

SCHÄFFER  
POESCHEL

---

# Toolkit – Managementinstrumente für die Praxis

- Strategie & Leadership
- Organisation & Change Management
- Projekt- & Prozessmanagement



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

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 978-3-7910-3477-5 Bestell-Nr.20262-0001

EPDF ISBN 978-3-7992-7017-5 Bestell-Nr.20262-0150

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.

© 2015 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[info@schaeffer-poeschel.de](mailto:info@schaeffer-poeschel.de)

Einbandgestaltung: Melanie Frasch/Daniel Bauer

Satz: Marianne Wagner

Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza.

Printed in Germany

September 2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort ..... V

## Innovation

### 1 Marktplatz der Macher

Unternehmerisch neue Wege erschließen  
Michael Faschingbauer/René Mauer ..... 3

### 2 Querdenken

Marktgeseetze infrage stellen und eigene Regeln setzen  
Gerd-Inno Spindler ..... 7

### 3 Blue Ocean Strategy

Neue Märkte ohne Konkurrenz gestalten  
Heike Rawitzer/Jacques Hefti ..... 12

### 4 Geschäftsmodelle

Die Erfolgslogik des Geschäfts verstehen und gestalten  
Thomas Wunder ..... 19

### 5 Innovationsradar

Das unternehmenseigene Innovationspotenzial erweitern und nutzen  
Claudio Cometta/Jacques Hefti/Heike Rawitzer... 29

## Umfeldanalyse

### 6 Szenariotechnik

Zukunftsbilder entwickeln und für strategische Vorhaben nutzen  
Benjamin Künzli ..... 37

### 7 Trend- und Umweltanalyse

Strategische Potenziale erkennen und analysieren  
Heike Rawitzer/Jacques Hefti ..... 41

### 8 Porter's Five Forces

Die Attraktivität der Branche beurteilen  
Benjamin Künzli ..... 47

### 9 Konkurrenzanalyse

Potenzielle und tatsächliche Wettbewerber identifizieren  
Jacques Hefti/Heike Rawitzer/Claudio Cometta... 52

### 10 SWOT-Analyse

Die Ausgangslage des Unternehmens wirklich kennen  
Benjamin Künzli ..... 57

## Strategie

### 11 VRIO-Modell

Kernkompetenzen identifizieren und gezielt einsetzen  
Jacques Hefti/Heike Rawitzer ..... 65

### 12 Duale Betrachtung strategischer Stoßrichtungen

Intuition und Kognition für strategische Entscheidungen nutzen  
Kerstin Pichel/Erika Lüthi ..... 70

### 13 Strategy Maps als Kommunikationsinstrument

Strategien für Mitarbeiter und Stakeholder klären, beschreiben und abgleichen  
Thomas Wunder ..... 75

**14 Bereichsübergreifendes Strategie-Alignment**

Eine gemeinsame strategische Orientierung im Gesamtunternehmen schaffen  
*Thomas Wunder* .....81

**15 Strategisches Roadmapping**

Der effektive Weg zur Strategieumsetzung  
*Benjamin Künzli* ..... 87

**Projektmanagement**

**16 Projektauftrag**

Das A und O für professionelles Projektmanagement  
*Achim Weiland* ..... 95

**17 Projektorganisation**

Aufgaben verteilen und Beteiligte richtig einbinden  
*Achim Weilandt* .....99

**18 Risikoanalyse**

Projektrisiken erkennen und rechtzeitig bekämpfen  
*Achim Weiland* .....103

**19 Stakeholder-Analyse**

Interessengruppen identifizieren und einbeziehen  
*Achim Weiland* .....107

**20 Leistungsmessung und Qualitätsbeurteilung**

Qualität, Zeit und Kosten im Blick haben  
*Roman Stöger* .....111

**21 Projektlandkarte**

Größere Leistungsfähigkeit dank Multiprojektmanagement  
*Roman Stöger* ..... 114

**22 Debriefing**

Aus Projekterfahrungen lernen  
*Achim Weiland* ..... 118

**Prozessmanagement**

**23 Ganzheitliches MITO-Modell**

Megatrends in die strategische Organisationsentwicklung einbeziehen  
*Hartmut F. Binner* .....125

**24 Prozess-Alignment**

Geschäftsprozesse aus der Unternehmensstrategie ableiten  
*Gerd Nanz* .....135

**25 Prozessstandardisierung**

Ein Portfolio-Instrument zur strukturierten Analyse von Geschäftsprozessen  
*Philipp Zellner* .....139

**26 Prozess-Qualitäts-Cockpit**

Prozesse konsequent am Kundennutzen ausrichten  
*Roman Stöger* .....143

**27 Prozesskostenrechnung**

Produktivität und Prozesse aktiv steuern  
*Roman Stöger* .....147

**28 Kontinuierliches Verbesserungsprogramm**

Qualitäts- und Produktivitätspotenziale heben  
*Roman Stöger* .....150

**Führung**

**29 Risikomanagement**

Die Lebensfähigkeit des Unternehmens sicherstellen  
*Roman Stöger* ..... 157

**30 Kulturentwicklung**

Wie Führungskräfte die Unternehmenskultur prägen können  
*Caspar Fröhlich* ..... 160

<b>31 Beratungsprozess</b>	
Beratung verstehen und gezielt einsetzen	
<i>Achim Weiland</i> .....	164
<b>32 Flexibilitätsmatrix</b>	
Teams entwickeln und ihre Effizienz steigern	
Mario Situm .....	171
<b>33 Sitzungsmanagement</b>	
Mit wirksamen Sitzungen zu Ergebnissen	
<i>Roman Stöger</i> .....	177
<b>34 Systematische Müllabfuhr</b>	
Sich von Überflüssigem und Überkommenem verabschieden	
<i>Roman Stöger</i> .....	181
 <b>Change Management</b>	
<b>35 Organisationsanalyse</b>	
Strukturen regelmäßig überprüfen und anpassen	
<i>Benjamin Künzli</i> .....	187
<b>36 Funktionendiagramm</b>	
Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klären	
<i>Roman Stöger</i> .....	192
<b>37 Interventionsarchitektur und -design</b>	
Den Rahmen für Veränderungsprojekte effektiv gestalten	
<i>Achim Weiland</i> .....	196
<b>38 Auswahl von Interventionen</b>	
Die geeigneten Maßnahmen identifizieren	
<i>Achim Weiland</i> .....	200
<b>39 Gemeinsames Problembewusstsein</b>	
Veränderungsgründe für alle nachvollziehbar machen	
<i>Achim Weiland</i> .....	206
<b>40 Umgang mit Widerstand</b>	
Die Ursachen für Widerstand erkennen und bearbeiten	
<i>Achim Weiland</i> .....	210
Autorenverzeichnis .....	215
Kontakt: Herausgeberverbände, Schriftleitung und Redaktion .....	219