

1



DIOSKUR
Materialien zur Betriebswirtschaft




Grundlagen Management I
Strukturen, Funktionen und Prozesse

Volker Castor

1. Überblick
2. Zielbildung
3. Planungssystem
4. Entscheidungen
5. Organisation
6. Führung
7. Kontrolle
8. Projektmanagement
9. Systeme

Grundlagen Management I

2



Gliederung I

1 Überblick
Managementbegriff, Management als Institution, Management als Funktion

2 Zielbildung
Betriebliches Zielsystem, Management der Unternehmensziele

3 Planungssystem
Planungsmethoden, Planungsinstrumente


4 Entscheidungen
Entscheidungsformen, Entscheidungsinstrumente

5 Organisation
Analyse-Synthese-Konzept, Aufbauorganisation, Ablauforganisation, Instrumente, Organisationsentwicklung

Volker Castor

1. Überblick
2. Zielbildung
3. Planungssystem
4. Entscheidungen
5. Organisation
6. Führung
7. Kontrolle
8. Projektmanagement
9. Systeme

Grundlagen Management I

 <ul style="list-style-type: none">1. Überblick2. Zielbildung3. Planungssystem4. Entscheidungen5. Organisation6. Führung7. Kontrolle8. Projektmanagement9. Systeme <p>Grundlagen Management I</p>	<p style="text-align: right;">3</p> <h2 style="color: #1a3d4d;">Gliederung II</h2> <p>6 Führung Management der Humanressourcen, Führungssystem und Management-Techniken, Personalplanung, Personalbeschaffungsarten und -Strategien, Auswahlprozesse und Auswahlinstrumente, Personalentwicklung</p> <p>7 Kontrolle Abweichungsanalysen, Anpassungen, Controlling, Instrumente, Berichtssysteme und Wissensmanagement</p> <p>8 Projektmanagement Projektarten, Projektorganisation, Projektphasenmodelle</p> <p>9 Managementsysteme Qualitätsmanagement, Umweltmanagement, Integriertes Management</p> <p style="text-align: right; font-size: small;">Volker Castor</p>
--	---

 <ul style="list-style-type: none">1. Überblick2. Zielbildung3. Planungssystem4. Entscheidungen5. Organisation6. Führung7. Kontrolle8. Projektmanagement9. Systeme <p>Grundlagen Management I</p>	<p style="text-align: right;">4</p> <h2 style="color: #1a3d4d;">Literatur</h2> <p>Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre</p> <p>Staehe, Wolfgang: Management</p> <p>Castor, Volker: Skript und Folien zur Veranstaltung</p> <p style="text-align: right; font-size: small;">Volker Castor</p>
--	--

5



1. Überblick
2. Zielbildung
3. Planungssystem
4. Entscheidungen
5. Organisation
6. Führung
7. Kontrolle
8. Projektmanagement
9. Systeme

Grundlagen Management I

Download unter www.dioskur.de



Volker Castor

6



1. Überblick
2. Zielbildung
3. Planungssystem
4. Entscheidungen
5. Organisation
6. Führung
7. Kontrolle
8. Projektmanagement
9. Systeme

Grundlagen Management I


Grundlagen Management I
Strukturen, Funktionen und Prozesse

1. Überblick

- **Der Managementbegriff**
- **Management als Institution**
- **Management als Funktion**



Volker Castor



1. Überblick

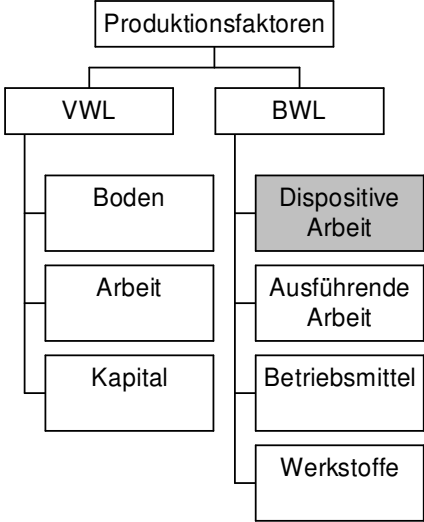
Managementbegriff

Management als Institution

Management als Funktion

Grundlagen Management I


Managementbegriff



```
graph TD; PF[Produktionsfaktoren] --> VWL[VWL]; PF --> BWL[BWL]; VWL --> Boden[Boden]; VWL --> Arbeit[Arbeit]; VWL --> Kapital[Kapital]; BWL --> DA[Dispositive Arbeit]; BWL --> AA[Ausführende Arbeit]; BWL --> BM[Betriebsmittel]; BWL --> WS[Werkstoffe];
```

7

Volker Castor



1. Überblick

Managementbegriff

Management als Institution

Management als Funktion

Grundlagen Management I


Managementbegriff

Grundsätzlich kann Management als **zielorientiertes Gestaltungs- und Lenkungs Handeln in Betrieben** verstanden werden.

Aus diesem Grunde wird Management oft auch mit Unternehmensführung gleichgesetzt.

8

Volker Castor



1. Überblick

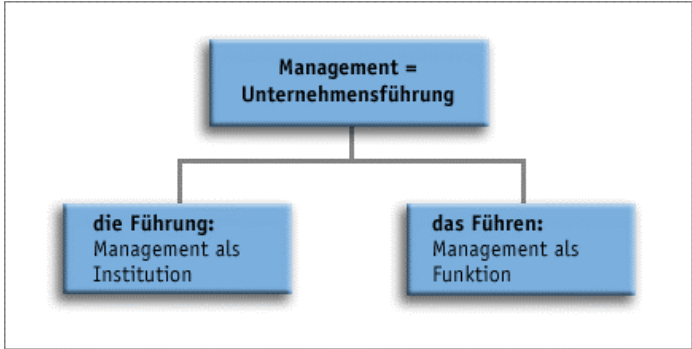
Managementbegriff

Management als Institution

Management als Funktion

Grundlagen Management I

Managementbegriff




```

graph TD
    A[Management = Unternehmensführung] --> B[die Führung: Management als Institution]
    A --> C[das Führen: Management als Funktion]
            
```

9

Volker Castor



1. Überblick


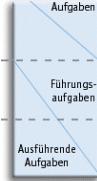
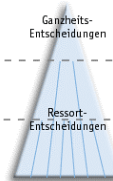
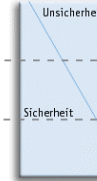
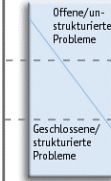
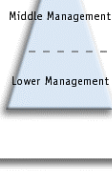



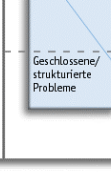

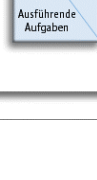
Managementbegriff

Management als Institution

Management als Funktion

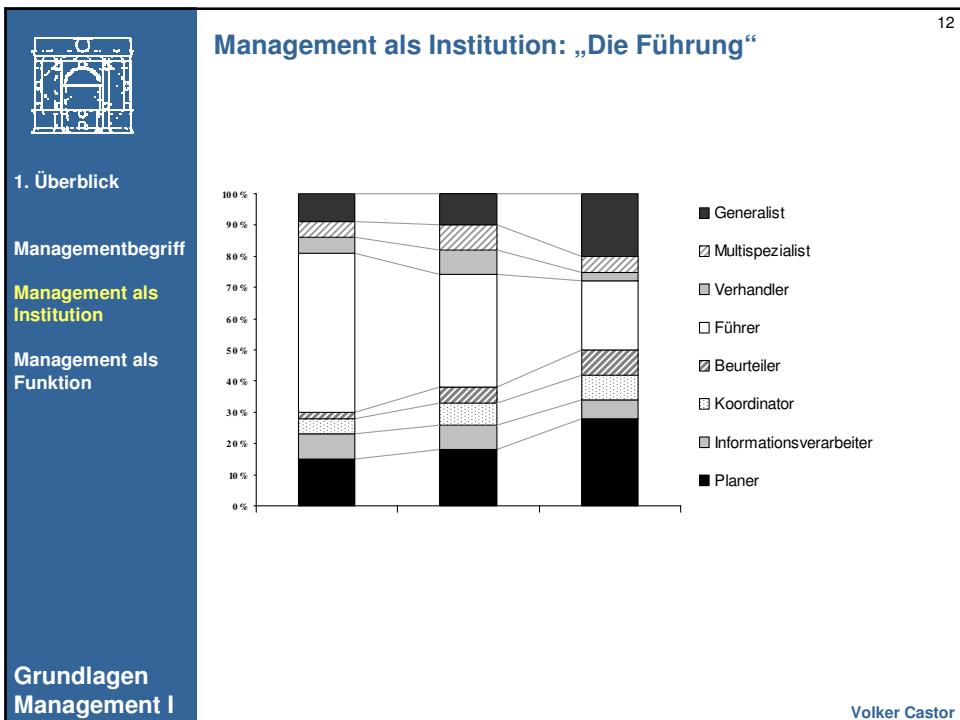
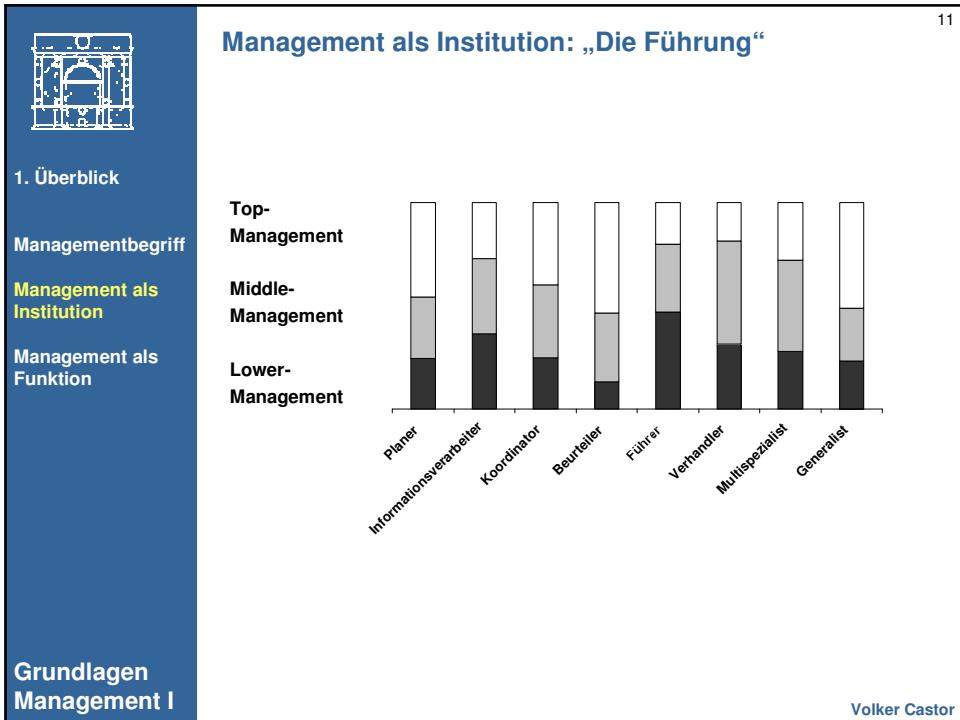
Grundlagen Management I

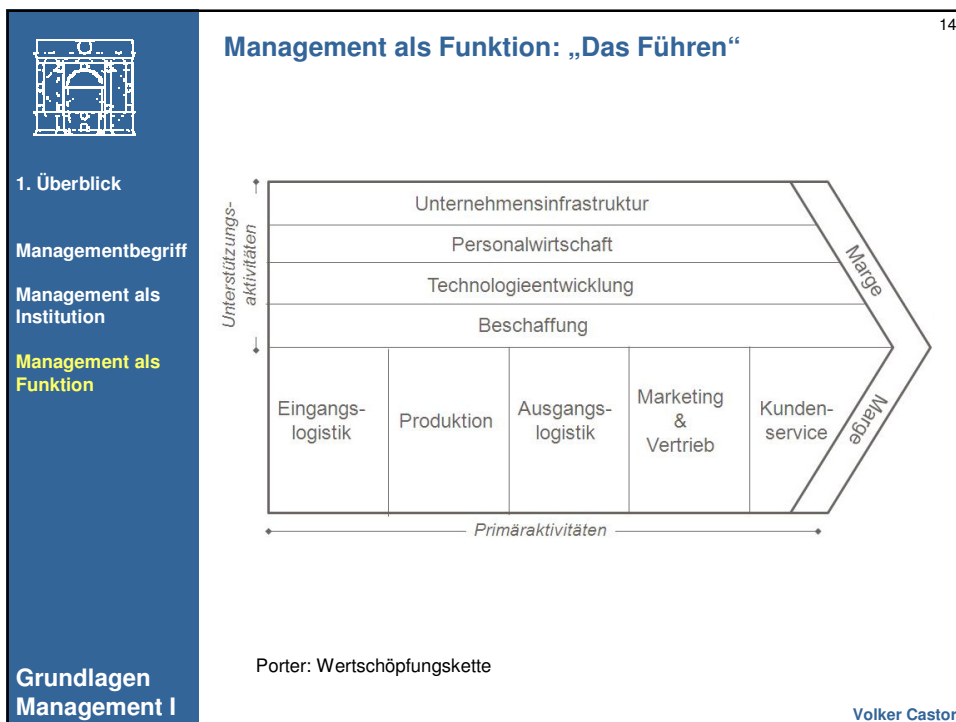
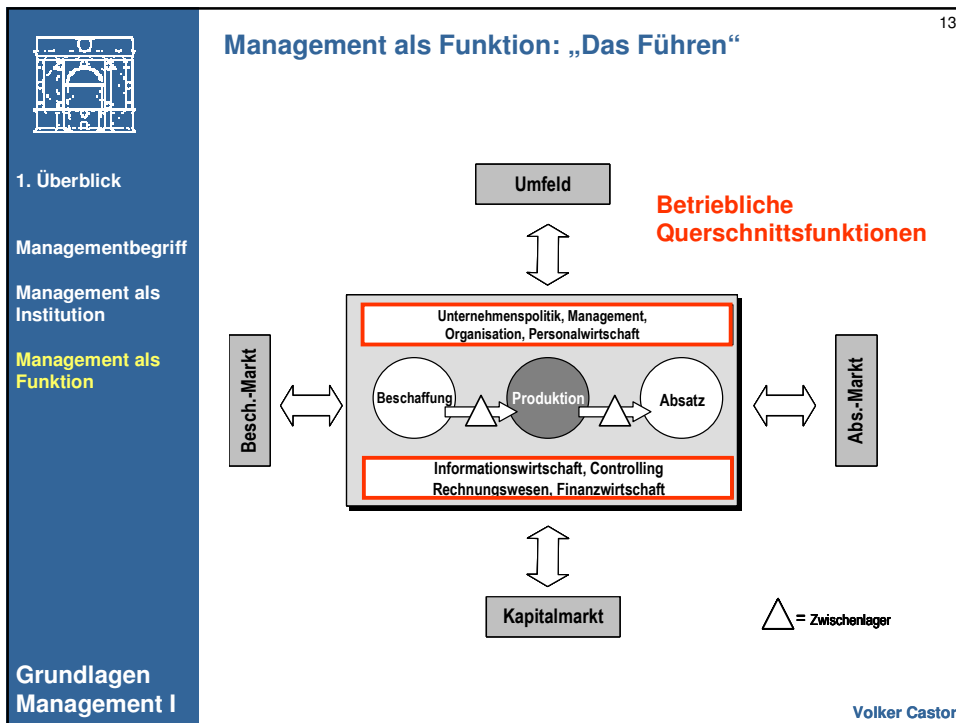
Management als Institution: „Die Führung“

Konzeption:	Eigenart	Reichweite:	Risikograd:	Problemstruktur:
 <p>Top Management</p>	 <p>Konzeptionelle Aufgaben</p>	 <p>Ganzheits-Entscheidungen</p>	 <p>Unsicherheit</p>	 <p>Offene/unstrukturierte Probleme</p>
 <p>Middle Management</p>	 <p>Führungsaufgaben</p>	 <p>Resort-Entscheidungen</p>	 <p>Sicherheit</p>	 <p>Geschlossene/strukturierte Probleme</p>
 <p>Lower Management</p>	 <p>Ausführende Aufgaben</p>			


10

Volker Castor





15



1. Überblick

Managementbegriff

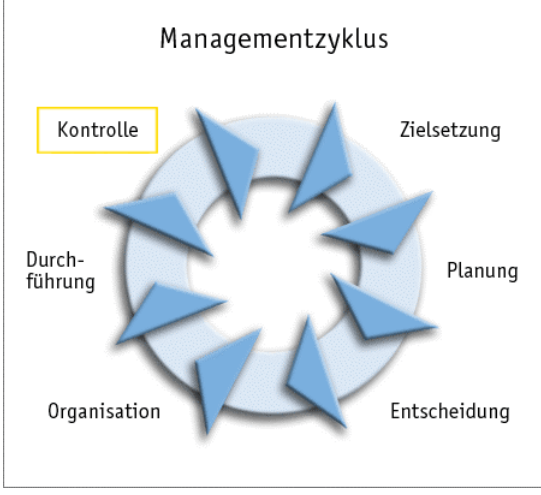
Management als Institution

Management als Funktion

Grundlagen Management I

Management als Funktion: „Das Führen“

Managementzyklus



Kontrolle

Zielsetzung

Planung

Entscheidung

Organisation

Durchführung

Volker Castor

16



1. Überblick

2. Zielbildung

3. Planungssystem

4. Entscheidungen

5. Organisation

6. Führung

7. Kontrolle

8. Projektmanagement

9. Systeme

Grundlagen Management I

Grundlagen Management I Strukturen, Funktionen und Prozesse

1. Überblick

- **Der Managementbegriff** ✓
- **Management als Institution** ✓
- **Management als Funktion** ✓



Volker Castor

17



Grundlagen Management I

Strukturen, Funktionen und Prozesse

- 1. Überblick
- 2. Zielbildung**
- 3. Planungssystem
- 4. Entscheidungen
- 5. Organisation
- 6. Führung
- 7. Kontrolle
- 8. Projektmanagement
- 9. Systeme


- **Betriebliches Zielsystem**
- **Management der betrieblichen Ziele**



Grundlagen Management I

Volker Castor

18




Betriebliches Zielsystem

2. Zielbildung

Betriebliches Zielsystem
Management der betrieblichen Ziele

Managementzyklus



Kontrolle

Durchführung

Organisation


Planung

Entscheidung

Zielsetzung

Grundlagen Management I

Volker Castor



2. Zielbildung

Betriebliches Zielsystem

Management der betrieblichen Ziele

Grundlagen Management I

19


Betriebliches Zielsystem

Allgemein ist ein **Unternehmensziel** als ein erstrebter Zustand des Unternehmens in der Zukunft anzusehen.

Ein **Zielsystem** fördert hier die aktive Gestaltung einer gewollten Entwicklung, indem es Richtung, Orientierung und Maßstab bietet.

Bei der **Umsetzung** von strategischen zu operativen Zielen („Operationalisierung von Strategien“) ist besonders zu beachten, dass Zielinhalte, Zielprioritäten, Termine / Meilensteine, Zielniveau bzw. gewünschte Zielerreichungsgrade eindeutig und nachvollziehbar („zweifelsfrei und quantifizierbar“) beschrieben werden.

Volker Castor



2. Zielbildung

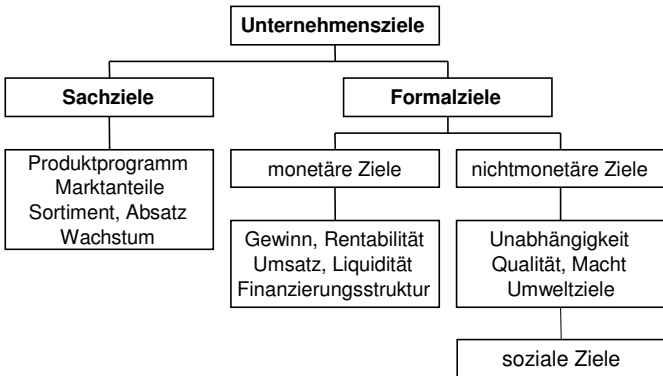
Betriebliches Zielsystem

Management der betrieblichen Ziele

Grundlagen Management I

20

Betriebliches Zielsystem




```

graph TD
    A[Unternehmensziele] --> B[Sachziele]
    A --> C[Formalziele]
    B --> B1[Produktprogramm  
Marktanteile  
Sortiment, Absatz  
Wachstum]
    C --> D[monetäre Ziele]
    C --> E[nichtmonetäre Ziele]
    D --> D1[Gewinn, Rentabilität  
Umsatz, Liquidität  
Finanzierungsstruktur]
    E --> E1[Unabhängigkeit  
Qualität, Macht  
Umweltziele]
    E1 --> E2[soziale Ziele]
                    
```

Volker Castor

21



2. Zielbildung

Betriebliches Zielsystem

Management der betrieblichen Ziele


Betriebliches Zielsystem

- Als **Sachziele** werden diejenigen Zielsetzungen angesehen, die die grundsätzliche Art der unternehmerischen Marktleistungen beschreiben. Durch die Sachziele wird somit eine Konkretisierung des Unternehmenszwecks erreicht.
- Die **Formalziele** dienen im Zielsystem als direkter Orientierungsmaßstab und Beurteilungskriterium.
- Als **soziale Ziele** werden diejenigen Ziele bezeichnet, die sich direkt auf die Mitarbeiter des Unternehmens beziehen. Erreicht werden soll eine Stärkung der Mitarbeiterzufriedenheit und eine bessere Identifikation und Integration der einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen. Unter anderem soll auf diesem Wege die Fluktuation reduziert werden.

Grundlagen Management I

Volker Castor

22



2. Zielbildung

Betriebliches Zielsystem

Management der betrieblichen Ziele

Betriebliches Zielsystem

Da betriebliche Ressourcen von Natur aus knapp sind, stellen sie eine wichtige **Restriktion** bei der Verwirklichung betrieblicher Ziele dar.

Besonders im Hinblick auf die unterschiedlichen Ressourcenbedarfe von Zielen spricht man auch in diesem Zusammenhang von innerbetrieblichen


- Zielharmonien (gegenseitige Zielförderung) bzw. von
- Zielkonflikten (gegenseitige Zielbehinderung),

die nur durch eine eindeutige Festlegung von **Zielhierarchien** aufgelöst werden können.

Grundlagen Management I

Volker Castor

23

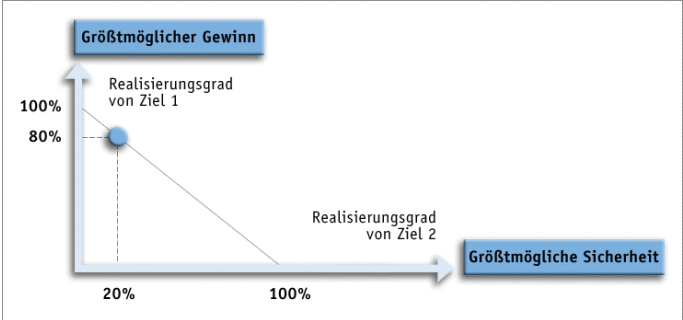


2. Zielbildung

Betriebliches Zielsystem

Management der betrieblichen Ziele

Betriebliches Zielsystem: Zielkonkurrenz



Größtmöglicher Gewinn

100%

80%

Realisierungsgrad von Ziel 1

Realisierungsgrad von Ziel 2

20%


100%

Größtmögliche Sicherheit

Grundlagen Management I

Volker Castor

24

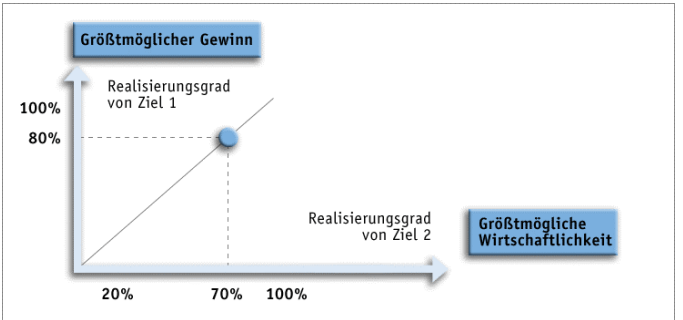


2. Zielbildung

Betriebliches Zielsystem

Management der betrieblichen Ziele

Betriebliches Zielsystem: Zielharmonie



Größtmöglicher Gewinn

100%

80%

Realisierungsgrad von Ziel 1

Realisierungsgrad von Ziel 2

20%

70%


100%

Größtmögliche Wirtschaftlichkeit

Grundlagen Management I

Volker Castor

25



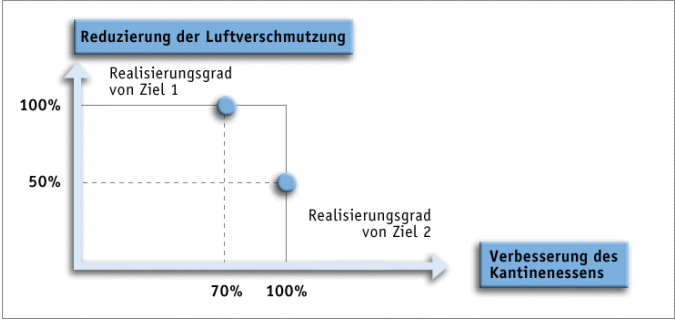
2. Zielbildung

Betriebliches Zielsystem

Management der betrieblichen Ziele

Grundlagen Management I

Betriebliches Zielsystem: Zielindifferenz



Reduzierung der Luftverschmutzung

Realisierungsgrad von Ziel 1

100%

50%

70%


100%

Realisierungsgrad von Ziel 2

Verbesserung des Kantinenessens

Volker Castor

26



2. Zielbildung

Betriebliches Zielsystem

Management der betrieblichen Ziele


Grundlagen Management I

Allgemeine Zielforderungen

Zielforderungen: SMART

- spezifisch, klar formuliert
- messbar, quantifizierbar
- akzeptiert, durchsetzbar
- realistisch, realisierbar, erreichbar
- terminiert, aktuell

Volker Castor



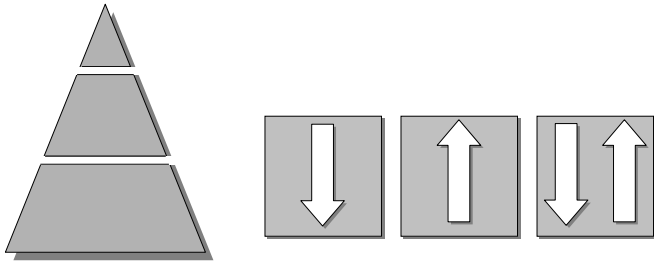
2. Zielbildung

Betriebliches Zielsystem

Management der betrieblichen Ziele

Grundlagen Management I


Zielbildungsprozess



- **Top-Down:** Ziele werden von der Spitze vorgegeben.
- **Bottom-Up:** Individuelle Ziele werden koordiniert
- **Gegenstromverfahren:** Vorgegebene Ziele werden angepasst

Volker Castor

27



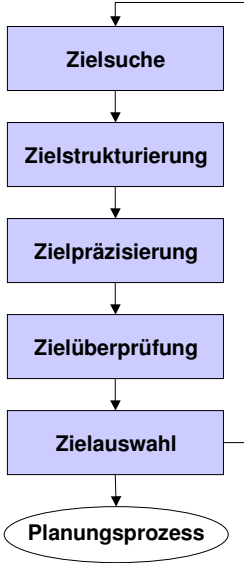
2. Zielbildung

Betriebliches Zielsystem

Management der betrieblichen Ziele

Grundlagen Management I

Zielbildungsprozess



Erfassung der relevanten Ziele entsprechend den Potentialen, den Interessengruppen, den Rahmenbedingungen und externen Anspruchsgruppen sowie den grundsätzlichen Unternehmenszielen.

Ordnung der Ziele in einem Zielsystem und Analyse der Zielbeziehungen zwischen den Teilzielen.

Erarbeitung von Teilzielen und messbaren Zielgrößen, die als Indikatoren für die übergeordneten Ziele dienen können.


Realisierbarkeitsprüfung insbesondere in Bezug auf vorhandene bzw. zu entwickelnde Ressourcen.

Zielauswahl mit Beschreibung der erwarteten Zielerreichungsgrade und Zeithorizonte der einzelnen Ziele. – Bei einer Ablehnung bzw. Anpassung der bisher entwickelten Ziele verzweigt der Prozess zurück zur (erneuten) Zielsuche; andernfalls beginnt der Planungsprozess.

Volker Castor

28

29



2. Zielbildung

Betriebliches Zielsystem

Management der betrieblichen Ziele


Zielebenen

- Normatives Management
- Strategisches Management
- Taktisches Management
- Operatives Management

Grundlagen Management I

Volker Castor

30



2. Zielbildung

Betriebliches Zielsystem

Management der betrieblichen Ziele

Normatives Management


Das **normative Management** beschäftigt sich mit den generellen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung zu ermöglichen.

Dabei geht es vor allem um die **ethische Legitimation** der unternehmerischen Tätigkeit angesichts unterschiedlicher Anliegen und Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen (Stakeholder). Das unternehmerische Handeln geht immer einher mit einer besonderen Verantwortung und muss in der konkreten Situation immer wieder auf seine **Sozialverträglichkeit** hin geprüft werden.

Grundlagen Management I

Volker Castor

31



2. Zielbildung

Betriebliches Zielsystem

Management der betrieblichen Ziele

Normatives Management

Auf der normativen Managementebene legt eine Organisation ihre Unternehmenspolitik, Leitsätze / Leitlinien, Grundsätze und Unternehmensstandards fest (**Verhaltenskodex** / Code of Conduct).


Die Entwicklung eines betrieblichen Verhaltenskodex wird oft angeregt bzw. beeinflusst durch internationale Konzepte:

- DIN ISO 26000
- Corporate Social Responsibility (CSR)
- Corporate Sustainability (CS)
- Corporate Citizenship (CC)

Grundlagen Management I

Volker Castor

32



2. Zielbildung

Betriebliches Zielsystem

Management der betrieblichen Ziele

Normatives Management DIN ISO 26000

Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen

Die Norm definiert gesellschaftliche Verantwortung als die Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das

- zur **nachhaltigen Entwicklung** (Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen) beiträgt,
- die Erwartungen der **Anspruchsgruppen** berücksichtigt,
- anwendbares **Recht** einhält und im Einklang mit internationalen **Verhaltensstandards** steht,
- in der gesamten Organisation **integriert** ist und
- in ihren Beziehungen **gelebt** wird.

Grundlagen Management I

Volker Castor



2. Zielbildung

Betriebliches Zielsystem

Management der betrieblichen Ziele

Grundlagen Management I

Normatives Management
DIN ISO 26000

Grundsatz	Beschreibung
1. Rechenschaftspflicht	Eine Organisation sollte für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt die Verantwortung übernehmen und nachweisbar Rechenschaft ablegen.
2. Transparenz	Eine Organisation sollte insbesondere dann transparent agieren, wenn ihre Entscheidungen und Aktivitäten einen Einfluss auf Gesellschaft oder Umwelt haben. Das umfasst eine glaubwürdige, offene, verständliche Kommunikation und Berichterstattung über Zweck, Art und Standorte der Aktivitäten einer Organisation.
3. Ethisches Verhalten	Das Handeln einer Organisation sollte auf den Werten der Ehrlichkeit, der Gerechtigkeit und der Rechenschaft beruhen.
4. Achtung der Interessen von Anspruchsgruppen	Eine Organisation sollte ihre (betroffenen) Anspruchsgruppen kennen und deren Interessen respektieren und berücksichtigen.
5. Achtung der Rechtsstaatlichkeit	Eine Organisation sollte Recht und Gesetz unbedingt achten und einhalten.

Volker Castor



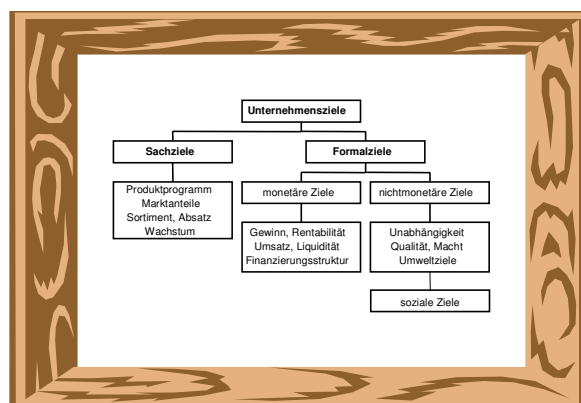
2. Zielbildung

Betriebliches Zielsystem


Management der betrieblichen Ziele

Grundlagen Management I

Unternehmensleitbild und Unternehmenskultur



Volker Castor



2. Zielbildung

Betriebliches Zielsystem

Management der betrieblichen Ziele

Grundlagen Management I

35


Unternehmenskultur

Allgemein wird unter einer **Unternehmenskultur** ein System gemeinsam getragener und gelebter Wertvorstellungen, Überzeugungen, Normen, Annahmen und Phantasien verstanden.

Eine **gelebte Unternehmenskultur** wird von den Beteiligten als selbstverständlich empfunden und kann durch Riten, Rituale und Zeremonien, wie Betriebsfeierlichkeiten, Jahrestage und Jubiläumsgaben unterstützt werden.

Eine gemeinsame „Betriebssprache“ mit Abkürzungen und Fachbegriffen, Unternehmensgeschichten, Anekdoten und Mythen über Manager und Firmengründer kann eine solche Kultur bilden.

Volker Castor



2. Zielbildung

Betriebliches Zielsystem

Management der betrieblichen Ziele


Grundlagen Management I

36

Unternehmenskultur und Unternehmenssubkulturen

<i>introvertiert</i>	<i>extrovertiert</i>
<p>„stabil“</p> <p>Risikoabneigung, Vergangenheitsorientierung</p>	<p>„explorativ“</p> <p>Risikoabneigung, Suche nach Entwicklungsmöglichkeiten</p>
<p>„reaktiv“</p> <p>geringe Risikoneigung, Gegenwartsorientierung</p>	<p>„kreativ“</p> <p>Risikoneigung, Veränderungsstreben</p>

Volker Castor



2. Zielbildung

Betriebliches Zielsystem

Management der betrieblichen Ziele


Grundlagen Management I

37

Unternehmenskultur und Unternehmenssubkulturen

<i>introvertiert</i>	<i>extrovertiert</i>
<p>„stabil“</p> <p>Rechnungswesen</p>	<p>„explorativ“</p> <p>Marktentwicklung</p>
<p>„reaktiv“</p> <p>Produktion</p>	<p>„kreativ“</p> <p>Forschung und Entwicklung</p>

Volker Castor



2. Zielbildung

Betriebliches Zielsystem

Management der betrieblichen Ziele

Grundlagen Management I


38

Unternehmensleitbild

Unternehmensleitbild: Dabei handelt es sich um schriftlich formulierte, für jedermann zugängliche **Unternehmensgrundsätze**, die die Ziele und Strategien eines Unternehmens und deren Konsequenzen für die Partner (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Wettbewerber, Kapitalgeber und Öffentlichkeit) darstellen.

Das Leitbild enthält eine kurze und prägnante Charakterisierung der Unternehmung und ihres zukünftigen Verhaltens. Es soll sowohl intern als Orientierung für das Handeln des Managements und der Mitarbeiter dienen, als auch für externe Partner einen Ausdruck verlässlicher Werte darstellen.

Volker Castor



2. Zielbildung

Betriebliches Zielsystem

Management der betrieblichen Ziele


Grundlagen Management I

Unternehmensleitbild

Leitbildziele	Leitbildinhalte	Leitbildanforderungen
<ul style="list-style-type: none"> Ausdruck der Unternehmensethik und der Existenzgrundlage des Unternehmens Orientierungs- und Stabilisierungsfunktion Beitrag zur Imagebildung Unterstützungsfunktion im Wandlungsprozess einer Unternehmung Motivationsfunktion für Mitarbeiter Vertrauensstiftendes Instrument 	<ul style="list-style-type: none"> Leistungsphilosophie (z.B. Produktionsprogramm, Sortiment) Kernbedürfnisse des Marktes (z.B. Kundenwünsche, Beziehungen zu Lieferanten und Mitbewerbern) Mission des Unternehmens (z.B. grundlegende Wettbewerbsstrategie) Platz in der Gesellschaft (z.B. Wertschöpfung) Umgang mit den eigenen Ressourcen (z.B. Mitarbeiterbild, Unternehmenskultur) 	<ul style="list-style-type: none"> Allgemeingültigkeit Wesentlichkeit Langfristigkeit Vollständigkeit Wahrheit Realisierbarkeit Widerspruchsfreiheit Klarheit

39

Volker Castor



2. Zielbildung

Betriebliches Zielsystem

Management der betrieblichen Ziele

Grundlagen Management I


Unternehmensleitbild

Elemente:

- Corporate Identity (CI)
- Corporate Behaviour (CB)
- Corporate Communication (CC)
- Corporate Design (CD)

40

Volker Castor



2. Zielbildung

Betriebliches Zielsystem

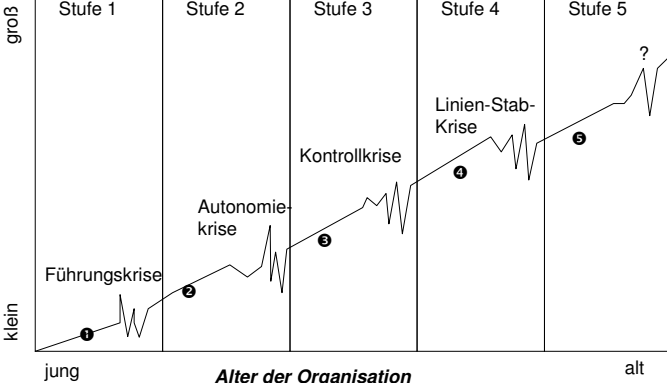
Management der betrieblichen Ziele

Grundlagen Management I

41


Beispiel: Wandel betrieblicher Ziele

Größe der Organisation



1. Wachstum durch Kreativität
2. Wachstum durch Zentralisation
3. Wachstum durch Delegation
4. Wachstum durch Koordination
5. Wachstum durch Zusammenarbeit

Volker Castor



2. Zielbildung

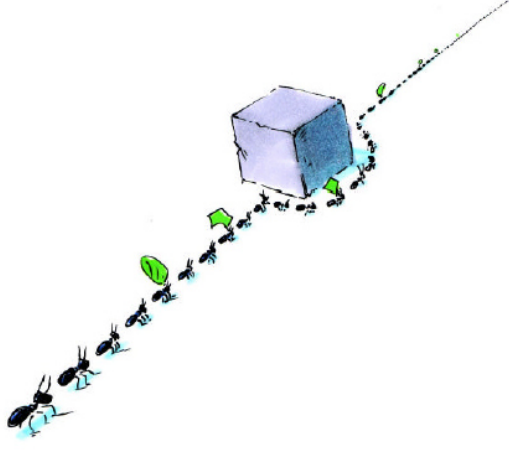
Betriebliches Zielsystem

Management der betrieblichen Ziele


Grundlagen Management I

42

Management der Unternehmensziele



Volker Castor



2. Zielbildung

Betriebliches Zielsystem

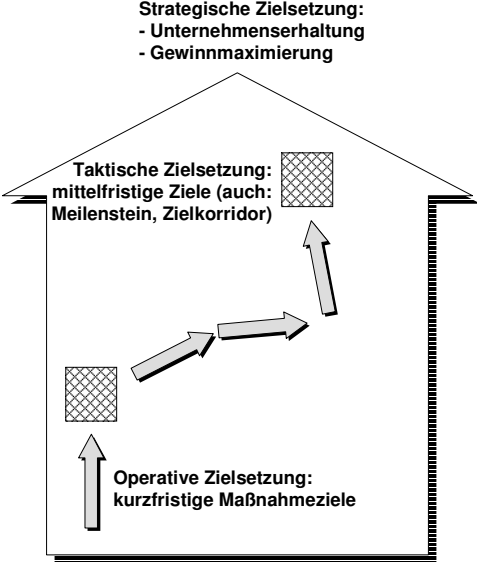
Management der betrieblichen Ziele

Grundlagen Management I

43

Management der Unternehmensziele


Strategische Zielsetzung:
- Unternehmenserhaltung
- Gewinnmaximierung



Taktische Zielsetzung:
mittelfristige Ziele (auch: Meilenstein, Zielkorridor)

Operative Zielsetzung:
kurzfristige Maßnahmeziele

Volker Castor



2. Zielbildung

Betriebliches Zielsystem

Management der betrieblichen Ziele

Grundlagen Management I


44

Management der Unternehmensziele

System: Horizont:	Ziel-system	Maßnahmen-system	Ressourcen-system
strategisch	Gesamtziele	Strategien	Ressourcen-entwicklung
taktisch	Teilziele	Programme	Ressourcen-bedarf
operativ	Einzelziele	Aktionen	Ressourcen-einsatz

Volker Castor

45



2. Zielbildung

Betriebliches Zielsystem

Management der betrieblichen Ziele

Ziel- und Planungssystem

```
graph TD; Z[Zielbildung] --> U[Umfeldanalyse  
Umweltanalyse]; Z --> UN[Unternehmens-  
analyse]; U --> S[Strategiebestimmung]; UN --> S; S --> SR[Strategierealisierung];
```

Ziele

Planung

Entscheidung

Organisation
Durchführung

Grundlagen Management I

Volker Castor

46



Grundlagen Management I
Strukturen, Funktionen und Prozesse

1. Überblick

2. Zielbildung

3. Planungssystem

4. Entscheidungen

5. Organisation

6. Führung

7. Kontrolle

8. Projektmanagement

9. Systeme

2. Zielbildung

- Betriebliches Zielsystem ✓
- Management der betrieblichen Ziele ✓



Grundlagen Management I

Volker Castor

47



1. Überblick
2. Zielbildung
3. Planungssystem
4. Entscheidungen
5. Organisation
6. Führung
7. Kontrolle
8. Projektmanagement
9. Systeme

Grundlagen Management I

Grundlagen Management I

Strukturen, Funktionen und Prozesse


3. Planungssystem

- Betriebliche Planungsmethoden
- Betriebliche Planungsinstrumente



Volker Castor

48



3. Planungssystem

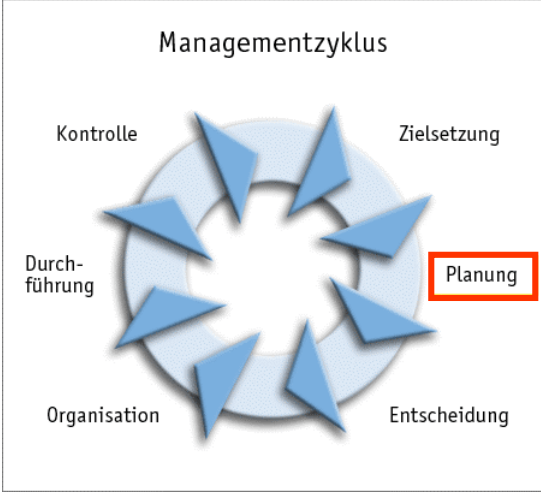
Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Grundlagen Management I

Planungssystem im Unternehmen


Managementzyklus



The diagram shows a circular flow of six steps: Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Organisation, Durchführung, and Kontrolle. The 'Planung' step is highlighted with a red rectangular box.

Volker Castor

49



3. Planungssystem

Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Planung

Grundsätzlich kann **Planung** als gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns verstanden werden.


Von der Planung zu unterscheiden ist die **Prognose**. Diese ist zwar ebenso wie die Planung auf die Zukunft ausgerichtet, aber während die Planung festlegt, welche Entscheidungen getroffen werden müssen, damit zukünftige Ereignisse eintreten (aktiv bzw. handlungsorientiert), sagt die Prognose voraus, dass bestimmte Ereignisse wahrscheinlich eintreten werden (passiv).

Aus diesem Grunde ist die **Prognose als Methode der Planung** zu verstehen (z.B. Prognose des Konjunkturverlaufs oder Prognose des Konkurrentenverhaltens).

Grundlagen Management I

Volker Castor

50



3. Planungssystem

Planungs-
methoden


Planungs-
instrumente

Grundlagen: Planungssystem im Unternehmen

Planungsgrundsätze	Planungsebenen
<ul style="list-style-type: none">• Langfristigkeit• Vollständigkeit• Stabilität• Verbindlichkeit• Kontrollierbarkeit• Realisierbarkeit	<ul style="list-style-type: none">• Normative Planung• Strategische Planung• Taktische Planung• Operative Planung

Grundlagen Management I

Volker Castor



3. Planungssystem

Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Grundlagen
Management I


Planungsprozess

51

1. Jahr				2. Jahr				3. Jahr			
I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV

Anschlussplanung

Volker Castor



3. Planungssystem

Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Grundlagen
Management I

Planungsprozess

52

1. Langfristige Planung, Grobplanung

2. Kurzfristige Planung, Detailplanung

I

II

III

IV

3. Planfortführung, Grobplanung

4. Kurzfristige Planung, Detailplanung

II


III

IV

I

Sukzessivplanung als rollierende Planung

Volker Castor



3. Planungssystem

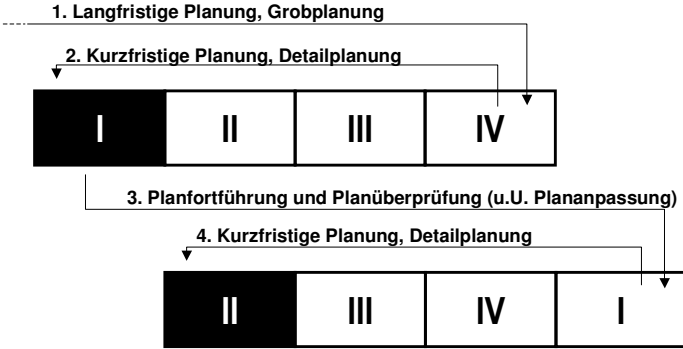
Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Grundlagen
Management I


53

Planungsprozess



Sukzessivplanung als revolvierende Planung

Volker Castor



3. Planungssystem

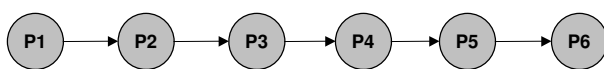
Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Grundlagen
Management I

54

Planungsverfahren



Sequenzprinzip

Der Teilplan mit der höchsten Rangordnung (Priorität) wird zuerst aufgestellt. Das Ergebnis dieser Planung bildet Voraussetzungen (Prämissen) oder Beschränkungen (Restriktionen) für die nachfolgenden Teilpläne.

Volker Castor

55

Planungsverfahren

The diagram illustrates the Parallelprinzip. It features six circular nodes labeled P1 through P6 arranged in a hexagonal pattern. P1 is at the top, P2 at the top-right, P3 at the bottom-right, P4 at the bottom, P5 at the bottom-left, and P6 at the top-left. A central dashed circle contains the word 'Abstimmung'. Six arrows, one from each node, point towards this central circle.

Parallelprinzip

3. Planungssystem

Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Grundlagen
Management I

Volker Castor

56

Planungsverfahren

The diagram illustrates the Simultanprinzip. It features six circular nodes labeled P1 through P6 arranged in a hexagonal pattern. Every node is connected to every other node by a bidirectional arrow, forming a complete graph.

Simultanprinzip

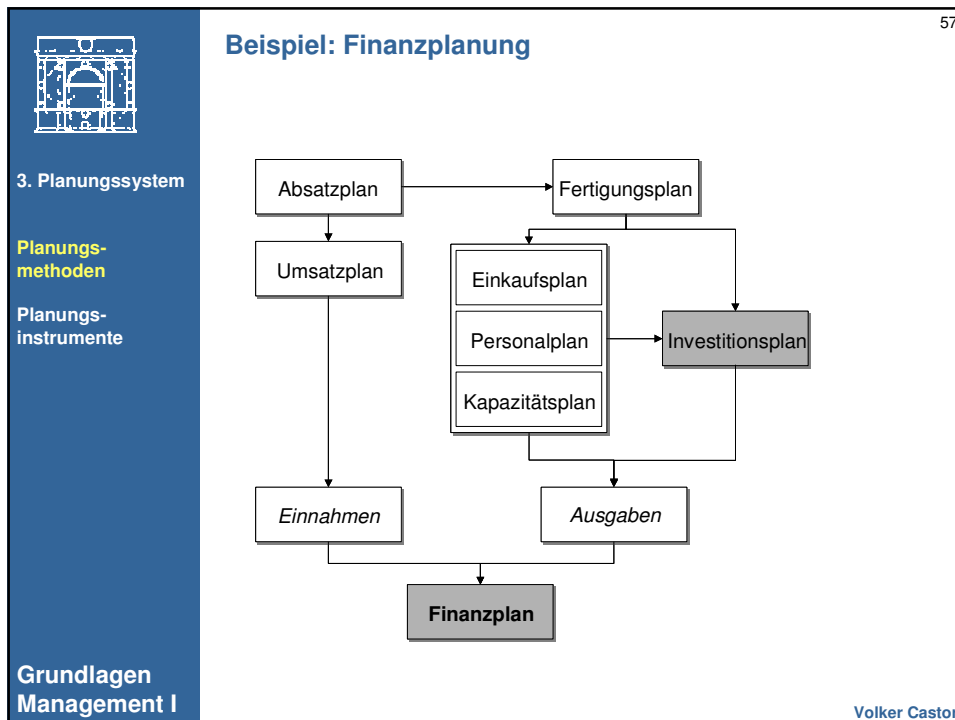
3. Planungssystem

Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Grundlagen
Management I

Volker Castor



58

Analyse der strategischen Ausgangslage

Zur Untersuchung der strategischen Ausgangslage bzw. deren langfristigen Entwicklung werden in den Unternehmen unterschiedliche Instrumente eingesetzt, von denen nachfolgend exemplarisch einige genauer dargestellt werden.

Gemeinsam für alle diese Instrumente der strategischen Planung ist es, dass sie jeweils für sich allein genommen zu ungenau sind, um betriebliche Strategien (oder deren Veränderung) zu verursachen. Weisen jedoch mehrere dieser Instrumente in die gleiche Richtung, können sich daraus Anstöße für neue Strategien (**Normstrategien**) ergeben.


3. Planungssystem

Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Grundlagen
Management I

Volker Castor



3. Planungssystem

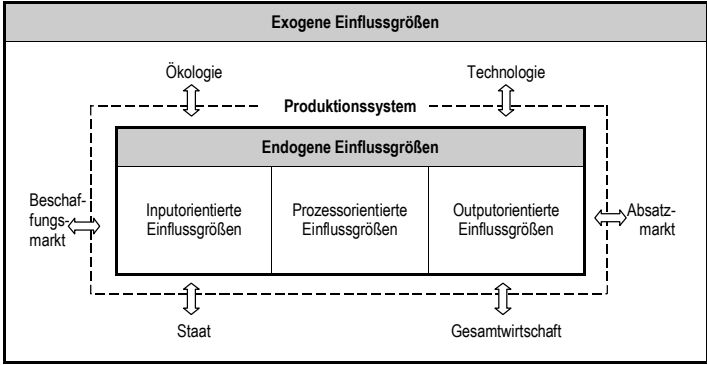
Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Grundlagen
Management I

Analyse der strategischen Ausgangslage


59



The diagram illustrates the strategic analysis of a production system. It is structured as follows:

- Exogene Einflussgrößen (Exogenous Influences):** A top-level box containing 'Ökologie' (Ecology) and 'Technologie' (Technology).
- Produktionssystem (Production System):** A dashed-line box in the center containing the core production process.
- Endogene Einflussgrößen (Endogenous Influences):** A bottom-level box containing 'Inputorientierte Einflussgrößen' (Input-oriented), 'Prozessorientierte Einflussgrößen' (Process-oriented), and 'Outputorientierte Einflussgrößen' (Output-oriented).
- External Stakeholders:** 'Beschaffungsmarkt' (Procurement market) on the left and 'Absatzmarkt' (Sales market) on the right, both connected to the production system by double-headed arrows.
- Macro-environment:** 'Staat' (State) and 'Gesamtwirtschaft' (Overall economy) are positioned below the production system, also connected by double-headed arrows.

Volker Castor



3. Planungssystem

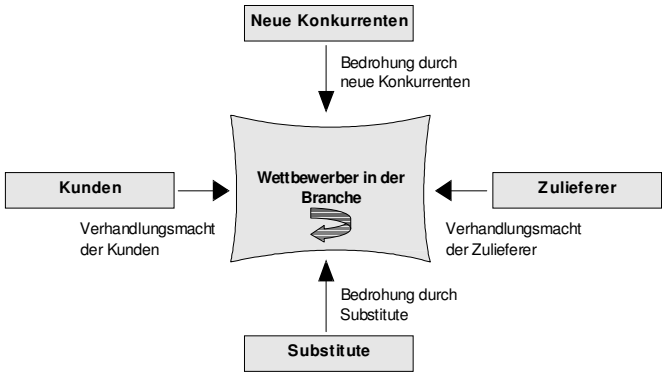
Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Grundlagen
Management I

Branchenstrukturanalyse

60





The diagram illustrates Porter's Five Forces for industry structure analysis:

- Wettbewerber in der Branche (Competitors in the Industry):** The central element, represented by a box with a circular arrow.
- Neue Konkurrenten (New Entrants):** A box above the competitors, with an arrow pointing down labeled 'Bedrohung durch neue Konkurrenten' (Threat from new entrants).
- Kunden (Customers):** A box to the left of the competitors, with an arrow pointing right labeled 'Verhandlungsmacht der Kunden' (Customer bargaining power).
- Zulieferer (Suppliers):** A box to the right of the competitors, with an arrow pointing left labeled 'Verhandlungsmacht der Zulieferer' (Supplier bargaining power).
- Substitute (Substitutes):** A box below the competitors, with an arrow pointing up labeled 'Bedrohung durch Substitute' (Threat from substitutes).

Volker Castor

 3. Planungssystem Planungs- methoden Planungs- instrumente Grundlagen Management I	<h2>Branchenstrukturanalyse</h2> <p>61</p> <p>Die Branchenstrukturanalyse nach Porter basiert auf der Idee, dass die Attraktivität einer Branche durch die Ausprägung von fünf wesentlichen Wettbewerbskräften (Five Forces) bestimmt wird.</p> <p>Diese fünf Kräfte zeigen, dass neben den bestehenden konkurrierenden Unternehmen der Wettbewerb in der Branche auch die Kunden, Lieferanten, Ersatzprodukte und potentielle neue Anbieter bestimmt wird.</p> <p>Alle fünf Kräfte zusammengenommen bestimmen die Wettbewerbsintensität und damit die Rentabilität der Branche bzw. des betrachteten Teilmarktes.</p>
	Volker Castor

 3. Planungssystem Planungs- methoden Planungs- instrumente Grundlagen Management I	<h2>Branchenstrukturanalyse</h2> <p>62</p> <p>Je stärker die fünf wesentlichen Wettbewerbskräfte (Five Forces), desto geringer ist das Gewinnpotential bzw. die Attraktivität des betrachteten Marktes und desto schwieriger ist es, einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.</p> <p>Grundgedanke des Modells ist, dass sich die Attraktivität des Marktes vor allem durch die Marktstruktur bestimmt. Die Marktstruktur wiederum beeinflusst das strategische Verhalten der Unternehmen, d.h. ihre Wettbewerbsstrategie, welche wiederum ihren Markterfolg bestimmt.</p> <p>So ist der Erfolg einer Unternehmung also zumindest indirekt von der Marktstruktur abhängig.</p>
	Volker Castor



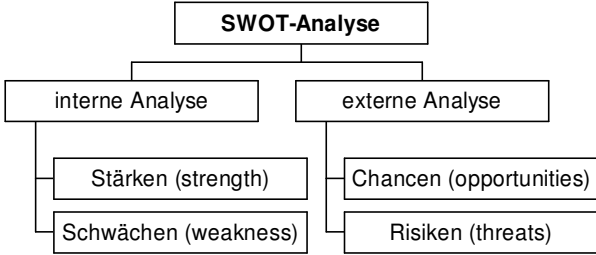
3. Planungssystem

Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Grundlagen
Management I

SWOT-Analyse




```

graph TD
    SWOT[SWOT-Analyse] --> interne[interne Analyse]
    SWOT --> externe[externe Analyse]
    interne --> staerke[Stärken (strength)]
    interne --> schwachen[Schwächen (weakness)]
    externe --> chancen[Chancen (opportunities)]
    externe --> risiken[Risiken (threats)]
            
```

63

Volker Castor



3. Planungssystem

Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Grundlagen
Management I

SWOT-Analyse

Eine **SWOT-Analyse** umfasst eine interne Stärken-Schwächen-Analyse (Strength-Weakness) und eine externe Chancen-Risiko-Analyse (Opportunities-Threats).

Stärken und **Schwächen** sind unternehmensspezifische Größen, können also vom Unternehmen beeinflusst werden.

Untersucht wird bei einer Stärken-Schwächen-Analyse die Position des eigenen Geschäftsbereiches im Vergleich zu dem bzw. zu den stärksten Wettbewerber(n).


In der Praxis werden dabei auch die Methoden des **Benchmarking** eingesetzt.

Grundstrategie

- Stärken stärken
- Schwächen schwächen

64

Volker Castor



3. Planungssystem

Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Grundlagen
Management I

65

SWOT-Analyse


Chancen und **Risiken** sind durch das unternehmerische Umfeld bestimmt, können durch das Unternehmen also nur wenig bzw. gar nicht beeinflusst werden.

Als **Chance** ist die Gelegenheit anzusehen, in einem attraktiven Markt, in welchem man eine starke Position hat, tätig zu werden oder zu expandieren.

Ein **Risiko** (Gefahr, Bedrohung) ist eine ungünstige Entwicklung im Unternehmensumfeld, welche sich in abnehmender Marktattraktivität und / oder in schwindenden Wettbewerbsvorteilen ausdrückt.

Da diese externen Größen vom Unternehmen nicht beeinflusst werden können, ist es wichtig, ein funktionstüchtiges **Frühwarnsystem** aufzubauen → **Stärken entwickeln**

Volker Castor



3. Planungssystem

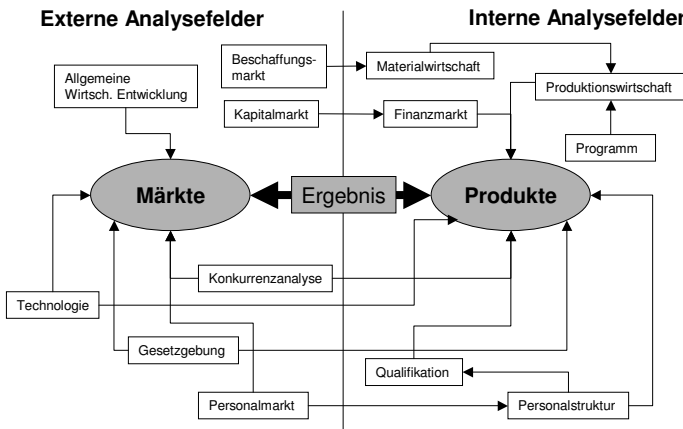
Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Grundlagen
Management I


66

SWOT-Analyse



Chancen / Risiken
Stärken / Schwächen

Volker Castor



3. Planungssystem

Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente


Grundlagen
Management I

SWOT-Analyse

67

Stärken-Schwächen-Profil eines Strategischen Geschäftsfeldes	Schwächen										Stärken									
	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4	+5	+6	+7	+8	+9	+10
Produktlinie 1																				
Produktlinie 2																				
Absatzmärkte / Marktanteile																				
Marketingkonzept																				
Finanzsituation																				
Forschung und Entwicklung																				
Produktion																				
Rohstoff- und Energieversorgung																				
Standortattraktivität																				
Kostensituation																				
Qualität der Führungskräfte																				
Führungssystem																				
Produktivitätssteigerungspotential																				

Volker Castor



3. Planungssystem

Planungs-
methoden

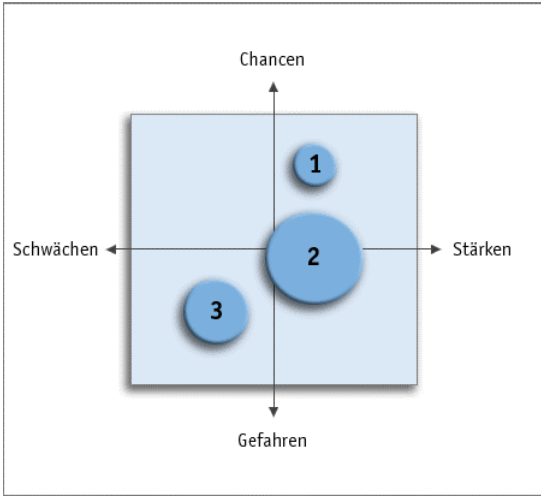
Planungs-
instrumente

Grundlagen
Management I

SWOT-Analyse


68

Chancen



Gefahren

Volker Castor



3. Planungssystem

Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente


Grundlagen
Management I

69

SWOT-Analyse Normstrategien

	Schwächen	Stärken
Chancen	Schwächen abbauen, um Chancen zu nutzen	Stärken anwenden, um Chancen zu nutzen
Risiken	Schwächen abbauen, um Risiken zu mindern	Stärken anwenden, um Risiken zu mindern

Volker Castor



3. Planungssystem

Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Grundlagen
Management I

70

PEST-Analyse

PEST-Analyse
(externe Analyse)

Politik (political)

Gesellschaft (social)

Wirtschaft (economical)

Technik (technological)

Volker Castor

PEST-Analyse

71

3. Planungssystem

Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Die Vorgehensweise bei PEST-Analysen ist vergleichbar mit der bei einer SWOT-Analyse.

Hierbei werden jedoch ausschließlich externe Größen untersucht (z.B. bei der Betrachtung einzelner Auslandsmärkte).

Grundlagen
Management I

Volker Castor

Lebenszyklus-Analyse

72

3. Planungssystem

Planungs-
methoden


Planungs-
instrumente

The graph illustrates the product life cycle with two curves: a solid line for 'Umsatz' (Sales) and a dashed line for 'Gewinn' (Profit). The vertical axis is labeled 'Euro' and the horizontal axis is 'Zeit' (Time). The cycle is divided into five stages: Einführung (Introduction), Wachstum (Growth), Reife (Maturity), Sättigung (Saturation), and Niedergang (Decline). Sales starts at zero and increases through the first three stages, peaking in the 'Reife' stage, and then declines. Profit starts negative (due to initial costs) and becomes positive during the 'Wachstum' stage, peaking in the 'Reife' stage before declining.

Grundlagen
Management I

Volker Castor

73



3. Planungssystem

Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Lebenszyklus-Analyse


Unter einem **Lebenszyklus** eines Produktes versteht man die erwartete oder auf der Basis von Vergangenheitswerten ermittelte Umsatz- oder Absatzentwicklung eines Produktes im Zeitverlauf.

Besonders bei einer Ersatzinvestition von Anlagen spielt die Untersuchung des Produktlebenszyklusses eine wichtige Rolle. Die zu tätigende Investition muss durch die zukünftigen Umsätze gedeckt werden – dies ist nur möglich, wenn die im Produktlebenszyklus zu erwartete restliche Zeit des Produktes am Markt länger ist als die Amortisationszeit der Investition.

Grundlagen
Management I

Volker Castor

74



3. Planungssystem

Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Lebenszyklus-Analyse

Einführungsphase


Die Verkäufe wachsen langsam, weil das Produkt dem Markt erst vorgestellt werden muss. Die hohen Kosten für die Produkteinführung und -promotion verhindern, dass Gewinne erzielt werden.

Die Unsicherheit über den Markterfolg ist hoch; auch wird einige Zeit benötigt, um Pannen und Verzögerungen auszubügeln. Die Wettbewerbsintensität ist noch relativ gering. Der Großteil aller neuen Produkte überlebt diese Phase aufgrund fehlender Marktakzeptanz oder organisatorischer Mängel im Unternehmen nicht. Je nach Preis- und Werbeaufwand spricht man von Abschöpfungs- oder Marktdurchdringungsstrategien.

Grundlagen
Management I

Volker Castor

75



3. Planungssystem

Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Lebenszyklus-Analyse

Wachstumsphase

Die Kunden beginnen, das Produkt zu akzeptieren. Bei anhaltend hohen Ausgaben für Kommunikation und Promotion steigen Umsätze und Gewinne stark. Das schnelle Marktwachstum zieht Wettbewerber an.


Im Optimismus des Wachstums kommt es zum Aufbau von Überkapazitäten. Unternehmen können in der Wachstumsphase ihre Produkte verbessern, neue Marktsegmente und Distributionskanäle erschließen und die Preise vorsichtig senken. Die Werbeausgaben werden mehr und mehr dazu benutzt, Loyalität aufzubauen, statt bloße Bekanntheit zu erzielen.

Besonders bei großen Unternehmen ist auch u.U. die Einführung eines Konkurrenzproduktes im eigenen Hause sinnvoll, um bestimmte Marktnischen abzudecken, welche durch das Hauptprodukt nicht gut erreicht werden.

Volker Castor

Grundlagen
Management I

76



3. Planungssystem

Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Lebenszyklus-Analyse

Reifephase

Die Umsätze stabilisieren sich oder gehen sogar leicht zurück, weil das Marktpotential ausgeschöpft ist. Die Reifephase wird auch Phase der Marktfragmentation genannt, weil sich jetzt verschiedene Marktsegmente und Teilmärkte deutlich ausprägen.


Die Reifephase ist normalerweise die längste Marktphase, so dass sich viele bekannte Produkte in dieser Phase befinden. Die Reifephase birgt beträchtliche Herausforderungen. Die in der Wachstumsphase aufgebaute Überkapazität macht sich jetzt voll bemerkbar. Verdrängungswettbewerb setzt ein und Kostensenkungen werden zunehmend wichtiger.

Die Anbieter experimentieren mit einem breiten Spektrum von Marketing-Instrumenten, um die Produktloyalität zu erhöhen und neue Umsatzquellen zu erschließen.

Volker Castor

Grundlagen
Management I

77



3. Planungssystem

Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Lebenszyklus-Analyse

Sättigungsphase


Da die Marktdurchdringung schon hoch ist, wird i.d.R. versucht, Marktvolumen durch ein höheres Umsatzvolumen je Kunde zu vergrößern, Kunden von Wettbewerbern zu gewinnen sowie neue Marktsegmente zu erschließen.

Das Produkt wird häufig modifiziert. Die Gewinne gehen zurück.

Grundlagen Management I

Volker Castor

78



3. Planungssystem

Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Lebenszyklus-Analyse

Niedergangsphase

(Phase der Marktauflösung) Die Umsätze und Gewinne gehen weiter zurück. Viele Unternehmen verlassen den Markt und andere versuchen, die Kosten zu reduzieren.


Die Entscheidung, ein Produkt aus dem Markt zu nehmen, ist nicht einfach. Oft hängt die Identität des Unternehmens an diesem Produkt.

Die Identifizierung der schwachen Produkte ist daher eine zentrale Aufgabe für jedes Unternehmen. Jedes einzelne Produkt sollte regelmäßig evaluiert und (je nach Ergebnis der Evaluation):

- zurückgezogen werden
- mit einer veränderten Strategie weiter angeboten werden
- mit einer unveränderten Strategie weiter angeboten werden

Grundlagen Management I

Volker Castor



3. Planungssystem

Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Grundlagen
Management I


79

Lebenszyklus-Analyse

Relaunch
(Rekonsolidierungsphase). Zeichnet sich die Niedergangsphase ab, kann ein Relaunch des Produktes erwogen werden.

Zu diesem Zweck wird das Produkt erheblich modifiziert und neu positioniert. Davon erhofft man sich entweder, dass das Produkt einen weiteren Lebenszyklus durchlebt oder man möchte mit dem Relaunch die Zeit überbrücken bis das Nachfolgeprodukt zur Marktreife herangewachsen ist. – Nicht selten stammen die Produktmodifikationen bereits vom Nachfolgeprodukt (z.B. verbesserte Software im alten Gerät).

Volker Castor



3. Planungssystem

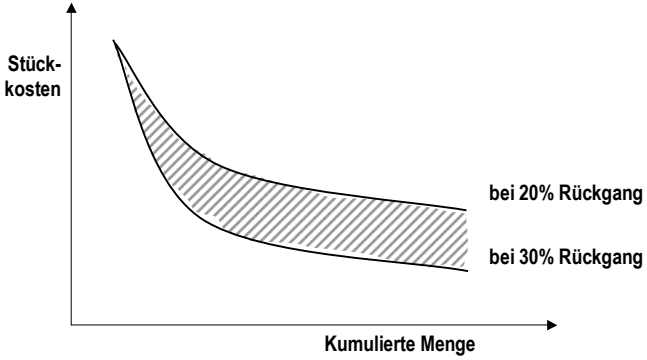
Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Grundlagen
Management I


80

Kostenerfahrungsanalyse



The graph shows 'Stückkosten' (unit costs) on the y-axis and 'Kumulierte Menge' (cumulative quantity) on the x-axis. Two downward-sloping curves represent different cost reduction scenarios. The upper curve is labeled 'bei 20% Rückgang' and the lower curve is labeled 'bei 30% Rückgang'. The area between these two curves is shaded with diagonal lines, representing the range of potential cost savings.

Volker Castor



3. Planungssystem

Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Grundlagen
Management I

Kostenerfahrungsanalyse


81

Die **Erfahrungskurve** ermöglicht die Berechnung von Kostenvorteilen, die sich aus der kumulierten vergangenen Produktionsmenge – somit aus der Erfahrung (mit den Produkten, Prozessen und Stoffen) ergeben.

Perspektive: Wenn höhere Marktanteile nicht nur Kostenvorteile durch Volumen, sondern auch durch Erfahrung ermöglichen, wird die Marktführerschaft noch attraktiver, denn sie sichert dem Marktführer nachhaltig höhere Erträge als den Wettbewerbern.

Die Aussagekraft der Erfahrungskurve ist stark **branchenabhängig**. Gleichzeitig geht (bei reiner Konzentration auf die Produktionsmengensteigerung entlang der Kurve) oft der Blick auf den Markt und neue geforderte Produkte verloren.

Volker Castor



3. Planungssystem

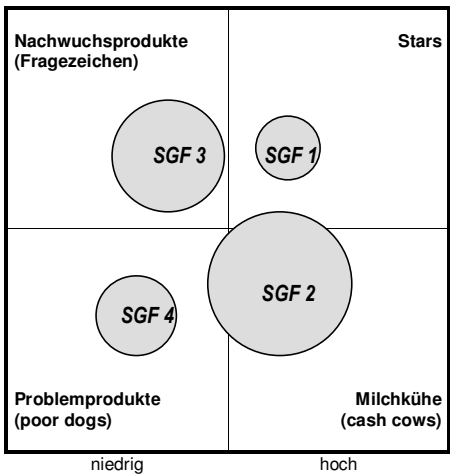
Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Grundlagen
Management I

Portfolioanalyse


82




Marktwachstum: hoch, niedrig

Relativer Marktanteil: niedrig, hoch

Volker Castor

 3. Planungssystem Planungs- methoden Planungs- instrumente Grundlagen Management I	<h2>Portfolioanalyse</h2> <p style="text-align: right;">83</p>
	<p>Ziel der Portfolio-Analyse ist es, die zu erwartenden Ressourcen in solche Geschäftsfelder zu lenken, in denen die Marktaussichten günstig erscheinen und die Unternehmung relative Wettbewerbsvorteile nutzen kann.</p>
	<p>Die Portfolio-Analyse wurde von der Boston-Consulting-Group (BCG) als eine Vier-Feld-Matrix entwickelt, in der der relative Marktanteil und das Marktwachstum die beiden bestimmenden Größen darstellen. Der auf die einzelnen strategischen Geschäftsfelder entfallende Umsatzanteil wird durch die Größe von Kreisflächen innerhalb der Matrix zum Ausdruck gebracht.</p>
	<p>Der relative Marktanteil wird durch die Relation des eigenen Marktanteils zu dem des größten Konkurrenten bestimmt. Die Marktwachstumsrate kann aus statistischen Untersuchungen abgeleitet werden.</p>
	Volker Castor

 3. Planungssystem Planungs- methoden Planungs- instrumente Grundlagen Management I	<h2>Portfolioanalyse</h2> <p style="text-align: right;">84</p>
	<ul style="list-style-type: none">• Milchkühe (cash cows) Zu dieser Kategorie zählen strategische Geschäftsfelder, die zwar einen hohen Marktanteil besitzen, deren Wachstumsaussichten allerdings gering sind. Sie stellen für die Weiterentwicklung des Unternehmens durch finanzielle Unterstützung anderer Geschäftsfelder die wichtigste Grundlage dar. Die entsprechenden Produkte sollen „gemolken“ werden, ohne dass hohe Investitionen erforderlich werden.
	<ul style="list-style-type: none">• Stars Überschneidet sich ein hoher Marktanteil mit günstigen Wachstumsaussichten, zählt das in dieser Kategorie eingeordnete strategische Geschäftsfeld zu den Stars. Stars ermöglichen das Unternehmenswachstum und entwickeln sich, sobald das Wachstum nachlässt zu „Milchkühen“. Insofern repräsentieren sie die Geschäftsfelder, die in Zukunft zur Erwirtschaftung des Gewinns beitragen werden.
	Volker Castor



3. Planungssystem

Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Grundlagen
Management I

85


Portfolioanalyse

- **Nachwuchsprodukte** (Fragezeichen)

Die weitere Entwicklung der in diese Kategorie einzuordnenden strategischen Geschäftsfelder ist noch offen. Sie besitzen zwar ein erhebliches Wachstumspotential, der derzeitige Marktanteil ist aber noch zu gering, um sie zu Stars werden zu lassen. Ihr Beitrag zum Gewinn ist aufgrund der noch relativ hohen Kosten gering.
- **Problemprodukte** (dogs)

Zu dieser Kategorie sind die strategischen Geschäftsfelder zu zählen, deren Markt nur noch geringfügig wächst oder sogar schrumpft und die zudem nur einen relativ geringen Marktanteil sowie eine schwache Wettbewerbsstellung („arme Hunde“) aufweisen. Obwohl sie oft noch starke Umsatzanteile besitzen, können sie wegen ihrer schlechten Kostenposition zu einer Verschlechterung des Cashflow führen.

Volker Castor



3. Planungssystem

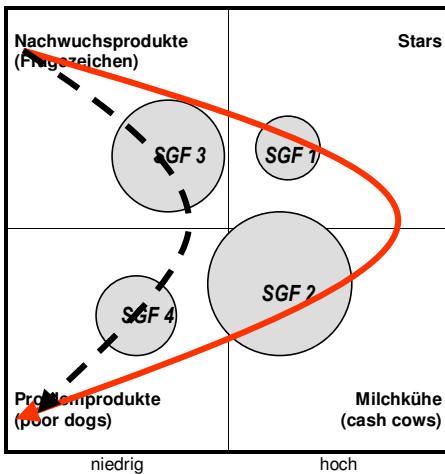
Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Grundlagen
Management I

86


Portfolioanalyse



Marktwachstum: hoch, niedrig

Relativer Marktanteil: niedrig, hoch

Volker Castor



3. Planungssystem

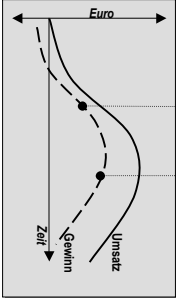
Planungs-
methoden

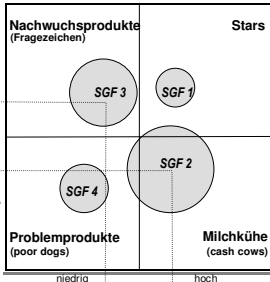
Planungs-
instrumente

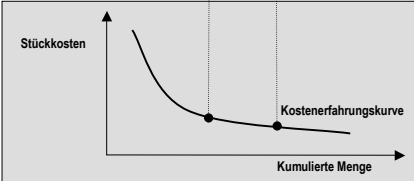
Grundlagen
Management I

Portfolioanalyse

Euro








87

Volker Castor



3. Planungssystem

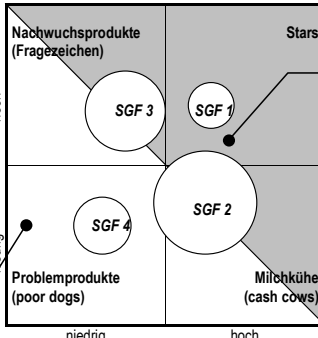
Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Grundlagen
Management I

Portfolio-Analyse


Zone der
Desinvestitions-
oder
Abschöpfungs-
strategie



Zone der
Investitions-
oder
Wachstums-
strategie

88

Volker Castor



3. Planungssystem

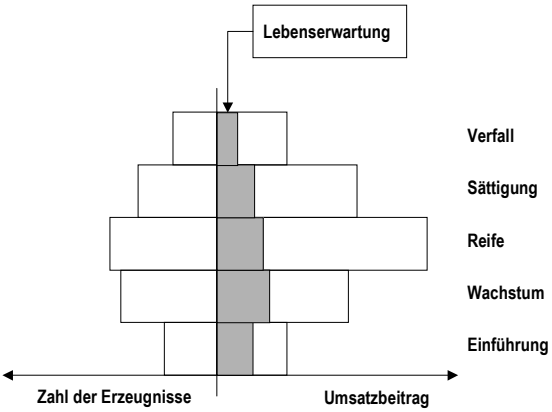
Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente


Grundlagen
Management I

89

Programmstruktur-Analyse



Volker Castor



3. Planungssystem

Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Grundlagen
Management I

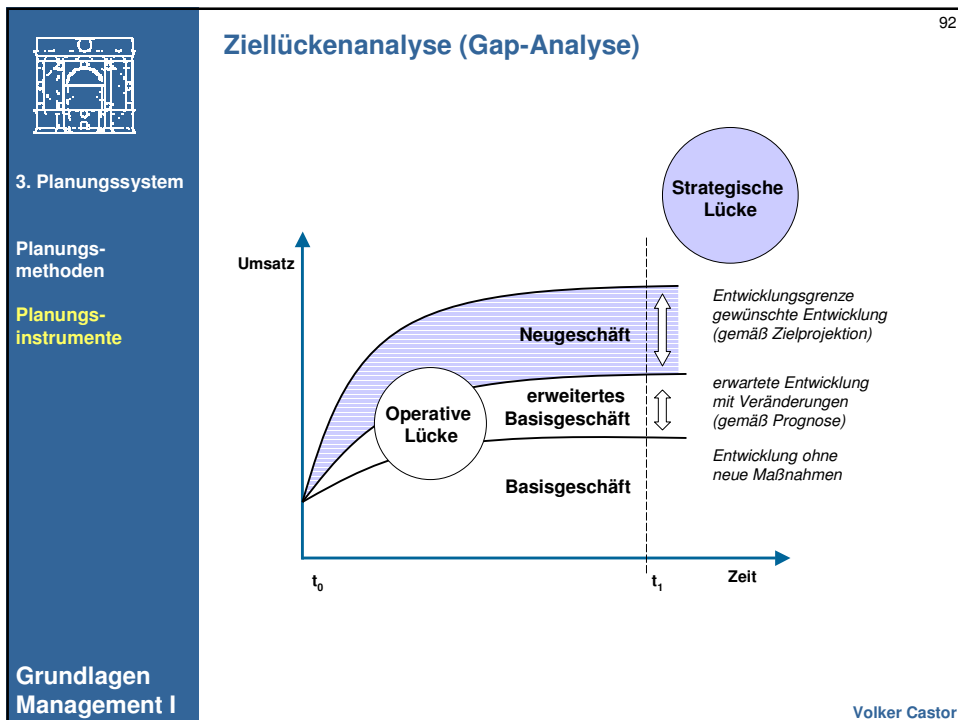
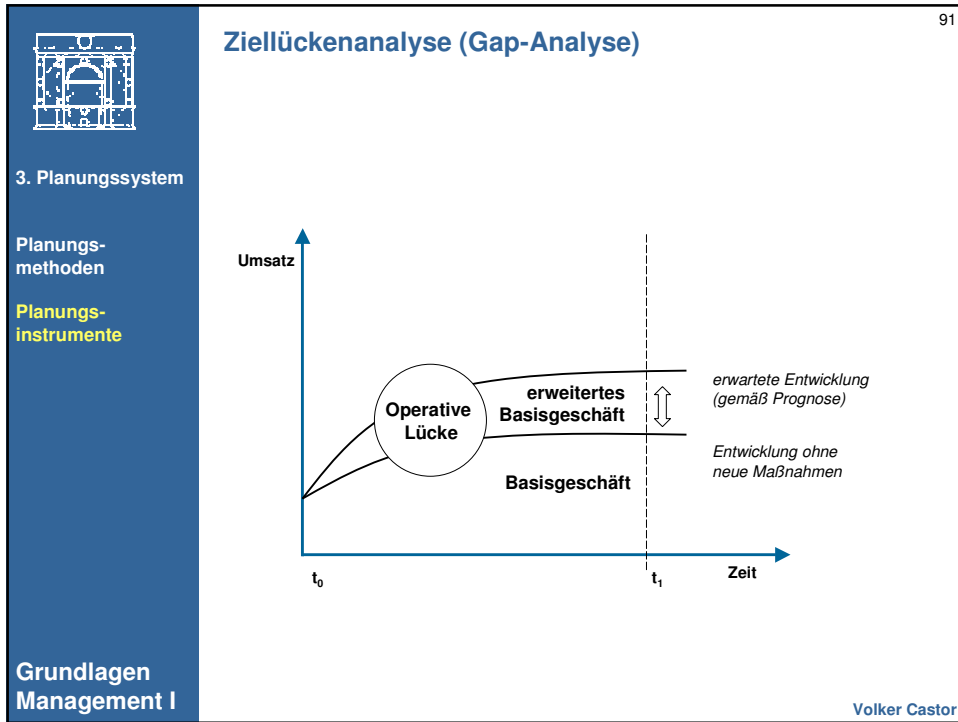
90


Programmstruktur-Analyse

Im Rahmen einer **Programmstrukturanalyse** werden die Lebenszyklusanalysen einzelner Produkte zu einer integrierten Betrachtung zusammengeführt. Die Analyse der Programmstruktur ist darauf gerichtet, komprimierte Informationen über das gesamte Produktprogramm zu erhalten.

Die Analyse der **Altersstruktur** eines Produktprogramms ist besonders für Unternehmen mit umfangreichen Programmen sehr wichtig. Die Lebenserwartung der einzelnen Produkte im Programm ist je nach ihrer Stellung im Lebenszyklus unterschiedlich. Viele alte Produkte im Programm bilden i.d.R. ein hohes Risiko für das Unternehmen. Im Gegensatz dazu sichern neue Produkte im Programm die Wachstumschancen und damit das längerfristige Überleben am Markt.

Volker Castor





3. Planungssystem

Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Grundlagen
Management I

93


Ziellückenanalyse (Gap-Analyse)

Die **Gap-Analyse** (Gap = Lücke) zeigt die strategische Lücke auf, indem sie den Unterschied zwischen den strategischen Zielen und der aktuellen Unternehmensprognose herausstellt.

Bei der Gap-Analyse wird die gewünschte Entwicklung einer Zielgröße (z.B. Umsatz oder Gewinn) dem Verlauf dieser Größe gegenüber gestellt, der bei der derzeit verfolgten Strategie erwartet wird. Die Abweichung zwischen beiden Entwicklungen offenbart eine strategische Lücke und deutet auf die Notwendigkeit einer Strategieänderung hin (z.B. Entwicklung und Einführung neuer Produkte).

Die Gesamtlücke kann auch differenzierter betrachtet werden, z.B. über **Unterteilung in operative und strategische Lücke**. Ihre Trennungskurve ist die Entwicklungslinie des Geschäfts unter der Annahme der bestmöglichen Nutzung aller bestehenden Potentiale, während die Obergrenze der strategischen Lücke die zukünftig zu erwartende Entwicklungsgrenzen berücksichtigt.

Volker Castor



3. Planungssystem

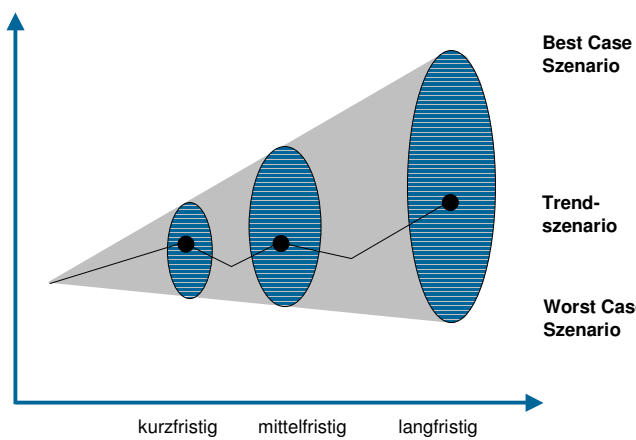
Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Grundlagen
Management I

94

Szenariotechnik




kurzfristig mittelfristig langfristig

Best Case Szenario

Trend-szenario

Worst Case Szenario

Volker Castor



3. Planungssystem

Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Grundlagen
Management I

95


Szenariotechnik

Die **Szenariotechnik** ist eine Methode der Strategischen Planung.

Ziel der Szenariotechnik ist es, mögliche Entwicklungen der Zukunft zu analysieren und zusammenhängend darzustellen.

Beschrieben werden dabei alternative zukünftige Situationen sowie Wege, die zu diesen zukünftigen Situationen führen können. Die Szenariotechnik verfolgt regelmäßig die Analyse von Extrem-szenarios (positives Extrem-Szenario = **Best Case Szenario**, bzw. negatives Extrem-Szenario = **Worst Case Szenario**) oder besonders relevanter oder typischer Szenarios (**Trendszenario**).

Volker Castor



3. Planungssystem

Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

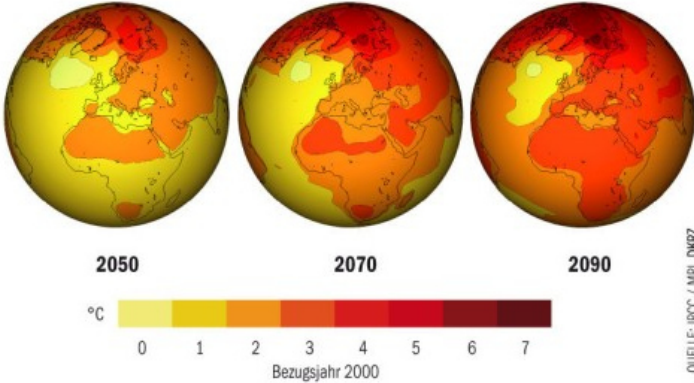
Grundlagen
Management I

96

Szenariotechnik

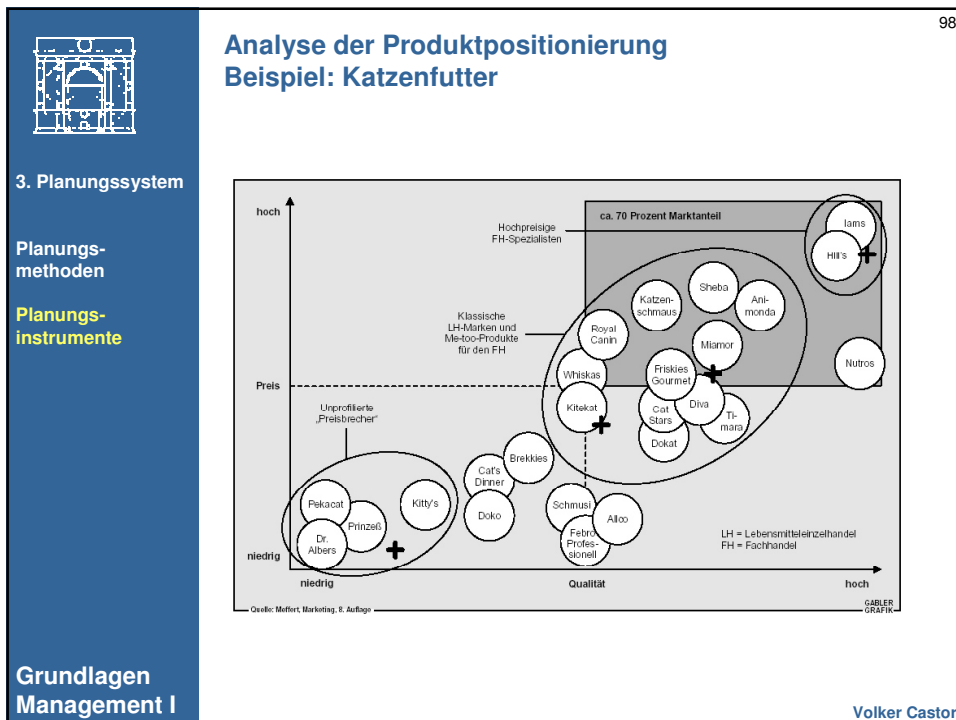
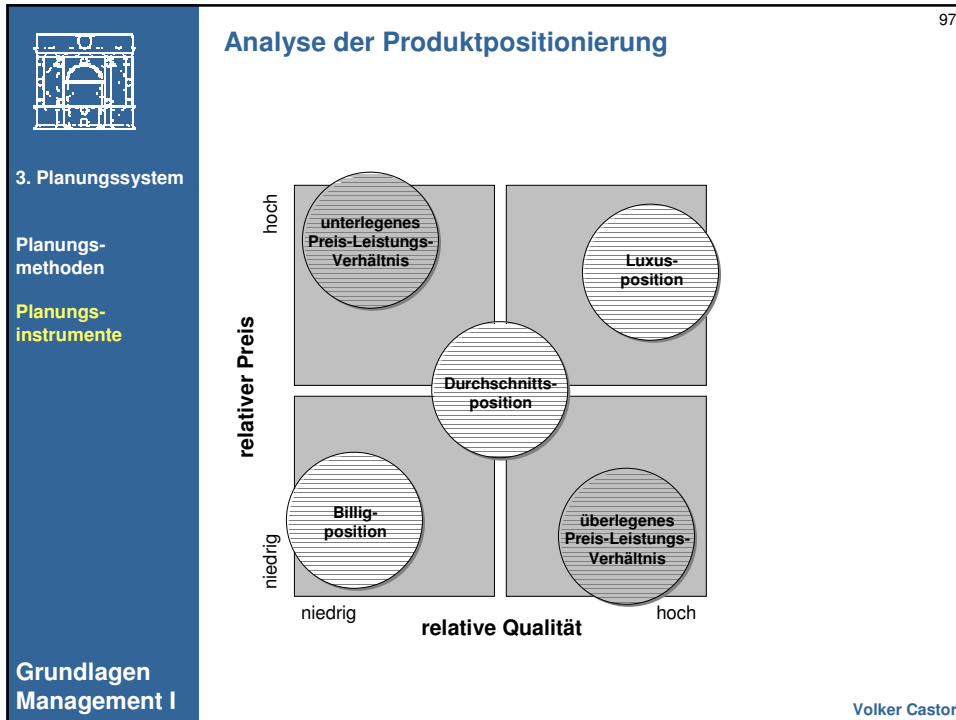
Beispiel: Klimaszenarien


Szenarien globaler Temperaturzunahme



Quelle: IPCC / MPI, DLRZ

Volker Castor





3. Planungssystem

Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Grundlagen
Management I


99

Analyse der Produktpositionierung

Ausgangspunkt jeder **Positionierungsanalyse** ist die subjektive Wahrnehmung des Produktes in den Augen der Konsumenten. Es ist davon auszugehen, dass Konsumenten anhand der für sie wichtigsten Kriterien die Produkte wahrnehmen und beurteilen. Die Kaufwahrscheinlichkeit ist dann für dasjenige Produkt am höchsten, das dem gewünschten Idealprodukt am nächsten kommt.

Mit der Positionierungsanalyse können sowohl Informationen für die Entwicklung von **Produktinnovationen** als auch für **Produktvariationen** gewonnen werden. Durch die Positionierung von Produkten und die aus den Präferenzen der Konsumenten abgeleiteten Idealprodukte können bisher noch nicht besetzte **Marktnischen** entdeckt bzw. Möglichkeiten erkannt werden, sich dem Idealprodukt stärker anzunähern. Auch die Notwendigkeit, sich u.U. besser von der Konkurrenz zu unterscheiden, kann das Ergebnis einer Positionierungsanalyse sein.

Volker Castor



3. Planungssystem

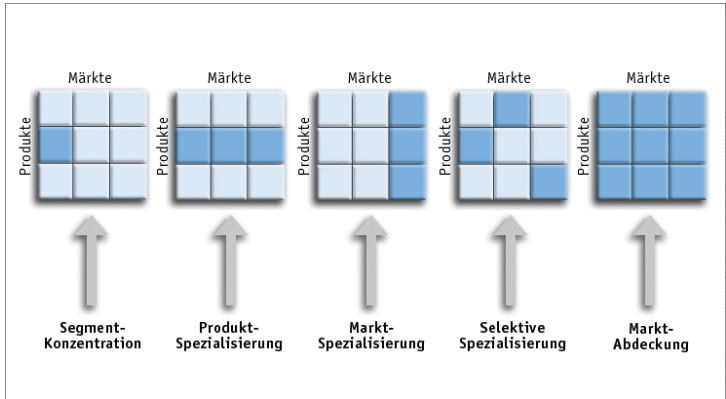
Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Grundlagen
Management I


100

Marktstrategien



Segment-Konzentration
Produkt-Spezialisierung
Markt-Spezialisierung
Selektive Spezialisierung
Markt-Abdeckung

Volker Castor



3. Planungssystem

Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente


Grundlagen
Management I

101

Wettbewerbsstrategien nach Porter

		Strategischer Vorteil	
		Einzigartigkeit	Kosten- vorsprung
Strategisches Zielobjekt	Branchenweit	Differenzierung	Kostenführerschaft
	Beschränkung auf ein Segment	Konzentration auf einen Schwerpunkt	

Volker Castor



3. Planungssystem

Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente


Grundlagen
Management I

102

Wettbewerbsstrategien nach Porter

Kostenführerschaft	Differenzierung	Fokussierung
Ausnutzen struktureller Kostenunterschiede (Skaleneffekte, Verbundeffekte, Erfahrungseffekte) Risiken: mangelnde Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, Innovationsfeindlichkeit	Besonderheitscharakter des Produkts Produkte müssen einen Zusatznutzen für den Kunden stiften Ansatzpunkte: Markenname, Technologie, Produktqualität Risiken: Vernachlässigung der Kosten, Differenzierungsvorteile meist nur temporär (Nachahmer)	Begrenzung auf ein oder wenige Marktsegmente (Nischenstrategie). Bedürfnisse besser oder günstiger als weniger spezialisierte Unternehmen erfüllen Innerhalb der Marktsegmente Unterscheidung in Kostenführerschaft oder Differenzierung Risiken: Imitation durch Marktführer

Volker Castor



3. Planungssystem

Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Grundlagen
Management I

103

Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

Produkte	neu bzw. nicht vorhanden	Produkt- entwicklung	Diversifikation
	alt bzw. vorhanden	Markt- durchdringung, Marktausweitung	Markt- entwicklung, Segmentierung
		alt bzw. vorhanden	neu bzw. nicht vorhanden
		Märkte	

Volker Castor



3. Planungssystem

Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Grundlagen
Management I

104


Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

Marktdurchdringungsstrategie: Eine weitere Marktdurchdringung (Marktausweitung) soll auf bestehenden Märkten mit den vorhandenen Produkten erreicht werden. Hohe Gefahr eines ruinösen Preiswettbewerbs.

Marktentwicklungsstrategie: Für bestehende Produkte sollen neue Märkte (Verwendungen) gefunden werden. Dies wird häufig mit einer Internationalisierung des Verkaufs versucht.

Produktentwicklungsstrategie: Mit Produktdifferenzierungen (Veränderungen) bzw. -innovationen können Käufer zu einem Mehr- oder Neukauf animiert werden.

Volker Castor



3. Planungssystem

Planungs-
methoden

Planungs-
instrumente

Grundlagen
Management I


105

Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

Diversifikationsstrategie: Wenn sowohl keine bestehenden Märkte bzw. Produkte vorhanden sind, so bietet sich die Aufnahme neuer Produkte an. Ein Risiko könnte in den mangelnden Erfahrungswerten für die neuen Produkte liegen. Man unterscheidet:

- **Horizontale Diversifikation:** Aufnahme neuer Produkte auf gleicher Produktebene.
- **Vertikale Diversifikation:** Aufnahme von Produkten aus der vor- oder nachgelagerten Produktionskette.
- **Laterale Diversifikation:** Aufnahme artfremder Produkte. Diese Form der Diversifikation dient der Risikominimierung.

Volker Castor



1. Überblick

2. Zielbildung

3. Planungssystem

4. Entscheidungen

5. Organisation

6. Führung

7. Kontrolle

8. Projekt-
management

9. Systeme

Grundlagen
Management I


106

Grundlagen Management I

Strukturen, Funktionen und Prozesse

3. Planungssystem

- Betriebliche Planungsmethoden ✓
- Betriebliche Planungsinstrumente ✓



Volker Castor