

Roman Stöger

Die wirksamsten Management-Werkzeuge

Das Schweizermesser für Führungskräfte



SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

Roman Stöger

Die wirksamsten Management-Werkzeuge

Das Schweizermesser für Führungskräfte

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 978-3-7910-3709-7 Bestell-Nr. 10178-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-3746-2 Bestell-Nr. 10178-0150

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

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

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
(Bildnachweis: Shutterstock)
Satz: Claudia Wild, Konstanz

Juli 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

für Elisabeth, Maria und Johannes

Vorwort

Wir leben in einer Welt, in der es nicht an Ideen fehlt, sondern an der Umsetzung. Die größte Herausforderung besteht darin, Menschen und Organisationen wirksam zu machen. In diesem Buch werden diejenigen Instrumente behandelt, die sich in der Praxis bewährt haben und die sich konsequent an einem orientieren: Resultate.

Sechzig der bekanntesten Management-Werkzeuge werden fokussiert dargestellt und sofort einsatzfähig gemacht. Die Instrumente sind denjenigen Führungsthemen zugeordnet, die für alle Branchen und Unternehmensgrößen Relevanz haben: Markt und Wettbewerb, Unternehmenszweck und Strategie, Innovation und Geschäftsentwicklung, Strukturen und Qualität, Kosten und Produktivität, Schlüsselaufträge und Projekte, Kultur und Change. Im letzten Abschnitt sind diese Werkzeuge anhand von sieben integrierten Lösungsarchitekturen zusammengefasst: Strategieentwicklung, Innovationsprogramm, Produktivitätssteigerung, Organisationsentwicklung, Kooperation bzw. Integration, KVP-Programm bzw. Kaizen und Kulturentwicklung.

Ziele dieses Buches sind die Steigerung der persönlichen Wirksamkeit und Arbeitsmethodik, die Verbesserung der

Umsetzungsstärke von Teams bzw. Organisationen und generell die Beschleunigung von Veränderungen. Zielgruppen sind Führungskräfte aller Branchen und Unternehmensgrößen, Manager von Start-ups und Unternehmensgründer, Nachwuchs-Führungskräfte und Studierende der Wirtschafts-, Technischen- und Natur-Wissenschaften.

In meiner zwanzigjährigen Begleitung von Industrie- und Handelsunternehmen, Finanzdienstleistern und Non-Profit-Organisationen sehe ich nicht Wissen als die entscheidende Ressource, sondern die methodische Kompetenz, Wissen wirksam zu machen. In diesem Sinn wird in diesem Buch nicht Wissen vorgestellt, sondern die Fähigkeit, vorhandenes Wissen zu einem echten Ergebnis umzuwandeln. Genau das ist Management!

Ich möchte mich an dieser Stelle bei meinen Impulsgebern bedanken, die ein solches Buch erst möglich machen: bei meinen Kunden, bei meinen wissenschaftlichen Kollegen und bei allen, die in Gesprächen, durch Publikationen und mit Beispielen wertvolle Anregungen geben und zu neuen Gedanken bewegen.

Prof. Dr. Roman Stöger

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	VII	UNTERNEHMENSZWECK UND STRATEGIE	29
Verzeichnis der Werkzeuge und Beispiele	XII	1. Leitbild	30
Verzeichnis der Abkürzungen	XVI	2. Kernkompetenzen	32
Angaben zum Autor	XIX	3. Ansoff-Matrix/ Produkt-Markt-Strategien	34
Die größte Herausforderung in unserer heutigen Welt: Umsetzung und Wirksamkeit	1	4. Risiko-Radar	36
MARKT UND WETTBEWERB	9	5. Geschäftsfeld-Strategie	38
1. Marktcockpit	10	6. Unternehmensstrategie	43
2. Wettbewerbsanalyse Five Forces	12	7. Funktionalstrategie	47
3. Kundennutzen	14	8. BSC – Balanced Scorecard	50
4. Geschäftsanalyse	18	INNOVATION UND GESCHÄFTS- ENTWICKLUNG	53
5. SWOT und TOWS	21	1. Substitutionsradar	54
6. Lebenszyklus	23	2. Innovationssteckbrief	56
7. Portfolio/Boston-Matrix	25	3. Markterfolgsprofil einer Innovation	59
8. Benchmarking	27		

4. Innovieren des Geschäftsmodells	62
5. Innovieren in kleinen Schritten	64
6. Innovations- und Start-up-Strategie	66

STRUKTUREN UND QUALITÄT

1. Wertkette als Prozesslandkarte	72
2. Ergebnis- und stellengesteuerte Prozesskette	74
3. Qualitätsmessung eines Prozesses	77
4. Fehlerbaum und Moments of Truth	79
5. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP	82
6. Schnittstellenanalyse	85
7. Funktionendiagramm	87
8. Stellenbeschreibung	89
9. Sitzungsmanagement und Führungsgremien	91
10. Prozessauftrag	94

KOSTEN UND PRODUKTIVITÄT

1. Gewinnbedarfsbudget	98
2. Erfahrungskurve	100
3. Kostentreiber-Management	102
4. Systematische Müllabfuhr	105
5. Prozesskostenrechnung	107
6. Produktivitätsstrategie	109

SCHLÜSSELAUFRÄGE UND PROJEKTE

1. Schlüsselauftrag - Assignment	114
2. Zielvereinbarung - MbO	116
3. Projektauftrag	118
4. Projektlandkarte	122
5. Balkenplan	125
6. Mengengerüst und Ressourcenplan	127
7. Leistungsmessung eines Projektes	130
8. Tagesordnung und Protokoll	132
9. Projektübergabe und Abschlussbericht	135

KULTUR UND CHANGE	139
1. Diagnose und Gestaltung der Unternehmenskultur	140
2. Change-Management-Audit	143
3. Veränderungstreiber	146
4. Transformationslandkarte	148
5. Stakeholder-Management	150
6. Kommunikationsmatrix	152
7. Umsetzungscontrolling	154
8. Resultatbericht	156
INTEGRIERTE LÖSUNGSSARCHITEKTUREN	159
1. Strategieentwicklung	160
2. Innovationsprogramm	162
3. Produktivitätssteigerung	164
4. Organisationsentwicklung	166
5. Kooperation bzw. Integration	168
6. KVP-Programm bzw. Kaizen	170
7. Kulturentwicklung	172

Verzeichnis der Management-Werkzeuge: Einsatz, Wirkung und Nutzen	175
Literatur	189
Stichworte	195

Verzeichnis der Werkzeuge und Beispiele

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

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

3. Qualitätsmessung eines Prozesses: Werkzeug und Beispiel (Telematik)	78
4. Fehlerbaum und Moments of Truth: Fehlerbaum Werkzeug und Beispiel (Hochschule)	80
4. Fehlerbaum und Moments of Truth: Moments of Truth Werkzeug und Beispiel (Rehabilitationszentrum)	81
5. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP: KVP-Vorschlag Werkzeug und Beispiel (Energieversorger)	83
5. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP: KVP-Cockpit Werkzeug und Beispiel (Hotel)	84
6. Schnittstellenanalyse: Werkzeug und Beispiel (Immobilien)	86
7. Funktionendiagramm: Werkzeug und Beispiel (Bank)	88
8. Stellenbeschreibung: Werkzeug und Beispiel (Fertigungsleitung)	90

9. Sitzungsmanagement und Führungsgremien: Sitzungsmanagement Werkzeug und Beispiel (Versicherung)	92
9. Sitzungsmanagement und Führungsgremien: Führungsgremien Werkzeug und Beispiel (Automobil-Zulieferer)	93
10. Prozessauftrag: Werkzeug und Beispiel (Krankenhausbetreiber)	95
KOSTEN UND PRODUKTIVITÄT	97
1. Gewinnbedarfsbudget: Werkzeug und Beispiel (Rohstoff-Industrie)	99
2. Erfahrungskurve: Werkzeug und Beispiel (Möbelindustrie)	101
3. Kostentreiber-Management: Werkzeug und Beispiel (Einzelhandel)	103
4. Systematische Müllabfuhr: Werkzeug und Beispiel (Logistik-Unternehmen)	106
5. Prozesskostenrechnung: Werkzeug und Beispiel (Elektro-Industrie)	108

6. Produktivitätsstrategie: Werkzeug und Beispiel (Handel)	110
SCHLÜSSELAUFRÄGE UND PROJEKTE	113
1. Schlüsselauftrag – Assignment: Werkzeug und Beispiel (Energieversorger)	115
2. Zielvereinbarung – MbO: Werkzeug und Beispiel (Chemie)	117
3. Projektauftrag: Werkzeug und Beispiel (Einzelhandel)	119
4. Projektlandkarte: Werkzeug und Beispiel (Hochschule)	123
5. Balkenplan: Werkzeug und Beispiel (IT-Projekt)	126
6. Mengengerüst und Ressourcenplan: Werkzeug und Beispiel (IT-Projekt)	128
7. Leistungsmessung eines Projektes: Werkzeug und Beispiel (Landwirtschaft)	131
8. Tagesordnung und Protokoll: Werkzeug und Beispiel (Logistik)	133

9. Projektübergabe und Abschlussbericht: Projektübergabe Werkzeug und Beispiel (Stadtwerke)	136
9. Projektübergabe und Abschlussbericht: Abschlussbericht Werkzeug und Beispiel (Rettung)	137
KULTUR UND CHANGE	139
1. Diagnose und Gestaltung der Unternehmenskultur: Werkzeug und Beispiel (Handel)	141
2. Change-Management-Audit: Werkzeug und Beispiel (Versicherung)	144
3. Veränderungstreiber: Werkzeug und Beispiel (Bank)	147
4. Transformationslandkarte: Werkzeug und Beispiel (Anlagenbau)	149
5. Stakeholder-Management: Werkzeug und Beispiel (Einzelhandel)	151
6. Kommunikationsmatrix: Werkzeug und Beispiel (Industrie)	153

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

Verzeichnis der Abkürzungen

AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen	DIN	Deutsche Industrienorm
AKV	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten	DLZ	Durchlaufzeit
AVOR	Arbeitsvorbereitung	DTK	design to cost
BPO	business process outsourcing	DV	Datenverarbeitung
BPR	business process reengineering	DWS	data warehouse system
BR	Betriebsrat	EBIT	earnings before interest and taxes
BRW	betriebliches Rechnungswesen	EBT	earnings before taxes
BSC	Balanced Scorecard	EDM	engineering data management
BVW	betriebliches Vorschlagswesen	EK	Eigenkapital
BWL	Betriebswirtschaftslehre	ERP	enterprise resource planning
bzgl.	bezüglich	EVA	economic value added
bzw.	beziehungsweise	EVE	ergebnisverantwortliche Einheit
CAGR	current average growth rate	FdZ/FmZ	Führen durch Ziele/Führen mit Zielen
Cax	Abkürzung für CA-Techniken bzw. CA-Methoden	FIBU	Finanzbuchhaltung
CBV	capability based view	FK	Fremdkapital
CF	Cashflow	FMEA	Failure mode and effects analysis
CG	corporate governance	F&E	Forschung & Entwicklung
CIM	computer integrated manufacturing	GL	Geschäftsleitung
CIP	continuous improvement process	GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
CPM	critical path method	GWA	Gemeinkostenwertanalyse
CRM	customer relationship management	HK	Herstellkosten
CSR	corporate social responsibility	HRM	human resource management
DB	Deckungsbeitrag	HTML	hyper text markup protocol
DFMA	design for manufacture and assembly	http	hyper text transport protocol

ISDN	integrated services digital network	R&D	research and development
ISO	industrial standard organization	RBV	resource based view
IT	Informationstechnologie	ROCE	return on capital employed
JIT	just in time	ROE	return on equity
KBV	knowledge based view	ROI	return on Investment
KER	kurzfristige Erfolgsrechnung	ROS	return on sales
KKT	Kernkompetenz-Technologien	RP	rapid prototyping
KMU	klein- bzw. mittelständisches Unternehmen	RW	Rechnungswesen
KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess	SCM	supply chain management
M&A	mergers and acquisitions	SE	simultaneous engineering
MbO	management by objectives	SGF	strategisches Geschäftsfeld
MBV	market based view	SIV	Soll-Ist-Vergleich
MER	Management Erfolgsrechnung	SMART	spezifisch, messbar, ableitbar, realistisch, terminiert
MIS	Management Informationssystem	SWOT	strengths, weaknesses, opportunities, threats
NPO	Non-Profit-Organisation	TC	target costing
OEM	only equipment manufacturer	TDC	technical data management
PDM	product data management	TIM	technical information management
PIM	product information management	TOWS	threats, opportunities, weakness, strengths
PIMS	profit impact of market strategies	TQC	total quality control
PMI	post merger integration	TQM	total quality management
POS	point of sale	USP	unique selling proposition
PPE	Produkt- und Prozessentwicklung	VBM	value based management
PPS	Produktplanung und -steuerung	VSM	viable system model
PR	public relations	ZV	Zielvereinbarung
QFD	quality function deployment		
QM	Qualitätsmanagement		

Angaben zum Autor

Prof. Dr. Roman Stöger ist Professor für strategisches Management an der FH Kufstein und Associate im Malik Management Zentrum St. Gallen. Zu seinen Beratungsmandaten gehören Unternehmen aus Industrie, Banken, Handel und NPO aller Unternehmensgrößen. Mehrere „Hidden Champions“ zählen zu seinen Referenz-Kunden. Roman Stöger hat in den letzten Jahren zahlreiche Bücher und

Artikel zu den Themen Strategie, Innovation, Prozesse, Organisation, Führung und Projektmanagement verfasst (Harvard Business Manager, zfo Zeitschrift Führung + Organisation, absatzwirtschaft, OrganisationsEntwicklung, gdi-Impuls...). Die Publikationen sind in mehreren Auflagen erschienen und wurden mehrfach ausgezeichnet. Roman Stöger ist verheiratet und hat zwei Kinder.

Die größte Herausforderung
in unserer heutigen Welt:
Umsetzung und Wirksamkeit



Von der Wissens- in die Umsetzungsgesellschaft

Die heutige Gesellschaft und insbesondere die Wirtschaft stehen vor einem interessanten Phänomen: Noch nie zuvor hat es so viele kompetente und intelligente Menschen in den Organisationen, auf den Arbeitsmärkten, im Netz und in Communities gegeben wie heute. Der Begriff der „Wissensgesellschaft“, der sich seit den 1960er Jahren als Ziel etabliert hat, ist heute reales Faktum. Konnte man bis Ende des 20. Jahrhunderts noch von Wissen als knapper Ressource sprechen, so sieht die Situation heute anders aus: Wissen ist nicht mehr knapp, sondern vielfältig und unbegrenzt vorhanden. Wissen ist nicht mehr teuer, sondern kostet praktisch nichts mehr. Wissen ist nicht mehr das Privileg von wenigen, sondern gehört zur „Grundausstattung“ von sehr vielen Menschen. Wissen erfordert nicht mehr langwierige Ausbildung, sondern entsteht rasch und in unterschiedlichen Konfigurationen. All das dokumentiert, dass wir Anfang des 21. Jahrhunderts nicht mehr nur von einer Wissensgesellschaft sprechen können, sondern eine „Umsetzungsgesellschaft“ fordern müssen. Wir leben in einer Welt, in der es nicht mehr an Wissen, Ideen, Vorschlägen mangelt, sondern an der Umsetzung. Die größte Herausforderung besteht darin, Menschen und Organisationen wirksam zu machen. Der Ausspruch „Wissen ist Macht“ kann vor diesem Hintergrund kritisch

betrachtet werden, weil alleiniges Wissen noch nichts „macht“ im Sinn von: bewirkt. In der heutigen Zeit müsste der Spruch abgewandelt werden in: „Das Wissen um die Umsetzung ist Macht.“

Digitalisierung, Globalisierung, Hybridisierung, Big Data, Virtualisierung, Vernetzung usw. sind Ausdrucksformen von steigender Komplexität. Noch nie zuvor haben so viele Organisationen und so viele Menschen so viele Möglichkeiten gehabt wie heute. Diese steigende Anzahl der Möglichkeiten ist positiv, spannend und bietet Chancen. Gleichzeitig zeigt sie aber auch auf, dass eines immer wichtiger wird: die Fähigkeit zur transparenten Ausarbeitung von Themen, zur klaren Entscheidungsfindung und zur raschen Umsetzung. All das sind Managementkompetenzen, die künftig im Wettbewerb noch wichtiger sein werden. Nur so werden Menschen und Organisationen wirksam und nur so entstehen Resultate. Management bedeutet – frei nach Peter Drucker und Fredmund Malik – die Fähigkeit, aus Wissen und Ressourcen echte Resultate zu erzielen. Management ist damit nichts anderes als der Beruf des Resultate-Erzienens. Dementsprechend sollte es als Handwerk betrachtet werden, das all diejenigen beherrschen müssen, die für Ergebnisse verantwortlich

sind: eine Produktionsstraße in der Industrie, ein Shop im Einzelhandel, die Leitung eines Kinderdorfes, die Vermarktung eines Opernhauses, die Führung eines internationalen Konzerns usw. Diese Beispiele zeigen auf, dass der Gegenstand von Management unterschiedlich ist, die Anforderungen an handwerkliche Professionalität aber dieselben sind. Dies gilt für alle Branchen, alle Unterneh-

mensgrößen und alle hierarchische Stufen. Entgegen weit verbreiteter Meinung ist Management nicht mit Hierarchie identisch, sondern stellt ein Funktionsprinzip für Organisationen dar. Es ist derjenige Faktor, der dafür sorgt, dass Organisationen wirksam sein können. Schlüsselbegriffe sind: Umsetzung, Tempo, Professionalität, Veränderungsfähigkeit und Leistung.

Aufbau und Logik des Buches

Markt und Wettbewerb	Marktorientierung
Unternehmenszweck und Strategie	Geschäftsplanung
Innovation und Geschäftsentwicklung	Erneuerungsfähigkeit
Strukturen und Qualität	Leistungsorientierung
Kosten und Produktivität	Wirtschaftlichkeit
Schlüsselaufträge und Projekte	Umsetzungsstärke
Kultur und Change	Wandlungsfähigkeit
Integrierte Lösungsarchitekturen	Resultatorientierung

In diesem Buch werden diejenigen Management-Werkzeuge vorgestellt, die sich in der Praxis bewährt haben und Kernthemen in den Wirtschafts- und Managementwissenschaften sind. Alle Instrumente dienen der Entwicklung eines Themas, der Entscheidungsfindung und der Umsetzung. Das Buch besteht aus folgenden Abschnitten:

Der Abschnitt „**Markt und Wettbewerb**“ stellt das Thema Marktorientierung in das Zentrum. Es wird dargestellt, wie ein Markt, Wettbewerbsverhältnisse bzw. Kundennutzen erfasst werden und ein Geschäft analysiert wird. Werkzeuge wie die SWOT, der Lebenszyklus, die Boston-Matrix und Benchmarking werden vorgestellt.

Im Abschnitt „**Unternehmenszweck und Strategie**“ geht es um die Geschäftsplanung. Zunächst werden Leitbild, Kernkompetenzen und Möglichkeiten der Strategieentwicklung über die Ansoff-Matrix dargestellt. Risiko-Radar, Geschäftsfeld-, Unternehmens- und Funktionalstrategie bilden den Kern der Planung des Geschäfts. Über die Balanced Scorecard (BSC) wird eine Strategie zusammengefasst.

Abschnitt „**Innovation und Geschäftsentwicklung**“ behandelt die Erneuerungsfähigkeit. Über die Einschätzung der Substitution des Geschäfts und Innovationssteckbriefe können in weiterer Folge Markterfolgsprofile erstellt werden. Dies geschieht entweder über das Innovieren des Geschäftsmodells oder das Innovieren in kleinen Schritten. Als Management-Instrument dient die Innovations- und Start-up-Strategie.

Der Abschnitt „**Strukturen und Qualität**“ fokussiert auf die Leistungsorientierung. Grundlegende Werkzeuge sind die Wertschöpfungskette, die Prozesskette und der kontinuierliche Verbesserungsprozess KVP. Instrumente wie Qualitätsmessung, Fehlerbaum, Moments of Truth, Schnittstellenanalyse, Funktionendiagramm, Stellenbeschreibung, Sitzungsmanagement und Prozessauftrag stellen Professionalität auf allen Ebenen sicher.

Im Abschnitt „**Kosten und Produktivität**“ geht es um Wirtschaftlichkeit. Über das Gewinnbedarfsbudget und die Erfahrungskurve wird der Rahmen abgesteckt. Kostentreiber-Management, systematische Müllabfuhr, Prozesskostenrechnung und Produktivitätsstrategie stellen sicher, dass eine Organisation schlank und schnell bleibt.

Der Abschnitt „**Schlüsselaufträge und Projekte**“ bezieht sich auf Umsetzungsstärke. Es geht zunächst um Schlüsselaufträge bzw. Zielvereinbarungen als Hebel für Wirksamkeit. Projektauftrag, Projektlandkarte, Balkenplan, Mengengerüst, Ressourcenplan und Leistungsmessung stecken den Rahmen für effektive Projekte ab. Handwerklich werden Tagesordnung und Protokoll, Projektübergabe und Abschlussbericht behandelt.

Im Abschnitt „**Kultur und Change**“ rückt die Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens ins Zentrum. Diagnose und Gestaltung der Unternehmenskultur, Change-Management-Audit, Veränderungstreiber und Transformationslandkarte sind grundlegende Instrumente. Stakeholder-Management, Kommunikationsmatrix, Umsetzungscontrolling und Resultatbericht stellen Wirksamkeit sicher.