

37



### 2. Strategische Planung

- Branchenstruktur-analyse
- SWOT-Analyse
- Lebenszyklus-analyse
- Portfolioanalyse
- Programmstruktur-analyse
- Nutzwertanalyse
- Balanced Scorecard

## Unternehmensplanung


### Instrumente der strategischen Planung

- Branchenstrukturanalyse
- SWOT-Analyse
- Lebenszyklusanalyse
- Portfolioanalyse
- Programmstrukturanalyse
- Nutzwertanalyse
- Balanced Scorecard



Volker Castor

38

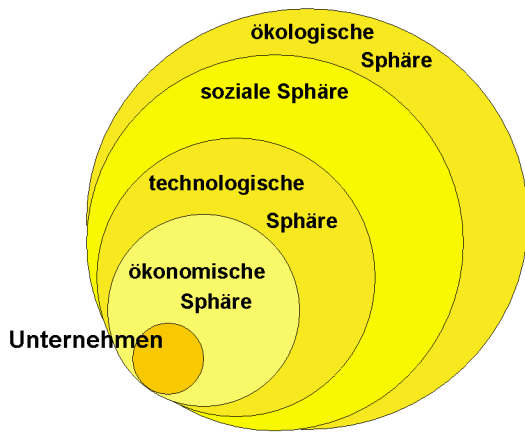


### 2. Strategische Planung

- Branchenstruktur-analyse
- SWOT-Analyse
- Lebenszyklus-analyse
- Portfolioanalyse
- Programmstruktur-analyse
- Nutzwertanalyse
- Balanced Scorecard

## Unternehmensplanung

### Analyse der strategischen Ausgangslage



Unternehmen


ökologische Sphäre

soziale Sphäre

technologische Sphäre

ökonomische Sphäre

Volker Castor



**2. Strategische Planung**

Branchenstruktur-analyse

SWOT-Analyse

Lebenszyklus-analyse

Portfolioanalyse

Programmstruktur-analyse

Nutzwertanalyse

Balanced Scorecard

**Unternehmens-planung**

### Analyse der strategischen Ausgangslage

Exogene Einflussgrößen

Ökologie ↕ Technologie

Produktionssystem

Endogene Einflussgrößen

Inputorientierte Einflussgrößen


Prozessorientierte Einflussgrößen

Outputorientierte Einflussgrößen

Beschaffungs-markt ↔ Absatz-markt

Staat ↕ Gesamtwirtschaft

Volker Castor



**2. Strategische Planung**

**Branchenstruktur-analyse**

SWOT-Analyse

Lebenszyklus-analyse

Portfolioanalyse

Programmstruktur-analyse

Nutzwertanalyse

Balanced Scorecard

**Unternehmens-planung**

### Branchenstrukturanalyse

Neue Konkurrenten

Bedrohung durch neue Konkurrenten

Kunden

Wettbewerber in der Branche

Zulieferer

Verhandlungsmacht der Kunden ← → Verhandlungsmacht der Zulieferer

Substitute

Bedrohung durch Substitute

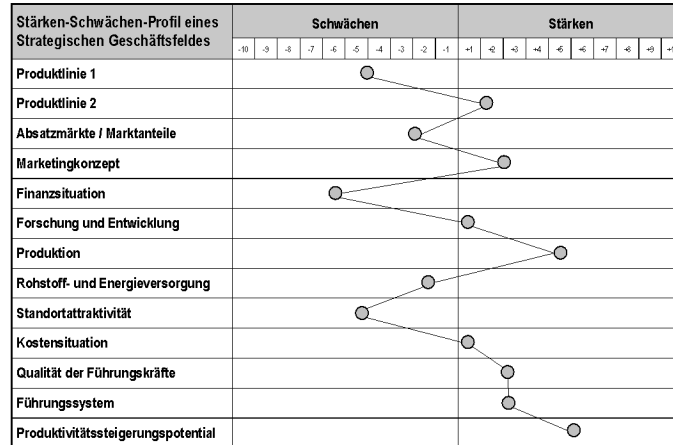
⇒ Porter: Five Forces

Volker Castor



- 2. Strategische Planung
- Branchenstruktur-analyse
- SWOT-Analyse**
- Lebenszyklus-analyse
- Portfolioanalyse
- Programmstruktur-analyse
- Nutzwertanalyse
- Balanced Scorecard
- Unternehmens-planung

### Analyse der strategischen Ausgangslage



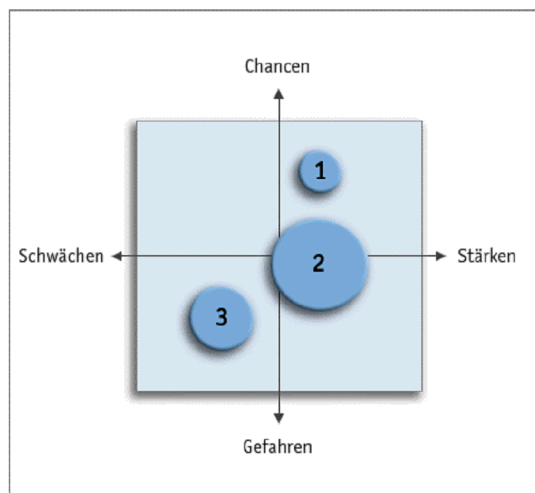
⇒ SWOT-Analyse

Volker Castor



- 2. Strategische Planung
- Branchenstruktur-analyse
- SWOT-Analyse**
- Lebenszyklus-analyse
- Portfolioanalyse
- Programmstruktur-analyse
- Nutzwertanalyse
- Balanced Scorecard
- Unternehmens-planung

### Analyse der strategischen Ausgangslage

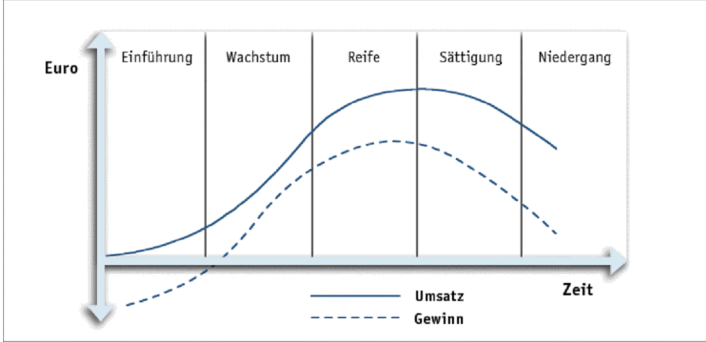


⇒ SWOT-Analyse

Volker Castor

43

### Lebenszyklus-Analyse



Das Diagramm zeigt den Lebenszyklus einer Branche über die Zeit. Die Y-Achse ist mit 'Euro' beschriftet, die X-Achse mit 'Zeit'. Der Zyklus ist in fünf Phasen unterteilt: Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung und Niedergang. Eine durchgezogene Linie stellt den Umsatz dar, eine gestrichelte Linie den Gewinn. Der Umsatz steigt kontinuierlich an, während der Gewinn in den ersten drei Phasen ansteigt, im vierten Stadium stagniert und im fünften Stadium abnimmt.

2. Strategische Planung

Branchenstruktur-analyse

SWOT-Analyse

Lebenszyklus-analyse

Portfolioanalyse

Programmstruktur-analyse

Nutzwertanalyse

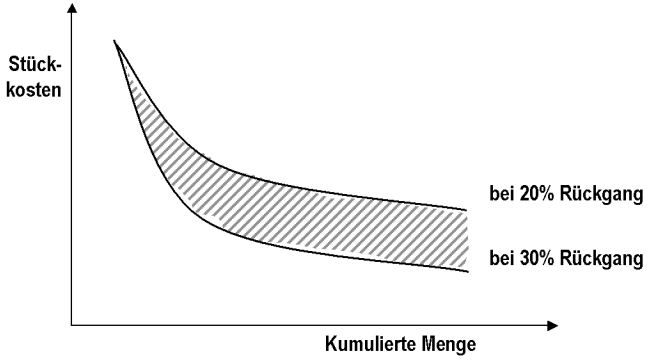
Balanced Scorecard

Unternehmens-planung

Volker Castor

44

### Kostenerfahrungsanalyse



Das Diagramm zeigt die Stückkosten in Abhängigkeit von der kumulierten Menge. Die Y-Achse ist mit 'Stückkosten' beschriftet, die X-Achse mit 'Kumulierte Menge'. Die Kurve zeigt einen typischen Erfahrungskosteneffekt, bei dem die Stückkosten mit zunehmender kumulierter Menge sinken. Zwei Kurven sind dargestellt: eine obere Kurve für 'bei 20% Rückgang' und eine untere Kurve für 'bei 30% Rückgang'. Der Bereich zwischen den Kurven ist schraffiert.

2. Strategische Planung

Branchenstruktur-analyse

SWOT-Analyse

Lebenszyklus-analyse

Portfolioanalyse

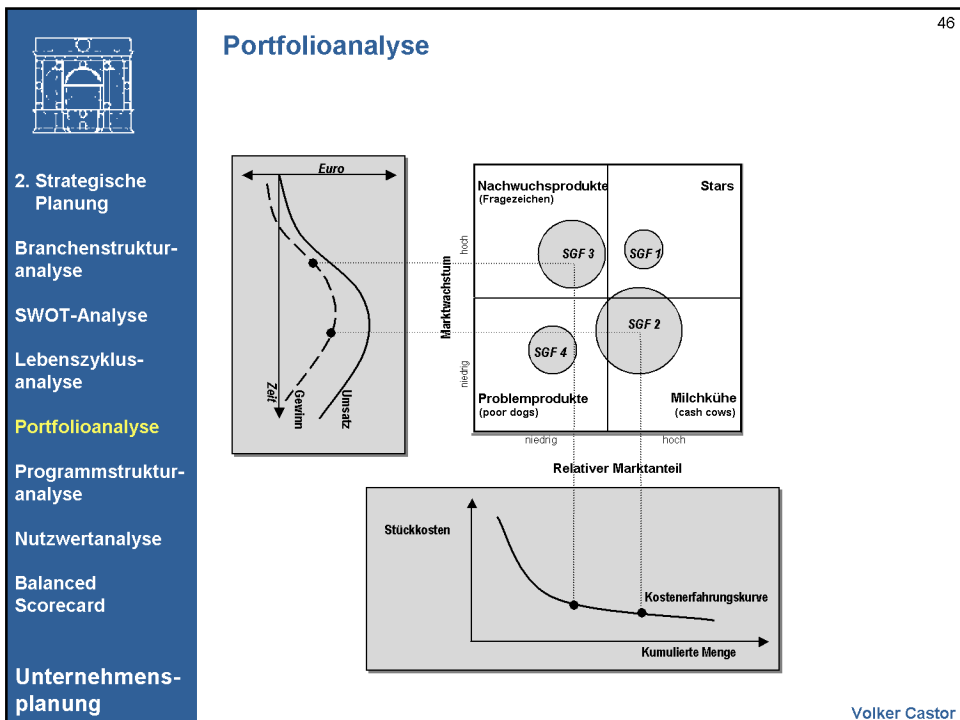
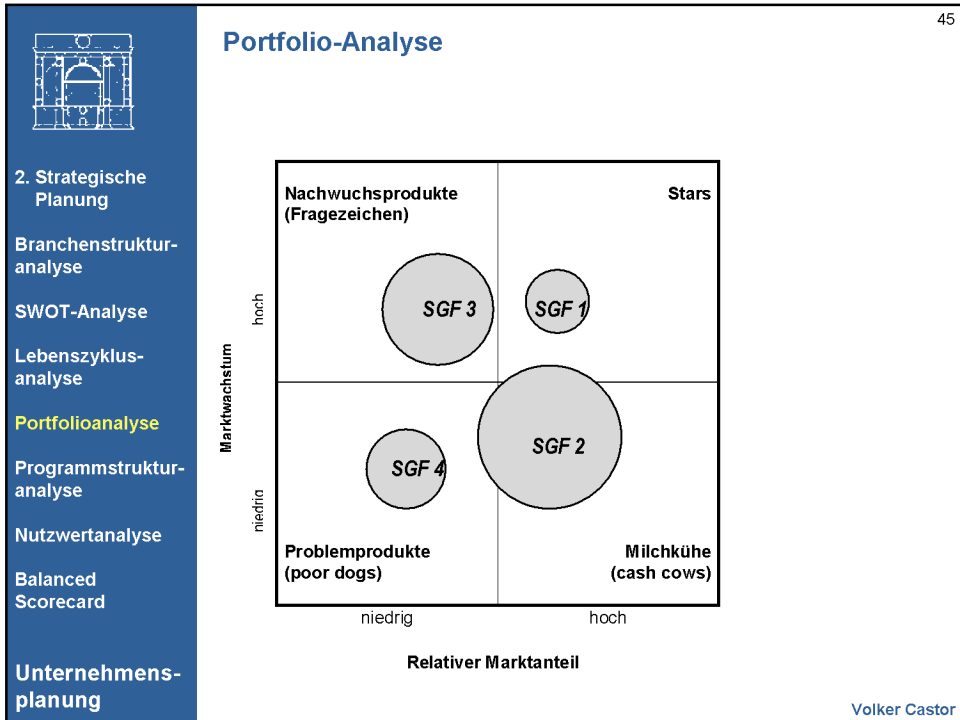
Programmstruktur-analyse

Nutzwertanalyse

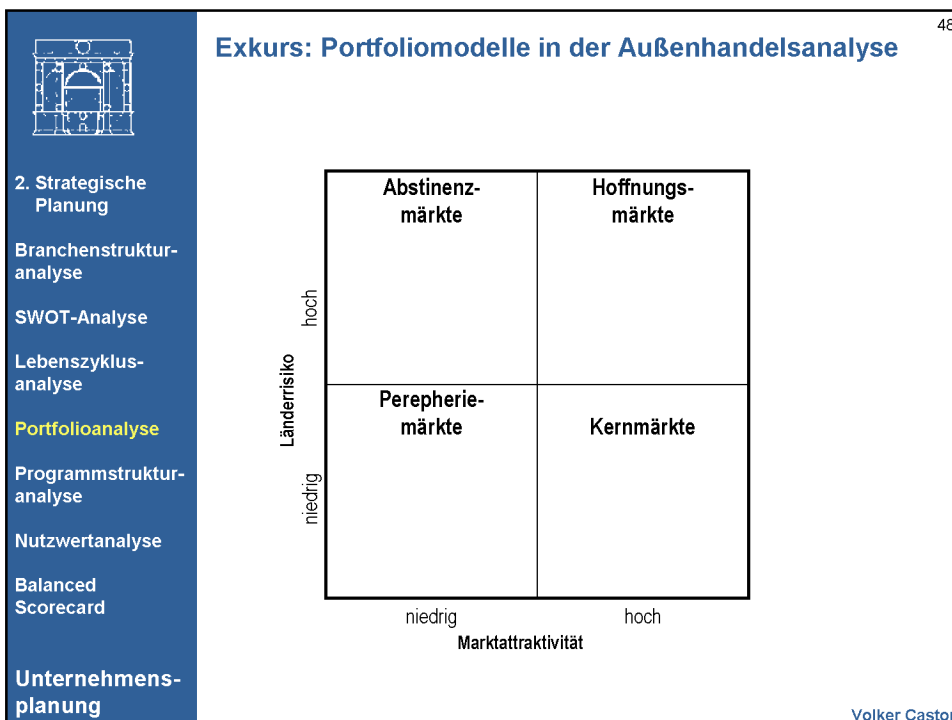
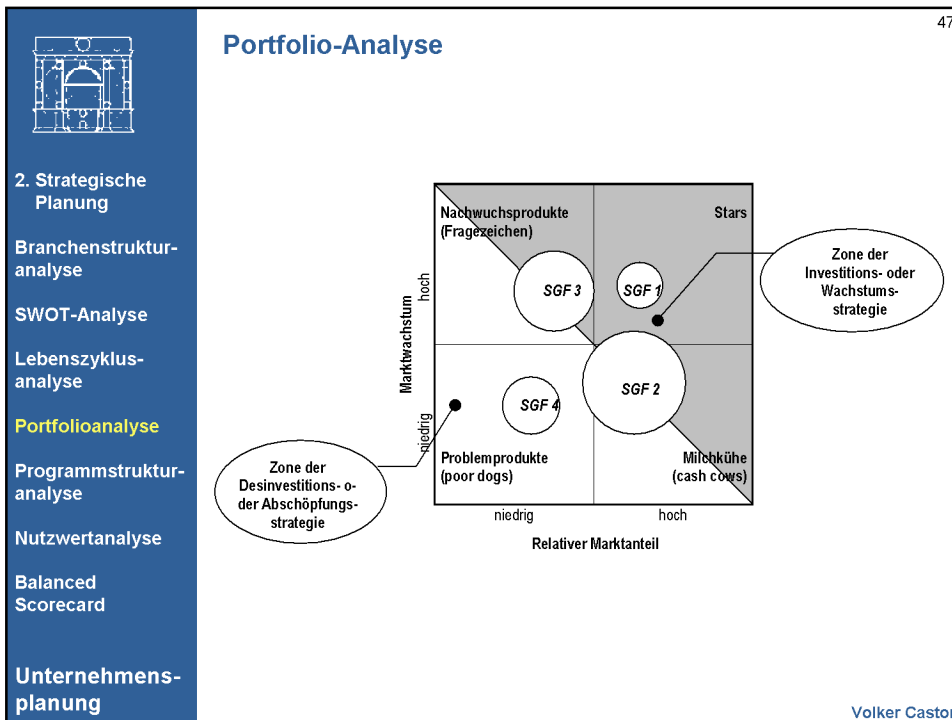
Balanced Scorecard


Unternehmens-planung

Volker Castor



- 2. Strategische Planung
- Branchenstruktur-analyse
- SWOT-Analyse
- Lebenszyklus-analyse
- Portfolioanalyse**
- Programmstruktur-analyse
- Nutzwertanalyse
- Balanced Scorecard
- Unternehmens-planung**





2. Strategische Planung

Branchenstruktur-analyse

SWOT-Analyse

Lebenszyklus-analyse

Portfolioanalyse

Programmstruktur-analyse

Nutzwertanalyse

Balanced Scorecard


Unternehmens-planung

### Exkurs: Portfoliomodelle in der Standortanalyse

49

<b>Konzentrationsstrategie</b> (Produktionsverlagerung auf andere Standorte)	<b>Expansionsstrategie</b> (Produktionsausweitung)
<b>Stillelegung</b>	<b>Kontraktionsstrategie</b> (Produktionsverlagerung von anderen Standorten)

Volker Castor



2. Strategische Planung

Branchenstruktur-analyse

SWOT-Analyse

Lebenszyklus-analyse

Portfolioanalyse

Programmstruktur-analyse

Nutzwertanalyse

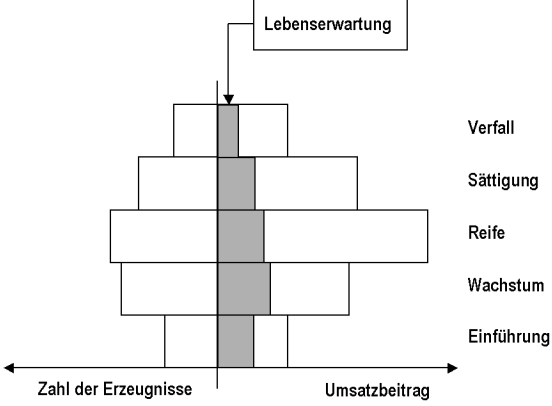
Balanced Scorecard

Unternehmens-planung

### Programmstruktur-Analyse

50

Lebenserwartung

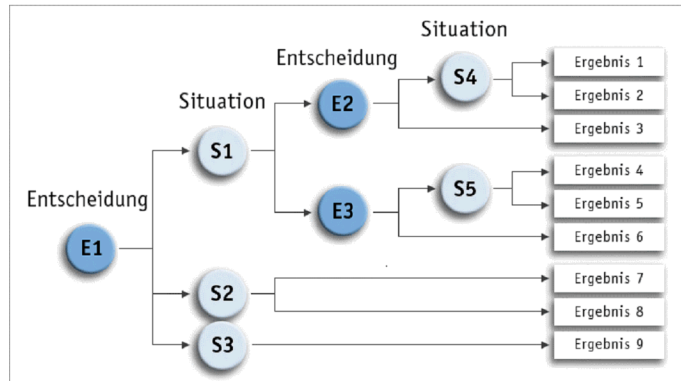


Volker Castor



- 2. Strategische Planung
- Branchenstruktur-analyse
- SWOT-Analyse
- Lebenszyklus-analyse
- Portfolioanalyse
- Programmstruktur-analyse
- Nutzwertanalyse
- Balanced Scorecard
- Unternehmens-planung

### Strategische Entscheidungen



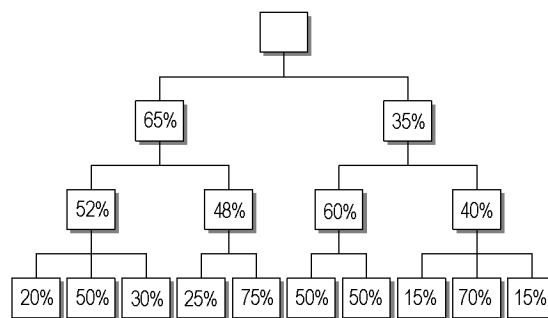
⇒ Gewichtung nach Eintrittswahrscheinlichkeiten

Volker Castor



- 2. Strategische Planung
- Branchenstruktur-analyse
- SWOT-Analyse
- Lebenszyklus-analyse
- Portfolioanalyse
- Programmstruktur-analyse
- Nutzwertanalyse
- Balanced Scorecard
- Unternehmens-planung

### Nutzwertanalyse als Entscheidungsinstrument



Erster Schritt: Zielprogramm

Volker Castor





2. Strategische Planung

Branchenstruktur-analyse

SWOT-Analyse

Lebenszyklus-analyse

Portfolioanalyse

Programmstruktur-analyse

Nutzwertanalyse

Balanced Scorecard

Unternehmens-planung

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			
		2.1	2.1.1	0,35*0,60*0,50		
2	2.1	2.1.2	0,35*0,60*0,50			
		2.2	2.2.1	0,35*0,40*0,15		
	2.2	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)

Volker Castor



2. Strategische Planung

Branchenstruktur-analyse

SWOT-Analyse

Lebenszyklus-analyse

Portfolioanalyse

Programmstruktur-analyse

Nutzwertanalyse

Balanced Scorecard

Unternehmens-planung

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
		2.1	2.1.1		1	2
2.1.2			2	1	3	
2	2.2	2.2.1		1	1	1
		2.2.2		3	2	2
	2.2	2.2.3		1	3	3
		Summe				

Dritter Schritt: Zielexertragsmatrix  
(Noten- oder Punktevergabe)

Volker Castor



- 2. Strategische Planung
- Branchenstruktur-analyse
- SWOT-Analyse
- Lebenszyklus-analyse
- Portfolioanalyse
- Programmstruktur-analyse
- Nutzwertanalyse**
- Balanced Scorecard
- Unternehmens-planung

### 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

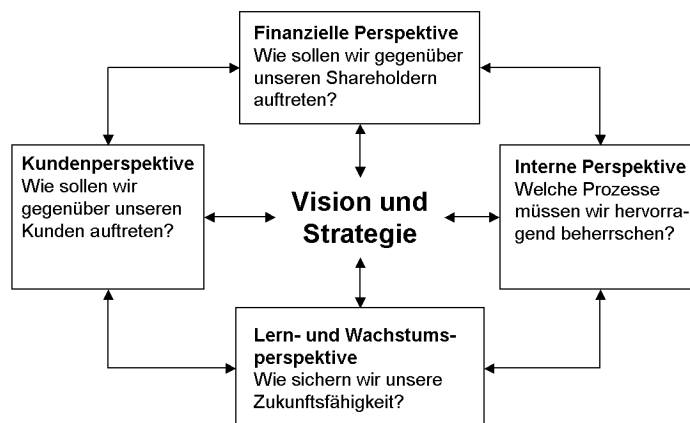
Vierter Schritt: Nutzwertmatrix  
(Relative Gewichtung der Zielertragsmatrix)

Volker Castor




- 2. Strategische Planung
- Branchenstruktur-analyse
- SWOT-Analyse
- Lebenszyklus-analyse
- Portfolioanalyse
- Programmstruktur-analyse
- Nutzwertanalyse
- Balanced Scorecard**
- Unternehmens-planung

### Balanced Scorecard



Volker Castor

57



**2. Strategische Planung**

Branchenstruktur-analyse

SWOT-Analyse

Lebenszyklus-analyse

Portfolioanalyse

Programmstruktur-analyse

Nutzwertanalyse

**Balanced Scorecard**

**Unternehmensplanung**

**Balanced Scorecard**


**Finanzielle Perspektive**

Zielgrößen:  
Ertragskraft und Wert des Unternehmens steigern, Wachstum anstreben, Kostentransparenz erhöhen, Kostensenkung, Rationalisierung

Messgrößen:  
Umsatz, Kosten, Gewinn, Rendite, Liquidität, Cashflow, Deckungsbeitrag

Volker Castor

58



**2. Strategische Planung**

Branchenstruktur-analyse

SWOT-Analyse

Lebenszyklus-analyse

Portfolioanalyse

Programmstruktur-analyse

Nutzwertanalyse

**Balanced Scorecard**

**Unternehmensplanung**

**Balanced Scorecard**


**Interne Prozessperspektive**

Zielgrößen:  
Interne Prozesse beschleunigen, Fehlerquoten senken, Qualität verbessern, Prozesskosten senken

Messgrößen:  
Durchlaufzeiten, Lagerbestände, Flächen, Kapazitätsauslastung, Lieferzeiten, Fehlerquote, Entwicklungs- und Einführungsgeschwindigkeit neuer Produkte

Volker Castor

59



**2. Strategische Planung**

Branchenstruktur-analyse

SWOT-Analyse

Lebenszyklus-analyse

Portfolioanalyse

Programmstruktur-analyse

Nutzwertanalyse

**Balanced Scorecard**

**Unternehmensplanung**

**Balanced Scorecard**


**Lern- und Wachstumsperspektive**

**Zielgrößen:**  
Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter steigern, Personalnachwuchs sicherstellen, Strategische Allianzen eingehen, IuK-Systeme weiterentwickeln, Projektdauern reduzieren, Reaktionsgeschwindigkeit steigern

**Messgrößen:**  
Umsatz, Wertschöpfung / Produktivität pro Mitarbeiter, Fluktuationsrate, Weiterbildungsmaßnahmen

Volker Castor

60



**2. Strategische Planung**

Branchenstruktur-analyse

SWOT-Analyse

Lebenszyklus-analyse

Portfolioanalyse

Programmstruktur-analyse

Nutzwertanalyse

**Balanced Scorecard**

**Unternehmensplanung**

**Balanced Scorecard**


**Kundenperspektive**

**Zielgrößen:**  
Kunden verstehen, Kundenwünsche erfüllen, Image steigern, Akquisition von Neukunden, Marktposition verbessern, Reklamations- und Umtauschraten senken, Kundenbindung erhöhen

**Messgrößen:**  
Kundenzufriedenheit und -treue / CRM, Marktanteile, Umsatz, Wiederkauf- und Cross-Selling-Raten erhöhen

Volker Castor

61



**2. Strategische Planung**

Branchenstruktur-analyse

SWOT-Analyse

Lebenszyklus-analyse

Portfolioanalyse

Programmstruktur-analyse

Nutzwertanalyse

**Balanced Scorecard**

**Unternehmensplanung**

### Balanced Scorecard: Beispiel eines Ursache-Wirkungs-Modells

**Finanzen**

**Kunden**

**Geschäftsprozesse**

**Mitarbeiter**

Volker Castor

62



**2. Strategische Planung**

Branchenstruktur-analyse

SWOT-Analyse

Lebenszyklus-analyse

Portfolioanalyse

Programmstruktur-analyse

Nutzwertanalyse

Balanced Scorecard

**Unternehmensplanung**

### Instrumente der strategischen Planung

- Branchenstrukturanalyse ✓
- SWOT-Analyse ✓
- Lebenszyklusanalyse ✓
- Portfolioanalyse ✓
- Programmstrukturanalyse ✓
- Nutzwertanalyse ✓
- Balanced Scorecard ✓

Volker Castor