wir von Tischlern, Ärzten, Rechtsanwälten, Dirigenten oder Feuerwehr-Leuten. Dasselbe gilt auch für Führungskräfte. Handwerk hat mit Wissen zu tun; professionelles Handwerk entsteht aber erst dann, wenn es zu einem Resultat für einen Kunden führt. Professionelles Handwerk bedeutet fortgesetztes Lernen, sich stetig verbessern, nach wirksameren Lösungen suchen und immer bessere Werkzeuge immer wirksamer anzuwenden.

Ob unter bestimmten Umständen Führung auch als eine Kunst, als Folge von Inspiration oder angeborene Fähigkeit angesehen werden soll, darf offen bleiben. Richtige Führung hat weit weniger mit dem viel diskutierten Charisma, dafür aber weit mehr mit gesundem Menschenverstand und durchdachter Methodik zu tun. Das vorliegende Buch von Roman Stöger vermittelt Führungshandwerk im besten Sinn des Wortes. Der Autor macht hier den entscheidenden Schritt von der Erkenntnis zur Anwendung, vom Wissen zum Nutzen. Management wird so von einer vermeintlichen Kunst von wenigen zu einer Fähigkeit, die viele beherrschen können. Das Buch zeigt, wie es gemacht wird.

Prof. Dr. Fredmund Malik

Einleitung: Anwendung und Nutzen des Buches

Das vorliegende Buch ist ein Praxis- und Umsetzungsbuch für ergebnisverantwortliche Manager. Darin wird kompakt und anwendungsbezogen all das dargestellt, was Führungskräfte immer und überall benötigen, um wirksam zu sein. Dies gilt für alle Wirtschaftszweige und für jede gesellschaftliche Institution.

Wir leben in einer Welt der Organisationen und Management ist zu einem Massenberuf geworden. Gleichzeitig ist er einer der wenigen oder gar der einzige Beruf, für den es keine entsprechende Ausbildung gibt. Kompetenz in Führungsfragen ist nicht nur der Schlüssel für persönliche Wirksamkeit, sondern auch für die Zukunftsfähigkeit der Organisationen und für eine Volkswirtschaft insgesamt.

Entgegen weit verbreiteter Meinung sind es eben nicht die Branche, der Internationalitätsgrad, die Unternehmensgröße oder die Psychologie, die über Wirksamkeit entscheiden. Es sind bewährte Methoden, die im Prinzip immer und überall gelten. Eine Führungskraft, die Resultate erzielen möchte, muss neben der Geschäftskennntnis über ein Minimum an methodischer Kompetenz verfügen. Das gilt insbesondere in Phasen von Veränderungen, bei Beförderungen und der Übernahme neuer Aufgaben. In diesem Buch ist alles enthalten, was achtzig Prozent der Führungskräfte für achtzig Prozent ihrer Führungsaufgaben brauchen. Dem entsprechend sind die Kernthemen des Buches:

Teil 1: **Strategie**, um eine klare Orientierung zu haben

Teil 2: **Innovation**, um erneuerungsfähig zu sein

Teil 3: **Organisation**, um Menschen und Strukturen wirksam zu machen

Teil 4: **Produktivität**, um permanent effizient zu bleiben

Teil 5: **Projekte**, um Schlüsselthemen rasch zu realisieren

Teil 6: **Change**, um sich veränderungsfähig zu halten

In jedem Kapitel werden die Methoden vorgestellt und mit der Anleitung zur Umsetzung verbunden. Die Inhalte werden jeweils mit einem Werkzeug und einem neutralen Beispiel illustriert. Damit ist sichergestellt, dass die Methoden rasch umgesetzt werden können. Am Ende des Buches werden die Anwendung und Nutzung der vorgestellten Methoden im Überblick dargestellt. Zudem sind die wesentlichen Begriffe im Text hervorgehoben und im Stichwortverzeichnis zusammengefasst. Fremdworte und Anglizismen werden grundsätzlich vermieden und nur dort eingesetzt, wo sie allgemeiner Sprachgebrauch geworden sind. Am Ende des Buches sind die wichtigsten Publikationen in einem Literaturverzeichnis zusammengefasst. Das Buch muss nicht zwingend von vorne bis hinten gelesen werden. Der Einstieg kann überall erfolgen und richtet sich nach dem Erkenntnisinteresse und der zu lösenden Aufgabe.

Alle im Buch dargestellten Werkzeuge stehen zusätzlich als Word- sowie PDF-Dokument zum Download bereit.

Es gibt nur Weniges, das so häufig von Modewellen heimgesucht wird, wie das Thema Management. Immer neue Wortkreationen oder vermeintlich noch nie dagewesene Ansätze lassen vergessen, dass es praxiserprobte Methoden gibt, die sich über Jahrzehnte bewährt haben. Das hier zugrunde gelegte Managementverständnis geht davon aus, dass Führung gelernt, verinnerlicht und permanent perfektioniert werden kann. Es hat nichts mit Status, Charisma, Inspiration, Herkunft oder angeborenen Fähigkeiten zu tun. Management in seiner wirksamsten Form ist Handwerk. Die »Toolbox für Manager« liefert in kompaktester Form die Werkzeuge für Wirksamkeit.

Prof. Dr. Roman Stöger

Vorwort zur zweiten Auflage

Innerhalb kurzer Zeit geht »Die Toolbox für Führungskräfte« in die zweite Auflage. Dies belegt die Relevanz des Themas und die Nachfrage an praxisorientierter Führungsliteratur. Zentrales Anliegen dieses Buches ist Wirksamkeit: Wirksamkeit der eigenen Person als Führungskraft und Wirksamkeit der Organisation, für die eine Führungskraft verantwortlich ist.

Alle Werkzeuge sind praxiserprobt und haben sich bewährt – vor allem in kleinen und mittelständischen Unternehmungen; also solchen, die nach wie vor über achtzig Prozent der Arbeitsplätze stellen und ebenso viel Beitrag zum Bruttosozialprodukt leisten. Nicht die kurzfristige Gewinnmaximierung von heute oder das Schielen auf den nächsten Quartalsbonus stehen dort im Fokus, sondern ein gesundes Unternehmen. Kompetente und verantwortungsvolle Führung trägt viel mehr zum Bestand einer Bürgergesellschaft bei als nur Arbeitsplätze und Steuern. Eine freie und offene Gesellschaft braucht Menschenrechte und Demokratie, aber ebenso solide und funktionierende Organisationen.

Die zweite Auflage behält Struktur und Logik der ersten bei, vor allem aber die Ausrichtung auf Führung als Handwerk und methodische Kompetenz. Einzelne Kapitel und Werkzeuge sind ergänzt bzw. überarbeitet worden. Neu ist ein Glossar am Ende des Buches, in dem die wichtigsten Begriffe und Konzepte nachgeschlagen werden können.

Prof. Dr. Roman Stöger

Inhaltsverzeichnis

Management: Der Beruf des Resultate-Erzielens	VII
Einleitung: Anwendung und Nutzen des Buches	IX
Vorwort zur zweiten Auflage	XI
Ergänzende Unterlagen zum Download	XVII
Verzeichnis der Werkzeuge	XXI
Verzeichnis der Beispiele	XXV
Abkürzungsverzeichnis	XXIX

Teil 1: Strategie

1 Mit dem Leitbild Orientierung und Klarheit schaffen	3
2 Die richtige Geschäftsfeld-Segmentierung finden	8
3 Das Geschäft in einem Markt-Cockpit darstellen	13
4 Das Unternehmen am Kundennutzen ausrichten	19
5 Die Ausgangslage richtig beurteilen	28
6 Eine Geschäftsstrategie vom Markt herein entwickeln	36
7 Die Unternehmensstrategie konsolidieren	44
8 Eine Funktionalstrategie erarbeiten	51
9 Ein Strategie-Audit durchführen	60
10 Literatur	64

Teil 2: Innovation

1 Mit Innovationsleitplanken eine klare Ausrichtung geben	69
2 Innovationen mit der Substitutionsdynamik in Beziehung setzen	73
3 Den Markt in Innovationsfelder brauchbar segmentieren	77
4 Innovationsgeneratoren einsetzen und nutzen	81
5 Mit dem Markterfolgsprofil die Aussichten einer Innovation beurteilen	86
6 Innovationsportfolios zur Steuerung verwenden	91
7 Das Geschäftsmodell innovativ weiterentwickeln	97
8 Die Innovationsstrategie erarbeiten	104
9 Mit Funktionalstrategien für Innovationen die Umsetzung beschleunigen	114
10 Die Innovationübergabe an die Linie sicherstellen	117
11 Literatur	120

Teil 3: Organisation

1 Die entscheidenden Organisationsfragen stellen	125
2 Mit der Wertkette als Prozesslandkarte arbeiten	129
3 Prozessketten als Rückgrat für Organisationen verwenden	133
4 Prozessvorgaben aus Geschäftsfeldern einbauen	140
5 Mit der Qualitätsmessung einen Prozess beurteilen	144
6 Moments of Truth und KVP als »Fitnessprogramm« etablieren	151

7	Durch die Prozess-Qualitätsmatrix eine Basis für Kundenbindung herstellen	165
8	Mit Schnittstellen- und Funktionenanalysen eine Organisationsdiagnose durchführen	172
9	Durch Funktionendiagramm und Stellenbeschreibung klare Verantwortung schaffen	180
10	Professionelles Sitzungsmanagement etablieren	186
11	Über den Prozessauftrag Kundenorientierung und Produktivität verstärken ..	191
12	Literatur	194

Teil 4: Produktivität

1	Ein Produktivitätsleitbild entwickeln	199
2	Mit dem Gewinnbedarfsbudget klare Vorgaben ausweisen	205
3	Durch die Erfahrungskurve gezielt Lerneffekte heben	209
4	Die Kostentreiber systematisch beherrschen	213
5	Die systematische Müllabfuhr als Fitnessprogramm etablieren	220
6	Cost-cutting-Programme richtig einsetzen	224
7	Mit der Prozesskostenrechnung die Produktivität erhöhen	228
8	Effizienzsteigerung durch funktionenorientierte Erfolgsrechnung erreichen	232
9	Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung für die Erfolgssteuerung verwenden	239
10	Professionelles Pricing zur Ergebnisverbesserung einsetzen	245
11	Eine Produktivitätsstrategie entwickeln und umsetzen	250
12	Literatur	258

Teil 5: Projekte

1	Eine Projektabgrenzung und einen Projektauftrag entwickeln	263
2	Die Projektkultur gestalten	272
3	Multiprojektmanagement und Projektlandkarte zur Steuerung verwenden ...	279
4	Mit Balkenplan und Mengengerüst ein Projekt solide planen	285
5	Die Qualitätsmessung eines Projektes zur Leistungssteigerung verwenden ...	294
6	Eine wirksame Projektorganisation sicherstellen	302
7	Mit Tagesordnung und Protokoll das Projekt operativ führen	306
8	Durch Projektübergabe und Projektabschluss die Resultate absichern	311
9	Literatur	318

Teil 6: Change

1	Die Unternehmenskultur diagnostizieren und gestalten	323
2	Die Veränderungskultur erkennen und entwickeln	329
3	Veränderungstreiber identifizieren und nutzen	335
4	Die richtige Kommunikation mit Stakeholdern sicherstellen	342
5	Risikomanagement professionell einsetzen	349
6	Mit Zielvereinbarung und Personalbeurteilung führen	353
7	Durch solide Arbeitsmethodik und Tätigkeitsanalyse produktiver werden ...	360
8	Mit Change-Aufträgen und Maßnahmen die Umsetzung vorantreiben	365

9	Durch Umsetzungscontrolling und Umsetzungsbericht Resultate sicherstellen.	371
10	Literatur.	378
	Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen der Werkzeuge	381
	Glossar	393
	Literaturverzeichnis	415
	Stichwortverzeichnis	423
	Angaben zum Autor	427

Kostenloses Online-Material zum Buch

Exklusiv für Buchkäufer: alle im Buch enthaltenen Werkzeuge als Word- und PDF-Dokumente zum Download.

So funktioniert Ihr Zugang

- Gehen Sie auf das Portal **sp-mybook.de** und geben den Buchcode ein, um auf die Internetseite zum Buch zu gelangen.
www.sp-mybook.de
Buchcode: 3602-mark
- Wählen Sie im Online-Bereich das gewünschte Material aus.

Verzeichnis der Werkzeuge

Teil 1: Strategie

Leitbild: Werkzeug
Segment-Cockpit: Werkzeug
Markt-Cockpit: Werkzeug
Kundennutzen: Erhebungsprozess: Werkzeug
Kundennutzen: Qualitätscockpit: Werkzeug
Kundennutzen: Strategie-Cockpit: Werkzeug
Zusammenfassung der Ausgangslage: Werkzeug
Geschäftsstrategie: Werkzeug
Unternehmensstrategie: Werkzeug
Funktionalstrategie: Werkzeug
Strategie-Audit: Werkzeug

Teil 2: Innovation

Innovationsleitplanken: Werkzeug
Substitutionsdynamik: Werkzeug
Segment-Generator: Werkzeug
Innovationsgenerator: Werkzeug
Markterfolgsprofil: Werkzeug
Wettbewerbsorientiertes Innovationsportfolio: Werkzeug
Entwicklungsorientiertes Innovationsportfolio: Werkzeug
Innovieren des Geschäftsmodells: Werkzeug
Innovieren in kleinen Schritten: Werkzeug
Innovationsstrategie: Werkzeug

Funktionalstrategie für Innovationen: Werkzeug
Innovationsübergabe an die Linie: Werkzeug

Teil 3: Organisation

Organisationsaudit: Werkzeug
Wertkette als Prozesslandkarte: Werkzeug
Ergebnisgesteuerte Prozesskette: Werkzeug
Stellengesteuerte Prozesskette: Werkzeug
Prozessvorgaben aus Geschäftsfeldern: Werkzeug
Qualitätsmessung eines Prozesses: Werkzeug
Fehlerbaum: Werkzeug
Moments of Truth: Werkzeug
KVP-Ideensteckbrief: Werkzeug
KVP-Cockpit: Werkzeug
Verkürzung Durchlaufzeiten: Werkzeug
Prozess-Qualitätsmatrix: Werkzeug
Schnittstellenanalyse: Werkzeug
Funktionenanalyse: Werkzeug
Funktionendiagramm: Werkzeug
Stellenbeschreibung: Werkzeug
Führungsgremien: Werkzeug
Prozessauftrag: Werkzeug

Teil 4: Produktivität

Produktivitätsleitbild: Werkzeug
Unternehmenspolitische Leitplanken: Werkzeug
Gewinnbedarfsbudget: Werkzeug
Erfahrungskurve: Werkzeug
Beherrschung Kostentreiber: Werkzeug
Systematische Müllabfuhr: Werkzeug
Cost-cutting-Programm: Werkzeug
Prozesskostenrechnung: Werkzeug
Funktionenorientierte Erfolgsrechnung: Werkzeug
Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung: Werkzeug
Pricing-Strategie: Werkzeug
Produktivitätsstrategie: Werkzeug

Teil 5: Projekte

Projektabgrenzung: Werkzeug
Projektauftrag: Werkzeug
Projektkultur-Diagnose: Werkzeug
Projektspielregeln: Werkzeug
Projektlandkarte: Werkzeug
Projektliste: Werkzeug
Balkenplan: Werkzeug
Mengengerüst: Werkzeug

Ressourcenplan: Werkzeug
Leistungsmessung eines Projektes: Werkzeug
Qualitätsbeurteilung von Projekten: Werkzeug
Projektorganisation: Werkzeug
Tagesordnung: Werkzeug
Protokoll: Werkzeug
Projektübergabe: Werkzeug
Projektabschlussbericht: Werkzeug

Teil 6: Change

Diagnose und Gestaltung der Unternehmenskultur: Werkzeug
Change-Management-Audit: Werkzeug
Veränderungstreiber: Werkzeug
Transformationslandkarte: Werkzeug
Kommunikationsmatrix: Werkzeug
Steuerung der Stakeholder: Werkzeug
Risiko-Radar: Werkzeug
Zielvereinbarung: Werkzeug
Personalbeurteilung: Werkzeug
Tätigkeitsanalyse: Werkzeug
Change-Auftrag: Werkzeug
Maßnahmenliste: Werkzeug
Umsetzungscontrolling: Werkzeug
Umsetzungsbericht: Werkzeug

Verzeichnis der Werkzeuge

Teil 1: Strategie

Leitbild: Werkzeug	5
Segment-Cockpit: Werkzeug	10
Markt-Cockpit: Werkzeug	15
Kundennutzen: Erhebungsprozess: Werkzeug	20
Kundennutzen: Qualitätscockpit: Werkzeug	23
Kundennutzen: Strategie-Cockpit: Werkzeug	26
Zusammenfassung der Ausgangslage: Werkzeug	30
Geschäftsstrategie: Werkzeug	38
Unternehmensstrategie: Werkzeug	46
Funktionalstrategie: Werkzeug	56
Strategie-Audit: Werkzeug	62

Teil 2: Innovation

Innovationsleitplanken: Werkzeug	71
Substitutionsdynamik: Werkzeug	75
Segment-Generator: Werkzeug	79
Innovationsgenerator: Werkzeug	83
Markterfolgsprofil: Werkzeug	87
Wettbewerbsorientiertes Innovationsportfolio: Werkzeug	92
Entwicklungsorientiertes Innovationsportfolio: Werkzeug	95
Innovieren des Geschäftsmodells: Werkzeug	99
Innovieren in kleinen Schritten: Werkzeug	102
Innovationsstrategie: Werkzeug	106
Funktionalstrategie für Innovationen: Werkzeug	115
Innovationsübergabe an die Linie: Werkzeug	118

Teil 3: Organisation

Organisationsaudit: Werkzeug	127
Wertkette als Prozesslandkarte: Werkzeug	131
Ergebnisgesteuerte Prozesskette: Werkzeug	134
Stellengesteuerte Prozesskette: Werkzeug	137
Prozessvorgaben aus Geschäftsfeldern: Werkzeug	142
Qualitätsmessung eines Prozesses: Werkzeug	146
Fehlerbaum: Werkzeug	149
Moments of Truth: Werkzeug	153
KVP-Ideensteckbrief: Werkzeug	156
KVP-Cockpit: Werkzeug	159
Verkürzung Durchlaufzeiten: Werkzeug	163
Prozess-Qualitätsmatrix: Werkzeug	166

Schnittstellenanalyse: Werkzeug	173
Funktionenanalyse: Werkzeug	176
Funktionendiagramm: Werkzeug	181
Stellenbeschreibung: Werkzeug	184
Führungsgremien: Werkzeug	189
Prozessauftrag: Werkzeug	192

Teil 4: Produktivität

Produktivitätsleitbild: Werkzeug	200
Unternehmenspolitische Leitplanken: Werkzeug	203
Gewinnbedarfsbudget: Werkzeug	207
Erfahrungskurve: Werkzeug	211
Beherrschung Kostentreiber: Werkzeug	214
Systematische Müllabfuhr: Werkzeug	222
Cost-cutting-Programm: Werkzeug	226
Prozesskostenrechnung: Werkzeug	230
Funktionenorientierte Erfolgsrechnung: Werkzeug	237
Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung: Werkzeug	241
Pricing-Strategie: Werkzeug	248
Produktivitätsstrategie: Werkzeug	252

Teil 5: Projekte

Projektabgrenzung: Werkzeug	264
Projektauftrag: Werkzeug	267
Projektkultur-Diagnose: Werkzeug	274
Projektspielregeln: Werkzeug	277
Projektlandkarte: Werkzeug	281
Projektliste: Werkzeug	283
Balkenplan: Werkzeug	286
Mengengerüst: Werkzeug	290
Ressourcenplan: Werkzeug	292
Leistungsmessung eines Projektes: Werkzeug	295
Qualitätsbeurteilung von Projekten: Werkzeug	299
Projektorganisation: Werkzeug	304
Tagesordnung: Werkzeug	307
Protokoll: Werkzeug	309
Projektübergabe: Werkzeug	312
Projektabschlussbericht: Werkzeug	316

Teil 6: Change

Diagnose und Gestaltung der Unternehmenskultur: Werkzeug	325
Change-Management-Audit: Werkzeug	331
Veränderungstreiber: Werkzeug	337
Transformationslandkarte: Werkzeug	340
Kommunikationsmatrix: Werkzeug	343
Steuerung der Stakeholder: Werkzeug	347

Risiko-Radar: Werkzeug	351
Zielvereinbarung: Werkzeug	354
Personalbeurteilung: Werkzeug	358
Tätigkeitsanalyse: Werkzeug	363
Change-Auftrag: Werkzeug	366
Maßnahmenliste: Werkzeug	369
Umsetzungscontrolling: Werkzeug	373
Umsetzungsbericht: Werkzeug	376

Verzeichnis der Beispiele

Teil 1: Strategie

Leitbild: Beispiel Software-Entwickler	6
Segment-Cockpit: Beispiel Großhandel	11
Markt-Cockpit: Beispiel Werkzeugindustrie	17
Kundennutzen: Erhebungsprozess: Beispiel Reiseveranstalter	21
Kundennutzen: Qualitätscockpit: Beispiel Reiseveranstalter	24
Kundennutzen: Strategie-Cockpit: Beispiel Reiseveranstalter	27
Zusammenfassung der Ausgangslage: Beispiel Baukonzern	33
Geschäftsstrategie: Beispiel Versandhandel	40
Unternehmensstrategie: Beispiel Softwareentwickler	48
Funktionalstrategie: Beispiel Controlling	58
Strategie-Audit: Beispiel Versorgungsunternehmen	63

Teil 2: Innovation

Innovationsleitplanken: Beispiel Bundesbehörde	72
Substitutionsdynamik: Beispiel Engineering-Dienstleister	76
Segment-Generator: Beispiel Logistik-Unternehmen	80
Innovationsgenerator: Beispiel Maschinenbau	84
Markterfolgsprofil: Beispiel Handel	89
Wettbewerbsorientiertes Innovationsportfolio: Beispiel Bank	93
Entwicklungsorientiertes Innovationsportfolio: Beispiel Maschinenbau	96
Innovieren des Geschäftsmodells: Beispiel Elektro-Industrie	100
Innovieren in kleinen Schritten: Beispiel Anlagenbau	103
Innovationsstrategie: Beispiel Software-Entwickler	110
Funktionalstrategie für Innovationen: Beispiel Versicherung	116
Innovationsübergabe an die Linie: Beispiel Maschinenbau	119

Teil 3: Organisation

Organisationsaudit: Beispiel Bank	128
Wertkette als Prozesslandkarte: Beispiel Fertigteilhaushaus-Produzent	132
Ergebnisgesteuerte Prozesskette: Beispiel Materialwirtschaft	135
Stellengesteuerte Prozesskette: Beispiel Objektstoffe	138
Prozessvorgaben aus Geschäftsfeldern: Beispiel Lebensmitteleinzelhandel	143
Qualitätsmessung eines Prozesses: Beispiel Telematik	147
Fehlerbaum: Beispiel Fachhochschule	150
Moments of Truth: Beispiel Gesundheitszentrum	154
KVP-Ideensteckbrief: Beispiel Stadtwerke	157
KVP-Cockpit: Beispiel Wellness-Zentrum	160
Verkürzung Durchlaufzeiten: Beispiel Projektentwickler	164
Prozess-Qualitätsmatrix: Beispiel Baustoffindustrie	167

Kundenbindung über Prozesse: Beispiel Baustoffindustrie	170
Schnittstellenanalyse: Beispiel Immobilien	174
Funktionenanalyse: Beispiel Chemie	178
Funktionendiagramm: Beispiel Bank	182
Stellenbeschreibung: Beispiel Fertigungsleitung	185
Führungsgremien: Beispiel Automobil-Zulieferer	190
Prozessauftrag: Beispiel Krankenhausbetreiber	193

Teil 4: Produktivität

Produktivitätsleitbild: Beispiel Klinikum	201
Unternehmenspolitische Leitplanken: Beispiel Maschinenbau	204
Gewinnbedarfsbudget: Beispiel Roh- und Grundstoffindustrie	208
Erfahrungskurve: Beispiel Küchenhersteller	212
Beherrschung Kostentreiber: Beispiel Lebensmittel-Einzelhandel	216
Systematische Müllabfuhr: Beispiel Catering	223
Cost-cutting-Programm: Beispiel Chemie	227
Prozesskostenrechnung: Beispiel Elektroindustrie	231
Funktionenorientierte Erfolgsrechnung: Beispiel Maschinenbau	238
Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung: Beispiel Automobil-Zulieferer	243
Pricing-Strategie: Beispiel Anlagenbau	249
Produktivitätsstrategie: Beispiel Handel	255

Teil 5: Projekte

Projektabgrenzung: Beispiel Spezialtiefbau	265
Projektauftrag: Beispiel Lebensmitteleinzelhandel	269
Projektkultur-Diagnose: Beispiel Bank	275
Projektspielregeln: Beispiel Bahn	278
Projektlandkarte: Beispiel Universität	282
Projektliste: Beispiel Universität	284
Balkenplan: Beispiel Großhandel	286
Mengengerüst: Beispiel Großhandel	291
Ressourcenplan: Beispiel Maschinenbau	293
Leistungsmessung eines Projektes: Beispiel Landwirtschaft	296
Qualitätsbeurteilung von Projekten: Beispiel Lebensmitteleinzelhandel	300
Projektorganisation: Beispiel Versicherung	305
Tagesordnung: Beispiel Logistikunternehmen	308
Protokoll: Beispiel Logistikunternehmen	310
Projektübergabe: Beispiel Energiewirtschaft	313
Projektabschlussbericht: Beispiel Rettungsdienst	317

Teil 6: Change

Diagnose und Gestaltung der Unternehmenskultur: Beispiel Handel	327
Change-Management-Audit: Beispiel Baukonzern	333
Veränderungstreiber: Beispiel Versicherung	338
Transformationslandkarte: Beispiel Anlagenbau	341
Kommunikationsmatrix: Beispiel Industrie	344

Steuerung der Stakeholder: Beispiel Textilhandel	348
Risiko-Radar: Beispiel Tiernahrungsindustrie.....	352
Zielvereinbarung: Beispiel Mechatronik	355
Personalbeurteilung: Beispiel Discounter	359
Tätigkeitsanalyse: Beispiel Schotterwerk.....	364
Change-Auftrag: Beispiel Energiehandel	367
Maßnahmenliste: Beispiel Automatenverteiler	370
Umsetzungscontrolling: Beispiel Bank	374
Umsetzungsbericht: Beispiel Stadtwerke	377

Abkürzungsverzeichnis

AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AIF	Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen
AKV	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten
ASU	Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer
AVOR	Arbeitsvorbereitung
BDI	Bundesverband der deutschen Industrie
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BPO	Business Process Outsourcing
BPR	Business Process Reengineering
BR	Betriebsrat
BSC	Balanced Scorecard
BSP	Bruttosozialprodukt
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
c.p.	ceteris paribus
CAGR	Compound Annual Growth Rate
CAX	Abkürzung für CA-Techniken bzw. CA-Methoden
CBV	Capability Based View
CF	Cashflow
CG	Corporate Governance
CPM	Critical Path Method
CRM	Customer Relationship Management
CSR	Corporate Social Responsibility
DB	Deckungsbeitrag
DFMA	Design for Manufacture and Assembly
DIM	Digital Mock up
DIN	Deutsche Industrienorm
DLZ	Durchlaufzeit
DTK	Design to Cost
DV	Datenverarbeitung
DWS	Data Warehouse System
EBA	Entscheidungsbaum-Analyse
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EBT	Earnings before Taxes
EDM	Engineering Data Management
EIRMA	European Industrial Research Management Association
EK	Eigenkapital
ERP	Enterprise Resource Planning

EVA	Economic Value Added
EVE	ergebnisverantwortliche Einheit
F&E	Forschung & Entwicklung
f.	folgende
FdZ / FmZ	Führen durch Ziele/Führen mit Zielen
ff.	fortfolgende
FIBU	Finanzbuchhaltung
FK	Fremdkapital
FMEA	Fehler-Möglichkeiten- und -Einfluss-Analyse
four P's	vier P's des Marketing (Marketing-Mix): product, price, promotion, place
ggf.	gegebenenfalls
GL	Geschäftsleitung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
GWA	Gemeinkostenwertanalyse
HK	Herstellkosten
HRM	Human Resource Management
Hrsg.	Herausgeber
HTML	Hyper Text Markup Protocol
http	Hyper Text Transport Protocol
IBL	Innerbetriebliche Leistungen
IBM	International Bureau Machines
Ifo	Institut für Wirtschaftsforschung
IHK	Industrie- und Handelskammer
inkl.	inklusive
IPC	International Patent Classification
ISDN	Integrated Services Digital Network
ISO	Industrial Standard Organization
IT	Informationstechnologie
JIT	just in time
JPO	Japanese Patent Office
KartellG	Kartellgesetz
KBV	Knowledge based View
KER	Kurzfristige Erfolgsrechnung
KKT	Kernkompetenz-Technologien
KMU	Klein- bzw. mittelständisches Unternehmen
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
ltd.	limited
LZM	Leistungszyklusbezogenes Modell
M&A	Mergers and Acquisitions
MbO	Management by Objectives
MBV	Market based View
MER	Management Erfolgsrechnung
Mio	Millionen
MIS	Management Informationssystem
Mrd	Milliarden
MwSt	Mehrwertsteuer

NPO	Non-Profit-Organisation
NZM	Nachfragezyklusbezogenes Modell
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OEM	Only Equipment Manufacturer
p.a.	per annum
PDM	Product Data Management
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PIM	Product Information Management
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
PL	Projektleiter
POS	Point of Sale
PPE	Produkt- und Prozessentwicklung
PPS	Produktplanung und -steuerung
PR	Public Relations
PS	Partizipationsschein
QFD	Quality Function Deployment
QM	Qualitätsmanagement
QZK	Qualität, Zeit, Kosten
R&D	Research and Development
RBV	Resource based View
RL-KS	Rentabilitäts-/Liquiditäts-/Kennzahlensystem
ROCE	Return on Capital Employed
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
ROS	Return on Sales
RW	Rechnungswesen
SAP	Systeme Anwendungen Produkte
SCM	Supply Chain Management
SE	Simultaneous Engineering
SEK	Sondereinzelkosten
SET	Standard d'échange et de Transfer
SGF	strategisches Geschäftsfeld
SIV	Soll-Ist-Vergleich
STEP	Standard for the Exchange of Product Model Data
STN	Scientific and Technical Information Network
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
TC	Target Costing
TDC	Technical Data Management
TFEP	Technologiefrüherkennung und -prognose
TIM	Technical Information Management
TOWS	Threats, Opportunities, Weakness, Strenghts
TQC	Total Quality Control
TQM	Total Quality Management
UrhG	Urheberrechtsgesetz
USP	Unique Selling Proposition
USPTO	United States Patent and Trademark Office

USt	Umsatzsteuer
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
v.a.	vor allem
VBM	Value Based Management
VDI	Verein deutscher Ingenieure
VER	Verkaufserfolgsrechnung
vgl.	vergleiche
VR	Virtual Reality
VRML	Virtual Reality Modelling Language
VSM	viable system model
VWL	Volkswirtschaftslehre
WIPO	World intellectual Property Organization
WPI	World Patent Index
www	World-Wide-Web
z.B.	zum Beispiel

Teil 1: Strategie

Teil 2: Innovation

Teil 3: Organisation

Teil 4: Produktivität

Teil 5: Projekte

Teil 6: Change

1	Mit dem Leitbild Orientierung und Klarheit schaffen	3
2	Die richtige Geschäftsfeld-Segmentierung finden	8
3	Das Geschäft in einem Markt-Cockpit darstellen	13
4	Das Unternehmen am Kundennutzen ausrichten	19
5	Die Ausgangslage richtig beurteilen	28
6	Eine Geschäftsstrategie vom Markt herein entwickeln	36
7	Die Unternehmensstrategie konsolidieren	44
8	Eine Funktionalstrategie erarbeiten	51
9	Ein Strategie-Audit durchführen	60
10	Literatur	64

1 Mit dem Leitbild Orientierung und Klarheit schaffen

Anwendung und Nutzen

1. Leitbild als Kompass und Orientierung für eine Strategie
2. Inhaltliche »Leitplanken« für Schlüsselthemen, etwa Innovation, (Re-) Organisation, Produktivität...
3. Leitbild als Element in der Unternehmenskultur bzw. von Führungssystemen, beispielsweise in Führungsleitlinien...
4. Spezifizierte Leitbilder für Teilbereiche eines Unternehmens, z. B. Geschäftsfelder, Funktionen, Regionen

Jede Organisation muss Klarheit über den **Unternehmenszweck** haben, in dem sie tätig ist. Dies schafft den Rahmen für eine Strategie und gibt Mitarbeitern bzw. Führungskräften Orientierung. Es geht um Aussagen zum relevanten Markt, zu Kunden und Kundennutzen, zum Leistungsprogramm, zu einzelnen Schlüsselprozessen, zur Regionalität, zu Wertvorstellungen usw. Letztlich läuft alles auf die Frage hinaus, was der Kern des Geschäftes ist, wofür das Unternehmen steht und wofür der Kunde bereit ist, eine Rechnung zu bezahlen. Der Unternehmenszweck ist damit nichts anderes als ausformulierte **Unternehmenspolitik**, d. h. die langfristige Ausrichtung der Organisation. In der Praxis gibt es unterschiedliche Begriffe, wie etwa Leitbild, Business Mission, Leitlinien oder Vision. Hier wird durchgängig der Ausdruck »Leitbild« verwendet.

Es gibt drei Anknüpfungspunkte für das **Leitbild**¹⁾. Erstens geht es um die Antworten auf die Frage nach dem Markt, nach dem Bedarf. Ein Unternehmen rechtfertigt sich aus seiner Leistung für Kunden. Zweitens ist durch das Leitbild darzulegen, wo die eigentlichen Stärken liegen. Es geht sowohl um markt- als auch um innengerichtete Stärken. Drittens sollte in einem Leitbild klar werden, wovon Management und Mitarbeiter überzeugt sind. Zentral ist die Frage, wofür sich die Menschen einsetzen und wofür sie einstehen – gerade, wenn die Lage einmal kritisch sein sollte.

Die **Strukturierung des Leitbildes** kann nach unterschiedlicher Logik geschehen. Bewährt haben sich drei Gliederungsformen: Eine Möglichkeit nimmt die Idee der Schlüsselgrößen²⁾ auf. Grundaussagen werden getroffen bezüglich Marktstellung, Innovationsleistung, Produktivitäten, Attraktivität für gute Leute, Liquidität und Gewinnerfordernis. Eine zweite Möglichkeit nennt sich »vom Unternehmenszweck zur gesellschaftlichen Verantwortung«. Das Leitbild klärt folgende Kapitel: Kunden, Leistungen, Stärken, Organisation bzw. Prozesse, Mitarbeiter bzw. Führungskräfte, Gewinn, gesellschaftliche Verantwortung. Die dritte Möglichkeit bezieht sich auf den Grundgedanken der Wertschöpfungskette und formuliert unternehmenspolitische Aussagen nach: Einkauf, Forschung und Entwicklung, Leistungserstellung, Logistik, Vertrieb und Marke-

ting, Führung, Personal, Organisation und Systeme. In allen drei Strukturierungsmöglichkeiten sind die oben genannten Fragen nach Bedarf, Stärken und Überzeugung zu beantworten. Die Auswahl der Struktur hängt von der Größe der Organisation, der Branche und von der im Unternehmen verwendeten Systematik ab. Damit ist gemeint, dass sich die gewählte Struktur des Leitbildes möglichst auch in der Strategie, in den Bereichszielen und auch in den Zielfeldern der Führungskräfte wiederfindet.

Erarbeitung und Umsetzung eines Leitbildes

1. Langfristige Orientierung nach der Logik: Bedarf, Stärken, Überzeugung
2. Ausrichtung am lösungsunabhängigen Kundenanliegen
3. Einfache, klare, verständliche Formulierung (auch negative Abgrenzung)
4. Präzise, umsetzbare und überprüfbare Aussagen
5. Umsetzbarkeit bzw. »Anschlussfähigkeit« mit anderen (Führungs-) Prozessen

Bei der **Erarbeitung und Umsetzung eines Leitbildes** gibt es einige Erfolgsfaktoren, die sich branchenübergreifend bewährt haben. Die Funktion eines Leitbildes besteht darin, eine langfristige Orientierung zu geben. Ein Anhaltspunkt kann beispielsweise das lösungsunabhängige Kundenanliegen sein, d. h. der Bedarf unabhängig von der hier und heute im Markt angebotenen Lösung. In einem Leitbild eines Herstellers für Bohrmaschinen steht etwa: »Wir sind die Nummer eins im Befestigen.« In diesem Satz ist die heutige Marktleistung der Bohrmaschine enthalten. Gleichzeitig schließt der Satz auch übrige Techniken des Befestigens ein, die in einer Strategie erarbeitet werden können wie z. B. Dübeln, Nieten, Kleben, Schweißen und Dienstleistungen. Der Kunde ist primär an einer Befestigungslösung interessiert und erst dann an der Bohrmaschine. Des Weiteren zeichnet sich ein gutes Leitbild dadurch aus, was es einschließt, aber auch, was es ausschließt (Märkte, Kunden, Leistungen, Positionierung...). Erfahrungsgemäß ist die negative Abgrenzung viel schwieriger, führt aber zu deutlich mehr Transparenz. Die Formulierung sollte klar und verständlich sein. Zu vermeiden sind Allgemeinplätze (»Kundenorientierung«), Anglizismen (»Value Oriented Business Model«) oder Fremdwörter (»integrative Synergiepolitik«). Das entscheidende Kriterium ist, ob Mitarbeiter und vor allem auch Kunden die Botschaft des Leitbildes verstehen. Ein Lebensmittel-Einzelhändler formuliert etwa in seinem Leitbild: »Unsere Läden sind sauber, ordentlich und aufgeräumt.« Verständlichkeit ist die Voraussetzung für Umsetzung. Gute Leitbilder zeichnen sich durch Anschlussfähigkeit an Management-Prozesse aus, etwa hinsichtlich Strategieentwicklung, Jahresziele usw.

Leitbild	Werkzeug
Kapitel und Hauptaussagen	Aussagen und Anforderungen für Strategie und Ziele

Leitbild	Beispiel Software-Entwickler (1)
<p>Ein Software-Entwickler für Produktionsbetriebe fasst sein Leitbild zusammen. Die Grundlogik entspricht den sechs Schlüsselgrößen. Das Leitbild hat die Funktion, für die Strategie und die jährlichen Zielgespräche als Leitfaden zu dienen.</p>	
Kapitel und Hauptaussagen	Aussagen und Anforderungen für Strategie und Ziele
<p>»01. Wir haben eine klare Vorstellung über unsere Märkte und Kunden.«</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wir wissen, wofür der Kunde eine Rechnung bezahlt: für die Stabilität und für den Ausbau von Prozess-Sicherheit bzw. Produktivität in sämtlichen DV-unterstützten Abläufen. 2. In diesem Zusammenhang decken wir alle Applikationen ab: Qualität von Abläufen/Systemen/Hardware, Steigerung der Produktivität, Sicherstellung behördlicher Anforderungen, effiziente Dokumentationssysteme etc. 3. Unser Markt sind die produktionsorientierten Industrien mit Qualitätsfokus: Lebensmittel, Pharma und Chemie. Wir machen kein Geschäft in anderen Branchen (Laboratorien), Instituten und Behörden. 4. Unser Markt ist Westeuropa. Andere Regionen werden nur opportunistisch bearbeitet.
<p>»02. Qualität und Innovation messen sich an der vom Kunden bezahlten Rechnung.«</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wir positionieren uns über Qualität und sind preislich in allen Geschäftsaktivitäten im oberen Viertel der Wettbewerber. 2. Qualität bei bestehender Leistung und Innovation für neue Leistungen müssen sich an Folgendem orientieren: Lösung für den Kunden (Prozess-Sicherheit, Produktivität), umfassende Leistungskompetenz, maßgeschneiderte Lösungen, Beratungskompetenz, die besten Referenzen, Verlässlichkeit, Einhalten von Terminen bzw. Zusagen, kurze Reaktionszeiten, Qualifikation der Mitarbeiter. 3. Die vom Kunden bezahlte Rechnung und das gegenseitig aufgebaute Vertrauen ist Beweis und das einzige Kriterium für Qualität und Innovation. 4. Wir messen und vergleichen uns nur mit den Besten aus der Branche bzw. aus vergleichbaren Geschäften.

Leitbild	Beispiel Software-Entwickler (2)
Kapitel und Hauptaussagen	Aussagen und Anforderungen für Strategie und Ziele
»03. Wir sind unter den drei produktivsten Unternehmen der Branche.«	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produktivität ist die ständige Verbesserung unserer Produktivitätshebel: effizienter Einsatz unserer Methoden und unseres Wissens, möglichst hohe Standardisierung unserer Prozesskette (Angebote, Durchführung, Abschluss, Verrechnung...), indirekte Kosten von maximal 12% des Umsatzes. 2. Die Eckpunkte unserer Erlöspolitik sind: Pro Berater realisierte Tagsätze von 2.000 Euro bei 160 verkauften Tagen pro Jahr. 3. Kooperationen gehen wir nur ein, wenn wir die Projekte führen, die Qualität und die Produktivität gehalten werden kann. Wir sind bei Kooperationen grundsätzlich skeptisch.
»04. Kompetente Führung und Leistungsorientierung sind die Basis für die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter.«	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jeder Mitarbeiter hat Anspruch auf ein leistungsorientiertes Umfeld und auf kompetente Führung. 2. Wir erwarten von unseren Mitarbeitern und Führungskräften: kompromisslose Orientierung am Kundennutzen, Leistungsbereitschaft, Verlässlichkeit, Verantwortung, fachlich-methodische Kompetenz, Beratungskompetenz, die Fähigkeit in Teams zu arbeiten und dort produktiv zu sein, Flexibilität bzgl. Einsatz, hohe Eigenverantwortung, Klarheit in Denke, Ausdruck und Schrift. 3. Überdurchschnittliche Entlohnung und ein professionelles Arbeitsklima sind Resultat unserer Leistungsorientierung.
»05. Liquidität und Gewinn sind Ausdruck unserer Unabhängigkeit und der Richtigkeit unseres geschäftlichen Tuns.«	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eine solide finanzielle Basis ermöglicht uns Unabhängigkeit von Banken. 2. Wir erreichen eine Umsatzrendite von 30% und sichern damit Liquidität und die Finanzierung von Neuentwicklungen und Geschäftsentwicklung. 3. Cash-Management, Rechnungstellung und Mahnwesen funktionieren zeitnah und professionell.

2 Die richtige Geschäftsfeld-Segmentierung finden

Anwendung und Nutzen: Geschäftsfeld-Segmentierung

1. Segmentierung als Grundlage für die Strategieentwicklung: SGFs-Gliederung
2. Grundlage für Marktbearbeitung und Quantifizierung (Kunden, Leistungen, Regionen...)
3. Segmentierung als Basis für Innovation, Business-Development, Portfolio-Management
4. Wichtiger Input für alle Fragen von Organisation, Gestaltung von Berichtssystemen...

Bezugspunkt einer Strategie ist zunächst das Geschäft und (noch) nicht das Unternehmen. Ein Unternehmen kann in vielen verschiedenen **strategischen Geschäftsfeldern (SGF)**³⁾ tätig sein. Die Konsequenz lautet, für jedes dieser SGF in einem ersten Schritt eine Strategie zu erarbeiten: Beurteilung der Ausgangslage, Erarbeitung von Strategieoptionen, Entwicklung der Geschäftsstrategie. Im Anschluss daran sind die Strategien zu bündeln und in Form einer Unternehmens- und Funktionalstrategie zu konsolidieren. Die richtige **Segmentierung** ist somit der Dreh- und Angelpunkt in einem Strategieprozess.

Was ist also ein Geschäft? Und wie muss die Segmentierung aussehen? Für beides ist ein schlüssiges Leitbild erforderlich, in dem bereits klar beantwortet wird, worin der Geschäftszweck besteht und wofür der Kunde bereit ist, eine Rechnung zu bezahlen. In der Erarbeitung hat es sich bewährt, das Geschäft anhand verschiedener **Dimensionen der Segmentierung** zu durchdenken. Ein Unternehmen kann seine Geschäftsfelder nach folgenden Kriterien untergliedern: Kunden (Kundengruppen, Branchen), Leistungen (Produkte und Dienstleistungen), Vertriebskanäle, Region. Nach Kunden bzw. Kundengruppen segmentiert sind beispielsweise Banken. Die SGF nennen sich dort »Privatkundengeschäft«, »Industrie- und Gewerbekundengeschäft«, »Ausländische Kunden«, »öffentliche Hand« usw. Nach Leistungen segmentieren sich etwa Krankenhäuser. Die SGF sind »interne Medizin«, »Chirurgie«, »HNO«, »Kindermedizin« etc. Nach Vertriebskanälen sind zum Beispiel die Segmente eines Lebensmittel-Herstellers gegliedert: Supermarkt, Discount, Großverbrauchergeschäft, Detaillisten (Kioske). Regional segmentiert sind etwa Logistiker. Die SGF nennen sich nach Regionen (kleine Logistiker) oder Kontinenten (große Logistiker). Der entscheidende Punkt ist die Identifikation der Dimension. Es geht letztlich um die Frage »Wie tickt das Geschäft?« Um die richtige Dimensionierung zu erarbeiten, ist zunächst das Geschäft ganz bewusst in alle genannten Kriterien nach Kunden, Leistungen, Vertriebskanälen und Regionen einzuteilen. Anschließend ist die jeweilige Dimension anhand der **Kernfragen für die Segmentierung** zu bewerten. Im Vordergrund stehen eine pragmatische Diskussion der möglichen Segmentierungen und eine gemeinsame Verständigung am Schluss. Das jeweilige Resultat hat nachhaltige Konsequenzen, weil die eigentlichen Geschäftsfeld-Strategien nach den jeweiligen Segmenten gebildet werden. Ein Fehler in der Segmentierung führt dazu, dass die Strategieentwicklung in ihrer Logik falsch »aufgezäumt«

wird und am Schluss unbrauchbare und nur schwer zu korrigierende Resultate vorliegen.

Kernfragen für die Geschäftsfeld-Segmentierung

1. Wird durch die Segmentierung eine Konzentration auf den Kunden möglich?
2. Führt die Segmentierung zu mehr Überblick und besserer Fokussierung?
3. Ist für das Segment eine eigenständige Marktleistung darzustellen?
4. Wird mehr Transparenz geschaffen (Konkurrenz, Substitution...)?
5. Kann durch die Segmentierung der Konkurrenz aus dem Weg gegangen werden?
6. Kann für die einzelnen Segmente eine Geschäftsstrategie erarbeitet und umgesetzt werden?
7. Führt die Segmentierung zu einer besseren Zuordnung des Zahlenwerks?
8. Wäre es an sich möglich, aus jedem Segment ein eigenständiges Unternehmen zu machen?
9. Führt die Segmentierung zu klarer Verantwortlichkeit für Resultate?
10. Gibt es genügend kompetente Führungskräfte zur Steuerung der Segmente?

Jedes einzelne Segment kann anschließend mit einem **Segment-Cockpit** dargestellt werden. Es geht um eine Bestandsaufnahme der Situation anhand der sechs Schlüsselgrößen nach Malik. Damit wird die Logik sauber durchdacht und gleichzeitig generiert dies erste Vorschläge für die Geschäftsfeld-Strategie.

Die Segmentierung kann weitreichende Konsequenzen für Organisation, Führung und Reporting haben. Wenn etwa ein Großhandelsunternehmen eine regionale Segmentierung wählt, dann werden im weiteren Strategieprozess je eine Strategie für die Geschäftsfelder »Deutschland«, »Schweiz/Österreich«, »Frankreich/Benelux«, »CEE« und »Italien« erarbeitet. Die Aussage lautet, dass die Segmente in sich geschlossen sind und dass die Geschäfte »anders ticken«. Dies führt dazu, dass die Organisation, das Führungssystem und nachfolgend Personalentscheidungen daran auszurichten sind. Durch Segmentierung entstehen quasi »Mini-Unternehmen«, sogenannte **ergebnisverantwortliche Einheiten (EVE)**⁴⁾. Der Vorteil besteht darin, dass sich die Führung in den Geschäftsfeldern klar konzentrieren kann und dass eigenständige Strategien möglich sind. Damit führt Segmentierung zu einer besseren Steuerung der Komplexität des Marktes, zu mehr Verantwortung, klareren Kompetenzen und zur Ausrichtung des Unternehmens auf das Geschäft, den Kunden und den Wettbewerb.

Segment-Cockpit		Werkzeug
Segment-Cockpit für:		
Schlüsselgröße	Ausgangslage	Themenspeicher
1. Marktstellung		
2. Innovationsleistung		
3. Produktivitäten		
4. Attraktivität für gute Leute		
5. Liquidität		
6. Gewinnerfordernis		

Segment-Cockpit		Beispiel Großhandel (1)
<p>Ein Großhandelsunternehmen segmentiert sich nach der Dimension »Region« und hat demzufolge fünf Geschäftsfelder: »Deutschland«, »Schweiz/Österreich«, »Frankreich/Benelux«, »CEE« und »Italien«. Bevor die Strategieentwicklung für die einzelnen SGF startet, werden die Segmente bzgl. Ausgangslage, offener Fragen und Themenspeicher für die Strategie kurz dargestellt. Beiliegend findet sich das Segment-Cockpit für das SGF »Deutschland«.</p>		
Segment-Cockpit für:	Deutschland	
Schlüsselgröße	Ausgangslage	Themenspeicher
1. Marktstellung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Umsatz: 180 Mio. Euro 2. Marktanteil: ca. 12% 3. Stammkundenanteil: 75% 4. Qualitätsposition: oberer Durchschnitt 5. Preisposition: ca. 10% unter Wettbewerbsschnitt 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marktdurchdringung auf 14% Marktanteil bis 201x 2. Marktentwicklung in Bundesländern X, Y, Z 3. Halten Qualitätsposition 4. Voraussetzungen schaffen für weitere Preisanpassung
2. Innovationsleistung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bislang keine innovativen Lösungen aus Kundensicht 2. Vernachlässigung von Innovationen im Geschäftsmodell (Abläufe, Aufnahme zusätzlicher Leistungen) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Einführung von 1 bis 2 Innovationen p.a. für Kundenprozesse 2. Professionellere Weiterentwicklung von funktionierenden Lösungen der Konkurrenz
3. Produktivitäten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Klare Kostenführerschaft, schlanke Prozesse 2. Wertschöpfung: 8% 3. MA-Produktivität: 200.000 Euro 4. Gesamte Logistik in eigener Hand (Fuhrpark, Lager, Disposition) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Weitere, konsequente Produktivitätsverbesserung: v.a. Einkaufs- und Fakturierungsprozesse, Lager in X, Y, Z 2. Steigerung MA-Produktivität auf 250.000 Euro

Segment-Cockpit		Beispiel Großhandel (2)
Segment-Cockpit für:	Deutschland	
Schlüsselgröße	Ausgangslage	Themenspeicher
4. Attraktivität für gute Leute	<ol style="list-style-type: none"> 1. Durchschnittliche Attraktivität bei Bewerbern 2. Niedrige Fluktuationsrate 3. Karrierechancen für Leistungsträger 4. Vernachlässigte Personal- und Führungskräfteentwicklung 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aufbau Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung 2. Aufbau Personalmarketing bzw. mehr Sichtbarkeit in relevanten Ausbildungs-Institutionen 3. 1–2 gemeinsame Projekte mit Fachhochschule X
5. Liquidität	<ol style="list-style-type: none"> 1. Professionelles Cash-Management 2. Forderungsausfälle unter 0,1% des Umsatzes 3. Durchschnittlicher Zahlungseingang: 2 Wochen 	keine
6. Gewinnerfordernis	<ol style="list-style-type: none"> 1. ROI: 18% (ROS: 1,5%, Kapitalumschlag: 12) 2. Eigenfinanzierungsgrad weit über Branchenschnitt 3. Gutes Verhältnis mit und keine Abhängigkeiten von Banken 4. Zu geringe Beherrschung des Zahlenwerks bei Führungskräften 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Steigerung ROS auf 1,8% bis 201x 2. Einführung Profit-Center-Rechnung für Verkaufsgebiete 3. Steigerung der Controlling-Kompetenz bei Führungskräften

3 Das Geschäft in einem Markt-Cockpit darstellen

Anwendung und Nutzen: Markt-Cockpit

1. Darstellung eines Marktes und der Triebkräfte für den Wettbewerb
2. Simulation eines Marktes bzw. Geschäftes in einem zukünftigen Szenario
3. Anwendbarkeit für: Produkte (Produktgruppen), Kunden (Kundengruppen), Regionen, Geschäftsmodelle, Technologien...
4. Abgrenzung eines Zielmarktes für Vertriebs- und Marketingzwecke bzw. Innovationen

Strategie dient der wirksamen Steuerung von Geschäften. Geschäfte wiederum sind segmentiert und beziehen sich auf Märkte. In einem **Markt-Cockpit** wird Klarheit über die Markt- und Wettbewerbsverhältnisse hergestellt. Die Einschätzung von Markt und Marktstellung startet beim Marktpotenzial und läuft dann über das Marktvolumen und den Marktanteil bis Umsatz bzw. EBIT – und nicht umgekehrt. Vor allem beim Marktpotenzial und beim Marktvolumen geht es um eine grobe Einschätzung und nicht um eine Kommastellen-Rechnung. Das Minimum ist eine Plausibilisierung der Markteinschätzung und der zugrunde liegenden Annahmen. Die Definitionen der einzelnen **Bestimmungsgrößen des Marktes** lauten wie folgt:

1. Marktpotenzial: alle möglichen Käufe, die sich auf den Nutzen der Leistung beziehen (im Zweifel nach Stück/Menge und nicht nach Umsatz),
2. Marktvolumen: Summe von Umsatz oder Absatz aller Wettbewerber im strategisch relevanten Markt (im Zweifel nach Stück/Menge und nicht nach Umsatz),
3. Marktwachstum: Wachstum des Marktvolumens (erste Ableitung seiner Kurvenentwicklung),
4. Marktanteil absolut: Umsatz oder Absatz des eigenen SGF im Verhältnis zur Summe von Umsatz oder Absatz aller Wettbewerber,
5. Marktanteil relativ: Marktanteil des eigenen SGF im Verhältnis zu den summierten Marktanteilen der drei größten Wettbewerber im strategisch relevanten Markt,
6. Umsatz: Preis mal Menge der Leistung,
7. EBIT (earnings before interest and taxes): Ergebnis vor Zinsen und Steuern und damit Vergleiche unabhängig von Finanzierungsstruktur (z. B. Fremdkapitalzinsen) oder Region (z. B. unterschiedliche Steuersätze).

Die Wettbewerbsverhältnisse und die Substitution sind das zweite Element im Markt-Cockpit. Nach der Grundlogik des Navigationssystems von Gälweiler und der Five Forces von M. Porter ergibt sich eine umfassende Einschätzung der Konkurrenzsituation sowohl aktuell als auch künftig, sowohl aus der Branche als auch aus anderen Branchen. Die **Bestimmungsgrößen des Wettbewerbs**⁵⁾ sind:

1. unser Unternehmen im heutigen Geschäft: Marktstellung, Stärken und Schwächen im Vergleich zum Wettbewerb,
2. Konkurrenz im heutigen Geschäft (aus der Branche): Marktstellung der Konkurrenz,

3. Konkurrenz im künftigen Geschäft (aus der Branche): Abschätzung der künftigen Marktstellung und der Wettbewerbsentwicklung der Konkurrenz aus der Branche,
4. Wettbewerb durch Lieferanten: Möglichkeit des Lieferanten zur Vorwärtsintegration (Akquisition oder Aufbau einer Konkurrenzposition zum eigenen Geschäft),
5. Wettbewerb durch Kunden: Möglichkeit eines Abnehmers zur Rückwärtsintegration (Akquisition oder Aufbau einer Konkurrenzposition zum eigenen Geschäft),
6. Substitution/lösungsunabhängiges Kundenanliegen: Möglichkeit der Substitution der im Markt existierenden Lösung(en) durch neue Technologien bzw. neue Geschäftsmodelle – ohne dass sich beim lösungsunabhängigen Kundenanliegen etwas verändert.

Die Resultate des Markt-Cockpits sind erstens eine Einschätzung zum **strategisch relevanten Markt**⁶⁾ für das Geschäftsfeld. Zweitens ergeben sich durch die Diskussion Chancen, Gefahren und letztlich strategische Herausforderungen für das SGF. Diese werden in die Strategie eingebaut. Drittens liegt mit dem Markt-Cockpit ein Instrument für das strategische Controlling vor, das jährlich ein bis zwei Mal aktualisiert wird, um dann wiederum als Basis für die Weiterentwicklung der Strategie zu dienen.

Bei der Erarbeitung des Markcockpits ist darauf zu achten, dass nicht das Zahlenwerk an sich im Vordergrund steht, sondern die Aussagen, die Schlussfolgerungen und der Themenspeicher. Vorsicht ist geboten bei allzu vertiefenden Diskussionen um Exaktheit und Vollständigkeit bei den Zahlen. In fast allen Fällen wird das in einem Markt-Cockpit nicht leistbar sein. Wenn aber die richtigen und plausiblen Schlüsse gezogen werden, dann kann mit einer näherungsweise und unvollständigen Datenbasis sehr wirksam gearbeitet werden. In einzelnen Fällen muss eine Vertiefung stattfinden. Voraussetzung dafür ist aber die grundsätzliche **Auslegeordnung**, die das Markt-Cockpit leistet.