

Nagel | Mieke | Teuber

Methodenhandbuch der Betriebswirtschaft

3. Auflage



utb 8564

utb.

Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Brill | Schöningh – Fink · Paderborn
Brill | Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen – Böhlau · Wien · Köln
Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto
facultas · Wien
Haupt Verlag · Bern
Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn
Mohr Siebeck · Tübingen
Narr Francke Attempto Verlag – expert verlag · Tübingen
Psychiatrie Verlag · Köln
Psychozial-Verlag · Gießen
Ernst Reinhardt Verlag · München
transcript Verlag · Bielefeld
Verlag Eugen Ulmer · Stuttgart
UVK Verlag · München
Waxmann · Münster · New York
wbv Publikation · Bielefeld
Wochenschau Verlag · Frankfurt am Main

Prof. Dr. phil. **Michael Nagel**, MBA, ist Professor in der Fakultät Wirtschaft und Gesundheit an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Stuttgart und Leiter des Studiengangs BWL-International Business. Er studierte in Tübingen und Berlin und promovierte an der Universität Potsdam. Neben seiner Lehrtätigkeit ist er seit vielen Jahren in der Unternehmensberatung aktiv. Zuletzt war er in einer der führenden Gesellschaften als Senior Manager in zahlreichen nationalen und internationalen Projekten tätig.

Prof. Dr.-Ing. habil. **Christian Mieke** ist Inhaber der Professur ABWL, insbesondere Innovationsmanagement im Fachbereich Wirtschaft der Technischen Hochschule Brandenburg. Er studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der TU Ilmenau und an der TU Kreta, Chania (GR). Promotion und Habilitation erfolgten an der Brandenburgischen Technischen Universität in Cottbus.

Stephan Teuber ist Gründer und seit über 35 Jahren geschäftsführender Gesellschafter der Loquenz Unternehmensberatung GmbH für Personal- und Organisationsentwicklung sowie der Flowcon Holding GmbH und als Investor und Unternehmer im Fitness- und Gesundheitsmarkt aktiv. Er ist Diplom-Theologe, Diplom-Sportpädagoge und hält ein Diploma of Advanced Studies in Positiver Psychologie.

Michael Nagel / Christian Mieke / Stephan Teuber

Methodenhandbuch der Betriebswirtschaft

3., vollständig überarbeitete
und erweiterte Auflage



Umschlagabbildung: © kingwin · iStockphoto

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

- 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2025
- 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2020
- 1. Auflage 2014 (Erstauflage erschien unter dem Titel „BWL-Methoden“)

DOI: <https://doi.org/10.36198/9783838588407>

© UVK Verlag 2025

Ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG
Dischingerweg 5 · D-72070 Tübingen

Das 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.

Alle Informationen in diesem Buch wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Fehler können dennoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen übernehmen deshalb eine Gewährleistung für die Korrektheit des Inhaltes und haften nicht für fehlerhafte Angaben und deren Folgen. Diese Publikation enthält gegebenenfalls Links zu externen Inhalten Dritter, auf die weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen Einfluss haben. Für die Inhalte der verlinkten Seiten sind stets die jeweiligen Anbieter oder Betreibenden der Seiten verantwortlich.

Internet: www.narr.de

eMail: info@narr.de

Einbandgestaltung: siegel konzeption gestaltung

Druck: Elanders Waiblingen GmbH

utb-Nr. 8564

ISBN 978-3-8252-8840-2 (Print)

ISBN 978-3-8385-8840-7 (ePDF)

ISBN 978-3-8463-8840-2 (ePub)



Vorwort zur dritten Auflage

Im Rahmen der Unternehmensführung spielen Methoden eine zentrale Rolle, um betriebliche Zusammenhänge zu analysieren, Entscheidungen zu treffen und Strategien zu entwickeln. Methoden sind Werkzeuge, mit deren Hilfe Theorien in praxisrelevantes Handeln übersetzt werden können. Für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens sind jedoch nicht nur leistungswirtschaftliche Aspekte, die den Fokus auf die Wertschöpfung und damit auf Beschaffung, Produktion und Absatz richten, in den Blick zu nehmen. Sondern es sind auch unterstützende und übergreifende Bereiche erfolgskritisch, die nicht unmittelbar mit der Erstellung betrieblicher Leistungen zu tun haben. Daher haben wir im Anschluss an die sehr positiv aufgenommene zweite Auflage des *Methodenhandbuchs* alle Abschnitte und Verzeichnisse überarbeitet und ergänzt und vor allem in den Bereichen Organisation und Prozess sowie Personal und Führung eine Vielzahl neuer Kapitel aufgenommen. Die Definition betriebswirtschaftlicher Methoden haben wir entsprechend weiter gefasst:

Betriebswirtschaftliche Methoden sind theoretisch fundierte und praktisch erprobte Hilfsmittel, die zur Lösung eines in der unternehmerischen Praxis auftretenden leistungswirtschaftlichen Problems beitragen und Fragestellungen in den Mittelpunkt rücken, deren Beantwortung leistungswirtschaftliche Prozesse unterstützen und ermöglichen.

Wir hoffen, dass auch die dritte Auflage den gewünschten Mehrwert bietet, indem das Buch eine systematische Anwendung der einzelnen Methoden ermöglicht, um Wissen zielgerichtet zu erwerben und Probleme effizient zu lösen. Herzlich danken möchten wir unseren Leserinnen und Lesern und jenen Personen, die in den letzten Jahren sehr freundliche und konstruktive Rückmeldungen zu den vorangegangenen Auflagen übermittelt haben. Sehr dankbar sind wir auch unserem Verleger, Herrn Dr. Jürgen Schechler, der das Projekt *Methodenhandbuch* erneut ermöglicht hat.

Stuttgart / Brandenburg a.d.H. / Tübingen, im Juli 2025

Michael Nagel, Christian Mieke & Stephan Teuber

E-Mail: michael.nagel@dhbw-stuttgart.de

E-Mail: christian.mieke@th-brandenburg.de

E-Mail: stephan.teuber@loquenz.de

Vorwort zur zweiten Auflage

Solange Menschen die Geschicke in Unternehmen bestimmen und nicht Algorithmen oder lernende Maschinen, ist methodisches Wissen gefragt. Und selbst wenn Automatisierung, Digitalisierung und Künstliche Intelligenz dominierende Größen in marktwirtschaftlichen Organisationen werden, braucht es jemanden, der die dafür erforderlichen Prozesse, Strukturen und Strategien unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Methoden aufbaut, definiert und implementiert. Diesem praxisorientierten Verständnis folgend haben wir uns an die zweite Auflage des *Methodenhandbuches* gemacht, nachdem die erste Auflage im akademischen und unternehmerischen Umfeld sehr wohlwollend aufgenommen wurde. Hierfür möchten wir uns bei allen Leserinnen und Lesern sehr herzlich bedanken!

Wir haben für die zweite Auflage alle Kapitel und Verzeichnisse überarbeitet und ergänzt, neue Kapitel aufgenommen und den Autorenkreis erweitert, um ein noch größeres Spektrum an betriebswirtschaftlichen Methoden – vor allem in den Bereichen Organisation und Personal – abzudecken.

Dabei definieren wir betriebswirtschaftliche Methoden nach wie vor als theoretisch fundierte und praktisch erprobte Hilfsmittel, die zur Lösung eines in der unternehmerischen Praxis auftretenden leistungswirtschaftlichen Problems beitragen.

Wir hoffen, dass wir die einzelnen Methoden verständlich und nachvollziehbar dargestellt haben, damit die Anwendung und Zielerreichung unmittelbar erfolgen kann. In diesem Sinne wünschen wir allen Leserinnen und Lesern viel Spaß und Erfolg beim Gebrauch. Herzlich danken möchten wir unserem Verleger, Herrn Dr. Jürgen Schechler, der das Projekt *Methodenhandbuch* zum wiederholten Male sehr professionell gefördert und begleitet hat.

Stuttgart / Brandenburg a.d.H. / Tübingen, im März 2020
Michael Nagel, Christian Mieke & Stephan Teuber

E-Mail: michael.nagel@dhbw-stuttgart.de

E-Mail: christian.mieke@th-brandenburg.de

E-Mail: stephan.teuber@loquenz.de

Vorwort zur ersten Auflage

Zielsetzung des Methodenhandbuches

Unternehmen stehen in Zeiten intensiven und globalen Wettbewerbs vor großen Herausforderungen. Das Steuern eines Unternehmens und seiner Bereiche erfordert nicht nur technisches und wirtschaftliches Know-how, sondern auch Geschick und Weitsicht. Geeignete Hilfsmittel können hierbei Unterstützung leisten. Die Betriebswirtschaftslehre hält entsprechende Hilfsmittel bereit und entwickelt diese mit Blick auf veränderte Managementaufgaben und Managementumwelten weiter. Aber welche Werkzeuge, Instrumente oder Methoden sind tatsächlich bewährt und wirkungsvoll, und welcher Ansatz eignet sich in welcher Situation und für welche Aufgabenstellung? Diese Fragen stehen im Mittelpunkt der vorliegenden Publikation.

Ziel des *Methodenhandbuches* ist es, einen detaillierten, aber zugleich kompakten Überblick über die gängigen betriebswirtschaftlichen Problemlösungsansätze zu vermitteln, die in den primären, wertschöpfungsorientierten Unternehmensbereichen von Bedeutung sind. Das Buch bietet eine Anleitung zur Einordnung, Auswahl und Anwendung bewährter BWL-Methoden und schafft somit die Voraussetzungen zum Management der zentralen Unternehmensfunktionen. Der Fokus liegt dabei auf den leistungswirtschaftlichen Aufgaben, während finanz-, personal- oder informationstechnologische Aspekte unberücksichtigt bleiben. Letztere wären – in der Terminologie von Porter¹ – dem sekundären beziehungsweise dem unterstützenden Bereich zuzuordnen.

Die ausgewählten Ansätze werden vielfach als Werkzeuge, Instrumente oder Tools bezeichnet. Ohne eine – sicherlich für andere Zwecke erforderliche – sprachliche und theoretische Abgrenzung dieser häufig synonym verwendeten Begriffe vorzunehmen, wird im vorliegenden Buch von betriebswirtschaftlichen Methoden gesprochen. Damit wird angezeigt, dass allen hier berücksichtigten Ansätzen die Idee der Planmäßigkeit und der Problem- und Ergebnisorientierung zugrunde liegt. Die Methoden tragen wie die Werkzeuge eines Handwerkers zur Lösung eines in der alltäglichen (Wirtschafts-)Praxis auftretenden Problems bei und stiften auf diese Weise konkreten Nutzen. Voraussetzung für die nutzenstiftende Funktion der Ansätze ist – um erneut die Metapher des Handwerkers zu verwenden –, dass stets das passende Werkzeug für die jeweils anstehende Aufgabe ausgewählt wird. Hierbei will das *Methodenhandbuch* Hilfestellung und Anleitung bieten. Diesem praxisorientierten Verständnis folgend wird im weiteren Verlauf ausschließlich von Methoden gesprochen, auch wenn der eine oder andere Aspekt als strategischer Ansatz oder Modell bekannt ist.

Im hier verstandenen Sinne stellen betriebswirtschaftliche Methoden theoretisch fundierte und praktisch erprobte Hilfsmittel dar, die zur Lösung eines in der unternehmerischen Praxis auftretenden leistungswirtschaftlichen Problems beitragen.

¹ Zur Idee der Wertkette beziehungsweise Wertschöpfungskette siehe Porter (2010).

Zielgruppe und Nutzen des Methodenhandbuchs

Das Buch wendet sich an Studierende der Wirtschaftswissenschaften und verwandter Studiengänge. Es dient darüber hinaus Fach- und Führungskräften in allen Unternehmensbereichen als praktisches Nachschlagewerk. Dem angesprochenen Leserkreis soll das *Methodenhandbuch* eine Hilfe sein, die – aus Sicht der Autoren – wesentlichen Problemlösungsansätze der Betriebswirtschaftslehre zu verstehen und nutzbar zu machen, indem diese entlang der Wertkette theoretisch fundiert, klar strukturiert und zugleich praxisorientiert dargestellt werden. Zudem will das Buch Orientierungshilfe in Zeiten neuer Unübersichtlichkeiten² bieten, in denen alternativ auf weitgehend funktional oder bereichsspezifisch ausgerichtete Handbücher³, auf Strategie-Werkzeug-Übersichten⁴ oder auf pragmatisch angelegte Managementtoolboxen⁵ zurückgegriffen werden kann. Schließlich werden Methoden aus den Bereichen Innovationsmanagement, Beschaffung, Produktion oder Organisation vorgestellt, die in vergleichbaren Publikationen vielfach unberücksichtigt bleiben. Damit versucht das Buch dem Anspruch gerecht zu werden, einen gut gefüllten Werkzeugkasten für das Management der leistungswirtschaftlichen Bereiche bereitzustellen.

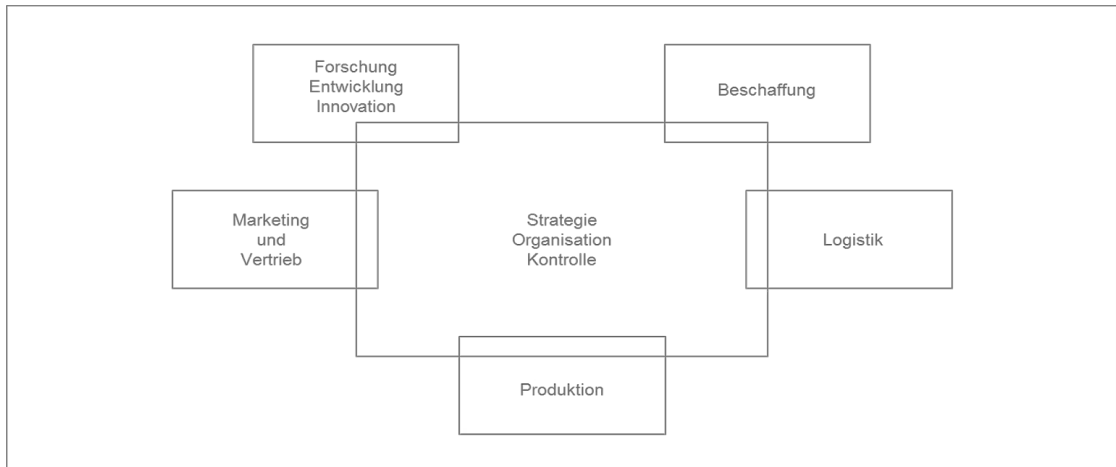


Abbildung 1: Übersicht der berücksichtigten betriebswirtschaftlichen Methodenbereiche

Dem gestiegenen Informationsbedarf von Studierenden und Entscheidern und dem Wunsch nach effizienter Verfügbarkeit der entsprechenden Inhalte trägt das *Methodenhandbuch* Rechnung, indem zentrale, im Text nicht näher spezifizierte Begriffe im Glossar aufgeführt sind. Diese Sammlung stellt eine Quelle für weiterführende Informationen dar und bietet die Möglichkeit, ergänzende Facetten der Betriebswirtschaftslehre und benachbarter Wissenschaften kennenzulernen.

² Das Schlagwort von der neuen Unübersichtlichkeit wird hier verwendet, um deutlich zu machen, dass die Literatur- und Informationslage vielschichtiger und komplexer geworden ist, wohl wissend, dass Habermas (1985) mit diesem Begriff in erster Linie die Kennzeichnung politischer Perspektivenlosigkeit im Visier hatte.

³ Siehe zum Beispiel Preißner (2010).

⁴ Siehe zum Beispiel Kerth, Asum & Stich (2011) oder Simon & von der Gathen (2010).

⁵ Siehe zum Beispiel Haunerding & Probst (2012) und Schawel & Billing (2011).

Struktur des Methodenhandbuches

Die im Buch berücksichtigten und in Abbildung 1 dargestellten wertschöpfenden Bereiche sind: Forschung, Entwicklung, Innovationsmanagement, Beschaffung, Logistik, Produktion, Marketing und Vertrieb. Zudem werden die übergreifenden Bereiche Strategie, Organisation und Kontrolle thematisiert, da diesen eine wesentliche Steuerungsfunktion beim Management der Wertkette zugeschrieben werden kann. Je Bereich werden die wichtigsten Problemlösungsansätze nach folgendem Schema diskutiert:

- Zielsetzung der Methode,
- Beschreibung der Methode,
- Anwendungsbereich und Anwendungsprozess,
- weiterführende Hinweise.

Entstehung und Autoren des Methodenhandbuches

Das vorliegende *Methodenhandbuch* ist ein Gemeinschaftswerk, das auf der Basis von Erfahrungen in der akademischen und betrieblichen Praxis entstanden ist. Es bündelt bewährte betriebswirtschaftliche Methoden, die von verschiedenen Autoren im wissenschaftlichen Umfeld geschaffen und in der betrieblichen Praxis erprobt wurden. Wir hoffen, dass die Zusammenstellung und komprimierte Beschreibung der aus unserer Sicht relevanten BWL-Methoden Studierenden und Entscheidern die Orientierung auf dem Feld der Managementinstrumente und eine zielführende Auswahl erleichtern. Wir freuen uns, wenn das *Methodenhandbuch* beim Einsatz an Hochschulen und in Unternehmen und bei der Analyse, Konzipierung und Implementierung von Innovations-, Optimierungs- und Wachstumsaktivitäten mehr Fragen beantwortet als offenlässt.

Herzlichen Dank möchten wir an dieser Stelle Herrn Professor Franz Xaver Bea für die freundliche Genehmigung zur Nutzung des BWL-QR-Glossars aussprechen. Unser Dank gilt auch Frau Juliane Rangnow und Herrn Christian Schminder für die Unterstützung bei der Manuskripterstellung und Herrn Stephan Teuber für die verlagsseitige Kontakthanbahnung. Ausdrücklich danken möchten wir schließlich unserem Verleger, Herrn Dr. Jürgen Schechler, für die professionelle Zusammenarbeit.

Wir hoffen, dass die Leserinnen und Leser von unserem *Methodenhandbuch* profitieren werden. Hinweise und Verbesserungsvorschläge sind herzlich willkommen.

Stuttgart / Brandenburg a.d.H., im April 2014

Michael Nagel & Christian Mieke

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 97838252888402, 2025
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der S[institutionUser.displayName] am Oktober 10, 2025 um 06:39:01 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Inhaltsübersicht

Vorworte.....	5
Inhaltsverzeichnis.....	13
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	16
1 Forschung, Entwicklung und Innovationsmanagement.....	21
2 Beschaffung und Logistik.....	85
3 Produktion	151
4 Marketing und Vertrieb.....	215
5 Strategische Analyse	271
6 Strategische Planung, Umsetzung und Kontrolle.....	325
7 Organisation und Prozess	365
8 Personal und Führung.....	403
Anhang.....	489
Glossar.....	491
Literaturverzeichnis	519
Stichwortverzeichnis	551

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 97838252888402, 2025
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der S[institutionUser.displayName] am Oktober 10, 2025 um 06:39:01 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur dritten Auflage	5
Vorwort zur zweiten Auflage	6
Vorwort zur ersten Auflage	7
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	16
1 Forschung, Entwicklung und Innovationsmanagement.....	21
1.1 Expertenbefragungen und Delphi-Studien	27
1.2 Publikations- und Patentanalysen.....	32
1.3 Brainstorming und Brainwriting.....	36
1.4 Morphologischer Kasten	41
1.5 Synektik.....	45
1.6 TRIZ.....	49
1.7 Technologielebenszyklus und S-Kurve.....	54
1.8 Nutzwertanalyse.....	59
1.9 Technologie- und innovationsbezogene Portfolios	63
1.10 Szenariotechnik	68
1.11 Roadmapping	72
1.12 Meilensteintrendanalyse	77
1.13 Projekt-Kosten-Leistungs-Analyse	80
2 Beschaffung und Logistik	85
2.1 Make-or-Buy-Entscheidung	90
2.2 Lieferantenaudit	95
2.3 Beschaffungs- und logistikorientierte Portfolios.....	101
2.4 Lieferantenbewertung.....	111
2.5 Lieferantenentwicklung und Lieferantenförderung	115
2.6 Standardisierung und Bündelung.....	120
2.7 Auktion.....	124
2.8 Konzeptwettbewerb.....	128
2.9 ABC-/XYZ-Analyse	132
2.10 Prioritätsregeln	137
2.11 Cross Docking.....	141
2.12 Konsignationslager	145
2.13 Just in time.....	148

3	Produktion	151
3.1	Wertanalyse.....	155
3.2	Variantausprägungsportfolio.....	159
3.3	FMEA.....	164
3.4	Schwachstellenanalytik.....	168
3.5	Wertstromanalyse und Wertstromdesign.....	172
3.6	Kanban.....	177
3.7	Postponement.....	181
3.8	Retrograde Terminierung.....	185
3.9	REFA-Zeitstudien.....	189
3.10	Elemente des Toyota Produktionssystems.....	193
3.11	Total Productive Maintenance.....	198
3.12	Qualifikationsmatrix.....	203
3.13	Betreibermodelle.....	209
4	Marketing und Vertrieb	215
4.1	4P des Marketings.....	218
4.2	Kundenanalyse.....	224
4.3	Kundenwertanalyse.....	230
4.4	Conjoint-Analyse.....	237
4.5	Means-End-Analyse und Laddering-Verfahren.....	243
4.6	Kundenzufriedenheitsanalyse: Kano-Analyse.....	247
4.7	Buying-Center-Analyse.....	253
4.8	Lösungsorientiertes Verkaufen: OPAL-Methode.....	259
4.9	Sachbezogenes Verhandeln: Harvard-Methode.....	264
5	Strategische Analyse	271
5.1	Umweltanalyse: PESTEL-Analyse.....	274
5.2	Branchenstrukturanalyse: Five-Forces-Analyse.....	280
5.3	Wettbewerbsvorteilsanalyse.....	286
5.4	Stakeholderanalyse.....	292
5.5	Benchmarking.....	298
5.6	Wertkettenanalyse.....	303
5.7	7S-Modell.....	309
5.8	Produktlebenszyklusanalyse.....	315
5.9	Erfahrungskurvenanalyse.....	320
6	Strategische Planung, Umsetzung und Kontrolle	325
6.1	SWOT-Analyse.....	327
6.2	Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio: BCG-Matrix.....	332

6.3	Marktattraktivität-Wettbewerbsstärke-Portfolio: McKinsey-Matrix	338
6.4	Wachstumsstrategien: Ansoff-Matrix	344
6.5	Internationalisierungsstrategien	349
6.6	Gewinnschwellenanalyse	355
6.7	Balanced Scorecard	358
7	Organisation und Prozess	365
7.1	Prozessmanagement	368
7.2	Changemanagement: 8 Phasen-Modell nach Kotter	375
7.3	Wertschätzende Befragung	382
7.4	Change-Kommunikation	387
7.5	Lean Administration	396
8	Personal und Führung	403
8.1	Onboarding	407
8.2	Arbeitssituationsanalyse	412
8.3	Feedback- und Feedforward-Gespräche	416
8.4	Rückkehrgespräche	421
8.5	Betriebliches Eingliederungsmanagement	427
8.6	Coaching	432
8.7	Aktive Arbeitsplatzgestaltung	438
8.8	PERMA-Lead	442
8.9	Konfliktgespräche führen	447
8.10	Situatives Führen	452
8.11	Konsentprinzip zur Entscheidungsfindung	457
8.12	Tetralemma	461
8.13	Kollegiale Beratung	465
8.14	Psychologische Sicherheit	469
8.15	Impact-Techniken	473
8.16	SMART- und Everest-Ziele	477
8.17	WOOP-Ziele	481
8.18	Offboarding	485
	Anhang	489
	Glossar	491
	Literaturverzeichnis	519
	Stichwortverzeichnis	551

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1	Übersicht der berücksichtigten betriebswirtschaftlichen Methodenbereiche	8
Abb. 2	Beziehung innovationsbezogener Managementfelder	22
Abb. 3	Technologiearten	23
Abb. 4	Prozess des Technologiemanagements	24
Abb. 5	Innovationsarten nach Innovationsgrad	25
Abb. 6	Innovationsprozess	26
Abb. 7	Treiber technologischer Entwicklung	27
Abb. 8	Expertenbefragungsformen	29
Abb. 9	Expertenbefragungsprozess	30
Abb. 10	Patentanalyseprozess	33
Abb. 11	Beispiel eines Formblattes zur Informationsspeicherung bei Patentanalysen	34
Abb. 12	Problemlösungstechniken	37
Abb. 13	Phasen des Brainstormings	38
Abb. 14	Verhaltenshinweise für Brainstorming-Sitzungen	39
Abb. 15	Beispiel eines morphologischen Kastens	42
Abb. 16	Vorgehensweise zur Erstellung eines morphologischen Kastens	43
Abb. 17	Grundprinzip der Synektik	46
Abb. 18	Analogiearten	47
Abb. 19	Einsatzfelder der TRIZ-Methode	51
Abb. 20	TRIZ-Widerspruchsmatrix	51
Abb. 21	Technologielebenszyklus	55
Abb. 22	S-Kurve	55
Abb. 23	S-Kurven-Analyseprozess	57
Abb. 24	Beispielhafte Beurteilungskriterien und Beurteilungszielsysteme	60
Abb. 25	Beispiel einer Transformationsfunktion	61
Abb. 26	Berechnungsmuster Nutzwertanalyse	62
Abb. 27	Vorgehensweise Portfoliotechnik	65
Abb. 28	Technologieportfolio	66
Abb. 29	Szenarienfundierte Portfolios	67
Abb. 30	Szenariotrichter – Denkmodell der Szenariotechnik	69
Abb. 31	Vorgehen bei der Szenariotechnik	70
Abb. 32	Technologie-Roadmap	73
Abb. 33	Prozess des Roadmapping	73
Abb. 34	Szenariobasierte Roadmap	76
Abb. 35	Portfoliogestützte Roadmap	76
Abb. 36	Diagramm Meilensteintrendanalyse	78
Abb. 37	Beispielhafte Kostenverlaufskurven und Abweichungen einer integrierten Projekt-Kosten-Leistungs-Analyse	82
Abb. 38	Beschaffungsstrategien	87

Abb. 39	Lieferkette	88
Abb. 40	Demand Net Management.....	89
Abb. 41	Schritte im Make-or-Buy-Entscheidungsverfahren	92
Abb. 42	Make-or-Buy-Portfolio.....	93
Abb. 43	Kostenverlaufsdiagramm.....	93
Abb. 44	Beispielkriterien für ein innovationsbezogenes Lieferantenaudit.....	97
Abb. 45	Vorgehen des Lieferantenaudits	98
Abb. 46	Aktivitäten der Auditdurchführung	99
Abb. 47	Einkaufsportfolio	102
Abb. 48	Kooperationsportfolio	103
Abb. 49	Frachtkosten-Bestandskosten-Portfolio.....	104
Abb. 50	Supply Chain Map und Beanspruchungs-Belastungs-Portfolio.....	106
Abb. 51	Risikoportfolio.....	107
Abb. 52	Materialstrukturportfolio	108
Abb. 53	Lieferantenportfolio mit Strategieempfehlungen.....	109
Abb. 54	Prozess der Lieferantenbewertung.....	113
Abb. 55	Einsatzfelder der Wertanalyse	117
Abb. 56	Kompetenzklassendiagramm.....	118
Abb. 57	Zusammensetzung crossfunktionaler Teams.....	122
Abb. 58	Auktionsarten.....	125
Abb. 59	Auktionsbasiertes Auftragsvergabeverfahren.....	126
Abb. 60	Phasen des Konzeptwettbewerbs	129
Abb. 61	Bewertungsschema	130
Abb. 62	Abgrenzung von A-, B- und C-Materialien.....	133
Abb. 63	Beschaffungshinweise aus der ABC-/XYZ-Analyse	134
Abb. 64	Schritte der ABC-/XYZ-Analyse.....	135
Abb. 65	Beurteilung einzelner Prioritätsregeln.....	139
Abb. 66	Transportwege bei normaler Belieferung.....	142
Abb. 67	Transportwege bei Kreisverkehren.....	142
Abb. 68	Transportwege im Cross-Docking-Modell.....	143
Abb. 69	Abläufe in einem Konsignationslager	146
Abb. 70	Schritte der Just-in-time-Einführung	150
Abb. 71	Ein- und Ausgangsgrößen von Produktionssystemen.....	152
Abb. 72	Produktionsfaktoren.....	153
Abb. 73	Anwendungsfelder der Wertanalyse	157
Abb. 74	Wertanalyseprozess.....	157
Abb. 75	Variantenausprägungsportfolio	160
Abb. 76	Beispiel eines FMEA-Formblattes.....	165
Abb. 77	Schritte des FMEA-Prozesses.....	166
Abb. 78	Schwachstellenarten	169
Abb. 79	Prozess der Schwachstellenanalytik	170

Abb. 80	Notation Wertstromanalyse	173
Abb. 81	Ablauf der Wertstromanalyse	174
Abb. 82	Beispiel einer Wertstromdarstellung.....	175
Abb. 83	Beispiel einer Kanban-Karte	178
Abb. 84	Vergleich zentrale Produktionssteuerung und Kanban-Steuerung	179
Abb. 85	Postponement-Arten	182
Abb. 86	Ablauf der retrograden Terminierung	186
Abb. 87	Belegungspläne im Verlauf der retrograden Terminierung	186
Abb. 88	REFA-Zeitschema.....	190
Abb. 89	Schritte zur Erstellung von REFA-Zeitstudien.....	191
Abb. 90	Beispiel einer Andon-Tafel	194
Abb. 91	Bestandteile des Total Productive Maintenance-Ansatzes	199
Abb. 92	Total Productive Maintenance-Einführungsprozess	200
Abb. 93	Instandhalter als organisationsinterne Prozessinnovatoren.....	201
Abb. 94	Beispielhafte Qualifikationsmatrix	204
Abb. 95	Erstellungsprozess für eine Qualifikationsmatrix.....	205
Abb. 96	Kompetenz-Roadmap	206
Abb. 97	Qualifikationsprofil.....	207
Abb. 98	Grundstruktur eines Betreibermodells.....	210
Abb. 99	Phasen der Installation von Betreibermodellen.....	212
Abb. 100	Marketingmanagementprozess	216
Abb. 101	Marketingpolitisches Instrumentarium	220
Abb. 102	Beispielhafte Segmentierungskriterien.....	225
Abb. 103	Prozess der Markt- und Kundensegmentierung	228
Abb. 104	Kundenportfolio am Beispiel einer Unternehmensberatung.....	235
Abb. 105	Ablauf einer Conjoint-Analyse	239
Abb. 106	Beispielhafte Teilnutzenwerte für einen Probanden	240
Abb. 107	Means-End-Modell am Beispiel eines Skischuhs.....	245
Abb. 108	Kundenerwartungen, Kundenzufriedenheit und Erfolg	247
Abb. 109	Kano-Modell der Kundenzufriedenheit	248
Abb. 110	Beispielhafte Darstellung der Zufriedenheits- und Unzufriedenheitsmaße	252
Abb. 111	Typische Merkmale des organisationalen Kaufverhaltens	254
Abb. 112	Die OPAL-Methode in einfachen und in komplexen Verkaufssituationen	263
Abb. 113	Die sechs Elemente erfolgreicher Verhandlungen.....	267
Abb. 114	Prozess der strategischen Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle	272
Abb. 115	Faktoren der globalen Umweltanalyse.....	276
Abb. 116	Five-Forces-Modell.....	282
Abb. 117	Dynamische Analyse der Branchenstruktur	284
Abb. 118	Durchführung einer Wettbewerbsvorteilsanalyse.....	289
Abb. 119	Bewertung der Wettbewerbsvorteilsanalyse.....	290
Abb. 120	Beispielhafte Stakeholder einer Hochschule	293

Abb. 121	Stakeholdertypisierung	295
Abb. 122	Stakeholdermatrix	296
Abb. 123	Prozessschritte einer Benchmarking-Studie	301
Abb. 124	Wertkette nach Porter	304
Abb. 125	Beispielhaftes Wertschöpfungsnetz einer Branche.....	305
Abb. 126	Das McKinsey-7S-Modell	310
Abb. 127	Matrix zur Bestimmung der Wechselwirkungen zwischen den Faktoren	313
Abb. 128	Idealtypischer Lebenszyklus eines Produktes	316
Abb. 129	Schematische Darstellung der Erfahrungskurve	321
Abb. 130	Logik des Erfahrungskurvenkonzeptes.....	322
Abb. 131	SWOT-Matrix	328
Abb. 132	Beispielhafte SWOT-Analyse eines Dienstleistungsunternehmens	330
Abb. 133	Grundaufbau von Unternehmensportfolios.....	333
Abb. 134	BCG-Matrix.....	335
Abb. 135	McKinsey-Matrix.....	339
Abb. 136	Bestimmung der Marktattraktivität.....	341
Abb. 137	Bestimmung der Wettbewerbsstärke	342
Abb. 138	Ansoff-Matrix	345
Abb. 139	EPRG-Modell	350
Abb. 140	Ein integratives Internationalisierungsmodell.....	352
Abb. 141	Gewinnschwellenanalyse	355
Abb. 142	Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard.....	359
Abb. 143	Beispielhafte Strategy Map	362
Abb. 144	Hauptprozesse, Teilprozesse und Aktivitäten.....	370
Abb. 145	Ablauf von Prozessmanagementprojekten	371
Abb. 146	7R-Methode.....	372
Abb. 147	8-Phasen-Modell des Changemanagements	377
Abb. 148	5-Phasen-Modell der wertschätzenden Befragung	383
Abb. 149	Individuelle Verarbeitung von Veränderungen	387
Abb. 150	Funktionen von Change-Kommunikation	388
Abb. 151	Informationsvermittlung und Informationsverarbeitung	390
Abb. 152	Kommunikationsinstrumente bei partizipativer Implementierungsstrategie ...	393
Abb. 153	Die sieben Verschwendungsarten im Büro.....	396
Abb. 154	Prozessmapping	397
Abb. 155	Verbesserungs-Kata	400
Abb. 156	Mitarbeiterlebenszyklus.....	405
Abb. 157	Zieldimensionen des Onboarding.....	407
Abb. 158	Ausgewählte Onboarding-Maßnahmen.....	409
Abb. 159	Ablauf einer Arbeitssituationsanalyse	413
Abb. 160	Johari-Fenster	416
Abb. 161	Fehlzeiten und deren Beeinflussbarkeit.....	421

Abb. 162	Eskalierende Gesprächssystematik	422
Abb. 163	Handlungsstrategien der aktiven Arbeitsplatzgestaltung	439
Abb. 164	PERMA-Lead-Modell der positiven Führung	443
Abb. 165	Drei Dimensionen von Konfliktkosten	448
Abb. 166	Anlässe für Konfliktgespräche	448
Abb. 167	Modell zur Ausrichtung des Führungsstils am Reifegrad des Mitarbeiters	453
Abb. 168	Konsens- versus Konsententscheidungen	459
Abb. 169	Beispielhafte Anordnung der Wahrnehmungspositionen im Raum	463
Abb. 170	Sechs Phasen der Kollegialen Beratung	466
Abb. 171	Psychologische Sicherheit und Verantwortungsübernahme	469
Abb. 172	Prozessschritte des WOOP-Modells	482
Abb. 173	Zieldimensionen des Offboarding	487
Tab. 1	Aufbau einer Kundendeckungsbeitragsrechnung	232
Tab. 2	Absolute und relative Wichtigkeiten der iPad-Merkmale	241
Tab. 3	Das Auswertungsprocedere der Kano-Analyse	250
Tab. 4	Das Zufriedenheits- und Unzufriedenheitsmaß	251
Tab. 5	Leitfragen zur Buying-Center-Analyse	257
Tab. 6	Beispielhafte PESTEL-Analyse zur Länderauswahl	278
Tab. 7	Benchmarking-Objekte, Benchmarking-Zielgrößen und Benchmarking- Formen	299