

79



Dispositive Funktionsbereiche
Management und Organisation

- **Management**
- Zielbildung
- Planungssystem
- Betriebliche Entscheidungen
- Organisation
- Führung
- Kontrolle
- Managementsysteme



1. Grundlagen

2. Dispositive Funktionsbereiche

3. Monetäre Funktionsbereiche

4. Unternehmensgründung

Unternehmensführung

Volker Castor

80



Managementbegriff

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

Aus diesem Grunde wird Management oft auch mit Unternehmensführung gleichgesetzt.

2. Dispositive Funktionsbereiche

Management

- Management als Institution
- Management als Funktion

Unternehmensführung

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Management

- Management als Institution
- Management als Funktion

Unternehmensführung

Managementbegriff

Management = Unternehmensführung

die Führung:
Management als Institution

das Führen:
Management als Funktion

81

Volker Castor



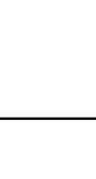
2. Dispositive Funktionsbereiche

Management

- **Management als Institution**
- Management als Funktion

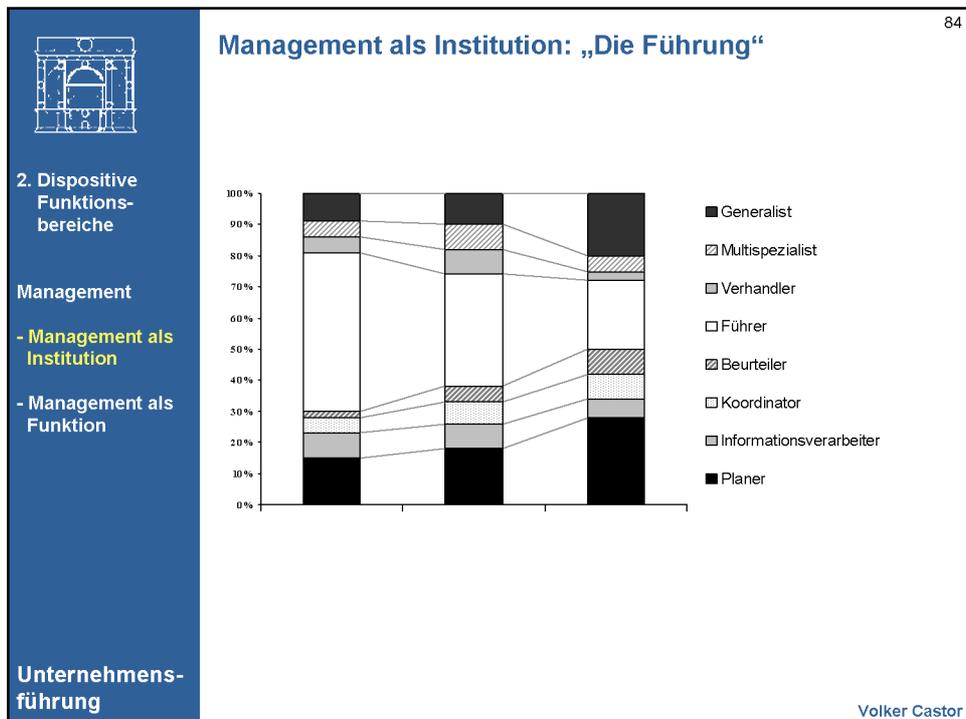
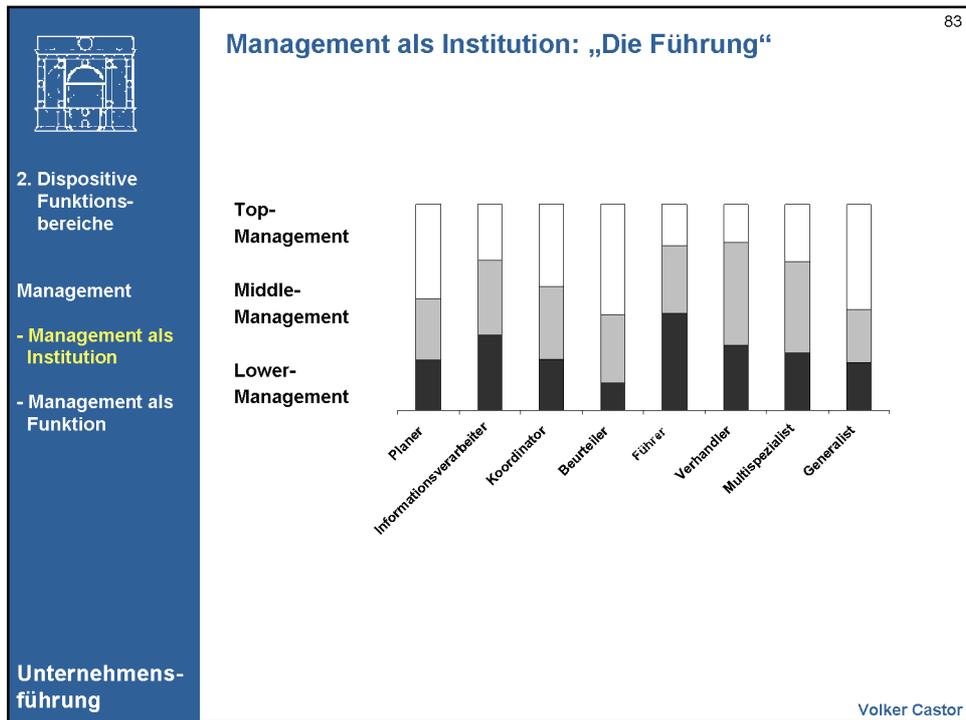
Unternehmensführung

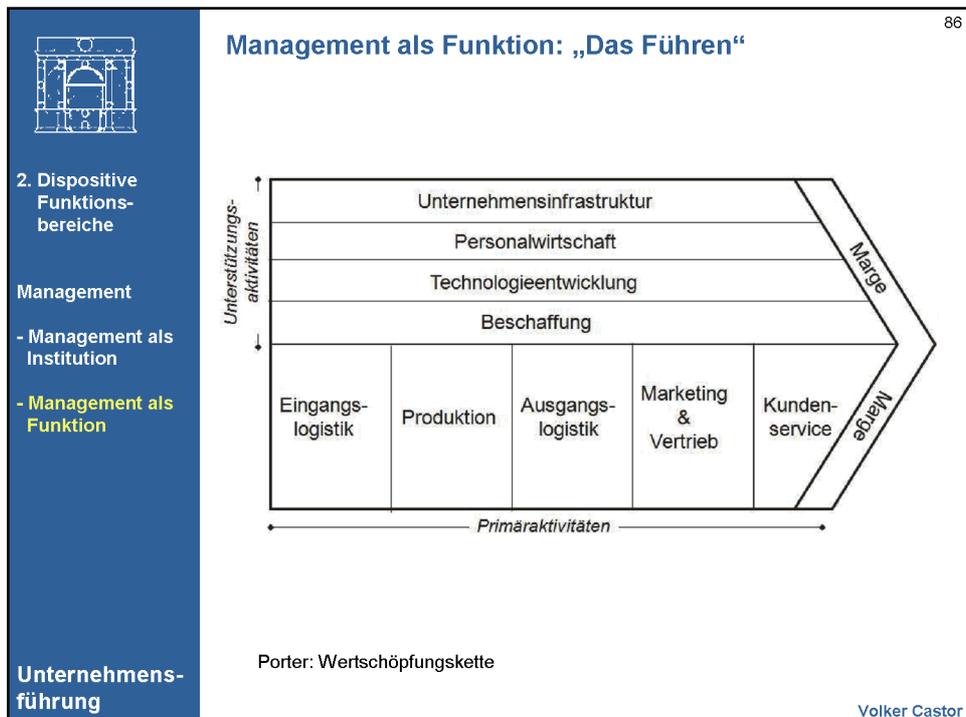
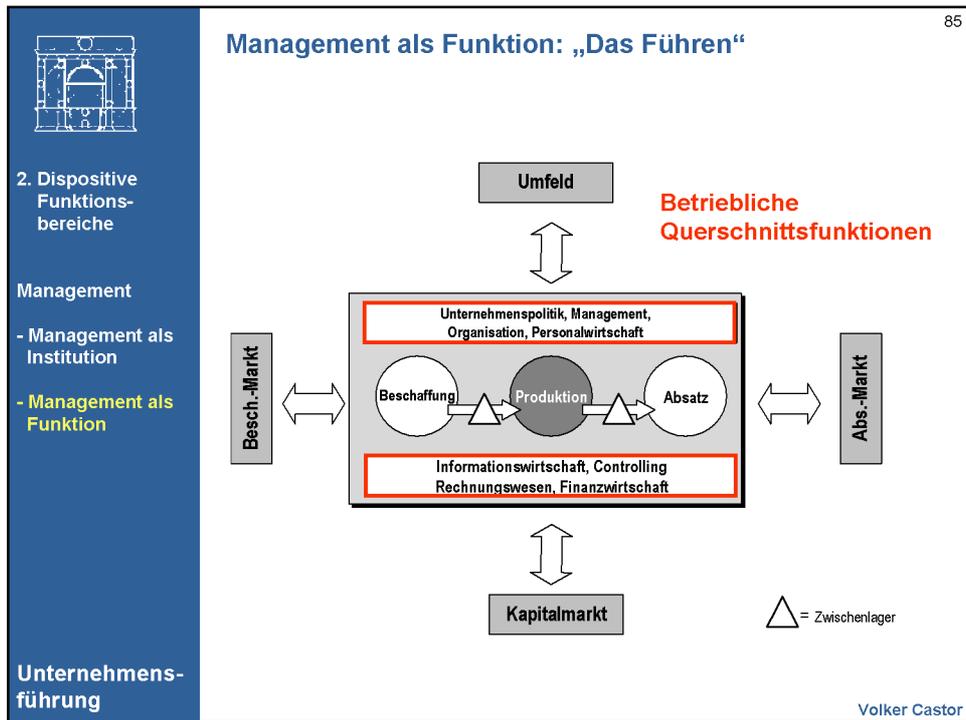
Management als Institution: „Die Führung“

Konzeption:	Eigenart:	Reichweites:	Risikograd:	Problemstruktur:
 Top Management	 Konzeptionelle Aufgaben	 Ganzheits-Entscheidungen	 Unsicherheit	 Offene/unstrukturierte Probleme
 Middle Management	 Führungsaufgaben	 Ressort-Entscheidungen	 Sicherheit	 Geschlossene/strukturierte Probleme
 Lower Management	 Ausführende Aufgaben			

82

Volker Castor





87

Management als Funktion: „Das Führen“

Managementzyklus

Kontrolle

Zielsetzung

Planung

Entscheidung

Organisation

Durchführung

Management

- Management als Institution

- **Management als Funktion**

2. Dispositive Funktionsbereiche

Unternehmensführung

Volker Castor

88

Dispositive Funktionsbereiche
Management und Organisation

- Management
- **Zielbildung**
- Planungssystem
- Betriebliche Entscheidungen
- Organisation
- Führung
- Kontrolle
- Managementsysteme

1. Grundlagen

2. **Dispositive Funktionsbereiche**

3. Monetäre Funktionsbereiche

4. Unternehmensgründung

Unternehmensführung

Volker Castor

89



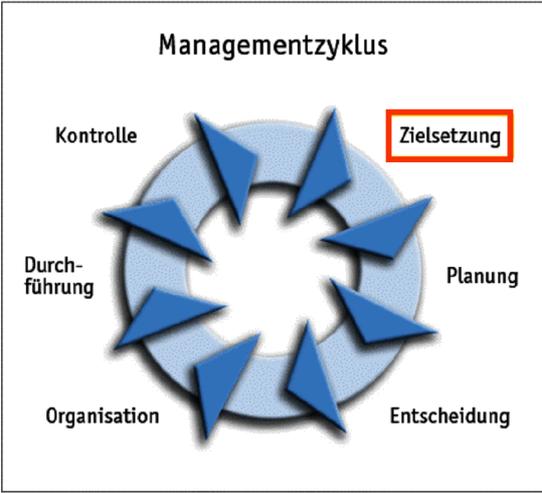
2. Dispositive Funktionsbereiche

Zielbildung

- Betriebliches Zielsystem
- Management der betrieblichen Ziele

Unternehmensführung

Betriebliches Zielsystem



Managementzyklus

Volker Castor

90



2. Dispositive Funktionsbereiche

Zielbildung

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

Unternehmensführung

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. Dispositive Funktionsbereiche

Zielbildung

- Betriebliches Zielsystem

- Management der betrieblichen Ziele

Unternehmensführung

91

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 --> F[soziale Ziele]
                    
```

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Zielbildung

- Betriebliches Zielsystem

- Management der betrieblichen Ziele

Unternehmensführung

92

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.

Volker Castor

93



Betriebliches Zielsystem

2. Dispositive Funktionsbereiche

Zielbildung

- Betriebliches Zielsystem
- Management der betrieblichen Ziele

Unternehmensführung

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.

Volker Castor

94



Allgemeine Zielanforderungen

2. Dispositive Funktionsbereiche

Zielbildung

- Betriebliches Zielsystem
- Management der betrieblichen Ziele

Unternehmensführung

Zielanforderungen: SMART

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

Volker Castor



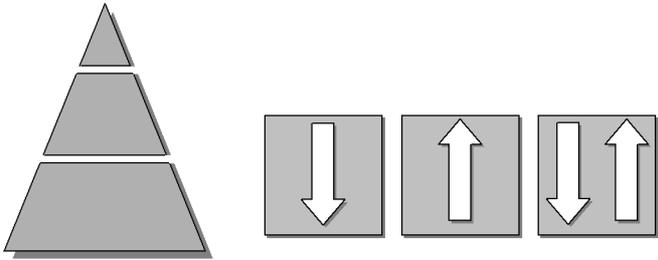
2. Dispositive Funktionsbereiche

Zielbildung

- Betriebliches Zielsystem
- Management der betrieblichen Ziele

Unternehmensführung

Zielbildungsprozess



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

Volker Castor

95



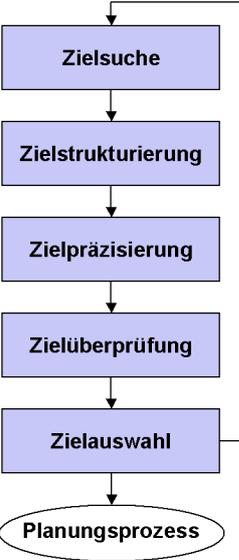
2. Dispositive Funktionsbereiche

Zielbildung

- Betriebliches Zielsystem
- Management der betrieblichen Ziele

Unternehmensführung

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

96



2. Dispositive Funktionsbereiche

Zielbildung

- Betriebliches Zielsystem

- Management der betrieblichen Ziele

Unternehmensführung

Zielebenen

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



2. Dispositive Funktionsbereiche

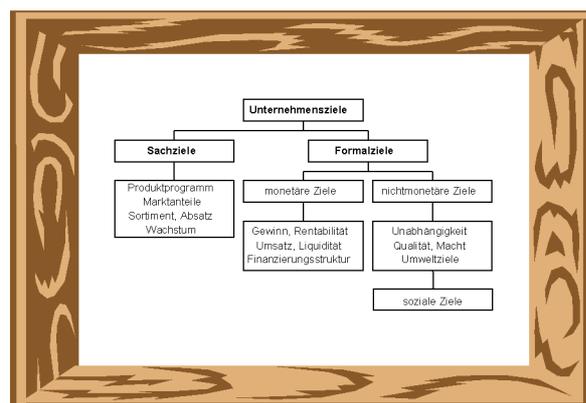
Zielbildung

- Betriebliches Zielsystem

- Management der betrieblichen Ziele

Unternehmensführung

Unternehmensleitbild und Unternehmenskultur



99



2. Dispositive Funktionsbereiche

Zielbildung

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

Unternehmensführung

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

100



2. Dispositive Funktionsbereiche

Zielbildung

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

Unternehmensführung

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. Dispositive Funktionsbereiche

Zielbildung

- Betriebliches Zielsystem

- Management der betrieblichen Ziele

Unternehmensführung

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

101

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Zielbildung

- Betriebliches Zielsystem

- Management der betrieblichen Ziele

Unternehmensführung

Unternehmensleitbild

Elemente:

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

102

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Zielbildung

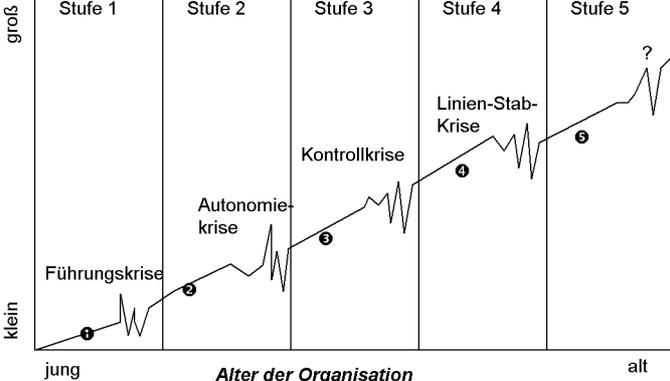
- Betriebliches Zielsystem
- **Management der betrieblichen Ziele**

Unternehmensführung

103

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. Dispositive Funktionsbereiche

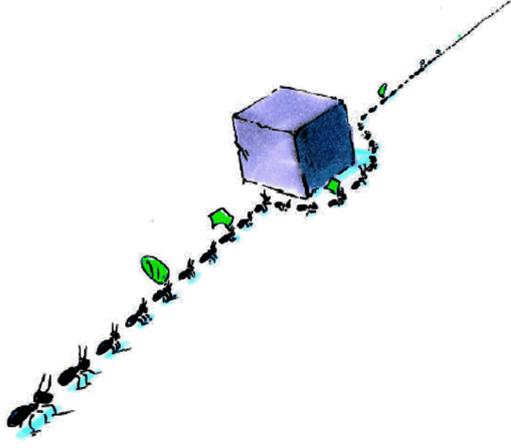
Zielbildung

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

Unternehmensführung

104

Management der Unternehmensziele



Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Zielbildung

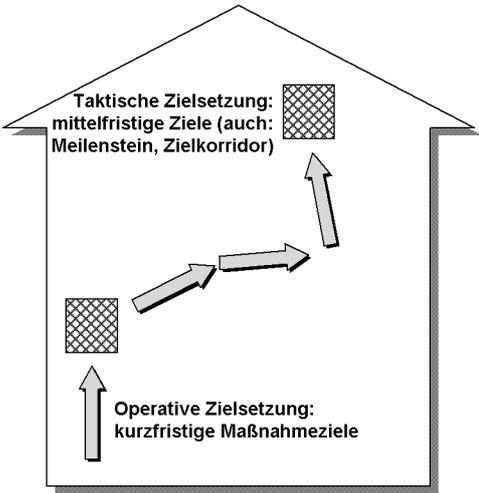
- Betriebliches Zielsystem
- **Management der betrieblichen Ziele**

Unternehmensführung

105

Management der Unternehmensziele

Strategische Zielsetzung:
- Unternehmenserhaltung
- Gewinnmaximierung



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

Operative Zielsetzung:
kurzfristige Maßnahmenziele

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Zielbildung

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

Unternehmensführung

106

Management der Unternehmensziele

System: Horizont:	Ziel-system	Maßnahmen-system	Ressourcen-system
strategisch	Gesamtziele	Strategien	Ressourcenentwicklung
taktisch	Teilziele	Programme	Ressourcenbedarf
operativ	Einzelziele	Aktionen	Ressourceneinsatz

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

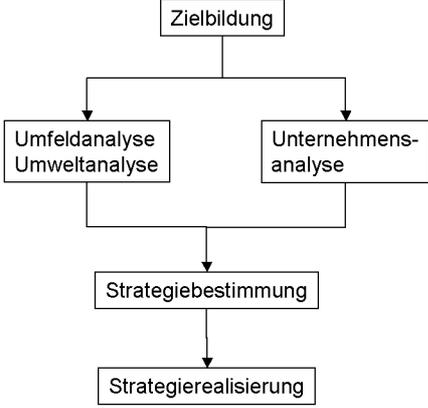
Zielbildung

- Betriebliches Zielsystem

- Management der betrieblichen Ziele

Unternehmensführung

Ziel- und Planungssystem



```

graph TD
    A[Zielbildung] --> B[Umfeldanalyse  
Umweltanalyse]
    A --> C[Unternehmensanalyse]
    B --> D[Strategiebestimmung]
    C --> D
    D --> E[Strategierealisierung]
            
```

Ziele

Planung

Entscheidung

Organisation
Durchführung

107

Volker Castor



1. Grundlagen

2. Dispositive Funktionsbereiche

3. Monetäre Funktionsbereiche

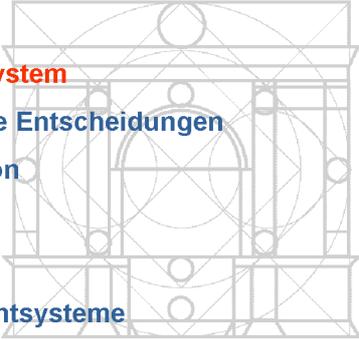
4. Unternehmensgründung

Unternehmensführung

Dispositive Funktionsbereiche

Management und Organisation

- Management
- Zielbildung
- **Planungssystem**
- Betriebliche Entscheidungen
- Organisation
- Führung
- Kontrolle
- Managementsysteme



108

Volker Castor

109



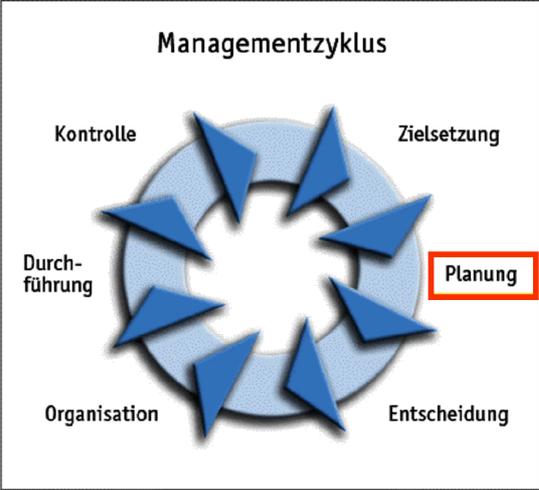
2. Dispositive Funktionsbereiche

Planungssystem

- Methoden
- Instrumente

Planungssystem im Unternehmen

Managementzyklus



Kontrolle

Zielsetzung

Planung

Durchführung

Organisation

Entscheidung

Unternehmensführung

Volker Castor

110



2. Dispositive Funktionsbereiche

Planungssystem

- Methoden
- 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).

Unternehmensführung

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Planungssystem

- Methoden
- Instrumente

Unternehmensführung

Grundlagen: Planungssystem im Unternehmen

Planungsgrundsätze

- Langfristigkeit
- Vollständigkeit
- Stabilität
- Verbindlichkeit
- Kontrollierbarkeit
- Realisierbarkeit

Planungsebenen

- Normative Planung
- Strategische Planung
- Taktische Planung
- Operative Planung

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Planungssystem

- Methoden
- Instrumente

Unternehmensführung

Planungsprozess

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

Anschlussplanung

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

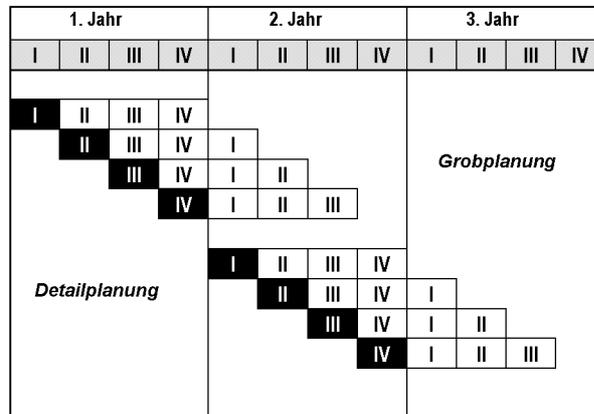
Planungssystem

- Methoden

- Instrumente

Unternehmensführung

Planungsprozess



Sukzessivplanung

(als rollierende oder revolvierende Planung)

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

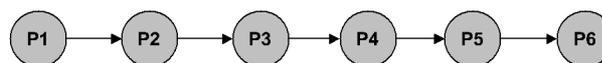
Planungssystem

- Methoden

- Instrumente

Unternehmensführung

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

115

Planungsverfahren

2. Dispositive Funktionsbereiche

Planungssystem

- Methoden
- Instrumente

Unternehmensführung

Parallelprinzip

Volker Castor

116

Planungsverfahren

2. Dispositive Funktionsbereiche

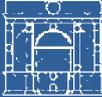
Planungssystem

- Methoden
- Instrumente

Unternehmensführung

Simultanprinzip

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Planungssystem

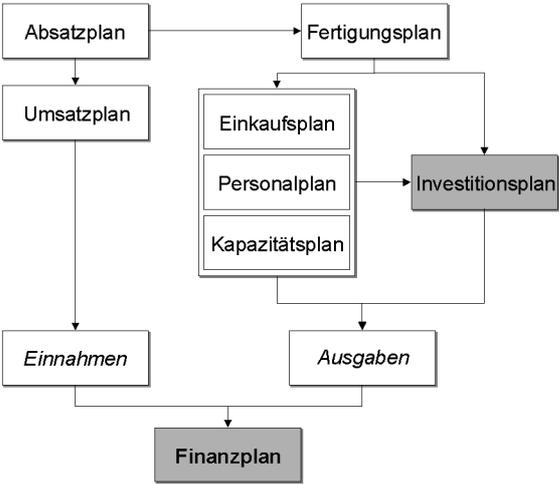
- Methoden

- Instrumente

Unternehmensführung

117

Beispiel: Finanzplanung



```

graph TD
    A[Absatzplan] --> B[Fertigungsplan]
    A --> C[Umsatzplan]
    B --> D[Einkaufsplan]
    B --> E[Personalplan]
    B --> F[Kapazitätsplan]
    B --> G[Investitionsplan]
    C --> H[Einnahmen]
    D --> I[Ausgaben]
    E --> I
    F --> I
    G --> I
    H --> J[Finanzplan]
    I --> J
    
```

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Planungssystem

- Methoden

- Instrumente

Unternehmensführung

118

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.

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Planungssystem

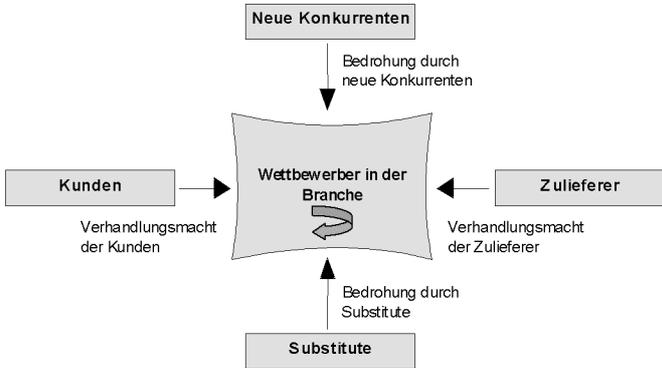
- Methoden

- Instrumente

Unternehmensführung

Branchenstrukturanalyse

119



Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Planungssystem

- Methoden

- Instrumente

Unternehmensführung

Branchenstrukturanalyse

120

Die **Branchenstrukturanalyse** nach Porter basiert auf der Idee, dass die Attraktivität einer Branche durch die Ausprägung von fünf wesentlichen Wettbewerbskräften (**Five Forces**) bestimmt wird.

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.

Alle fünf Kräfte zusammen genommen bestimmen die **Wettbewerbsintensität** und damit die Rentabilität der Branche bzw. des betrachteten Teilmarktes.

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Planungssystem

- Methoden

- **Instrumente**

Unternehmensführung

Branchenstrukturanalyse

121

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.

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.

So ist der Erfolg einer Unternehmung also zumindest indirekt von der Marktstruktur abhängig.

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Planungssystem

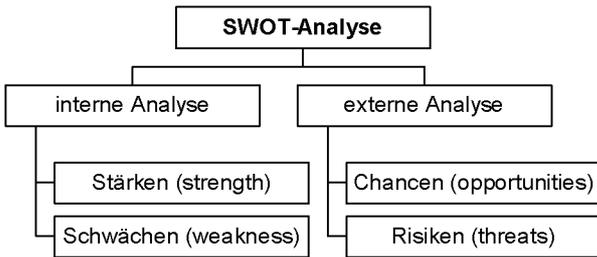
- Methoden

- **Instrumente**

Unternehmensführung

SWOT-Analyse

122



```

graph TD
    A[SWOT-Analyse] --> B[interne Analyse]
    A --> C[externe Analyse]
    B --> D[Stärken (strength)]
    B --> E[Schwächen (weakness)]
    C --> F[Chancen (opportunities)]
    C --> G[Risiken (threats)]
            
```

Volker Castor

123



2. Dispositive Funktionsbereiche

Planungssystem

- Methoden
- **Instrumente**

Unternehmensführung

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

Volker Castor

124



2. Dispositive Funktionsbereiche

Planungssystem

- Methoden
- **Instrumente**

Unternehmensführung

SWOT-Analyse

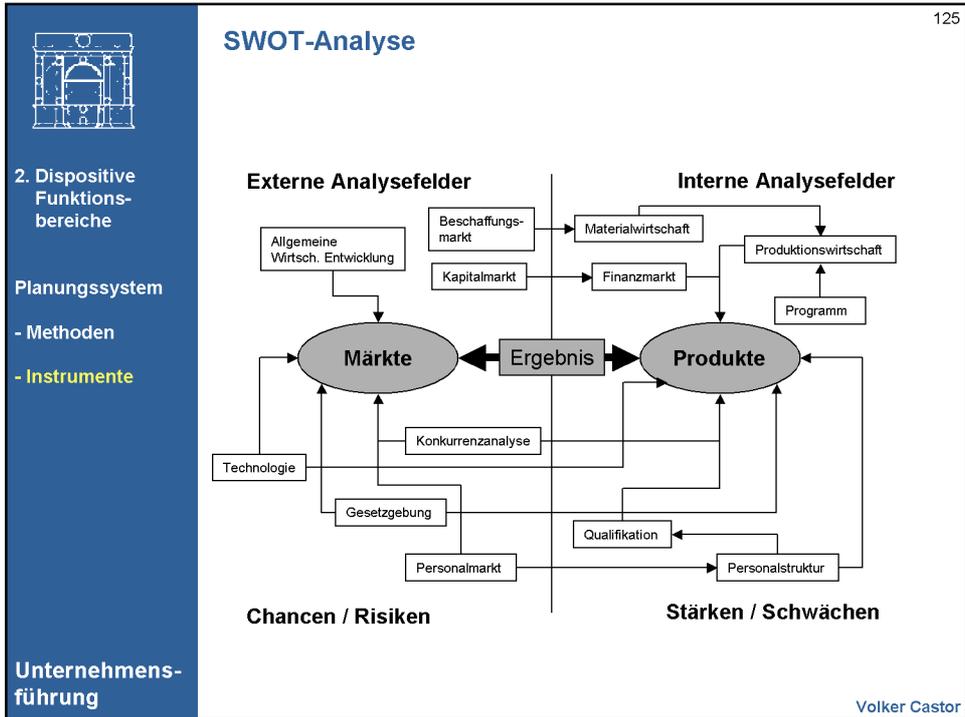
Chancen und **Risiken** sind durch das unternehmerische Umfeld bestimmt, können durch das Unternehmen also nur wenig bzw. gar nicht beeinflusst werden.

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



126

SWOT-Analyse

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

127



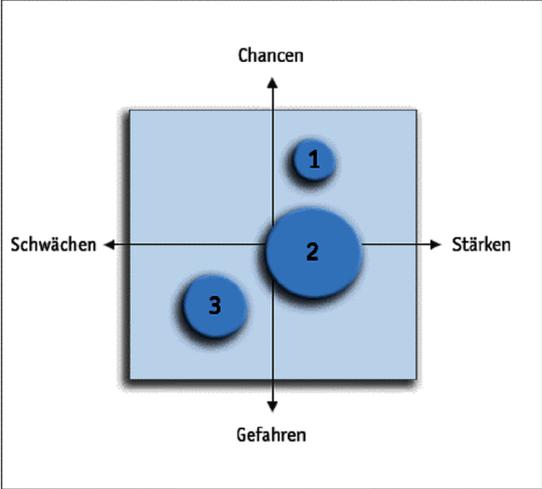
2. Dispositive Funktionsbereiche

Planungssystem

- Methoden

- **Instrumente**

SWOT-Analyse



The diagram shows a 2x2 matrix with a central circle labeled '2'. The vertical axis is labeled 'Chancen' (top) and 'Gefahren' (bottom). The horizontal axis is labeled 'Schwächen' (left) and 'Stärken' (right). A small circle labeled '1' is in the top-right quadrant (Opportunities/Strengths), and a small circle labeled '3' is in the bottom-left quadrant (Threats/Weaknesses).

Unternehmensführung

Volker Castor

128



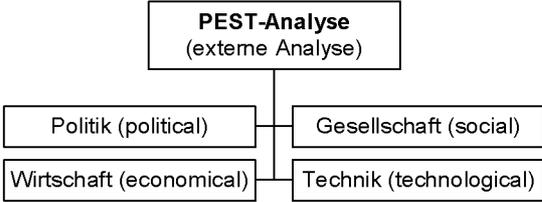
2. Dispositive Funktionsbereiche

Planungssystem

- Methoden

- **Instrumente**

PEST-Analyse



The diagram shows a central box labeled 'PEST-Analyse (externe Analyse)'. A vertical line descends from this box to a horizontal line. From this horizontal line, four boxes branch out: 'Politik (political)' on the left, 'Gesellschaft (social)' on the right, 'Wirtschaft (economical)' on the left, and 'Technik (technological)' on the right.

Unternehmensführung

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Planungssystem

- Methoden

- Instrumente

Unternehmensführung

PEST-Analyse

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).

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

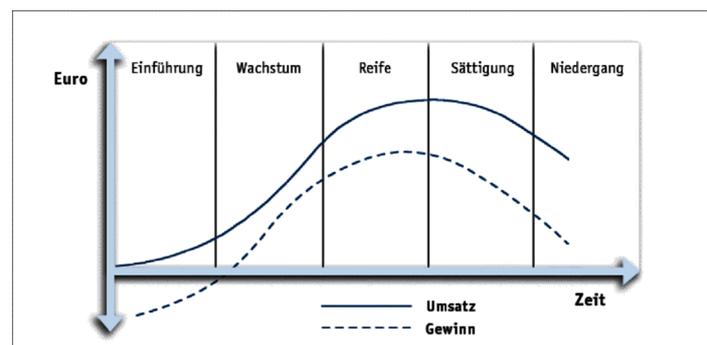
Planungssystem

- Methoden

- Instrumente

Unternehmensführung

Lebenszyklus-Analyse



Volker Castor

 2. Dispositive Funktionsbereiche Planungssystem - Methoden - Instrumente Unternehmensführung	<h2>Lebenszyklus-Analyse</h2> <p>131</p> <p>Unter einem Lebenszyklus eines Produktes versteht man die erwartete oder auf der Basis von Vergangenheitswerten ermittelte Umsatz- oder Absatzentwicklung eines Produktes im Zeitverlauf.</p> <p>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.</p>
	<p>Volker Castor</p>

 2. Dispositive Funktionsbereiche Planungssystem - Methoden - Instrumente Unternehmensführung	<h2>Lebenszyklus-Analyse</h2> <p>132</p> <h3>Einführungsphase</h3> <p>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.</p> <p>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.</p>
	<p>Volker Castor</p>

133



2. Dispositive Funktionsbereiche

Planungssystem

- Methoden
- **Instrumente**

Unternehmensführung

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

134



2. Dispositive Funktionsbereiche

Planungssystem

- Methoden
- **Instrumente**

Unternehmensführung

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

135



2. Dispositive Funktionsbereiche

Planungssystem

- Methoden
- **Instrumente**

Unternehmensführung

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.

Volker Castor

136



2. Dispositive Funktionsbereiche

Planungssystem

- Methoden
- **Instrumente**

Unternehmensführung

Lebenszyklus-Analyse

Niedergangphase

(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

Volker Castor



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).

137

2. Dispositive Funktionsbereiche

Planungssystem

- Methoden

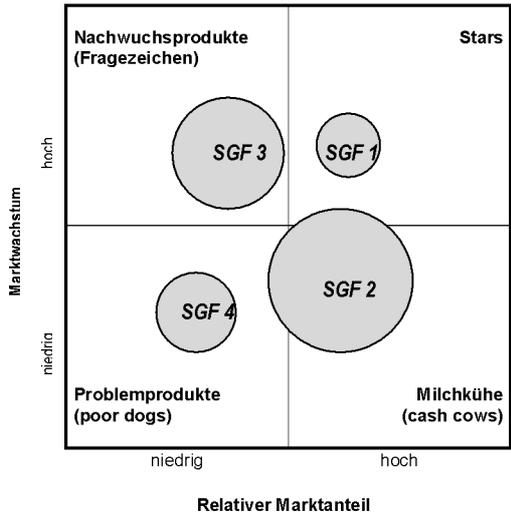
- **Instrumente**

Unternehmensführung

Volker Castor



Portfolioanalyse



The diagram is a 2x2 matrix with 'Marktwachstum' (Market Growth) on the vertical axis (hoch/niedrig) and 'Relativer Marktanteil' (Relative Market Share) on the horizontal axis (niedrig/hoch). The quadrants are: top-left 'Nachwuchsprodukte (Fragezeichen)', top-right 'Stars', bottom-left 'Problemprodukte (poor dogs)', and bottom-right 'Milchkühe (cash cows)'. SGF 3 is a large circle in the top-left quadrant, SGF 1 is a small circle in the top-right quadrant, SGF 4 is a small circle in the bottom-left quadrant, and SGF 2 is a large circle in the bottom-right quadrant.

138

2. Dispositive Funktionsbereiche

Planungssystem

- Methoden

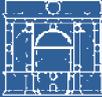
- **Instrumente**

Unternehmensführung

Volker Castor

 2. Dispositive Funktionsbereiche Planungssystem - Methoden - Instrumente Unternehmensführung	<p style="text-align: right;">139</p> <h2>Portfolioanalyse</h2> <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> <p style="text-align: right;">Volker Castor</p>
---	---

 2. Dispositive Funktionsbereiche Planungssystem - Methoden - Instrumente Unternehmensführung	<p style="text-align: right;">140</p> <h2>Portfolioanalyse</h2> <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.• 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. <p style="text-align: right;">Volker Castor</p>
---	---



2. Dispositive Funktionsbereiche

Planungssystem

- Methoden

- **Instrumente**

Unternehmensführung

141

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



2. Dispositive Funktionsbereiche

Planungssystem

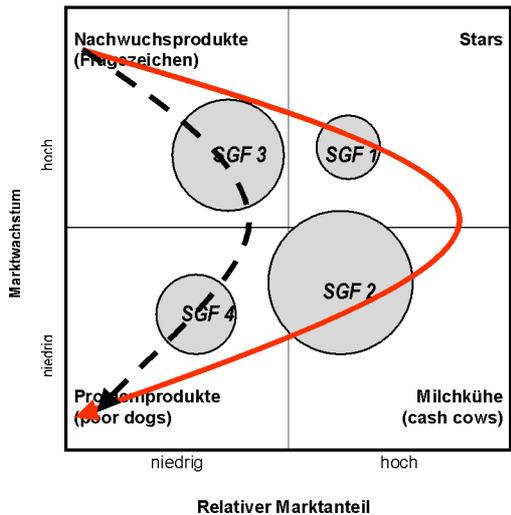
- Methoden

- **Instrumente**

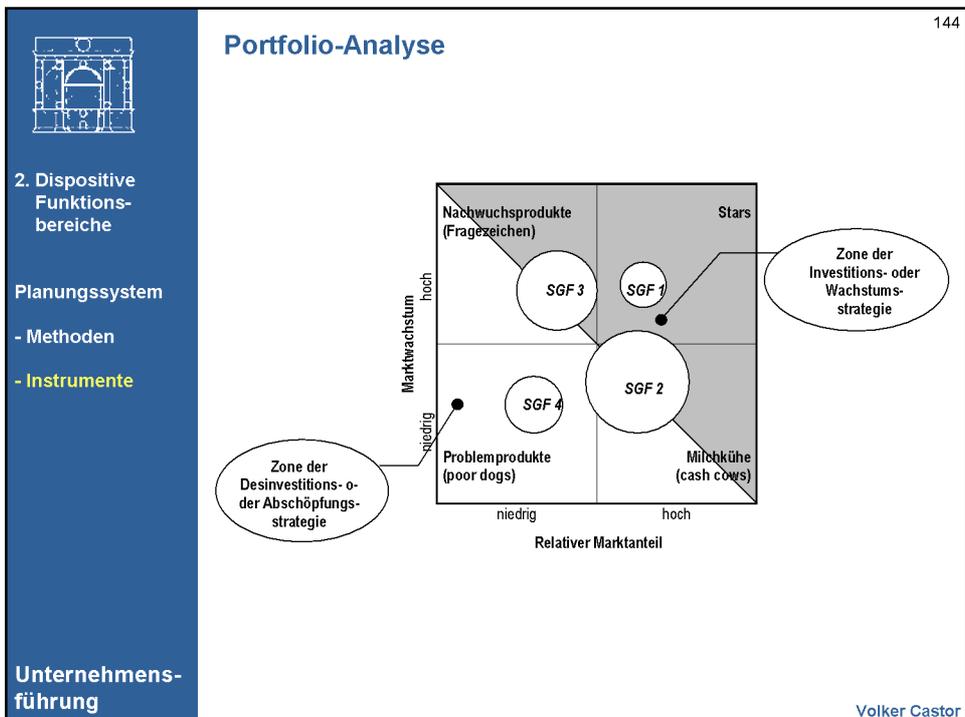
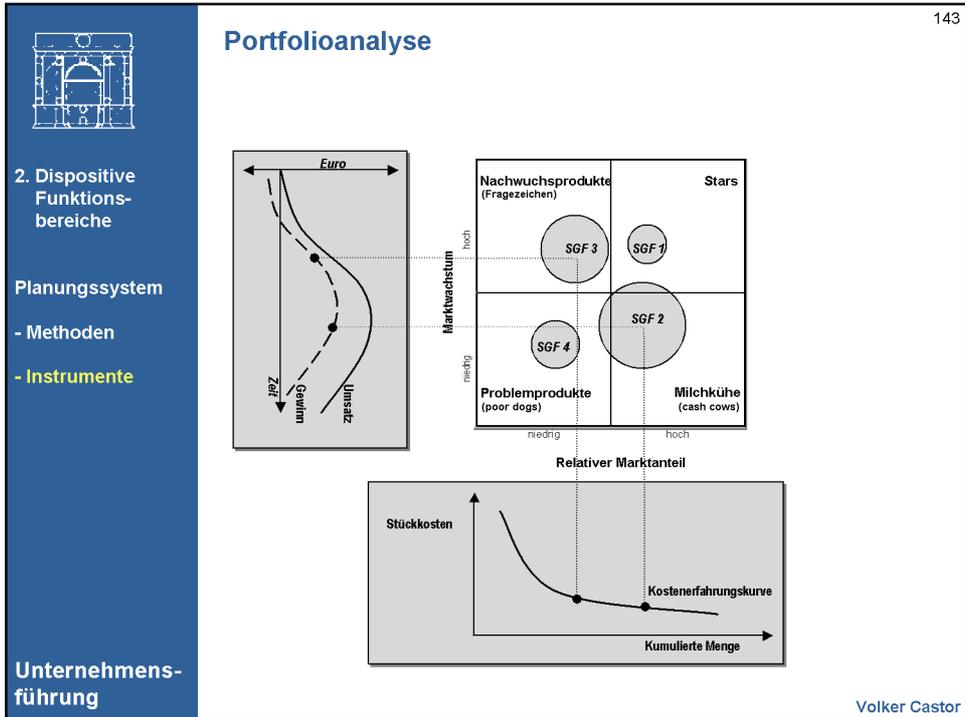
Unternehmensführung

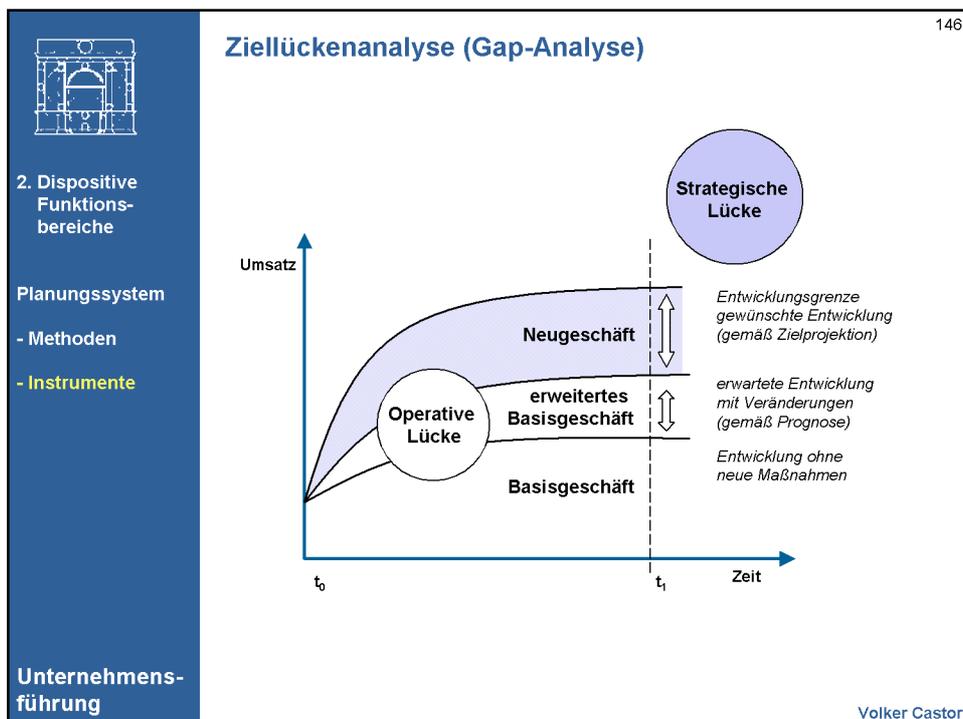
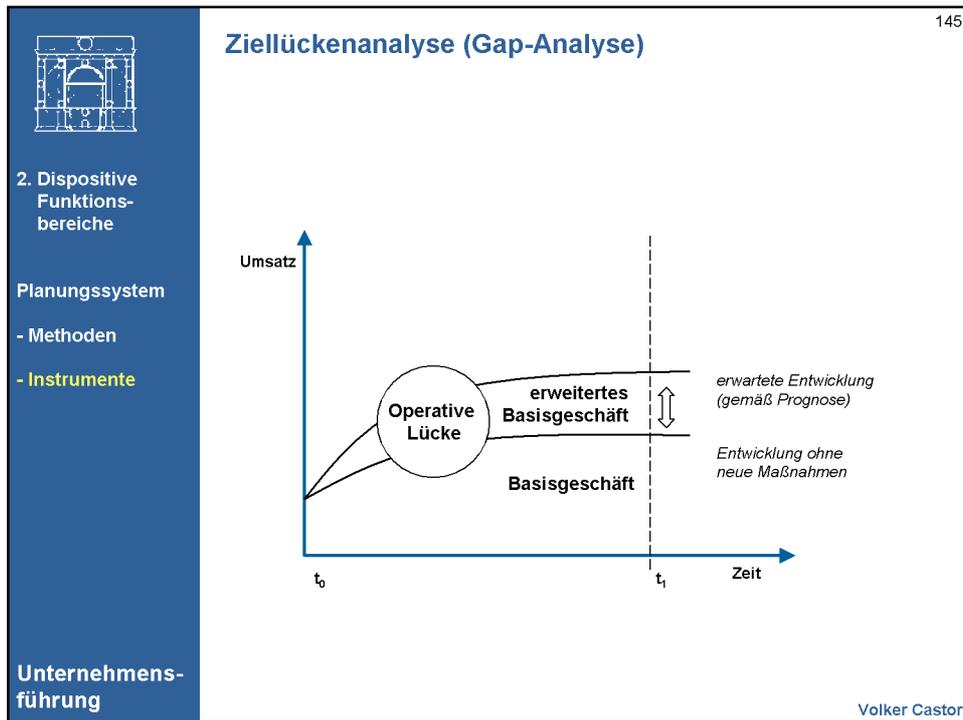
142

Portfolioanalyse



Volker Castor







2. Dispositive Funktionsbereiche

Planungssystem

- Methoden

- Instrumente

Unternehmensführung

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



2. Dispositive Funktionsbereiche

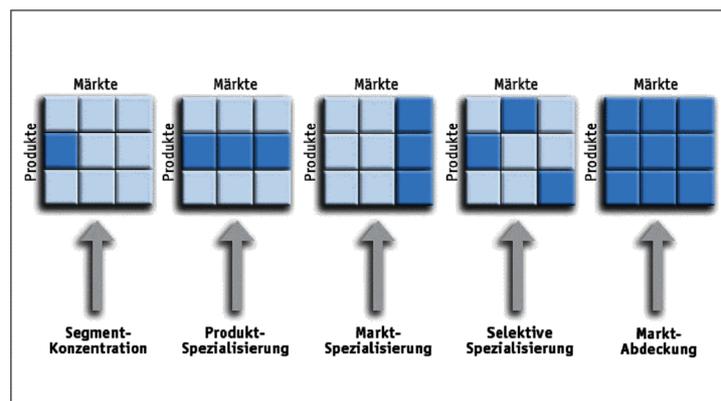
Planungssystem

- Methoden

- Instrumente

Unternehmensführung

Marktstrategien



Volker Castor



Wettbewerbsstrategien nach Porter

149

2. Dispositive Funktionsbereiche

Planungssystem

- Methoden

- **Instrumente**

Unternehmensführung

		Strategischer Vorteil	
		Einzigartigkeit	Kostenvorsprung
Strategisches Zielobjekt	Branchenweit	Differenzierung	Kostenführerschaft
	Beschränkung auf ein Segment	Konzentration auf einen Schwerpunkt	

Volker Castor



Wettbewerbsstrategien nach Porter

150

2. Dispositive Funktionsbereiche

Planungssystem

- Methoden

- **Instrumente**

Unternehmensführung

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

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Planungssystem

- Methoden

- **Instrumente**

Unternehmensführung

151

Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

Produkte	neu bzw. nicht vorhanden	Produktentwicklung	Diversifikation
	alt bzw. vorhanden	Marktdurchdringung, Marktausweitung	Marktentwicklung, Segmentierung
		alt bzw. vorhanden	neu bzw. nicht vorhanden
		Märkte	

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Planungssystem

- Methoden

- **Instrumente**

Unternehmensführung

152

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



2. Dispositive Funktionsbereiche

Planungssystem

- Methoden
- **Instrumente**

Unternehmensführung

153

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. Grundlagen

2. **Dispositive Funktionsbereiche**

3. Monetäre Funktionsbereiche

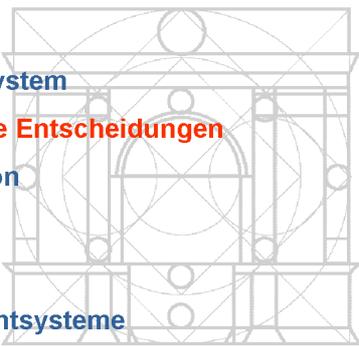
4. Unternehmensgründung

Unternehmensführung

154

Dispositive Funktionsbereiche Management und Organisation

- Management
- Zielbildung
- Planungssystem
- **Betriebliche Entscheidungen**
- Organisation
- Führung
- Kontrolle
- Managementsysteme



Volker Castor

155

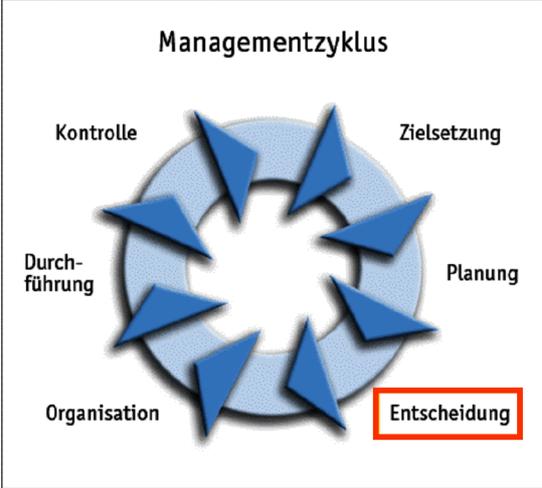


2. Dispositive Funktionsbereiche

Entscheidungen

- Entscheidungsformen
- Entscheidungsinstrumente

Managementzyklus



Kontrolle

Zielsetzung

Planung

Entscheidung

Organisation

Durchführung

Unternehmensführung

Volker Castor

156



2. Dispositive Funktionsbereiche

Entscheidungen

- Entscheidungsformen
- Entscheidungsinstrumente

Entscheidungstheorie

Management wurde dargestellt als zielorientiertes Gestalten und Lenken des Betriebes. Zielorientierung und Planungssystem bilden die ersten beiden Schritte im Managementzyklus.

Der Kern jeder weiteren Entwicklung bilden die Entscheidungen des Managements.

Entscheidungen sind das Ergebnis von menschlichen Wahrnehmungs-, Urteils-, Erinnerungs-, Denk- und Vorstellungsprozessen. In diesem Zusammenhang werden im Rahmen der Entscheidungstheorie i.d.R. der Entscheidungsanlass, die Organisation des Entscheidungsprozesses sowie Informations-, Beschaffungs-, und Verarbeitungsprobleme untersucht.

Unternehmensführung

Volker Castor

157



2. Dispositive Funktionsbereiche

Entscheidungen

- Entscheidungsformen
- Entscheidungsinstrumente

Entscheidungstheorie

Entscheidungsfindung

- Autonome Entscheidung
- kooperative Entscheidung

Entscheidungsreichweiten

- Strategische Entscheidungen: i.d.R. Topmanagement
- Taktische Entscheidungen: i.d.R. Top- und Middlemanagement
- Operative Entscheidungen: i.d.R. Middle- und Lower Management

Unternehmensführung

Volker Castor

158

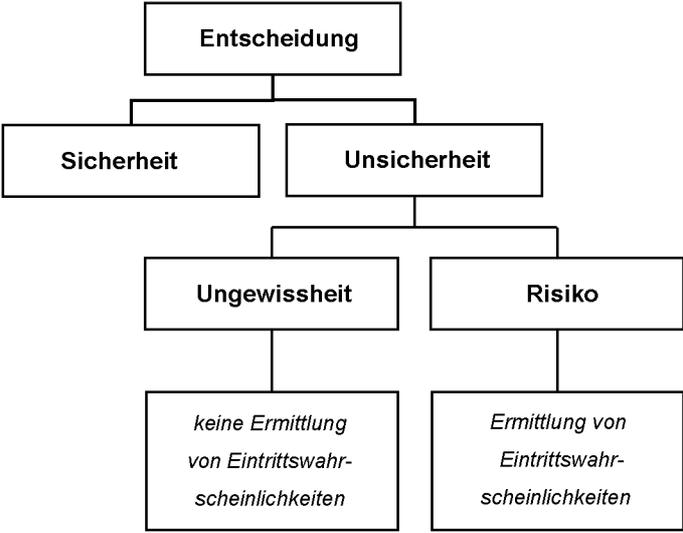


2. Dispositive Funktionsbereiche

Entscheidungen

- Entscheidungsformen
- Entscheidungsinstrumente

Entscheidungstheorie



```
graph TD; A[Entscheidung] --> B[Sicherheit]; A --> C[Unsicherheit]; C --> D[Ungewissheit]; C --> E[Risiko]; D --> F[keine Ermittlung von Eintrittswahrscheinlichkeiten]; E --> G[Ermittlung von Eintrittswahrscheinlichkeiten]
```

Entscheidung

Sicherheit

Unsicherheit

Ungewissheit

Risiko

keine Ermittlung von Eintrittswahrscheinlichkeiten

Ermittlung von Eintrittswahrscheinlichkeiten

Unternehmensführung

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

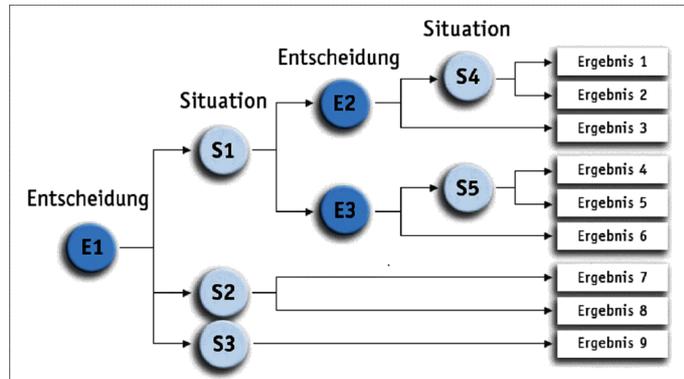
Entscheidungen

- Entscheidungsformen

- Entscheidungsinstrumente

Unternehmensführung

Entscheidungen bei Risiko



⇒ Gewichtung nach Eintrittswahrscheinlichkeiten

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

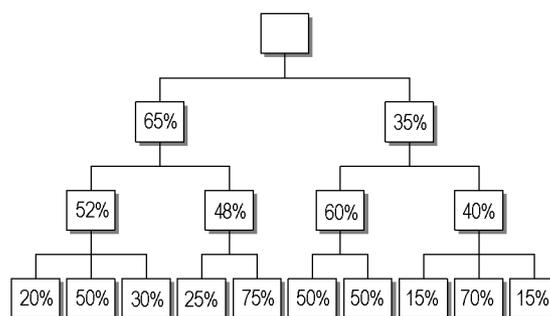
Entscheidungen

- Entscheidungsformen

- Entscheidungsinstrumente

Unternehmensführung

Nutzwertanalyse als Entscheidungsinstrument



Erster Schritt: Zielprogramm

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Entscheidungen

- Entscheidungsformen

- Entscheidungsinstrumente

Unternehmensführung

Nutzwertanalyse als Entscheidungsinstrument

(Teil-)Ziele			Gewichtung	Alternative 1	Alternative 2	Alternative 3
1	1.1	1.1.1	0,65*0,52*0,20			
		1.1.2	0,65*0,52*0,50			
		1.1.3	0,65*0,52*0,30			
1.2	1.2.1	0,65*0,48*0,25				
	1.2.2	0,65*0,48*0,75				
2	2.1	2.1.1	0,35*0,60*0,50			
		2.1.2	0,35*0,60*0,50			
	2.2	2.2.1	0,35*0,40*0,15			
		2.2.2	0,35*0,40*0,70			
		2.2.3	0,35*0,40*0,15			
Summe			1,00			

Zweiter Schritt: Zielgewichtung
(Umsetzung des Zielprogramms in die Tabelle)



2. Dispositive Funktionsbereiche

Entscheidungen

- Entscheidungsformen

- Entscheidungsinstrumente

Unternehmensführung

Nutzwertanalyse als Entscheidungsinstrument

(Teil-)Ziele			Gewichtung	Alternative 1	Alternative 2	Alternative 3
1	1.1	1.1.1		1	2	2
		1.1.2		2	3	2
		1.1.3		1	1	1
1.2	1.2.1		3	3	1	
	1.2.2		2	3	3	
2	2.1	2.1.1		1	2	3
		2.1.2		2	1	3
	2.2	2.2.1		1	1	1
		2.2.2		3	2	2
		2.2.3		1	3	3
Summe						

Dritter Schritt: Zielexertragsmatrix
(Noten- oder Punktevergabe)



2. Dispositive Funktionsbereiche

Entscheidungen

- Entscheidungsformen

- Entscheidungsinstrumente

Unternehmensführung

Nutzwertanalyse als Entscheidungsinstrument

(Teil-)Ziele			Gewichtung	Alternative 1	Alternative 2	Alternative 3
1	1.1	1.1.1	0,65*0,52*0,20	0,0676	0,1352	0,1352
		1.1.2	0,65*0,52*0,50	0,3380	0,5070	0,3380
		1.1.3	0,65*0,52*0,30	0,1014	0,1014	0,1014
	1.2	1.2.1	0,65*0,48*0,25	0,2340	0,2340	0,0780
		1.2.2	0,65*0,48*0,75	0,4680	0,7020	0,7020
		Summe			1,00	1,8600
2	2.1	2.1.1	0,35*0,60*0,50	0,1050	0,2100	0,3150
		2.1.2	0,35*0,60*0,50	0,2100	0,1050	0,3150
	2.2	2.2.1	0,35*0,40*0,15	0,0210	0,0210	0,0210
		2.2.2	0,35*0,40*0,70	0,2940	0,1960	0,1960
		2.2.3	0,35*0,40*0,15	0,0210	0,0630	0,0630
		Summe			1,00	1,8600

Vierter Schritt: Nutzwertmatrix
(Relative Gewichtung der Zielertragsmatrix)

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Entscheidungen

- Entscheidungsformen

- Entscheidungsinstrumente

Unternehmensführung

Entscheidungstabelle

Bedingungen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Lieferbestätigung (Spediteur) liegt vor?		X	X	X	X	X	X	X		
Rechnung beglichen?		X		X				X		
Kunden-Jahresumsatz > 100.000 € ?			X							
Kunde zufrieden?			X						X	
Ware fehlerhaft bzw. reklamiert?	X			X	X					
Ware zurückgeschickt?						X				
Mahnung versendet?							X			



Aktionen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ware neu liefern	X									
Mahnung		X								
Gerichtliches Mahnverfahren							X			
Kunde in Datenbank aufführen (CRM): Cross-Selling			X					X		
Kunde in Datenbank aufführen (CRM): Negativ-Vermerk							X			
Probleme klären (Weitergabe an Reklamationsstelle)	X			X	X	X				
Kunden-Mehrwertprogramm		X								

Entscheidungstabellen werden in der Praxis zur Harmonisierung von Entscheidungen in gleichartigen Fällen (unabhängig vom jeweiligen Entscheider) verwendet.

Volker Castor