

Christian Schawel
Fabian Billing

Top 100 Management Tools

Das wichtigste Buch eines Managers
Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung

5. Auflage



Springer Gabler

Top 100 Management Tools

Christian Schawel · Fabian Billing

Top 100 Management Tools

Das wichtigste Buch eines Managers
Von ABC-Analyse bis
Zielvereinbarung

5., überarbeitete Auflage



Springer Gabler

Dr. Christian Schawel
Swisttal-Heimerzheim, Deutschland

Dr. Fabian Billing
Meerbusch, Deutschland

ISBN 978-3-8349-4690-4

ISBN 978-3-8349-4691-1 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-8349-4691-1

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

Gabler Verlag

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

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 dürften.

Lektorat: Ulrike M. Vetter, Sabine Bernatz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

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. Muster-schaubilder) 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, Juni 2014

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 Deutschland 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

Die Management-Toolbox 1

Der Toolbox-Navigator 4

Die Top 100 Management Tools 11

ABC-Analyse 12

Activity Based Costing 15

Alternativen-Bewertung 18

Ansoff-Matrix 21

ARIZ 24

Balanced Scorecard (BSC) 27

BCG-Matrix 31

Benchmarking 34

Beschaffungsmanagement 37

Beyond Budgeting 40

Brainstorming 43

Business Plan 46

Business Process Reengineering (BPR) 49

Cash Flow	52
Change Management	55
Coaching	58
CPFR	61
Cross Selling	64
Customer Relationship Management (CRM)	67
Customer Value Management	70
Deduktiver Logikbaum	73
Desinvestitionen (Unternehmensverkäufe)	76
Drei generische Strategien	79
E-Business Management	82
Economic Value Added	85
Efficient Consumer Response (ECR)	88
Entscheidungsbaum	91
Erfahrungskurve	95
Erfolgskennzahlen	98
Facility Management	101
Feedback	104
Five-Forces-Modell	107
Führungsmodelle	110
Gemeinkostenwertanalyse	113
Geschäftsberichtsanalyse	116
Ideenbewertung	119

Innovationsmanagement	122
Interne Leistungsverrechnung	124
Interviewing	126
Investitionsmanagement	129
IT-Kostenoptimierung	132
Kennziffern finanzieller Sicherheit und Solvenz	135
Komplexitätsmanagement	138
Konfliktmanagement	141
Kosten- und Leistungsrechnung	144
Krisenmanagement	147
Launch Management	150
Management Buyouts/-ins	153
Marktausschöpfung (Initiative)	156
Meeting-Vorbereitung	159
Mergers and Acquisitions (M&A)	162
Mind Mapping	165
Moderation	168
Morphologischer Kasten	171
Multiprojektmanagement	174
NPV – Barwert-Betrachtung	177
Offshoring	180
Osborn-Methode	183
Outplacement	186

Outsourcing	189
Portfolioanalyse	192
Präsentationstechnik	195
PR-Management	198
Produktentwicklungsprozess	201
Produktlebenszyklus	204
Profit, Service und Cost Center	207
Projektmanagement	210
QHAR-Prinzip	213
Rentabilitäts-Kennziffern	216
Risikomanagement	219
Sales-Funnel-Analyse	222
Schaubilddesign	225
Share-of-Wallet-Analyse	228
Six Sigma	231
Storyline	234
Strategisches Controlling	237
Strategieentwicklung	240
Strategische Allianz	243
SWOT-Analyse	246
Synektik	249
Teammanagement	252
Total Quality Management (TQM) (Einführung)	255

Turnaround Management	258
Überzeugungstechniken	261
Unternehmenskulturmanagement	264
Verhandlungsmanagement	267
WACC	270
Walt-Disney-Methode	273
Wertorientierte Führung	276
Wertschöpfungskette	279
Wissensmanagement (Einführung)	282
Working Capital Management	285
Zielkostenmanagement/Target Costing	287
Zielvereinbarung (MbO)	290
4-C-Analyse-Konzept	293
4 C des Marketing	296
4 P des Marketing	299
6-3-5-Methode	301
6-Hut-Denken	304
7-S-Modell	307
Weiterführende Literatur	311
Sachverzeichnis	319

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 praxismgerecht 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.

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.

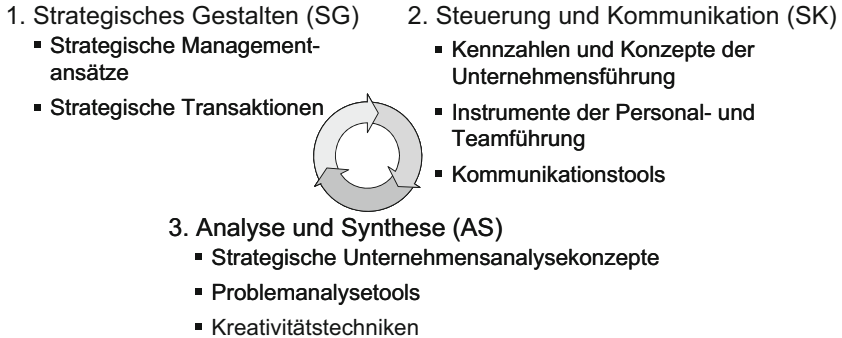


Abb. 1 Struktur der Management-Toolbox: Der Navigator

Die Komplexität kann durch die Anwendung von strategischen aber fokussierten Managementansätzen reduziert werden. Kenntnisse über Inhalte, Anwendungsgebiete, 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
- Innovationsmanagement
- Investitionsmanagement
- Komplexitätsmanagement
- Krisenmanagement
- Produktentwicklungsprozess
- Risikomanagement
- Six Sigma
- Total Quality Management (TQM)
- Turnaround Management
- Unternehmenskultur-Management
- Wissensmanagement

Die im Hauptteil des Buches beschriebenen funktionspezifisch wirksamen Managementansätze sind:

- Beschaffungsmanagement
- Collaborative, Planning Forecasting and Replenishment (CPFR)

- Cross Selling
- Customer Relationship Management (CRM)
- Customer Value Management
- E-Business Management
- Efficient Consumer Response (ECR)
- Facility Management
- IT-Kostenoptimierung
- Launch Management
- Marktausschöpfung (Initiative)
- 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
- 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
- Weighted Average Cost of Capital (WACC)
- 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
- 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
- Meeting-Vorbereitung
- Moderation
- Präsentationstechnik
- PR-Management
- Schaubilddesign
- 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 14 als die relevantesten ausgewählt:

- ABC-Analyse
- Alternativen-Bewertung
- Benchmarking
- Deduktiver Logikbaum
- Entscheidungsbaum
- Erfahrungskurve
- Gemeinkostenwertanalyse
- Geschäftsberichtsanalyse
- Produktlebenszyklus
- QHAR-Prinzip
- Sales-Funnel-Analyse
- Share of Wallet
- 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
- Walt-Disney-Methode
- 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 Beispieltabelle 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 Kunden	Kunde	Umsatz 2004 (in Euro)	Kumulierter Umsatz
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 %
			610.400	

Abb. 1 Beispieltabelle ABC-Analyse

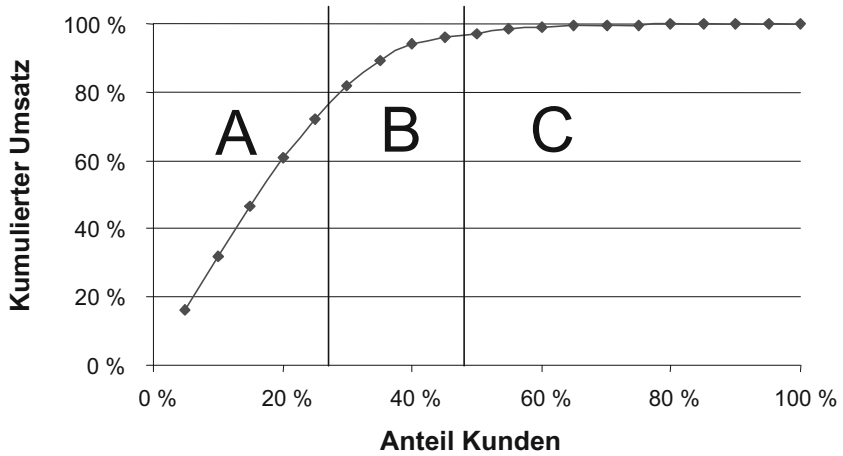


Abb. 2 Grafik ABC-Analyse

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

Schritte	Beschreibung
Identifizierung von Prozessen/ Aktivitäten	▪ Definition von Hauptprozessen in nicht kernprozessbezogenen Bereichen, z.B. Einkauf, Führung, Controlling ▪ Ableitung von Teilprozessen und Aktivitäten in den Hauptprozessen, z.B. Lieferanten auswählen, Ausschreibung durchführen, Angebote prüfen im Einkauf
Definition der Maßgrößen	▪ Identifikation von Kostentreibern, anhand derer sich die Leistungserbringung messen lässt ▪ Die Kostentreiber müssen eindeutig und quantifizierbar sein, z.B. Anzahl Items in Ausschreibung, Anzahl Angebote eingeholt
Festlegung von Planmengen	▪ Festlegung der geplanten Mengen pro Aktivität auf Basis ▪ von Vergangenheitsdaten ▪ von Planungen der verbrauchenden Einheiten ▪ Gegebenenfalls Adaption der Ressourcen/ Kapazitäten auf Basis der Planung
Planung Prozesskosten	▪ Festlegung der Kosten für Prozesse – z.B. Personal-, Raum-, Büromaterialkosten ▪ Festlegung über analytische Planung oder über Schlüsselung von Kostenbudgets
Definition von Kosten pro Aktivität	▪ Festlegung der Kosten, die bei einmaliger Durchführung einer Aktivität verursacht werden (Prozesskostensatz) ▪ Die Plankosten pro Aktivität lassen sich über die Division der Prozesskosten durch die Planmengen berechnen

Abb. 1 Activity Based Costing

6 Quellen/Weiterführende Literatur

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