

Vorlesung

Unternehmensplanung

Univ.-Professor Dr. Hanna Schramm-Klein



Kontakt

Dipl.-Kfm. Sascha Steinmann

- Tel.: (0271) 740-2739
- E-Mail: steinmann@marketing.uni-siegen.de
- Raum: H-C-8306
- Sprechstunde: Montag, 11-12 Uhr
- Website und Downloadbereich:
Vorlesung: www.marketing.uni-siegen.de
Passwort: Ifmss2010

Gliederung der Vorlesung

1. Einleitung: Strategisches Management und Strategische Planung
 - 1.1 Strategien und Strategisches Management
 - 1.2 Planung und Planungsverfahren

2. Normative Grundlagen der Unternehmensplanung
 - 2.1 Normatives Management
 - 2.2 Vision, Mission, Leitbild
 - 2.3 Unternehmenskultur

3. Unternehmensziele
 - 3.1 Unternehmensziele und Zielsysteme
 - 3.2 Anspruchsgruppen von Unternehmen
 - 3.3 Ethik und Soziale Verantwortung: Corporate Social Responsibility

Gliederung der Vorlesung

4. Planungsebenen und Planungsverfahren
 - 4.1 Planungsebenen
 - 4.2 Planungsarten und Planungsverfahren

5. Phasen des Planungsprozesses
 - 5.1 Planung als Prozess
 - 5.2 Zielbildung
 - 5.3 Umfeld- und Unternehmensanalyse
 - 5.4 Alternativensuche und Strategieauswahl
 - 5.5 Prognose
 - 5.6 Alternativen- und Strategiebewertung
 - 5.7 Entscheidung und Entscheidungsverfahren
 - 5.8 Implementierung
 - 5.9 Kontrolle

6. Komplexität und Koordination

Gliederung der Vorlesung

1. Einleitung: Strategisches Management und Strategische Planung
 - 1.1 Strategien und Strategisches Management
 - 1.2 Planung und Planungsverfahren

2. Normative Grundlagen der Unternehmensplanung
 - 2.1 Normatives Management
 - 2.2 Vision, Mission, Leitbild
 - 2.3 Unternehmenskultur

3. Unternehmensziele
 - 3.1 Unternehmensziele und Zielsysteme
 - 3.2 Anspruchsgruppen von Unternehmen
 - 3.3 Ethik und Soziale Verantwortung: Corporate Social Responsibility

Carl von Clausewitz: Vom Kriege (1832)

Strategie = Lehre vom Gebrauch der Gefechte zum Zweck des Krieges

Taktik = Lehre vom Gebrauch der Streitkräfte im Gefecht

Tsun Tsu: Die Kunst des Krieges (um 500 v. Chr.)

„Der Krieg ist das Wichtigste für das Überleben der Nation. Er ist der Weg zum Weiterbestehen oder zum Untergang. Er kann nicht gründlich genug studiert werden.“

Ausgewählte Strategeme

Mit dem Messer eines anderen töten

Ausgeruht den erschöpften Feind erwarten

Im Osten lärmern, im Westen angreifen

Hinter dem Lächeln den Dolch verbergen

Will man eine Räuberbande unschädlich machen, muss man deren Anführer fangen

Unter dem Kessel das Brennholz wegziehen

Sich mit dem fernen Feind verbünden, um den nahen Feind anzugreifen

Auf das Dach locken, um dann die Leiter wegzuziehen

Strategiebegriff in der Wirtschaftswissenschaft

Ökonomische Spieltheorie

- Neumann, J. von/Morgenstern, O. (1944)

Betriebswirtschaftslehre

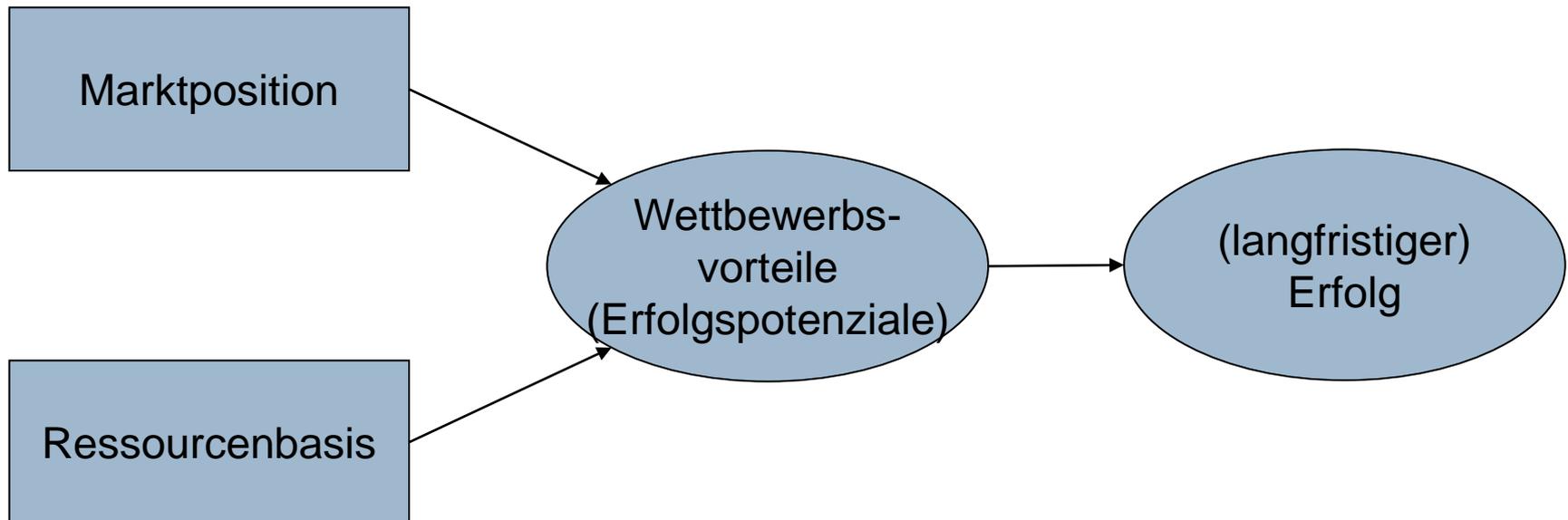
- Chandler, A. (1962)
- Ansoff, H. (1965)
- Andrews, K. (1971)

Entwicklungsphasen strategischen Denkens

<ul style="list-style-type: none"> - Jahres-Budget - Funktionaler Schwerpunkt 	<ul style="list-style-type: none"> - Abweichungsanalyse - Mehrjahres-Budget - Festlegung des Mittelbedarfs 	<ul style="list-style-type: none"> - Auf Wertsteigerung ausgerichtete Unternehmensstrategie - Auf nachhaltigen Wettbewerbsvorteil ausgerichtete Geschäftsfeldstrategien - Interaktiver Prozess der Strategieentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> - Vision und Führung - Klar definierter strategischer Vorteil - Breit gestreute Fähigkeit, strategisch zu denken - Abgestimmte unterstützende Managementverfahren - Förderliche Wertsysteme und „Unternehmenskultur“
I. Finanzplanung	II. Langfristplanung	III. Strategische Planung	IV. Strategisches Management

Umfeld:	Strategie	Veränderung	Instabilität	Überraschung
Komplexität des Unternehmens	Niedrig	Mittel	Hoch	Sehr hoch

Grundgedanke des Strategischen Managements



Klassisches Strategieverständnis

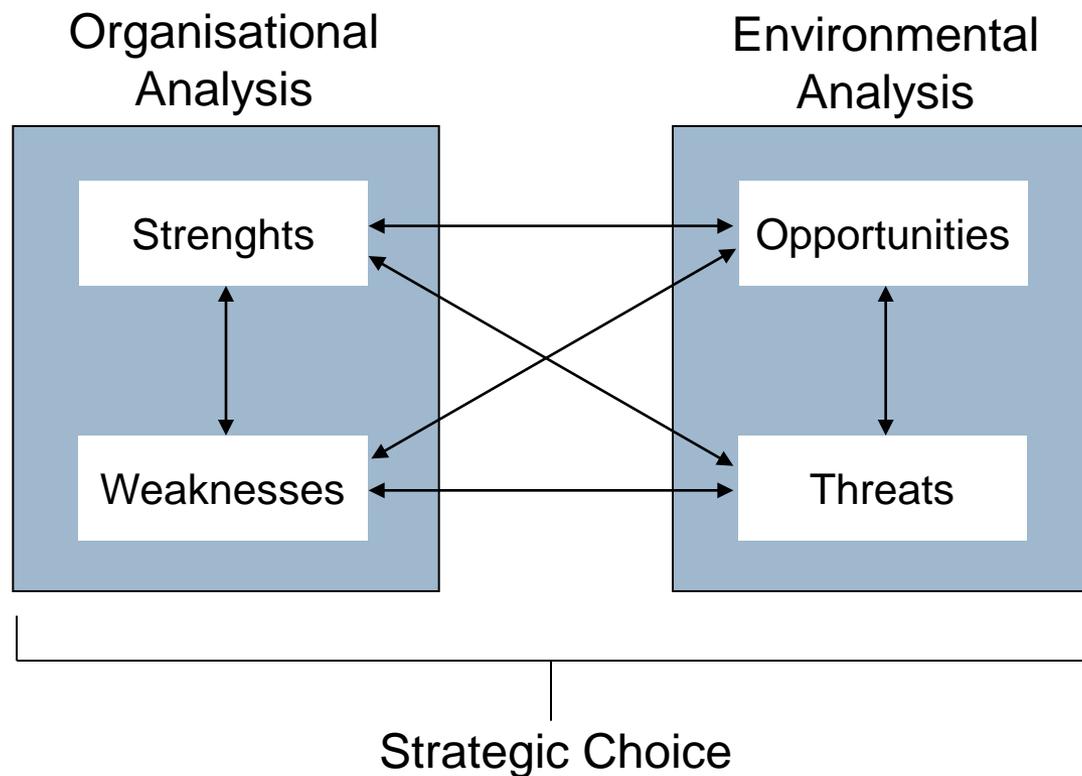
Strategie = geplantes Maßnahmenbündel der Unternehmen zur Erreichung ihrer langfristigen Ziele

- Strategie als Ergebnis formaler, rationaler Planungen

Merkmale von Strategien im klassischen Strategieverständnis

- Strategien bestehen aus einer Reihe miteinander verbundener Einzelentscheidungen
- Strategien sind ein hierarchisches Konstrukt
- Strategien treffen Aussagen zur Positionierung von Unternehmen
 - z.B. Fit zwischen Stärken und Schwächen des Unternehmens und Chancen und Risiken der Umwelt (SWOT-Konzept)
- Strategien treffen Aussagen zur Ressourcenallokation

SWOT-Konzept als Bestandteil einer Strategie



Strategieverständnis der Mintzberg-Schule

Strategien sind nicht zwingend das Ergebnis formaler rationaler Planungen

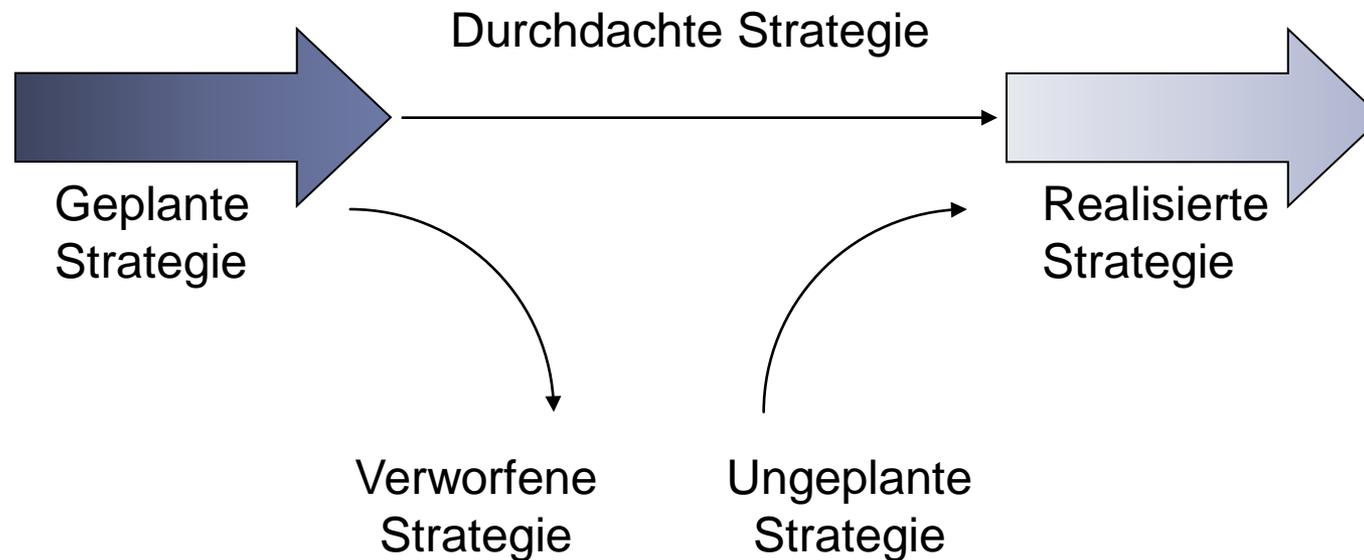
Strategieverständnisse

- Strategien als Pläne (*Plan*)
- Strategien als List (*Ploy*)
- Strategien als Muster (*Pattern*)
- Strategien als Positionierungen (*Position*)
- Strategien als Denkhaltung (*Perspective*)

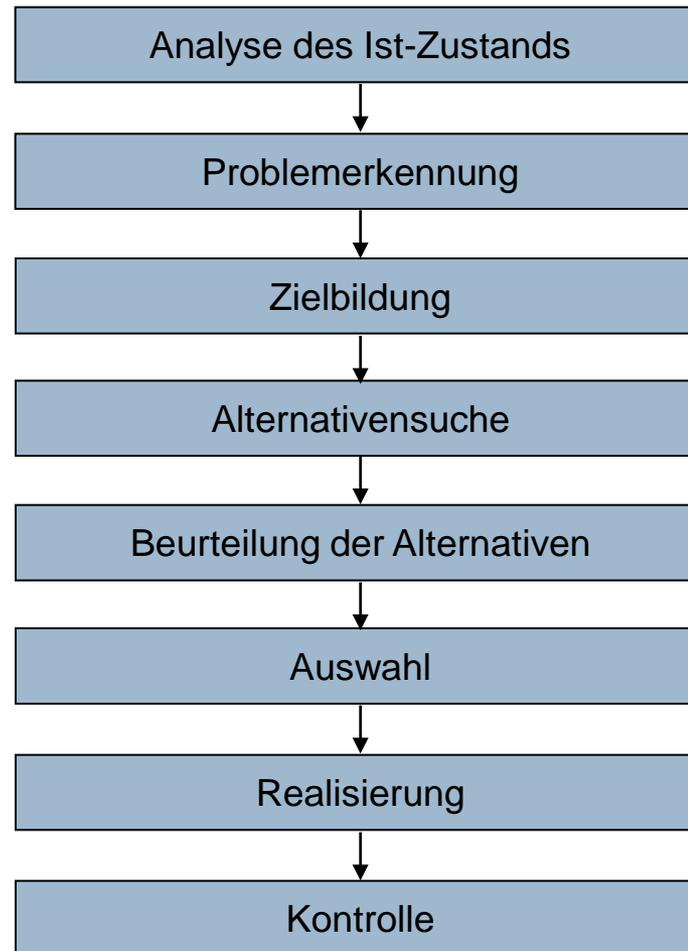
Grundmuster von Strategietypen

- Beabsichtigte (geplante) Strategien
- Beabsichtigte Strategien, die nicht realisiert werden
- Realisierte Strategien, die nicht beabsichtigt waren

Grundmuster empirisch beobachtbarer Strategien



Phasen des Entscheidungsprozesses



Prozess des Strategischen Managements



Ebenen des Strategischen Managements



Ebenen von Unternehmensstrategien

Grundlegende Unternehmensstrategien (Unternehmensgesamtstrategie, „corporate strategies“)

- Produkt-Markt-Strategien
- Festlegung der strategischen Geschäftsfelder
 - Diversifikation
 - Eintrittsstrategien
 - interne Entwicklung
 - Akquisition
 - Rückzugsentscheidungen
 - geografische Ausdehnung

Wachstumsstrategien nach Ansoff

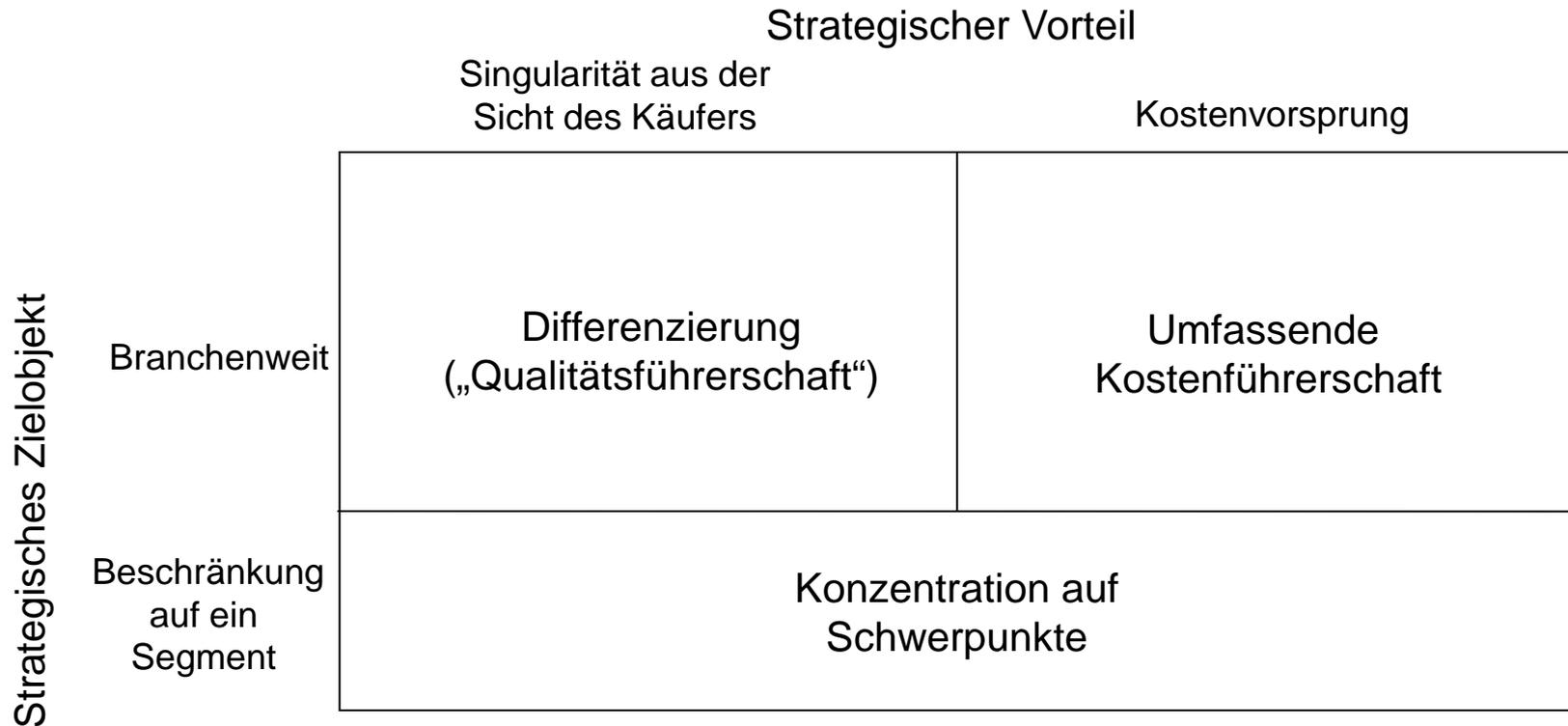
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Märkte Produkte </div>	Gegenwärtige Produkte	Neue Produkte
Gegenwärtige Märkte	Marktdurchdringung	Produktentwicklung
Neue Märkte	Marktentwicklung	Diversifikation

Ebenen von Unternehmensstrategien

Geschäftsfeldstrategien („business strategies“)

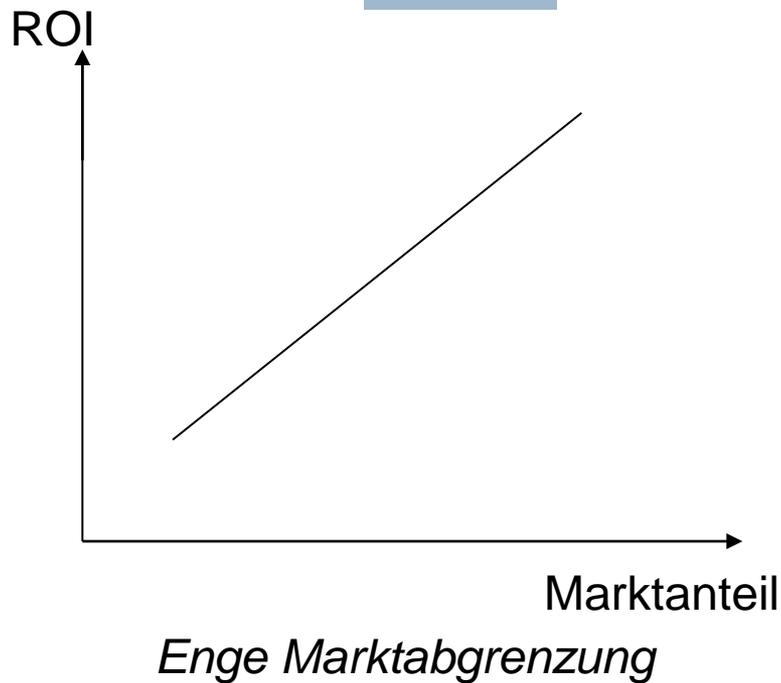
- Wettbewerbsorientiertes Leistungsprogramm der einzelnen Geschäftsfelder/-einheiten
- Aufbau strategischer Erfolgspositionen
- Entwicklung der Marktleistungen der Geschäftsfelder
- Bezug zu Umsetzungskonsequenzen in Funktionsbereichen/
Gestaltung der Wertschöpfungskette
(„Wertschöpfungsarchitektur“)

Wettbewerbsstrategien nach Porter

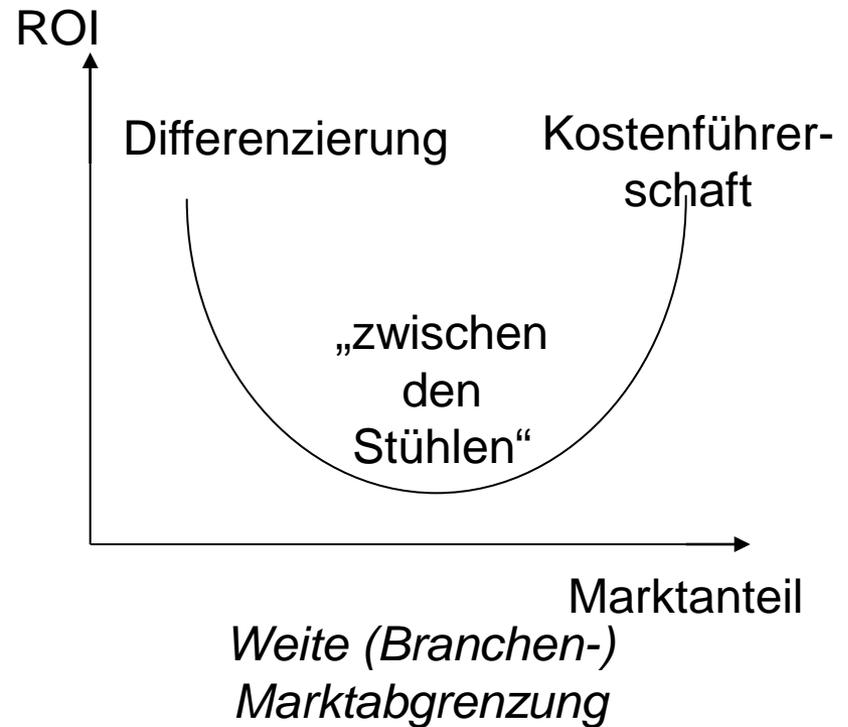


Zusammenhang zwischen Marktanteil und ROI

PIMS-
Studie



Porter



Beispiele für wettbewerbsstrategische Ausrichtungen

	Differenzierung	Kostenführerschaft	Nische
Automobil	Mercedes-Benz	Daewoo	Smart
Uhren	Rolex	Casio	Glashütte
Lebensmittelhandel	Edeka	Aldi	Reformhäuser
Banken	Geschäftsbanken	Direktbanken	Privatbanken, z. B. Sal. Oppenheim
Reisen	Robinson Club	Neckermann	Sherpa Adventure Travel
Personal Computer	Toshiba	Medion	Asus
Fluggesellschaften	Lufthansa	Ryanair	Augsburg Air

Ebenen von Unternehmensstrategien

Funktionale Strategien („functional strategies“)

- funktionale Bereiche des Unternehmens (z.B. Marketing, Produktion, Logistik, Personal, Finanzen)
- Entwicklung und Nutzung der Unternehmensressourcen
- Formulierung für ein/mehrere/alle strategischen Geschäftsfelder

Aufgabenfelder des Managements

Normatives Management

Unternehmens-
verfassung

Vision, Leitbild und
grundlegende Ziele

Unternehmens-
kultur

Strategisches Management

Strategien

Strukturen

Systeme

Operatives Management

Ziele

Maßnahmen

Gliederung der Vorlesung

1. Einleitung: Strategisches Management und Strategische Planung
 - 1.1 Strategien und Strategisches Management
 - 1.2 Planung und Planungsverfahren

2. Normative Grundlagen der Unternehmensplanung
 - 2.1 Normatives Management
 - 2.2 Vision, Mission, Leitbild
 - 2.3 Unternehmenskultur

3. Unternehmensziele
 - 3.1 Unternehmensziele und Zielsysteme
 - 3.2 Anspruchsgruppen von Unternehmen
 - 3.3 Ethik und Soziale Verantwortung: Corporate Social Responsibility

Planung

- ... ist das Entwerfen einer Ordnung, in der ein bestimmter Prozess als sich vollziehend gedacht wird. (Gutenberg 1951)
- ... ist die Festlegung der Ziele und geistige Antizipation der Aktivitäten zur Erreichung der Ziele. (Grochla 1973)
- ... bestimmt, wie die Zukunft gestaltet werden soll, damit die Unternehmenszielerreichung möglich wird. (Macharzina 1975)
- ... bedeutet vorausschauendes, systematisches Durchdenken und Formulieren von Verhaltensweisen, Zielen und Handlungsalternativen, deren optimale Auswahl sowie die Festlegung von Anweisungen zur rationellen Realisierung der ausgewählten Alternative. (Zangemeister 1976)
- ... ist ein organisatorisches Subsystem der Unternehmung, das als Struktur- und Regelungsgefüge bestimmte Funktionen für die Unternehmung erfüllt. (Hadaschik 1979)
- ... means determining what the organization's position and situation should be at some time in the future and deciding how best to bring that situation about. (Griffin 1984)

Inhaltliche Bestandteile eines Plans

Bestandteile	Kategorie	Frage	Parametertyp	Bestimmung durch...	Gewinnung in der Phase der
1. Ziele	Soll-Ergebnisse und Zeit	Was bis wann	Aktionsparameter	Entscheidung	Zielbildung
2. Prämissen	<ul style="list-style-type: none"> • allg. Grundannahmen • Lageprognosen • Potential • Umweltreaktionen 	Unter welchen Prämissen/Bedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • Datenparameter • Datenparameter • Datenparameter • Reaktionsparameter 	<ul style="list-style-type: none"> • Lageprognose • Lageprognose • Lageprognose • Wirkungsprognose 	Prognose
3. Problem	Soll-Ist-Abweichung	Warum	Aktions-/Datenparameter	Soll-Ist-Vergleich	Problemanalyse
4. Maßnahmen	Aktionen	Wie	Aktionsparameter	Entscheidung	Alternativen-suche
5. Ressourcen	5.1 Mittel-Einsatz 5.2 Mittel-Verfügbarkeit 5.3 Mittel-Bedarf	Womit	<ul style="list-style-type: none"> • Aktionsparameter • Datenparameter • Reaktionsparameter 	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidung • Lagediagnose/-prognose • Wirkungsprognose 	Alternativen-suche, Problem-analyse und Prognose

Inhaltliche Bestandteile eines Plans

Bestandteile	Kategorie	Frage	Parametertyp	Bestimmung durch...	Gewinnung in der Phase der
6. Termine	6.1 Zeit-Bestimmung 6.2 Zeit-Verfügbarkeit 6.3 Zeit-Bedarf	Wann	<ul style="list-style-type: none"> • Aktionsparameter • Datenparameter • Reaktionsparameter 	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidung • Lagediagnose/-prognose • Wirkungsprognose 	Alternativensuche, Problemanalyse und Prognose
7. Träger	Zuständ./verantwortl. Orga-Einheiten (Träger) 7.1 Träger-Bestimmung 7.2 Träger-Verfügbarkeit 7.3 Träger-Bedarf	Wer	<ul style="list-style-type: none"> • Aktionsparameter • Datenparameter • Reaktionsparameter 	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidung • Lagediagnose/-prognose • Wirkungsprognose 	Alternativensuche, Problemanalyse und Prognose
8. Ergebnisse	Geplante Ergebnisse, Wirkung (Kosten, Nutzen)	Welche Wirkung	Reaktionsparameter	Wirkungsprognose	Prognose und Bewertung

Dimensionen der Unternehmensplanung

Organisation	Gegenstand	Elemente	Zeit
<ul style="list-style-type: none"> ● Gesamtunternehmen ● Tochtergesellschaften ● funktionale Gruppen ● Sparten ● Abteilungen ● Produkt/Projekt/Vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> ● Produktion ● Forschung ● Produktentwicklung ● Finanzierung ● Marketing ● Akquisitionen ● Kapazität ● Arbeitskräfte 	<ul style="list-style-type: none"> ● Statut ● Leitbild ● Zweck ● Zielsetzung ● Strategie ● Richtlinie ● Programm ● Budget ● Verfahren ● Regeln 	<ul style="list-style-type: none"> ● Kurzfristig ● Mittelfristig ● Langfristig ● Unbefristet

Charakteristika der Unternehmensplanung

komplex / einfach
umfassend / begrenzt
wichtig / weniger wichtig
qualitativ / quantitativ
strategisch / taktisch
vertraulich / öffentlich
schriftlich / ungeschrieben
formal / informal
leicht durchführbar / schwer durchführbar
rational / irrational
flexibel / inflexibel
wirtschaftlich / kostspielig
...

Planungsebenen

Planungsebenen	Strategische Planung	Taktische Planung	Operative Planung
Zeithorizont	Langfristig (> 5 Jahre)	Mittelfristig (> 1 Jahr, < 5 Jahre)	Kurzfristig (< 1 Jahr)
Zielgrößen	Qualitative Zielgrößen: <ul style="list-style-type: none"> ● Erfolgspotentiale ● Bestimmungsgrößen des Gewinns 	Eher quantitative Größen <ul style="list-style-type: none"> ● Produktziele ● mehrperiodige Erfolgsziele wie Kapitalwert, interner Zinsfuß ● Zahlungsfähigkeit 	Quantitative Zielgrößen: <ul style="list-style-type: none"> ● Produktionsziele: Kapazitätsauslastung, Durchlaufzeitminimierung ● einperiodige Erfolgsziele: Perioden-/Stückgewinn, Perioden-/Stückdeckungsbeitrag ● Liquidität
Gestaltungsvariablen und Handlungsalternativen	<ul style="list-style-type: none"> ● Produkt- und Marktstrategien ● Geschäftsfelder ● Standorte 	<ul style="list-style-type: none"> ● Produktionsprogramm ● Investitions- und Finanzierungsprogramm ● Personalgestaltung 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ablauf-, Losgrößen-, Bestellmengen ● Kapazitätsabstimmung ● Personaleinsatz

Planungsebenen

Planungsebenen	Strategische Planung	Taktische Planung	Operative Planung
Detaillierungsgrad	Geringe Detailliertheit	Zunehmende Detailliertheit	Hohe Detailliertheit
Organisatorischer Bezug	Bezogen auf das gesamte Unternehmen	Bezogen auf die einzelnen Funktionen	Bezogen auf die Durchführungsebene
Organisatorische Verankerung	Oberste Führungsebene/Unternehmensleitung	Mittlere Führungsebene/ Bereichs-, Spartenleitung	Untere Führungsebene/ Abteilungsleiter

Strategische, taktische und operative Planungsprobleme

Merkmale von Planungs- und Kontrollproblemen Ebene der Planung und Kontrolle	Aggregation/ Differenziertheit	Komplexität	Präzision/ Bestimmtheit	Problemstruktur	Bedeutung von Normen
	(Aufgliederung in Teilpläne und entsprechende Kontrollbereiche)	(Vielschichtigkeit)	(Information über die zu erfassen-den Größen)	(Abgrenzung des Suchraums für zu-lässige Lösungen)	(Verhältnis von normativen zu empirischen Informationen)
strategisch	wenig differenziert (Gesamtplan)	wenig komplex	grobe Informa- tionen über die Größen	schlecht definierte Probleme	relativ große Bedeutung
taktisch	↓	↓	↓	↓	↓
operativ	stark differenziert (viele Teilpläne)	komplex	feine („exakte“) Information über die Größen	wohl definierte Probleme	relativ geringe Bedeutung

(Idealtypische) Merkmale der Planung - Zusammenfassung

Zukunftsgerichtetheit

- Grundlage für das zukünftige Handeln des Unternehmens
- Prognosen als Bestandteil der Planung, auf denen Planung fußt

Rationalität

- bewusstes und zielgerichtetes Handeln
- möglichst methodisch-systematisches Vorgehen

Gestaltungscharakter

- Strukturierung von Problemfeldern und Lösungsvorschlägen zur Umsetzung in Handlungsprogramme
- strukturbildend-präskriptiv

Repetitiver Charakter

- kein einmaliger Entscheidungsakt
- Planen als Prozess, inkl. Überprüfung und Veränderung von Plänen

Informationsverarbeitungsprozess

- Gewinnung, Sammlung, Speicherung, Umstrukturierung, Verdichtung, Übertragung von Informationen

Gliederung der Vorlesung

1. Einleitung: Strategisches Management und Strategische Planung
 - 1.1 Strategien und Strategisches Management
 - 1.2 Planung und Planungsverfahren
2. Normative Grundlagen der Unternehmensplanung
 - 2.1 Normatives Management
 - 2.2 Vision, Mission, Leitbild
 - 2.3 Unternehmenskultur
3. Unternehmensziele
 - 3.1 Unternehmensziele und Zielsysteme
 - 3.2 Anspruchsgruppen von Unternehmen
 - 3.3 Ethik und Soziale Verantwortung: Corporate Social Responsibility

Normatives Management – Gestaltung der Unternehmenspolitik

Normatives 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“ (Bleicher 1996, S. 73)

Instrumente des normativen Managements zielen auf die Gestaltung der Unternehmenspolitik ab
Vision, Mission, Leitbild als normative Bezugspunkte zur Entwicklung und Auswahl von Strategien

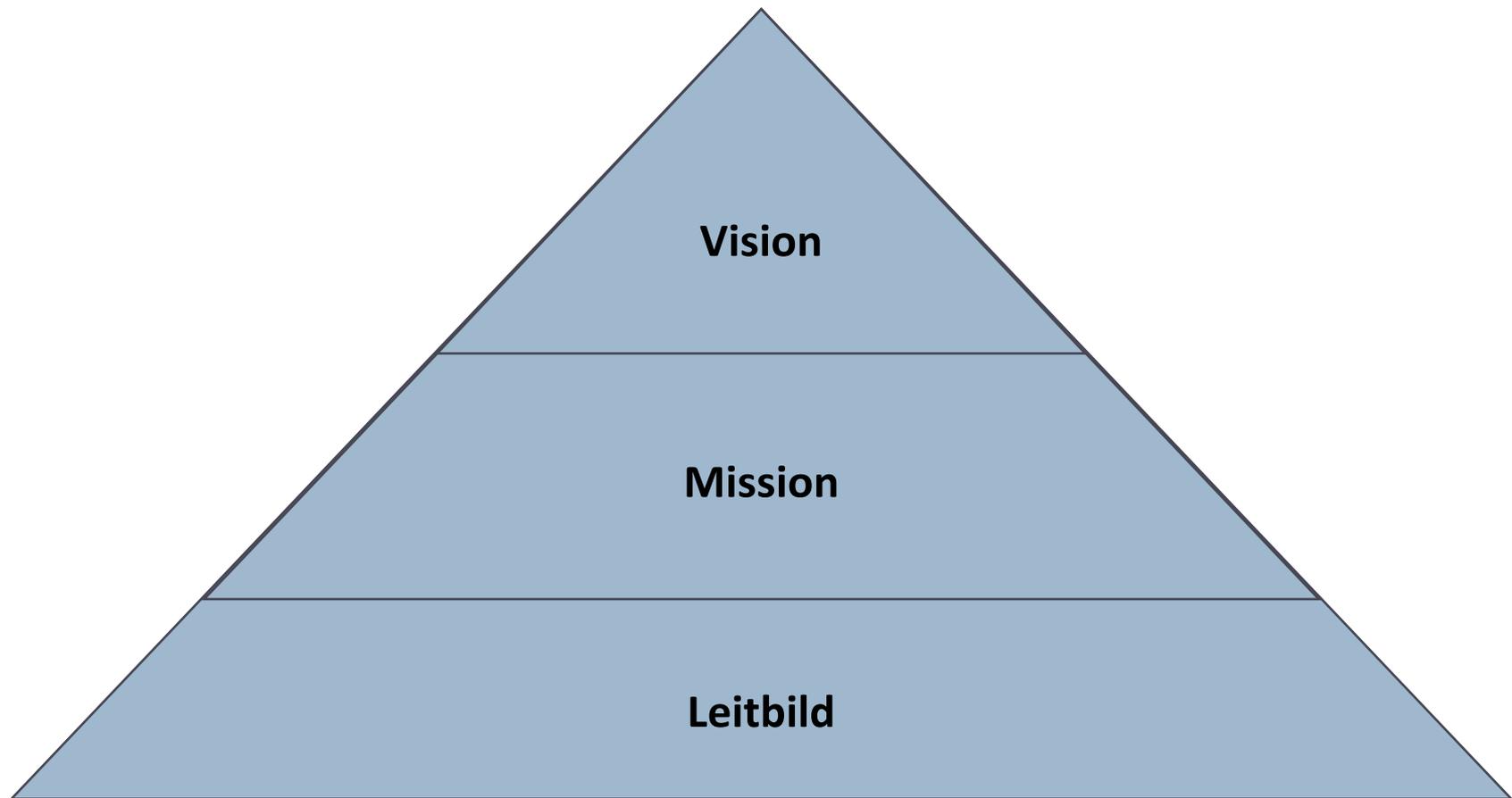
Gliederung der Vorlesung

1. Einleitung: Strategisches Management und Strategische Planung
 - 1.1 Strategien und Strategisches Management
 - 1.2 Planung und Planungsverfahren

2. Normative Grundlagen der Unternehmensplanung
 - 2.1 Normatives Management
 - 2.2 Vision, Mission, Leitbild
 - 2.3 Unternehmenskultur

3. Unternehmensziele
 - 3.1 Unternehmensziele und Zielsysteme
 - 3.2 Anspruchsgruppen von Unternehmen
 - 3.3 Ethik und Soziale Verantwortung: Corporate Social Responsibility

Hierarchie der Instrumente des normativen Managements



Vision

Marktbezogene Basis- / Zielpositionierung

Langfristige Vorstellung über die zukünftigen Entwicklungen des Unternehmens

Geistige, plastische Bilder einer Zukunft, die geschaffen werden soll

- wünschenswerter künftiger Zustand
- Zielvorstellung

Wirkung als „selbst erfüllende Prophezeiung“

- beeinflusst als erwartete Zukunftsvorstellung die künftig eintretende Realität

Vision als allgemeingültige Vorgabe

Eigenschaften einer Vision (Müller-Stewens/Lechner 2005)

- sinnstiftend
- motivierend
- handlungsleitend

Mögliche Dimensionen einer Vision

Abgrenzung der Produkt-Markt-Kombination

Kompetenz / Know-how

Geografische Abgrenzung

Wettbewerbsposition / numerische Position auf dem Markt

Shareholderorientierte Perspektive

Zeitbezug

Kategorien von Visionen

Zielfokussierte Vision

- geben an, wann der zukünftige Zustand erreicht ist
- definieren (quantitativ oder qualitativ) die anzustrebende Wirklichkeit
 - „Wir wollen im Jahr 2015 die Nr. 1 auf dem Schweizer Markt sein.“

Feindfokussierte Vision

- zielen darauf ab, einen Konkurrenten zu übertreffen
 - Nike 1960: „Smash Adidas“, Canon: „Beat IBM“

Rollenfokussierte Vision

- betonen Vorbildcharakter herausragender Unternehmen
 - „Wir wollen in 10 Jahren genauso respektiert werden, wie es XYZ heute wird.“

Wandelfokussierte Visionen

- werden von Unternehmen verwendet, die sich fundamentalen Transformationsprozessen unterziehen
 - z.B. „Wir wollen von einem Hersteller von Kosmetikartikeln zu dem besten Pharmaunternehmen werden.“

Mission

Operationalisierung der Vision

- Werte und Begriffe, welche die langfristige Zielausrichtung darstellen
- Assoziative Beziehungen
- Gegenwartsbezug
- Verbindung zu Verhaltensweisen

Mission beinhaltet Aussagen zu

- Unternehmenszweck
- Unternehmenszielen
- Unternehmenswerten
- Verhaltensstandards und Strategien

Achtung: Nicht zu verwechseln mit einem „Slogan“!

Unternehmenszweck - Beispiele

Nike: „to bring inspiration and innovation to every athlete* in the world“

AT & T: „We aspire to be the most admired and valuable company in the world. Our goal is to enrich our customers' personal lives and to make their businesses more successful by bringing to market exciting and useful communications services, building shareowner value in the process.“

Wal-Mart: „We save people money so they can live better.“

Merck: „to provide society with superior products and services by developing innovations and solutions that improve the quality of life and satisfy customer needs, and to provide employees with meaningful work and advancement opportunities, and investors with a superior rate of return.“

adidas: „Der adidas Konzern strebt danach, der weltweit führende Anbieter der Sportartikelindustrie zu sein – mit Sportmarken, die auf Leidenschaft für den Sport sowie sportlichem Lifestyle basieren.“

Kraft: „Helping people around the world eat and live better.“

Unternehmensziele: Beispiel adidas

„Unser Ziel als Konzern ist es, **Marktführer** in der Sportartikelbranche zu werden. Wir wollen dieses Ziel durch Marken erreichen, die auf **Leidenschaft** für den Sport sowie **sportlichem Lifestyle** basieren. Wir verfolgen eine klar definierte Strategie, um **Konsumenteninteresse** zu wecken und **die Profitabilität** unserer Marken zu erhöhen. In allen unseren Aktivitäten konzentrieren wir uns darauf, unsere Marken zu stärken und weiterzuentwickeln. So werden wir unseren Konzern operativ und finanzwirtschaftlich verbessern und damit **Wert für unsere Aktionäre** schaffen.“



Unternehmenswerte – Beispiel Kraft

„Helping people around the world eat and live better.“



Unternehmenswerte:

- **Innovation:** Einzigartige Ideen für alle Ansprüche.
- **Qualität:** Das Versprechen halten, das Beste zu liefern.
- **Sicherheit:** Qualitätsstandards erfüllen, die höchsten Ansprüchen genügen.
- **Respekt:** Menschen, Gemeinwohl und Umwelt achten.
- **Integrität:** Das Richtige tun.
- **Offenheit:** Offen sein für Ideen anderer und den Dialog fördern.

Unternehmenswerte – Beispiel Bayer



Verhaltensstandards – Beispiel Metro Group

Leistungsidentität

- Wirtschaftliche Stärke
- Nachhaltige Marktdurchdringung
- Marktposition
- Strategische Stärke
- Innovationsfähigkeit

Führungsidentität

- Strategische Steuerung
- Konzepthoheit der Vertriebslinien
- Vielfalt, Chancengleichheit und Toleranz
- Leistungsorientierte Führung nach dem "Best-Practice-Prinzip"

Gesellschaftspolitische Identität

- Politische Mitgestaltung
- Wahrnehmung Öffentlicher Aufgaben
- Corporate Social Responsibility

Unternehmensprinzipien Metro Group

„We are there“

METRO Group

Eine junge Frau riecht den Duft ihres neuen Parfüms an ihrem Handgelenk, ein Junge bekommt als Schutz vor der Sonne einen Hut aufgesetzt, ein kleines Mädchen zeigt einem Eisverkäufer eine Zeichnung mit einem Erdbeereis und bekommt von ihm ein Eis überreicht, ein Mann streicht genießerisch über seine neue Badematte...



Strategien – Beispiel adidas

„Unser Ziel als Konzern ist es, Marktführer in der Sportartikelbranche zu werden.“

Strategien

- Leistung als zentraler Wert des Konzerns
- Konsequentes Ausschöpfen des Erfolgspotenzials aller Marken
- Führende Marktpositionen weltweit
- Ausbau der führenden Stellung bei Innovation und Design
- Genau abgestimmter Vertrieb



Reebok



Leitbild

Schriftlich umfassender fixierte Mission

- „Mission Statement“

Beinhaltet Aussagen zu Unternehmenszweck, Unternehmenswerten und Unternehmenszielen und Verhaltensnormen

Funktionen des Leitbilds

- Orientierungsfunktion
 - Schaffung kollektiv geteilter Vorstellungen über Zweck und Richtung des Unternehmens
 - „Kompass“ für die Mitarbeiter
- Legitimationsfunktion
 - schafft Begründungszusammenhänge für Entscheidungen
 - Kommunikationsinstrument „nach außen“
- Motivationsfunktion
 - Förderung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen
 - Kommunikationsinstrument „nach innen“

Gliederung der Vorlesung

1. Einleitung: Strategisches Management und Strategische Planung
 - 1.1 Strategien und Strategisches Management
 - 1.2 Planung und Planungsverfahren

2. Normative Grundlagen der Unternehmensplanung
 - 2.1 Normatives Management
 - 2.2 Vision, Mission, Leitbild
 - 2.3 Unternehmenskultur

3. Unternehmensziele
 - 3.1 Unternehmensziele und Zielsysteme
 - 3.2 Anspruchsgruppen von Unternehmen
 - 3.3 Ethik und Soziale Verantwortung: Corporate Social Responsibility

Definitionen von Kultur

Kultur wird als ein „Hintergrundphänomen“ angesehen, welches das Verhalten von Personen prägt, ohne dass man sich dieses Einflusses bewusst ist. (Kroeber-Riel/Weinberg 2003)

Die wesentlichen Elemente der Kultur sind Werte, Grundannahmen, Normen und Einstellungen. Auch die Sprache sowie die Religion werden oftmals als Kulturelemente angesehen. Als Medien der Kultur dienen v.a. Helden, Symbole, Riten und Rituale. (Zentes/Swoboda/Schramm-Klein 2006)

Culture is the collective programming of the mind which distinguishes the members of one human group from another. It is the learned ways in which a society understands, decides and communicates. (Hofstede 1996)

Unternehmenskultur

Allgemein:

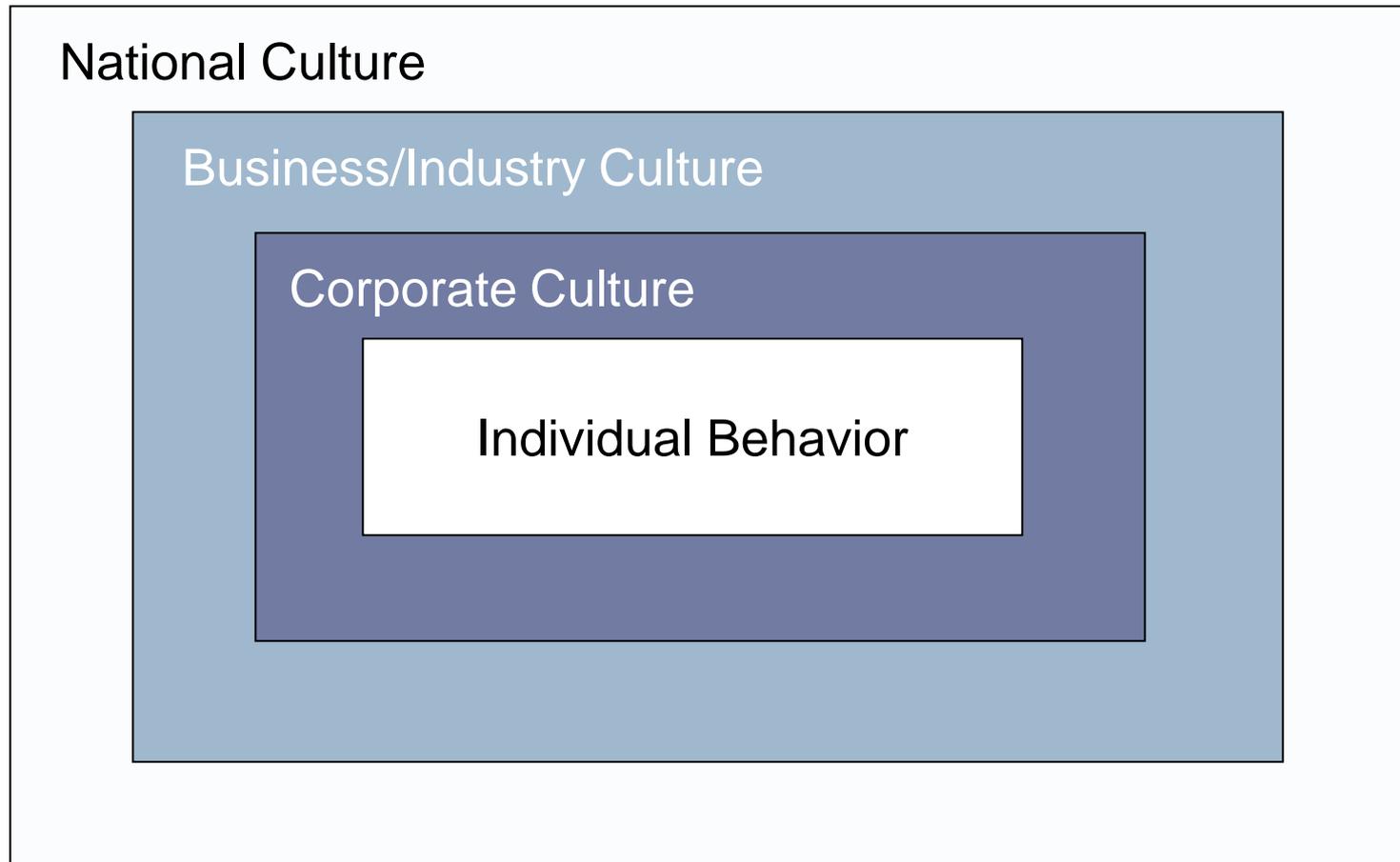
- nach innen und außen gelebte Unternehmensphilosophie

Implizites Bewusstsein eines Unternehmens, das sich aus dem Verhalten der Unternehmensmitglieder ergibt und das umgekehrt die formalen und die informalen Verhaltensweisen der Individuen steuert. (Scholz 1987)

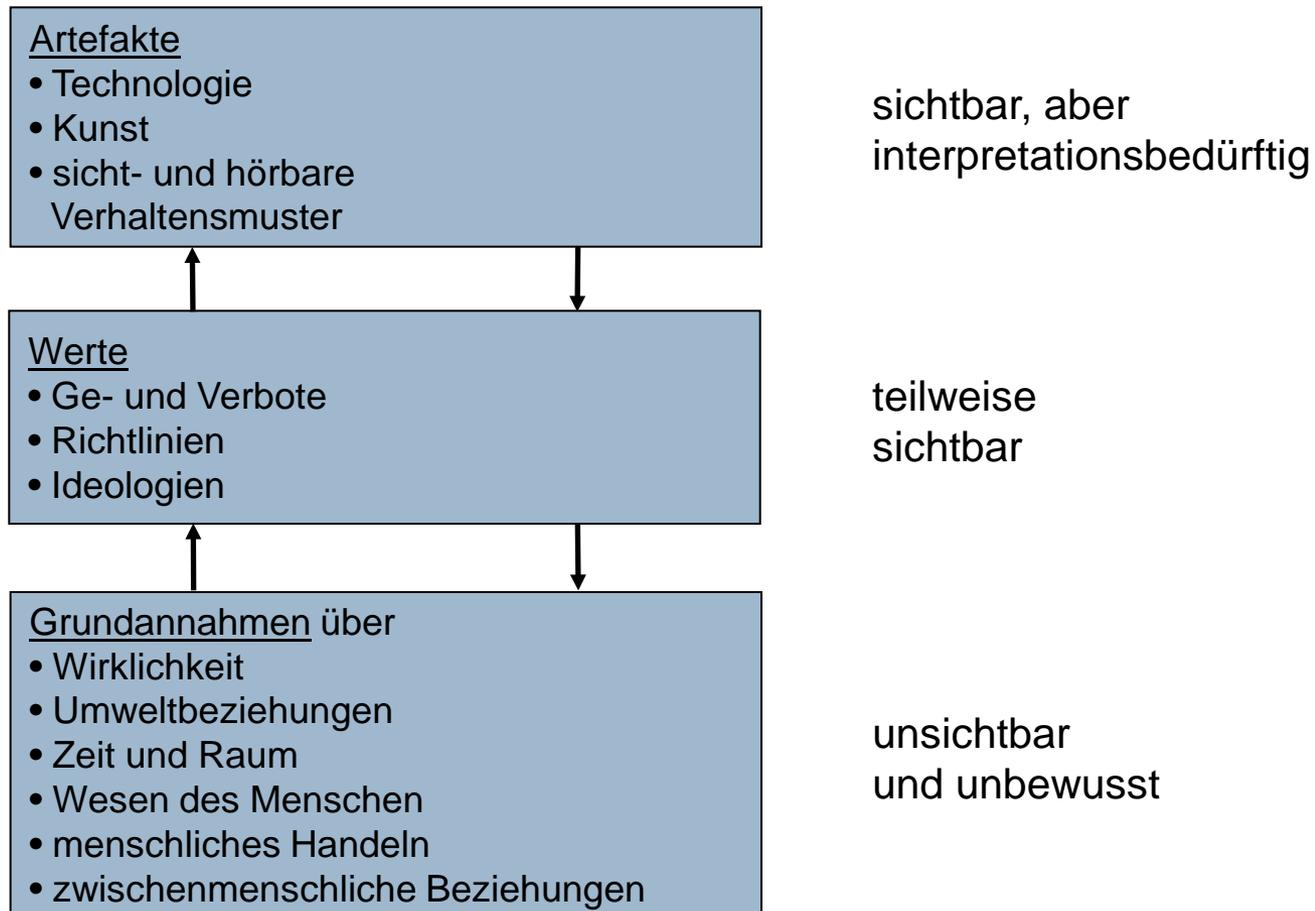
Summe der Überzeugungen, welche die Mitarbeiter in der Unternehmensgeschichte entwickelt haben, um mit Problemen der externen Integration (Behauptung am Markt) und der internen Anpassung (Zusammenhalt im Unternehmen) umgehen zu können.

Summe der Regeln (“to-do’s”/“not-to-do’s”), die so gut funktionieren, dass sie zu ungeschriebenen Gesetzen werden und jeder nachfolgenden Generation als „richtige“ Art des Denkens, Führens und Handelns weitergegeben werden. (Doppler/Lauterburg 2002)

Ebenen von Kultur



Ebenen der Unternehmenskultur



Kultur ist gelernt und geteilt – Das Beispiel von den Affen und der Banane

1. Stufe:

10 Affen, eine Leiter und Bananen,
ein Wasserschlauch mit kaltem Wasserstrahl in der ersten
Lernphase

2. Stufe:

Austausch eines Affens, kein Wasser mehr.
Der Affe „lernt“ von den Anderen Affen, die ihn „attackieren“

Weitere Stufen:

Austausch der anderen Affen, einer nach dem anderen



„Culture is more often a source of conflict than of synergy. Cultural differences are a nuisance at best and often a disaster.“

Geert Hofstede

Gliederung der Vorlesung

1. Einleitung: Strategisches Management und Strategische Planung
 - 1.1 Strategien und Strategisches Management
 - 1.2 Planung und Planungsverfahren

2. Normative Grundlagen der Unternehmensplanung
 - 2.1 Normatives Management
 - 2.2 Vision, Mission, Leitbild
 - 2.3 Unternehmenskultur

3. Unternehmensziele
 - 3.1 Unternehmensziele und Zielsysteme
 - 3.2 Anspruchsgruppen von Unternehmen
 - 3.3 Ethik und Soziale Verantwortung: Corporate Social Responsibility

Unternehmensziele

Unternehmensziele

- generelle Imperative (Heinen 1976)
- erstrebenswerte Zustände, die als Ergebnis bestimmter Verhaltensweisen eintreten sollen (Schmidt 1981)
- Voraussetzung betrieblichen Entscheidens (Macharzina/Wolf 2008)

Prinzipien langfristig orientierter Zielkonzeptionen

- Gratifikationsprinzip
- systematische Einbeziehung des Umfeldes
- interne Verankerung

Funktionen der Unternehmensziele

Steuerungsfunktion

- Handlungsfunktion
- Orientierungsfunktion

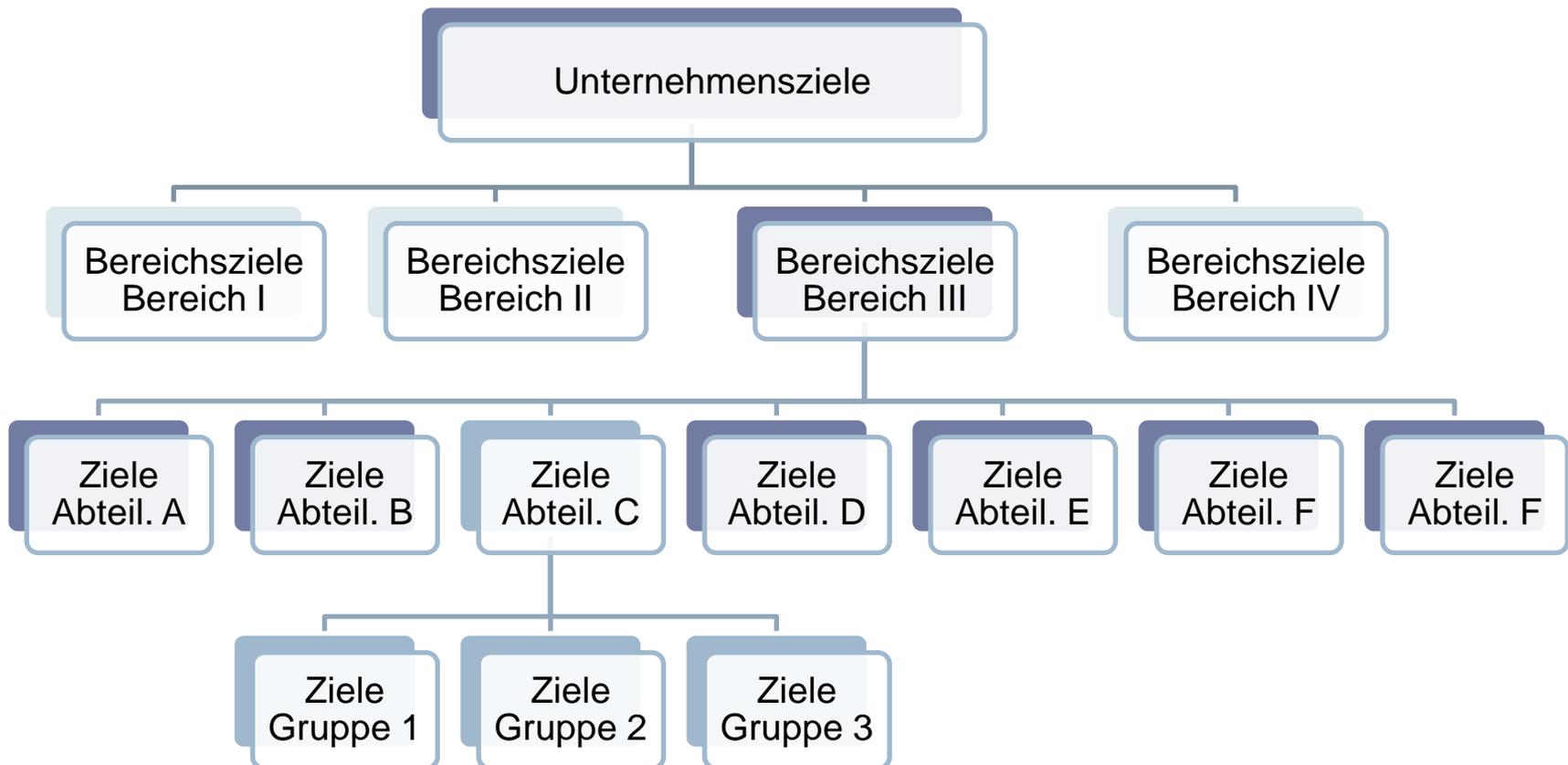
Koordinationsfunktion

- Maßnahmenentscheidung
- Maßnahmenrealisierung

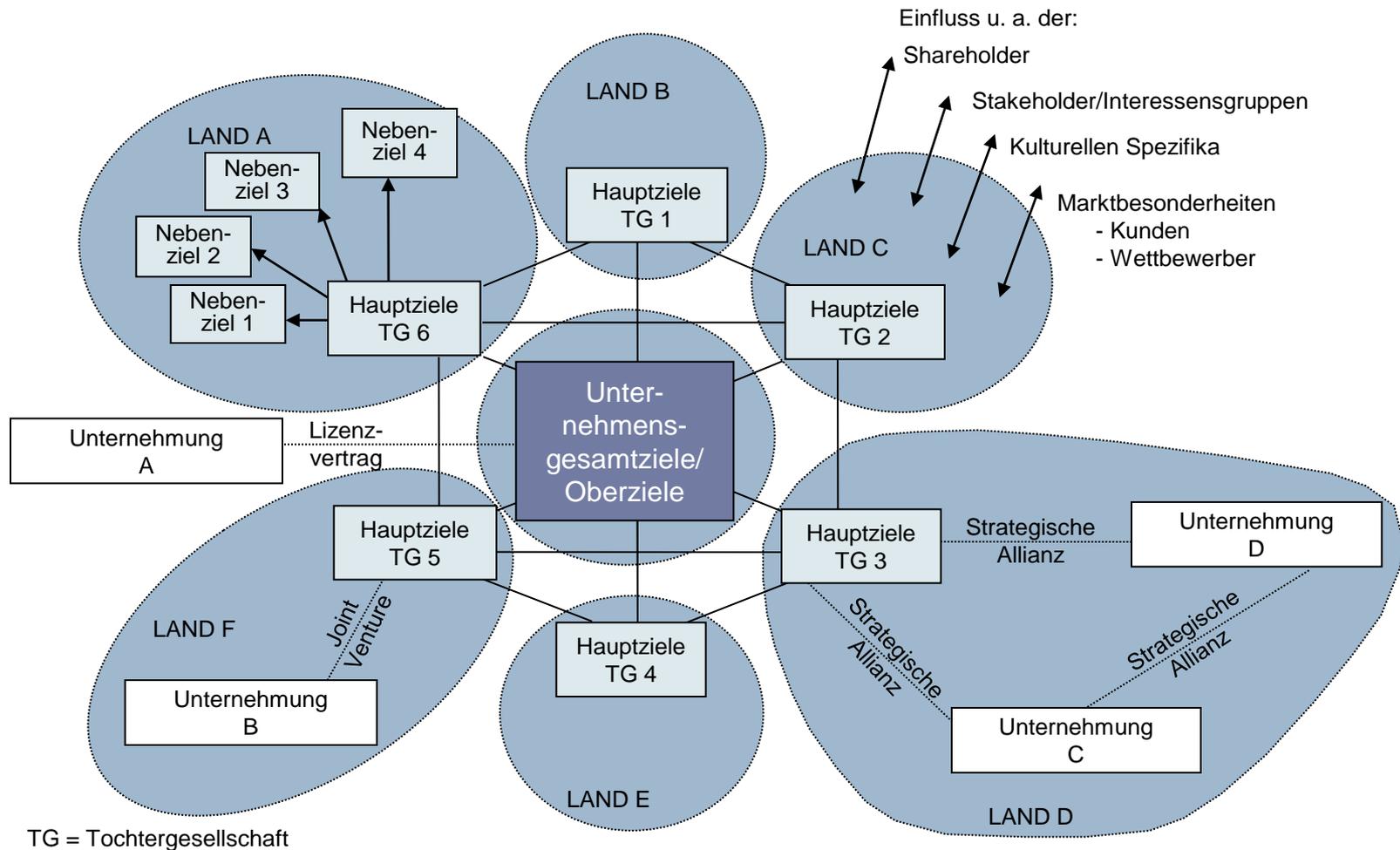
Legitimationsfunktion

- Verdeutlichung
- Rechtfertigung
- Konfliktlösung

Zielsysteme



Komplexität von Zielsystemen



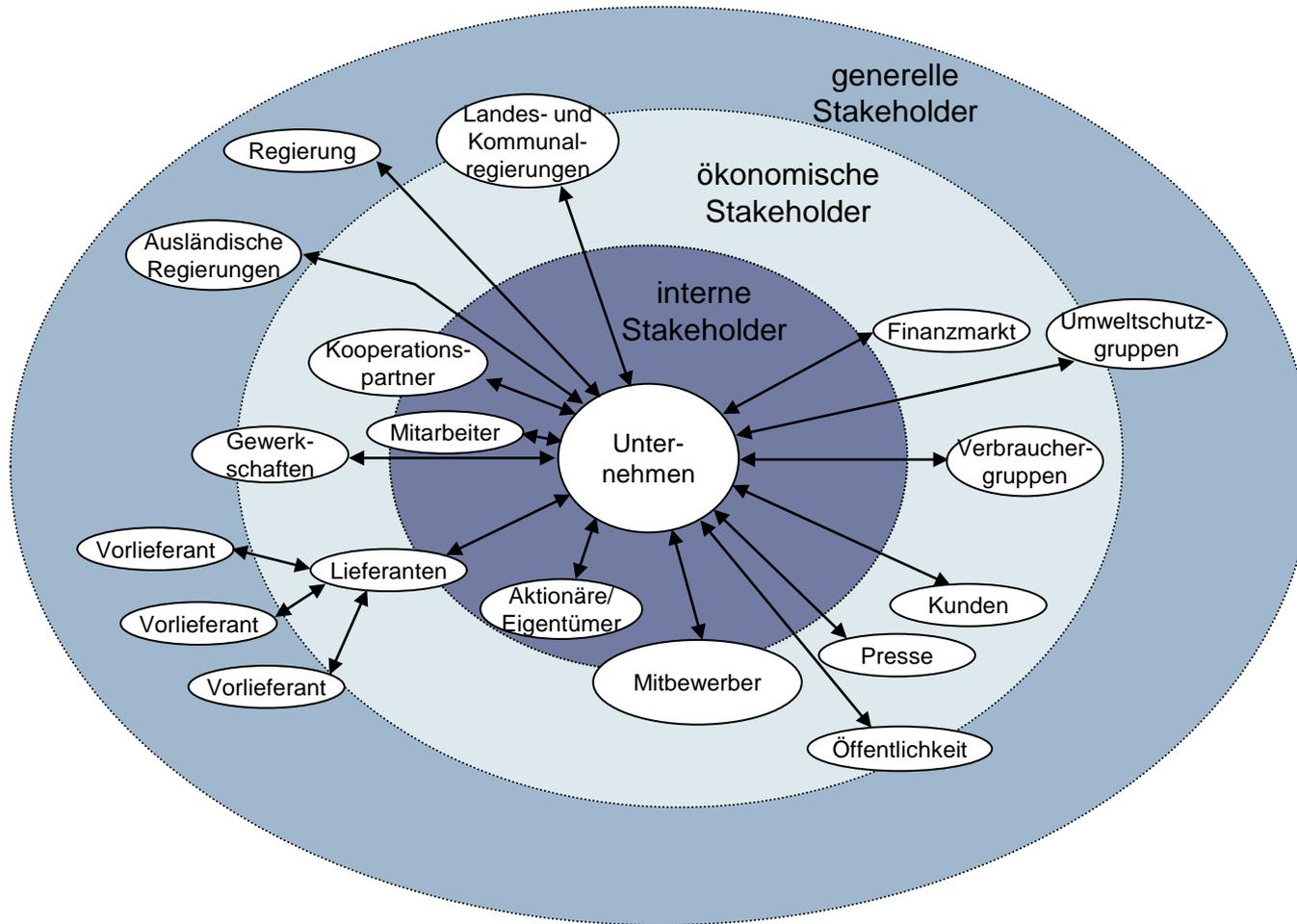
Gliederung der Vorlesung

1. Einleitung: Strategisches Management und Strategische Planung
 - 1.1 Strategien und Strategisches Management
 - 1.2 Planung und Planungsverfahren

2. Normative Grundlagen der Unternehmensplanung
 - 2.1 Normatives Management
 - 2.2 Vision, Mission, Leitbild
 - 2.3 Unternehmenskultur

3. Unternehmensziele
 - 3.1 Unternehmensziele und Zielsysteme
 - 3.2 Anspruchsgruppen von Unternehmen
 - 3.3 Ethik und Soziale Verantwortung: Corporate Social Responsibility

Exemplarische Systematisierung von Stakeholdern



Interessen interner und externer Anspruchsgruppen (I)

Anspruchsgruppen	Typische Interessen
Top-Management	<ul style="list-style-type: none"> ● Einfluss auf das Unternehmen und seine Umwelt (Macht); Prestige; hohes Einkommen; Verwirklichung schöpferischer Ideen
Bereichsleitung/Spezialisten	<ul style="list-style-type: none"> ● Einfluss auf eigene und andere Unternehmensbereiche sowie Top-Management; Anwendung und Erweiterung professioneller Kenntnisse und Fähigkeiten; Prestige; hohes Einkommen
Übrige Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> ● hohes Einkommen; soziale Sicherheit; Selbstentfaltung am Arbeitsplatz; zufriedenstellende Arbeitsbedingungen und zwischenmenschliche Beziehungen

Interessen interner und externer Anspruchsgruppen (II)

Anspruchsgruppen	Typische Interessen
Eigenkapitalgeber	<ul style="list-style-type: none"> hohe Gewinnausschüttung; Teilnahme an Wertsteigerung durch Kursentwicklung und günstige Angebote bei Kapitalerhöhungen; Einfluss auf Top-Management
Fremdkapitalgeber (Gläubiger)	<ul style="list-style-type: none"> hohe Verzinsung; Sicherheit und pünktliche Rückzahlung des zur Verfügung gestellten Kapitals
Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> günstige Lieferkonditionen; Zahlungsfähigkeit; anhaltende Liefermöglichkeiten
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> qualitativ hoch stehende Leistungen zu günstigen Preisen; Nebenleistungen wie Konsumentenkredite, Service, Ersatzteile oder Beratung; gesicherte Versorgung

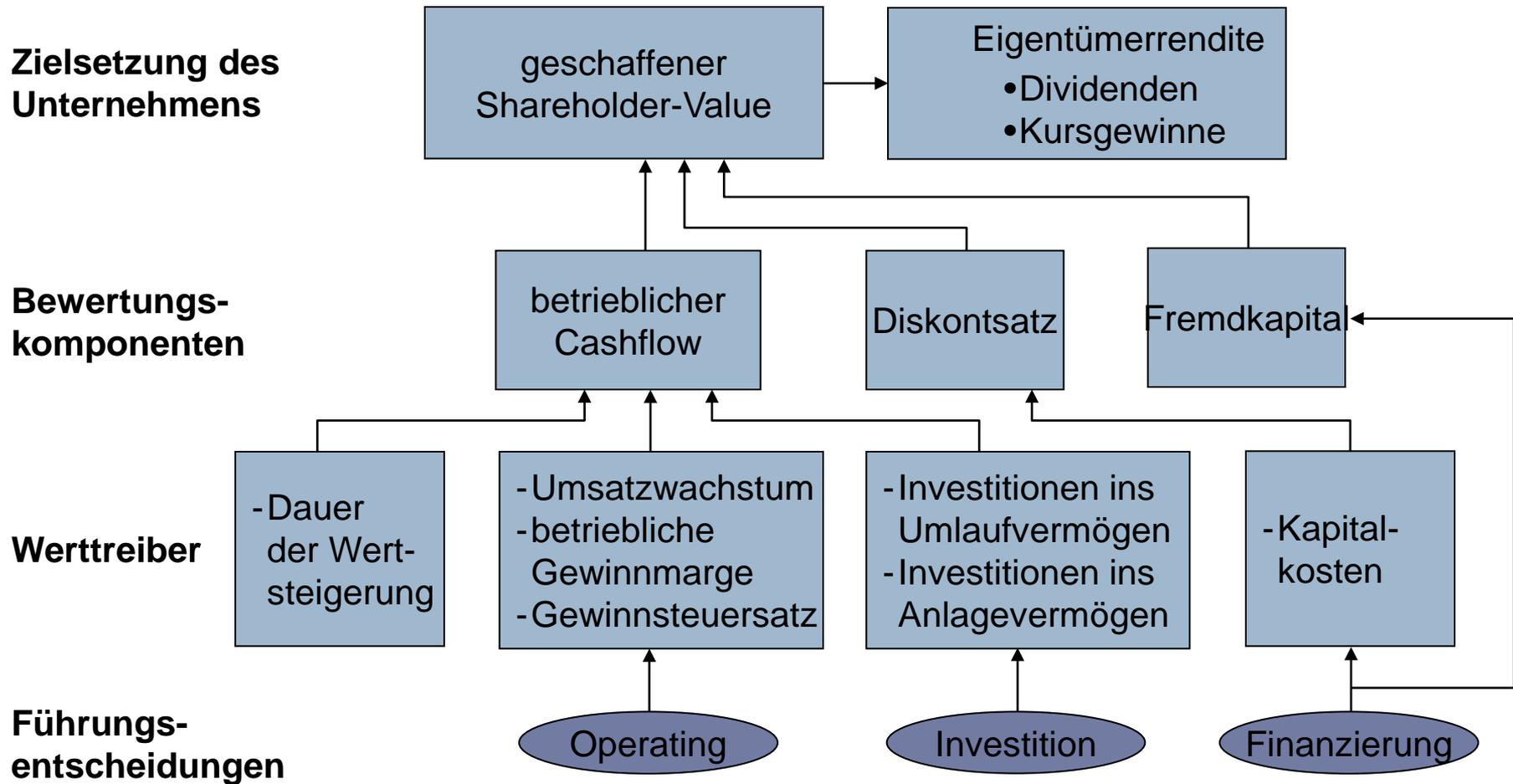
Interessen interner und externer Anspruchsgruppen (III)

Anspruchsgruppen	Typische Interessen
Kommunalbehörden	<ul style="list-style-type: none"> ● Bereitstellung von Arbeitsplätzen; Beiträge zur Infrastruktur und an Kultur- und Bildungsinstitutionen
Staat	<ul style="list-style-type: none"> ● Einhaltung gesetzlicher Vorschriften; hohes Exportniveau; Steuereinnahmen
Gewerkschaften	<ul style="list-style-type: none"> ● Anerkennung der Gewerkschaftsvertreter als Verhandlungspartner; Verhandlungsfairness; Möglichkeit, Gewerkschaftsanliegen im Unternehmen zu artikulieren und Mitglieder zu werben
Arbeitgeberverbände	<ul style="list-style-type: none"> ● Ausrichtung unternehmerischer Entscheidungen an eigenen Interessen; Beitragszahlung

Perspektiven des Shareholder- und Stakeholder-Ansatzes

	Shareholder-Ansatz	Stakeholder-Ansatz
Schwerpunkt	<ul style="list-style-type: none"> ● Profitabilität vor Verantwortung 	<ul style="list-style-type: none"> ● Verantwortung vor Profitabilität
Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> ● an Eigentümern 	<ul style="list-style-type: none"> ● an allen legitimierten Interessengruppen
Erfolgskriterium	<ul style="list-style-type: none"> ● Aktienkurs und Dividende 	<ul style="list-style-type: none"> ● Zufriedenheit der Stakeholder
größte Herausforderung	<ul style="list-style-type: none"> ● Lösung des Principal-Agent-Problems zwischen Eigentümern und Managern 	<ul style="list-style-type: none"> ● Balance der Interessen unterschiedlicher Stakeholder
soziale Verantwortung durch	<ul style="list-style-type: none"> ● Individuen und Staat 	<ul style="list-style-type: none"> ● Individuen, Unternehmungen und Staat
Gesellschaft wird am besten gedient durch	<ul style="list-style-type: none"> ● Verfolgung von Eigeninteressen (ökonomische Effizienz) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Verfolgung gemeinsamer Interessen (ökonomische und soziale Effizienz)

Shareholder-Value-Netzwerk



Gliederung der Vorlesung

1. Einleitung: Strategisches Management und Strategische Planung
 - 1.1 Strategien und Strategisches Management
 - 1.2 Planung und Planungsverfahren

2. Normative Grundlagen der Unternehmensplanung
 - 2.1 Normatives Management
 - 2.2 Vision, Mission, Leitbild
 - 2.3 Unternehmenskultur

3. Unternehmensziele
 - 3.1 Unternehmensziele und Zielsysteme
 - 3.2 Anspruchsgruppen von Unternehmen
 - 3.3 Ethik und Soziale Verantwortung: Corporate Social Responsibility

Ethik / Soziale Verantwortung von Unternehmen – Themenbereiche

- Arbeitsbedingungen in eigenen Produktionsstätten (im Ausland) und bei Zulieferern
- „Fair trade“ (Labels wie z.B. Fair-Trade-Siegel, Max Havelaar, etc.)
 - Löhne, Zwangsarbeit, Kinderarbeit, Arbeitsbedingungen...
- Umwelt, z.B.
 - Abgasausstoß von Produktionsstätten
 - Emissionen beim Transport („CO₂-Bilanz“)
 - Materialeinsatz bei der Produktion (z.B. Einsatz von Tropenholz)
- Korruption/Bestechung
- „Selbstbedienungsmentalität“ von Managern
- Menschenrecht auf ausländischen Märkten (z.B. Yahoo)
- Verantwortung gegenüber den eigenen Mitarbeitern
 - z.B. Weiterbildung ...
- Massenentlassungen
- Verantwortung gegenüber unterschiedlichen Stakeholdern
 - z.B. Gesellschaft, Zulieferer, Staatliche Institutionen, Kunden, ...

Kooperation mit lokalen Regierungen



FT.com
FINANCIAL TIMES

COMPANIES
Media & internet

[FT Home](#) > [Companies](#) > [By sector](#) > [Media & internet](#)

- Home
- World
- ▼ Companies
- ▼ By sector
- Aerospace & defence
- Autos
- Basic industries
- Consumer industries
- Drugs & healthcare
- Energy Utilities Mining
- Financial services
- IT
- Media & internet
- Property
- Retailing & leisure
- Telecoms
- Transport
- By region
- Markets
- Markets data
- Managed funds
- Lex

Yahoo in apology on China

By Stephanie Kirchgaessner in Washington and Mure Dickie in Beijing
Published: November 1 2007 20:29 | Last updated: November 1 2007 20:29

A top **Yahoo** official who has come under fire for the company's role in the 2004 imprisonment of a dissident in China apologised on Thursday for failing to tell US lawmakers that Yahoo knew more about the case than he initially acknowledged in testimony last year.

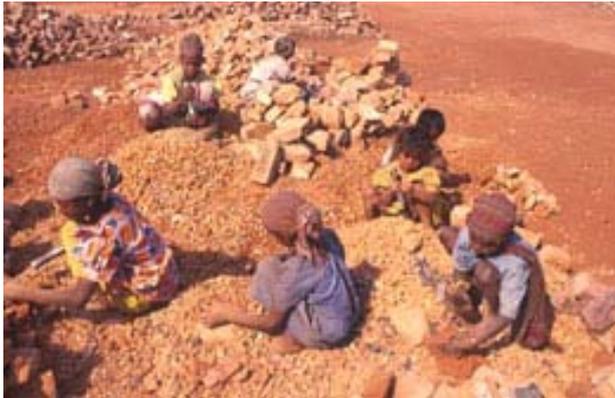
Michael Callahan, Yahoo's executive vice president and general counsel, said in a statement ahead of a congressional hearing next week that he "realised" that Yahoo had additional information about the nature of the probe into one of its users, Shi Tao, a journalist now serving a 10-year prison sentence in China, months after he testified that Yahoo had "no information" about the investigation.

Yahoo has faced intense criticism for its involvement in the case because, according to US lawmakers, police in Beijing only found Mr Shi after Yahoo provided them with his e-mail account, IP address log-on history, and the contents of his e-mails.

▼ **EDITOR'S CHOICE**

- [Lonely at the top of Yahoo](#) - Oct-25
- [Yahoo advertising gathers pace](#) - Oct-16
- [Yahoo accused over Chinese](#)

Kinderarbeit und Zwangsarbeit



Argumente

„Tut uns leid, aber wenn wir nicht das Geschäft (z.B. ein Rüstungsgeschäft mit einem fragwürdigen Regime) machen, macht's die Konkurrenz.“

„Wir sind im Prinzip auch für ... (z.B. menschengerechtere, sozial oder umweltverträglichere Produktionsverfahren), aber wir können das leider aus Gründen unserer Konkurrenzfähigkeit erst einführen, wenn auch die Konkurrenz dazu bereit ist.“

Corporate Social Responsibility

Definitionen von Corporate Social Responsibility

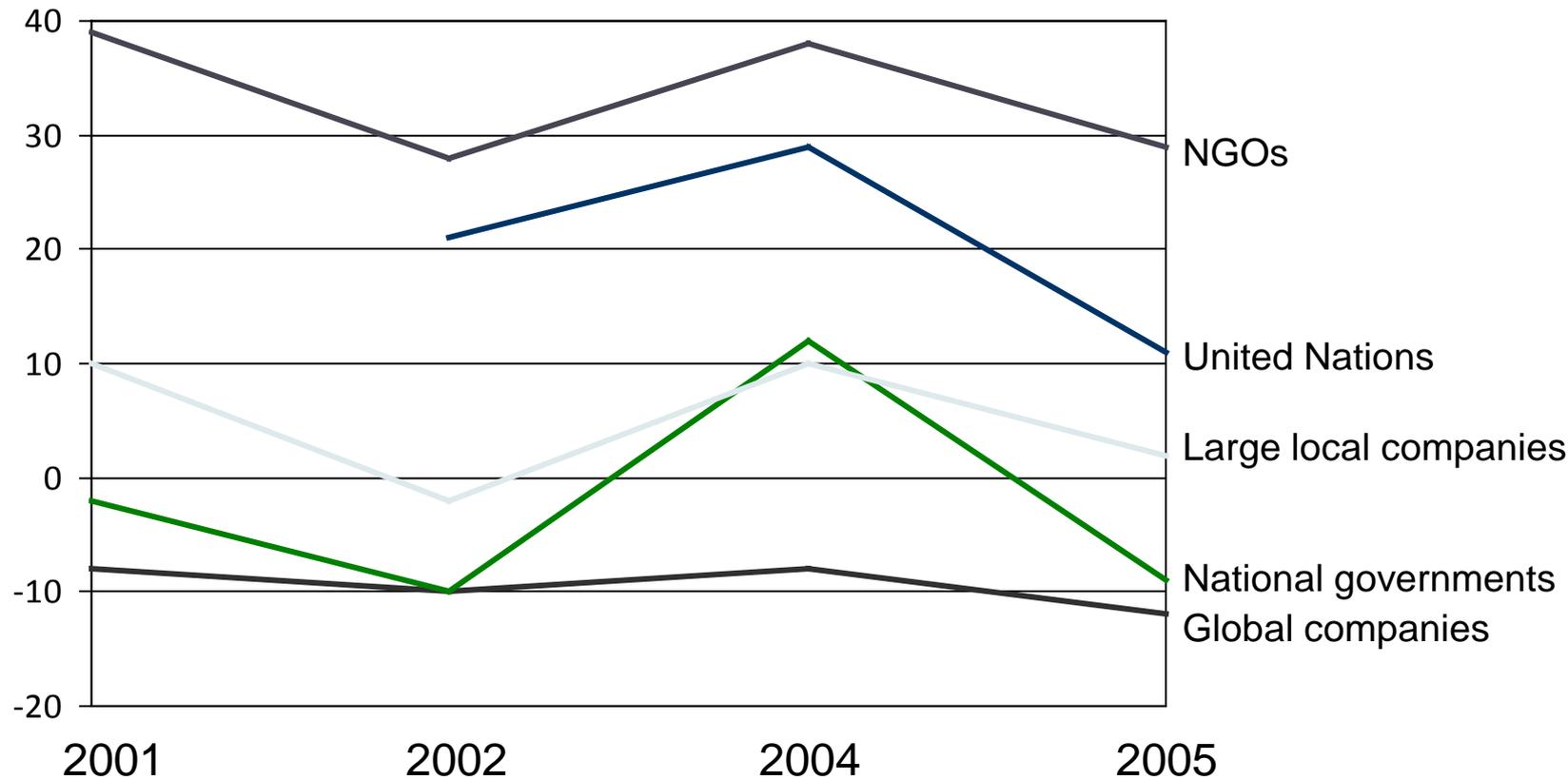
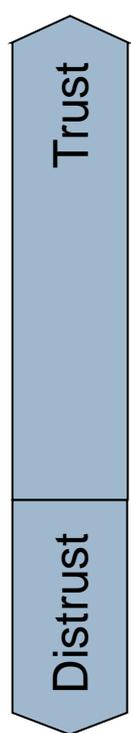
- „[...] ein Konzept [...], das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (Europäische Kommission 2001: 8)
- „Corporate social responsibility is the commitment of business to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community and society at large to improve their quality of life“ (World Business Council for Sustainable Development 2000: 10)

Notwendigkeit von CSR?

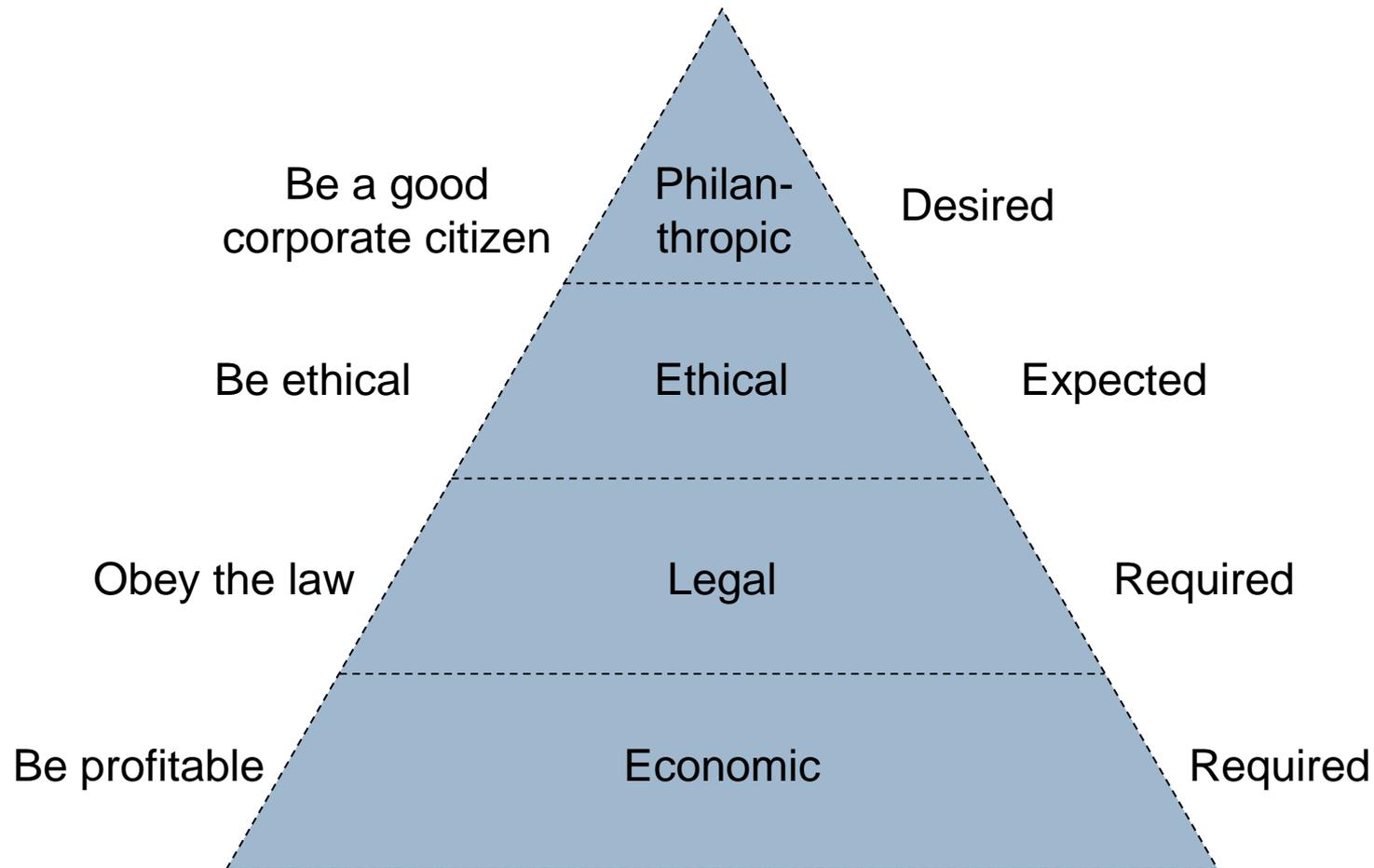
Notwendigkeit der Verpflichtung von Unternehmen zu „Corporate Social Responsibility“ umstritten

- „Je freier die Wirtschaft, umso sozialer ist sie auch“ (Ludwig Erhard)
- „The social responsibility of business is to increase its profits“ (Milton Friedman)
- „The theological question – should there be CSR? - is so irrelevant today. Companies are doing it. It's one of the social pressures they've absorbed.“ (John Ruggie)

Vertrauen in Institutionen



Pyramid of Corporate Social Responsibility



Sustainability-Ranking der DAX-30-Unternehmen

Rank 2007	DAX-30 companies	Points	Rank 2007	DAX-30 companies	Points
1	Deutsche Telekom	77,6	16	Bayer	64,2
2	Henkel	73,6	17	Münchener Rück	63,8
3	BMW	72,7	18	Deutsche Postbank	63,5
4	Volkswagen	71,1	19	SAP	61,5
5	Siemens	69,2	20	MAN	58,9
6	BASF	68,7	21	Tui	58,6
7	Lufthansa	68,0	22	Continental	58,2
8	Adidas	67,7	23	Metro	57,8
9	Daimler-Chrysler	67,7	24	Commerzbank	54,3
10	Deutsche Post	67,5	25	Linde	53,7
11	RWE	67,1	26	Merck	52,1
12	Allianz	65,9	27	Fresenius Medical Care	50,8
13	Deutsche Bank	65,6	28	Hypo Real	50,2
14	Infenion	64,2	29	Deutsche Börse	41,4
15	Eon	64,2	30	Thyssen-Krupp	39,7

Konflikte

Universalismus oder Relativismus von Menschenrechten

- Moralischer Absolutismus, moralischer Relativismus, moralischer Pluralismus

Trade-offs in negativen oder “zwiespältigen” Entscheidungssituationen

- z.B. „Produktion im Heimatland oder Verlagerung der Produktion in Entwicklungsländer?“ (Entwicklungshilfe oder Ausnutzung niedriger Arbeitskosten auf Kosten der Mitarbeiter im Heimatland; z.B. Electrolux/AEG)
- z.B. „Lässt man ein 13-jähriges Kind in einem Entwicklungsland arbeiten oder verhungern?“

“Graue Zonen” anstatt Schwarz-Weiß-Beurteilungen

Konflikte (I)

Universalismus oder Relativismus von Menschenrechten

- Moral absolutism is the belief that there are absolute standards against which moral questions can be judged, and that certain actions are right or wrong, devoid of the context of the act.
- Moral relativism is the position that moral or ethical propositions do not reflect objective and/or universal moral truths, but instead make claims relative to social, cultural, historical or personal circumstances. Moral relativists hold that no universal standard exists by which to assess an ethical proposition's truth.
- Moral pluralism acknowledges the co-existence of opposing ideas and practices, but accepts limits to differences, such as when vital human needs are violated.

Konflikte (II)

Trade-off of negative and ambiguous decision situations

- e.g. „Production in home country or re-configuration to developing nation?“ (development aid or exploitation of cheap labour on expense of home country employees?)
- e.g. „Bribing officials in a foreign country to get the order or letting order to competitor (who bribes)“?
- e.g. „Letting 14 year old orphan in underdeveloped country work for you or letting him starve?“
- e.g. „Buying from Indian supplier whose factory does obey the (low) local environmental laws, but still polutes the water to a degree that would be unacceptable to Western society (and thus helping the Indian economy to develop and him to hire people)“?
- e.g. „Enforcing non-discrimination rules at an Arab supplier (and thus neglecting his religious freedom)“?

Konflikte (III)

Grey areas instead of black-and-white

- e.g. „Giving financial support to a regional (host-country) government to help the poor and building better relationships“ (Bribery?)
- e.g. „Hiring a fourteen-year old boy for delivery services“ (Child Labour?)

Kategorien von CSR-Aktivitäten



CSR bei Ford...

RECOVERING OUR FINANCIAL FOOTING



To contribute to long-term solutions to global problems, we must operate at a profit. During 2007, we made important progress in restoring our company to profitability. We reached an innovative agreement with the United Auto Workers union that allows management and our U.S. union-represented workforce to focus on critical actions to secure our future.

We also cut our workforce substantially and closed plants. These actions, which were difficult but necessary, directly affected our shareholders, employees, suppliers, dealers and the communities in which we operate. Indirectly, they affected local and regional economies. In most cases, employees were able to choose whether to leave the company. We believe we have handled the separations responsibly by offering a range of traditional and nontraditional separation packages to help employees transition to retirement, education or other employment.

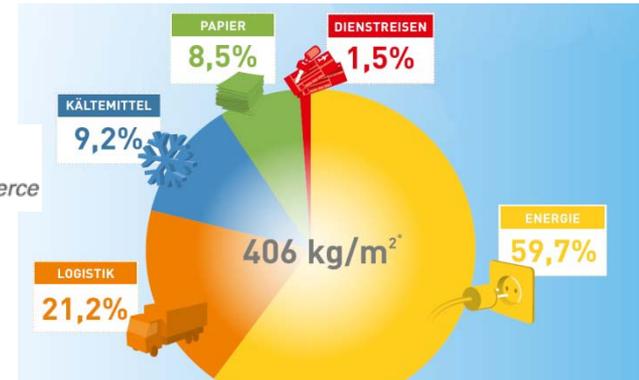
... die Bedeutung des Managements als Vorbild – Das Beispiel Ford



Tchibo rüstet komplett auf Produkte mit Umwelt- und Sozialsiegeln um

(Lebensmittel Zeitung, 11. April 2008)

METRO Group
The Spirit of Commerce



DIE METRO GROUP WIRD BIS 2015 DIE SPEZIFISCHEN TREIBHAUSGAS-EMISSIONEN UM 15 PROZENT AUF 345 KILOGRAMM CO₂-ÄQUIVALENTE PRO QUADRATMETER VERKAUFSFLÄCHE REDUZIEREN.

Ernährungsberatung und
Sportveranstaltungen
für einen vitalen Kunden:
Tegut wirbt für eine ausgeglichene
Lebensführung

(Lebensmittel Zeitung, 12. Oktober 2007)

Tengelmann will Kyoto- Protokoll erfüllen

(Lebensmittel Zeitung, 11. Juni 2008)

Großkonzerne starten Pilotprojekt
zur CO₂-Bilanzierung von Produkten:
Die Unternehmen Tchibo, dm-Drogeriemarkt,
T-Home, Frosta, Henkel und Tetrapak
wollen ausgewählte Produkte in einem Pilotprojekt
auf ihre "Klimafreundlichkeit" hin überprüfen lassen.
(Werben & Verkaufen, 11. April 2008)

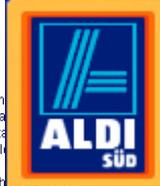


H&M

OTTO

Verantwortlich handeln

Die Qualität unseres Angebotes und die Zufriedenheit unserer Kunden zielerorientiertes und verantwortliches Handeln. Dabei verstehen wir Qualität als Herausforderung: Neben der Entwicklung und dem Angebot von qualitativ hochwertigen Produkten, ist der Aufbau von Strukturen zur dauerhaften Implementierung und ökologischen Standards eine Qualitätsdimension, der wir uns in unserer Verantwortung als international tätiges Unternehmen



Als Mitglied der freiwilligen internationalen Business Social Compliance Initiative (BSCI) unterstützen die europäischen Ländergesellschaften der Unternehmensgruppe ALDI SÜD gemeinsam mit ihren Lieferanten die Durchsetzung und unabhängige Kontrolle eines international anerkannten, einheitlichen Sozialstandards.

Für Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung.

Als BSCI Mitglied trägt ALDI SÜD die Verantwortung dafür, dass seine Lieferunternehmen eine Politik der sozialen Verantwortung umsetzen und diese regelmäßig überprüfen lassen. Gemeinsam mit unseren Lieferanten verpflichten wir uns zur:

- Einhaltung grundlegender Prinzipien, Rechte und Arbeitsstandards der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO)
- Einhaltung der UN Menschenrechtserklärung und der Konventionen des Global Compact

Dazu gehören im Einzelnen:

- Verbot von Kinderarbeit
- Verbot von Zwangsarbeit und Disziplinarmaßnahmen
- Verbot der Diskriminierung jeder Art
- Menschenwürdige Arbeitszeit- und Überstundenregelung
- Vorsorge für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz
- Löhne, die dem gesetzlichen Mindestlohn bzw. geltenden Industriestandards entsprechen
- Versammlungsfreiheit und das Recht auf Kollektivverhandlungen
- Berücksichtigung von Umwelt- und Sicherheitsfragen.

Gap Inc.

„At Gap Inc., social responsibility is fundamental to who we are and how we operate as a company.“

Wussten Sie schon?

Programm für Sozialstandards

Bei Lidl: Lidl setzt sich für sozialverträgliche Produktionsbedingungen ein



Lidl trat 2006 als erster Discounter dem "Europäischen Programm für Sozialstandards" (BSCI) bei. Als BSCI-Mitglied setzt sich Lidl für sozialverträgliche Produktionsbedingungen ein. Auf diese Weise leistet Lidl einen großen Beitrag zur nachhaltigen Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der weltweiten Lieferkette, vor allem in den Entwicklungs- und Schwellenländern.

WAL*MART*

Save money. Live better.™

„Our opportunity is to become a better company by looking at every facet of our business – from the products we offer to the energy we use – through the lens of sustainability.“

▶ Unternehmerische Verantwortung bei OTTO
▶ Umwelt- und Klimaschutz
▶ Nachhaltige Produkte
▶ Sozialverantwortung
▼ Mitarbeiter
▶ Aktiv.net
▶ Wir engagieren uns
▶ Miteinander Behinderter und Nichtbehinderter
▶ Sprachkurse für Ausländer
▶ Alt werden – na und?
▶ Gemeinsam gewinnen
▶ Auszeichnungen
▶ Gesellschaftliches Engagement
▶ Informationsmaterial und Kontakt

Ikea: Videoüberwachung am Arbeitsplatz

(Frankfurter Rundschau, 29. April 2008)

„Die Lidl-Stasi“

(Stern, Heft 14/2008)

Sozialstandards rücken in den Fokus

Händler setzen vermehrt auf soziale

Verantwortung – Kritiker mutmaßen dahinter oft

PR-Strategie

(Lebensmittel Zeitung, 20. März 2008)

Edeka und Plus sollen Mitarbeiter bespitzelt haben:

Neben Lidl sollen auch weitere Supermärkte ihre
Mitarbeiter bespitzelt haben

(taz, 02. April 2008)

Nicht alle Einzelhändler zahlen nach Tarif:

5,20 Euro pro Stunde zahlte die Textilkette kik

einer Mitarbeiterin in Mülheim. Der tariflich festgelegte

Stundenlohn für eine ausgelernte Verkäuferin liegt bei 12,31 Euro.

(Ruhr Nachrichten, 16. Mai 2008)

Kik muss Lohn nachzahlen

(Lebensmittel Zeitung, 14. Mai 2008)

Wal-Mart-Ethikrichtlinie verstößt gegen das Grundgesetz:

Mit einer Richtlinie zum Liebesleben seiner
Mitarbeiter ist der Handelskonzern Wal-Mart am
Montag vor dem Landesarbeitsgericht Düsseldorf auf
ganzer Linie gescheitert.
(Arbeitsrecht, 15. November 2005)

Studie: Mit Wal-Mart sinkt der Wohlstand

(Stern, 26. September 2006)

Verbraucherfallen – Tricks im Supermarkt

(WDR, 25. Januar 2008)

Abzocke im Supermarkt: Großpackung gekauft und draufgezahlt

(Stern, 28. Juni 2006)

Real Fleischskandal: Strafbefehl gegen Etikettenschwindler

(Spiegel, 3. November 2005)

Child sweatshop shame threatens Gap's ethical image

(The Observer, 28. Oktober 2007)

Verpackung: Handel prellt Verbraucher

Beim Lebensmittelkauf zahlen
Kunden nach Angaben von
Verbraucherschützern Millionen
Euro zu viel, weil in der Packung
weniger Inhalt ist als angegeben.
(Fokus, 21. März 2005)

UN's Global Compact – The Ten Principles (I)

Human Rights

Businesses should:

- Principle 1: Support and respect the protection of internationally proclaimed human rights; and
- Principle 2: Make sure that they are not complicit in human rights abuses.

Labour Standards

Businesses should uphold:

- Principle 3: the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining;
- Principle 4: the elimination of all forms of forced and compulsory labour;
- Principle 5: the effective abolition of child labour; and
- Principle 6: the elimination of discrimination in employment and occupation.

UN's Global Compact – The Ten Principles (II)

Environment

Businesses should:

- Principle 7: support a precautionary approach to environmental challenges;
- Principle 8: undertake initiatives to promote environmental responsibility; and
- Principle 9: encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies.



Anti-Corruption

- Principle 10: Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery.

Nachhaltigkeitsprinzipien der Coop (2008)

- Wir engagieren uns für ökologisch und sozial verantwortlich produzierte Produkte und profilieren uns mit den Kompetenzmarken Coop Naturaplan, Coop Naturafarm, Coop Naturaline, Coop Oecoplan, Max Havelaar, ProSpecieRara, Slow Food und Pro Montagna.
- Wir sichern die Einhaltung der Gesetze und achten darauf, dass auch unsere Lieferanten die jeweils gültigen Gesetze einhalten. Dabei antizipieren wir zukünftige Entwicklungen.
- Wir bevorzugen Lieferanten, welche besonders ökologisch oder sozial produzieren bzw. nachweislich entsprechende Anstrengungen machen.
- Wir fördern aktiv nachhaltige Innovationen mit dem Coop Naturaplan-Fonds.
- Wir tragen mit unserer Beschaffungspolitik zu einer hohen Wertschöpfung in der Schweiz bei.
- Wir definieren kostenbewusst und risikobasiert messbare und kontrollierbare Nachhaltigkeitsziele im Rahmen des Zielsetzungsprozesses.
- Wir achten auf den sparsamen Einsatz von Energie und Ressourcen und setzen uns für eine umweltgerechte Entsorgung von Abfällen ein. Wir fördern Bahn- und Schifftransporte.

Nachhaltigkeitsprinzipien der Coop (2008)

- Wir achten die Würde von Mensch und Tier und setzen uns für den Schutz der biologischen Vielfalt ein.
- Wir tragen mit unserem Sortiment und der Förderung von Breitensport zu einer gesunden Ernährung und angemessener Bewegung bei.
- Wir bekennen uns zu einem funktionierenden und fairen Wettbewerb. Wir verzichten auf wettbewerbsbehindernde Praktiken. Dazu gehört auch die Ablehnung jeglicher Art von Korruption und Bestechung. Wir leisten keine Beihilfe zu Steuerdelikten.
- Wir bieten unseren Mitarbeitenden fortschrittliche Arbeitsbedingungen im Rahmen eines Gesamtarbeitsvertrages, zeitgemäße Konzepte zur Altersvorsorge und attraktive Vergünstigungen. Wir entlohnen Leistung angemessen und engagieren uns in der Aus- und Weiterbildung.
- Wir schulen unsere Mitarbeitenden zu umweltgerechtem und fairem Verhalten.
- Wir pflegen einen offenen, konstruktiven und partnerschaftlichen Dialog mit unseren Anspruchsgruppen und den Behörden.
- Wir kommunizieren Nachhaltigkeitsaspekte offensiv und wirkungsvoll.



coop



Kontrolle der gesamten Wertschöpfungskette im Sinne der sozialen Verantwortung: Das Beispiel Coop



1

Baumwoll-
anbau

2

Spinnerei

3

Weberei /
Strickerei

4

Färben /
Drucken

5

Konfektion

coop



Gliederung der Vorlesung

4. Planungsebenen und Planungsverfahren

4.1 Planungsebenen

4.2 Planungsarten und Planungsverfahren

4. Phasen des Planungsprozesses

5.1 Planung als Prozess

5.2 Zielbildung

5.3 Umfeld- und Unternehmensanalyse

5.4 Alternativensuche und Strategieauswahl

5.5 Prognose

5.6 Alternativen- und Strategiebewertung

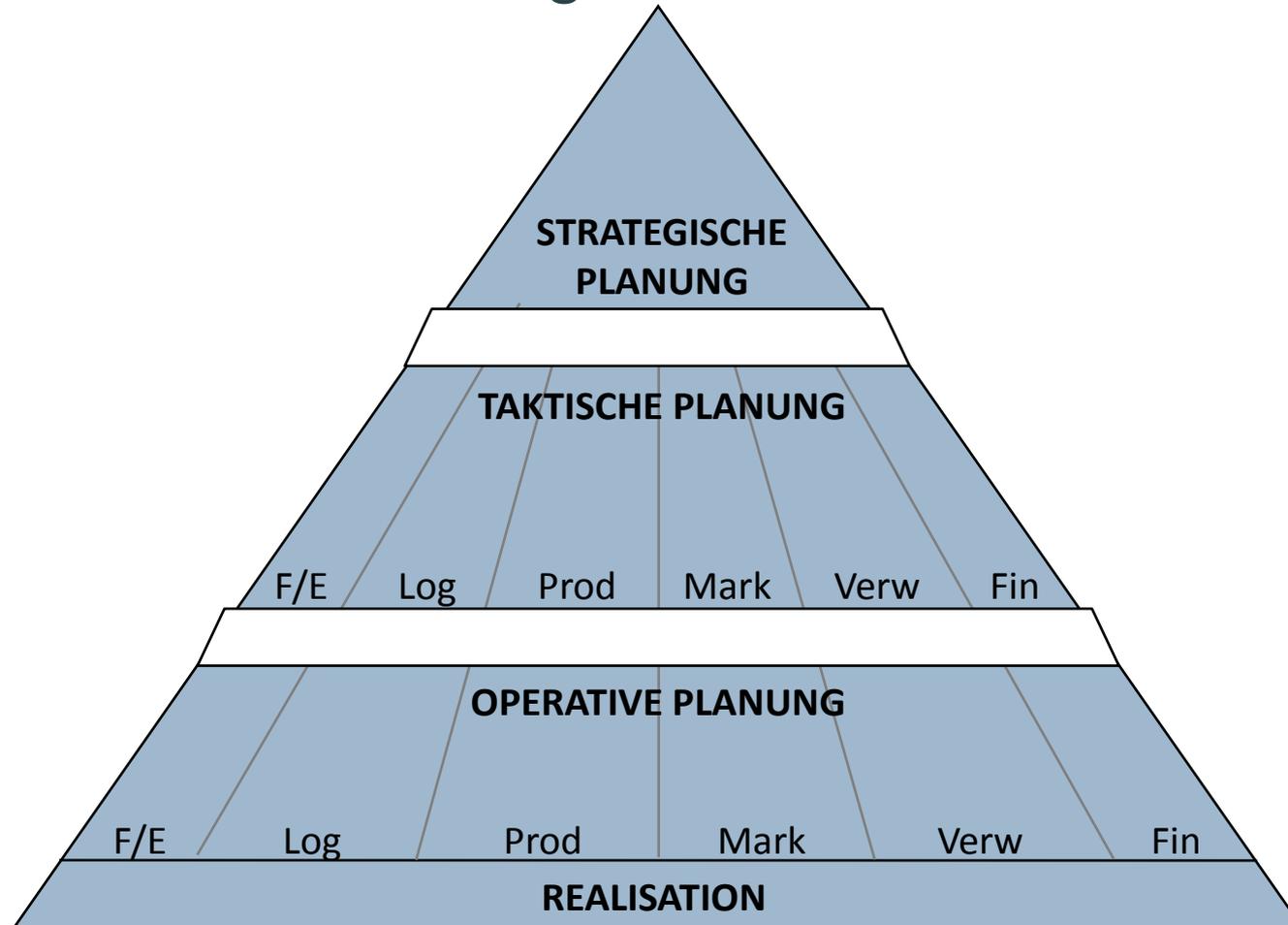
5.7 Entscheidung und Entscheidungsverfahren

5.8 Implementierung

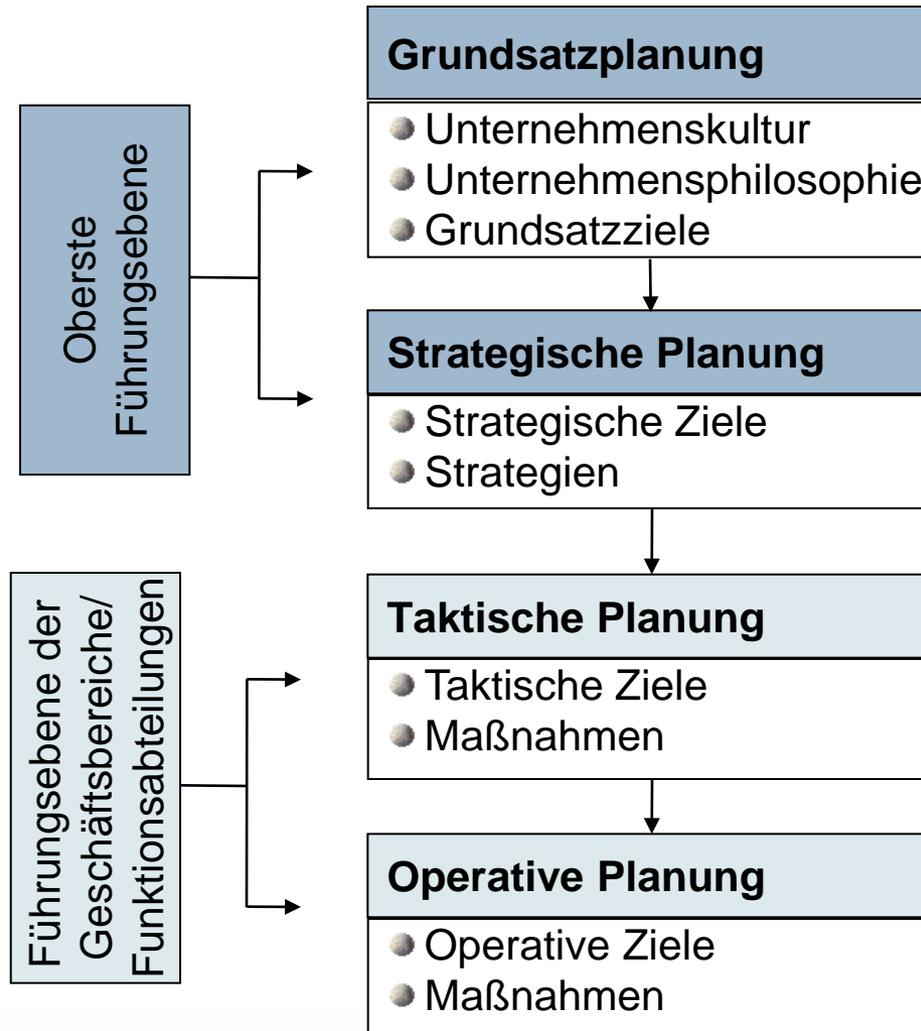
5.9 Kontrolle

5. Komplexität und Koordination

Hierarchie der Planungsstufen



Einordnung der Planungsstufen



Gliederung der Vorlesung

4. Planungsebenen und Planungsverfahren

4.1 Planungsebenen

4.2 Planungsarten und Planungsverfahren

5. Phasen des Planungsprozesses

5.1 Planung als Prozess

5.2 Zielbildung

5.3 Umfeld- und Unternehmensanalyse

5.4 Alternativensuche und Strategieauswahl

5.5 Prognose

5.6 Alternativen- und Strategiebewertung

5.7 Entscheidung und Entscheidungsverfahren

5.8 Implementierung

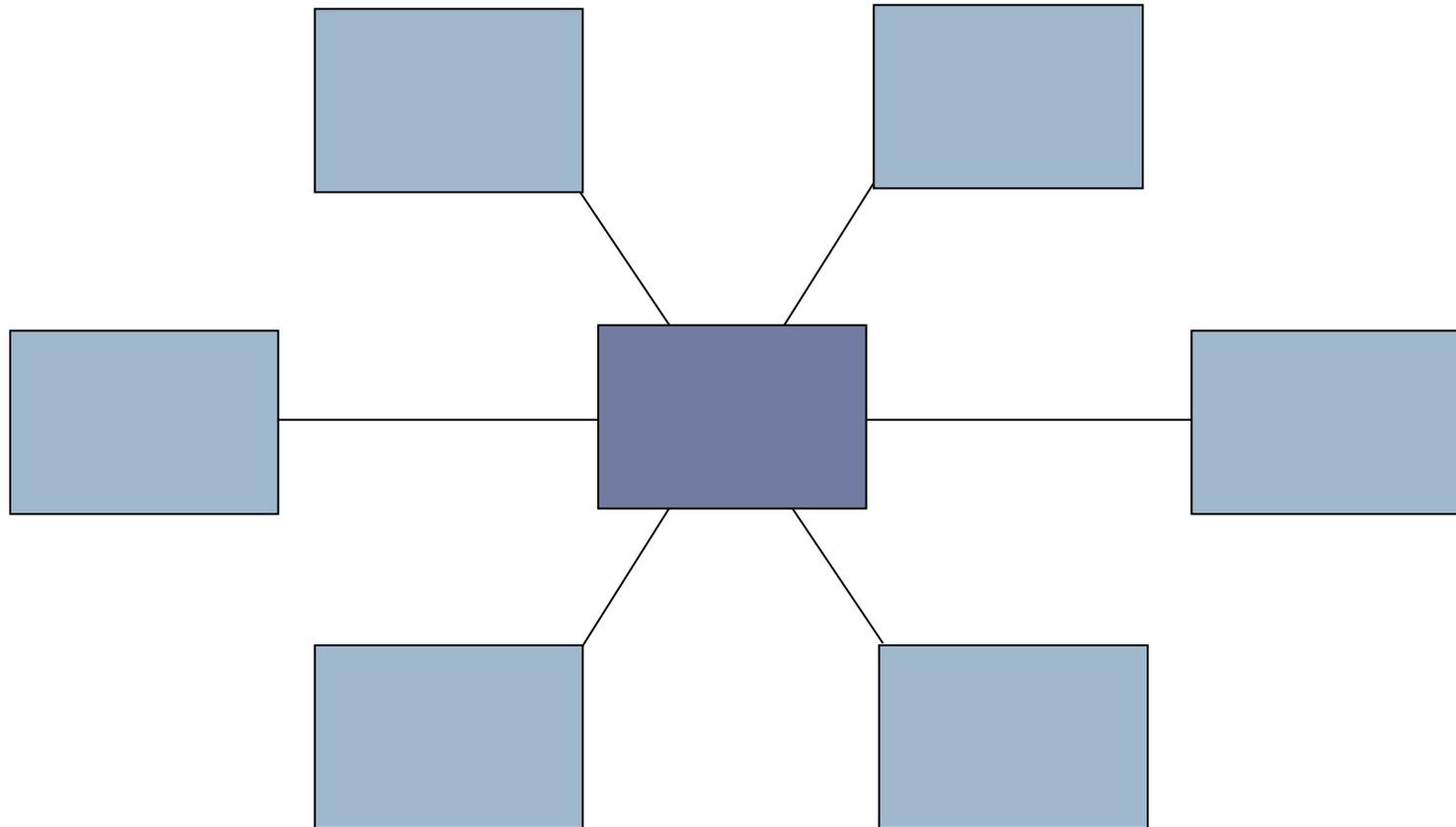
5.9 Kontrolle

6. Komplexität und Koordination

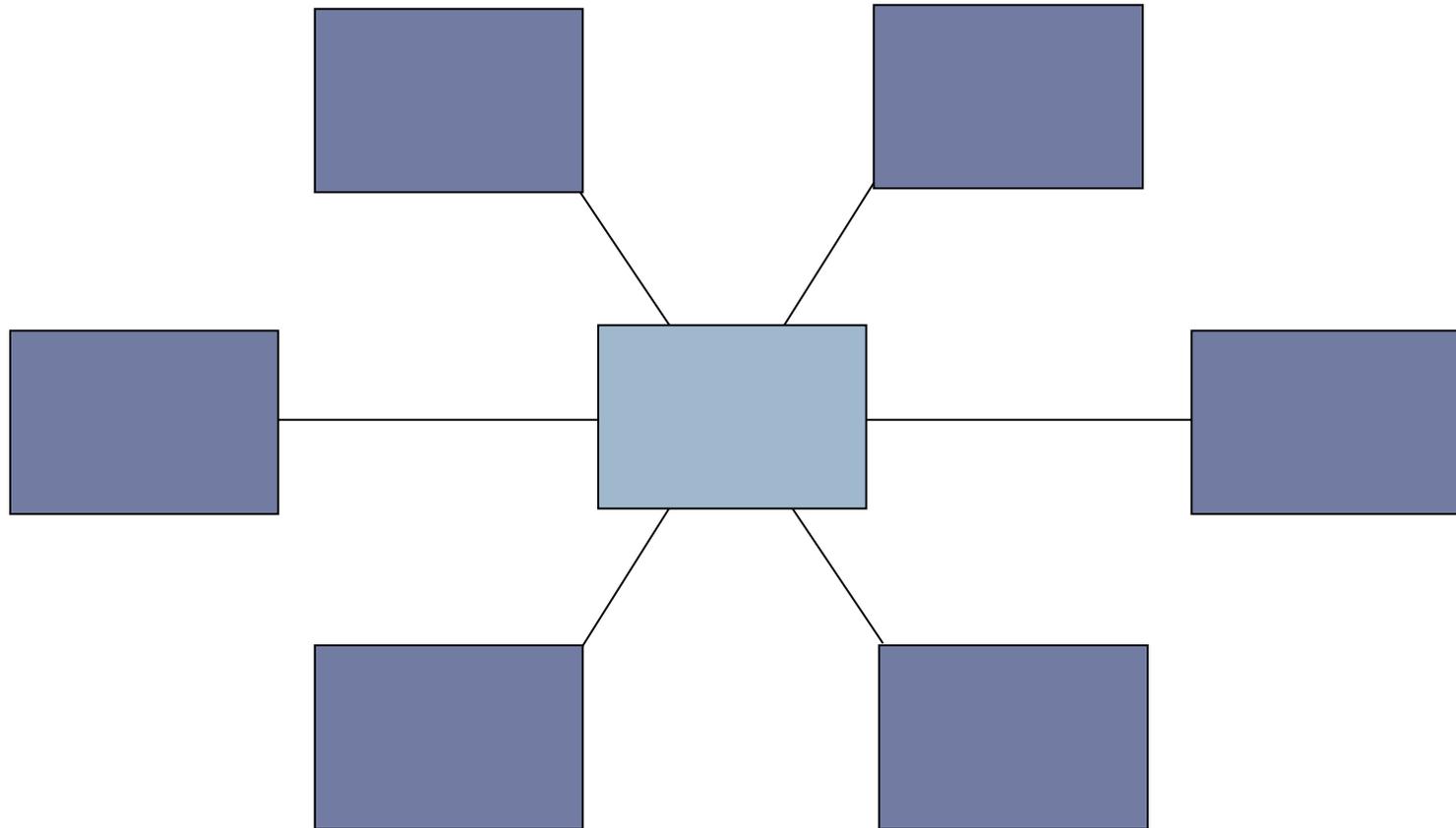
Differenzierungskriterien für Planungsarten/-verfahren (I)

Abgrenzungskriterium	Typen
Organisatorischer Geltungsbereich	<ul style="list-style-type: none"> ● Gesamtunternehmensplanung ● Teilbereichsplanung
Funktionsbereiche	<ul style="list-style-type: none"> ● Beschaffungsplanung ● Produktionsplanung ● Absatzplanung ● Finanzplanung ● Personalplanung ● ...
Zentralisierungsgrad der Planerstellung	<ul style="list-style-type: none"> ● zentrale Planung ● dezentrale Planung mit zentraler Koordination ● dezentrale Planung

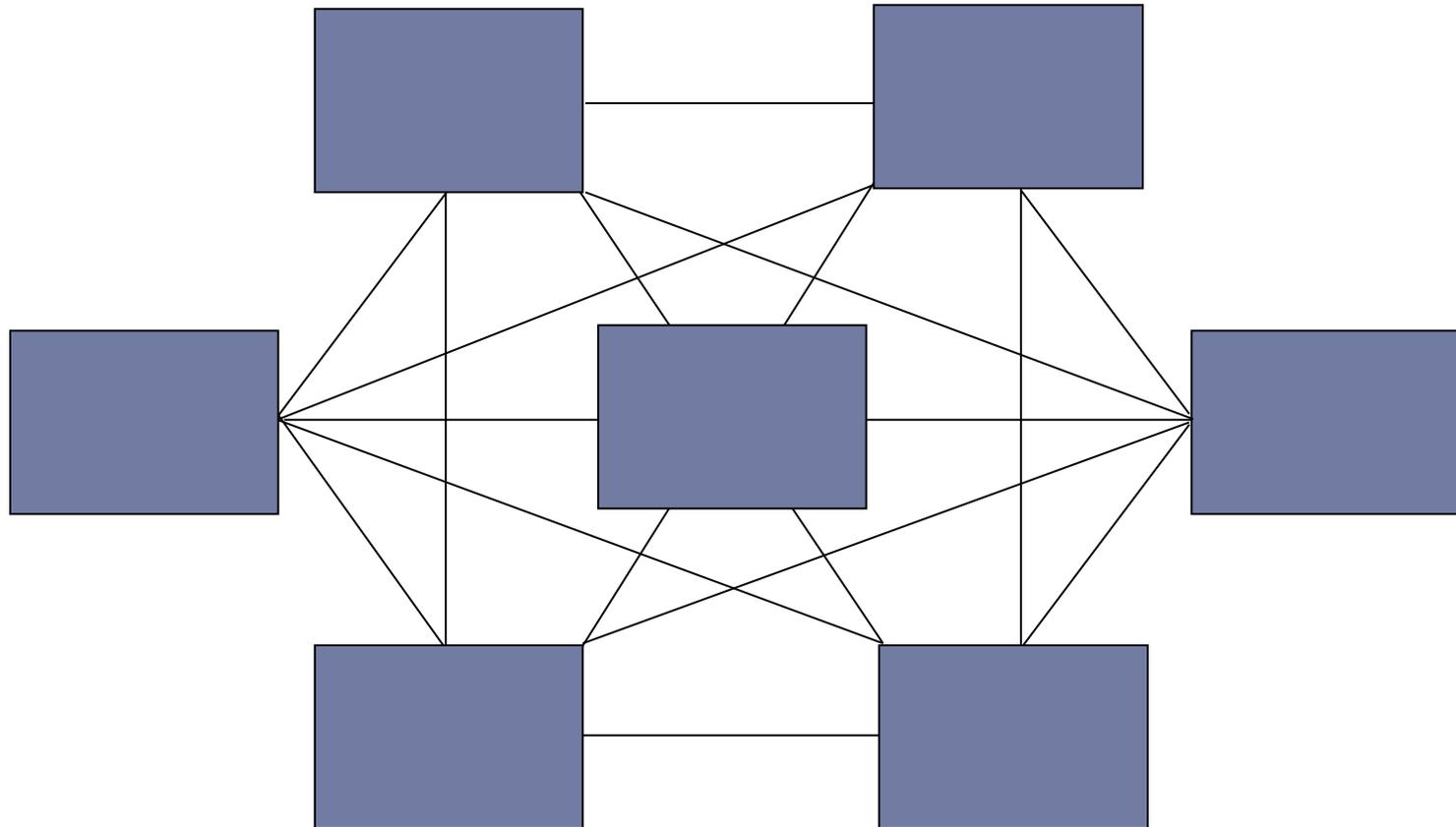
Zentrale Planung in der zentralisierten Knotenpunktstruktur



Dezentrale Planung im dezentralisiert föderativen Modell



Dezentrale Planung im integrierten Netzwerkmodell



Differenzierungskriterien für Planungsarten/-verfahren (II)

Abgrenzungskriterium	Typen
Überarbeitungs- bzw. Anpassungsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> ● starre Planung ● Blockplanung ● rollende Planung
Abstimmung der Teilpläne	<ul style="list-style-type: none"> ● Sukzessivplanung ● Simultanplanung
Operationalisierung	<ul style="list-style-type: none"> ● quantitative Planung ● qualitative Planung
Fristigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ● langfristige Planung ● mittelfristige Planung ● kurzfristige Planung

Planungsverfahren nach zeitlichen Gesichtspunkten der Anpassungsprozesse bzw. Überarbeitungsprozesse

Starre Planung

- Definitive Festlegung aller zukünftigen Maßnahmen der Teilperioden eines Planungszeitraums zum Planungszeitpunkt

Planungszeitpunkt	t_1	t_2	t_3	t_4	t_5	t_6
t_0						
t_1						
t_2						
t_3						
t_4						
t_5						

Planungsverfahren nach zeitlichen Gesichtspunkten der Anpassungsprozesse bzw. Überarbeitungsprozesse

Rollende (rollierende) Planung

- initiale Planung mehrerer Perioden zum Zeitpunkt t_0
- Revidierung der vorangegangenen Planungen zu Beginn jeder neuen Periode
- Aktualisierung der Planung mit Bezug auf mehrere zukünftige Perioden

Planungszeitpunkt	t_1	t_2	t_3	t_4	t_5	t_6
t_0						
t_1						
t_2						
t_3						

Planungsverfahren nach zeitlichen Gesichtspunkten der Anpassungsprozesse bzw. Überarbeitungsprozesse

Blockplanung

- Planung mehrerer Perioden zum Zeitpunkt t_0
- Neuplanung am Ende der ursprünglichen Planungsperiode

Planungszeitpunkt	t_1	t_2	t_3	t_4	t_5	t_6
t_0						
t_2						
t_4						

Differenzierungskriterien für Planungsarten/-verfahren

Abgrenzungskriterium	Typen
Überarbeitungs- bzw. Anpassungsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> ● starre Planung ● Blockplanung ● rollende Planung
Abstimmung der Teilpläne	<ul style="list-style-type: none"> ● Sukzessivplanung ● Simultanplanung
Operationalisierung	<ul style="list-style-type: none"> ● quantitative Planung ● qualitative Planung
Fristigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ● langfristige Planung ● mittelfristige Planung ● kurzfristige Planung

Abstimmung von Teilplänen

Simultanplanung

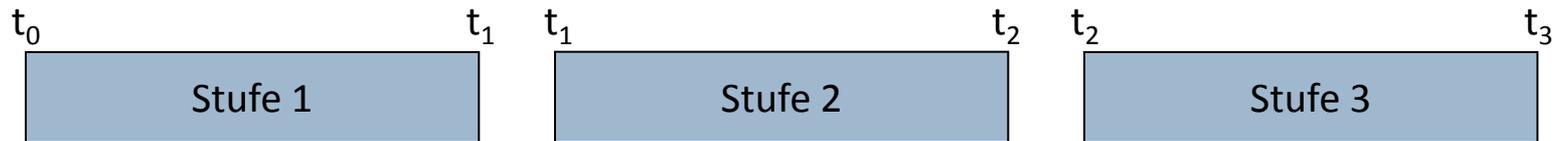
- gleichzeitige Planung aller Teilpläne unter Berücksichtigung sämtlicher sachlicher und verhaltensbezogener Interdependenzen zwischen den Einzelentscheidungen der verschiedenen Bereiche

Sukzessivplanung

- Erstellung der Pläne für die einzelnen Teilbereiche nacheinander
- in einer zu bestimmenden Reihenfolge
- dadurch Reduktion des Abstimmungsaufwands zwischen den Teilplänen, weil nicht alle Interdependenzen zwischen allen Teilplänen gleichzeitig berücksichtigt werden müssen

Zeitliche Verkettung von Planungsstufen

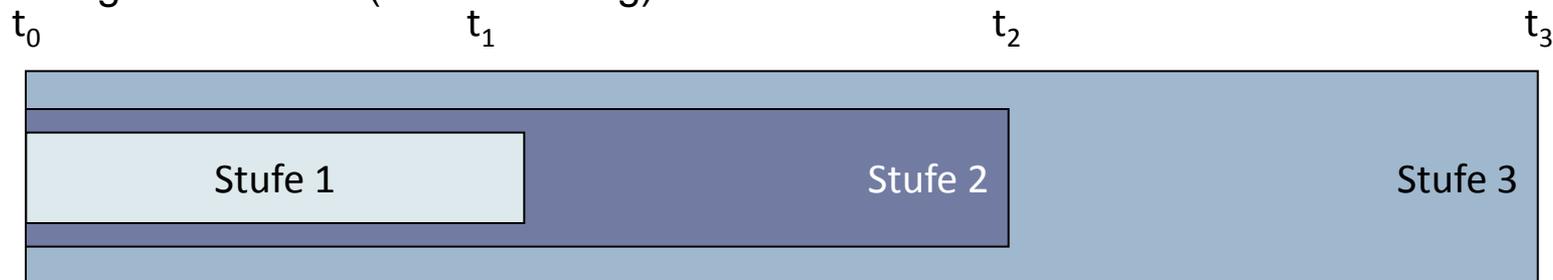
Isolierte zeitliche Stufen (Reihung)



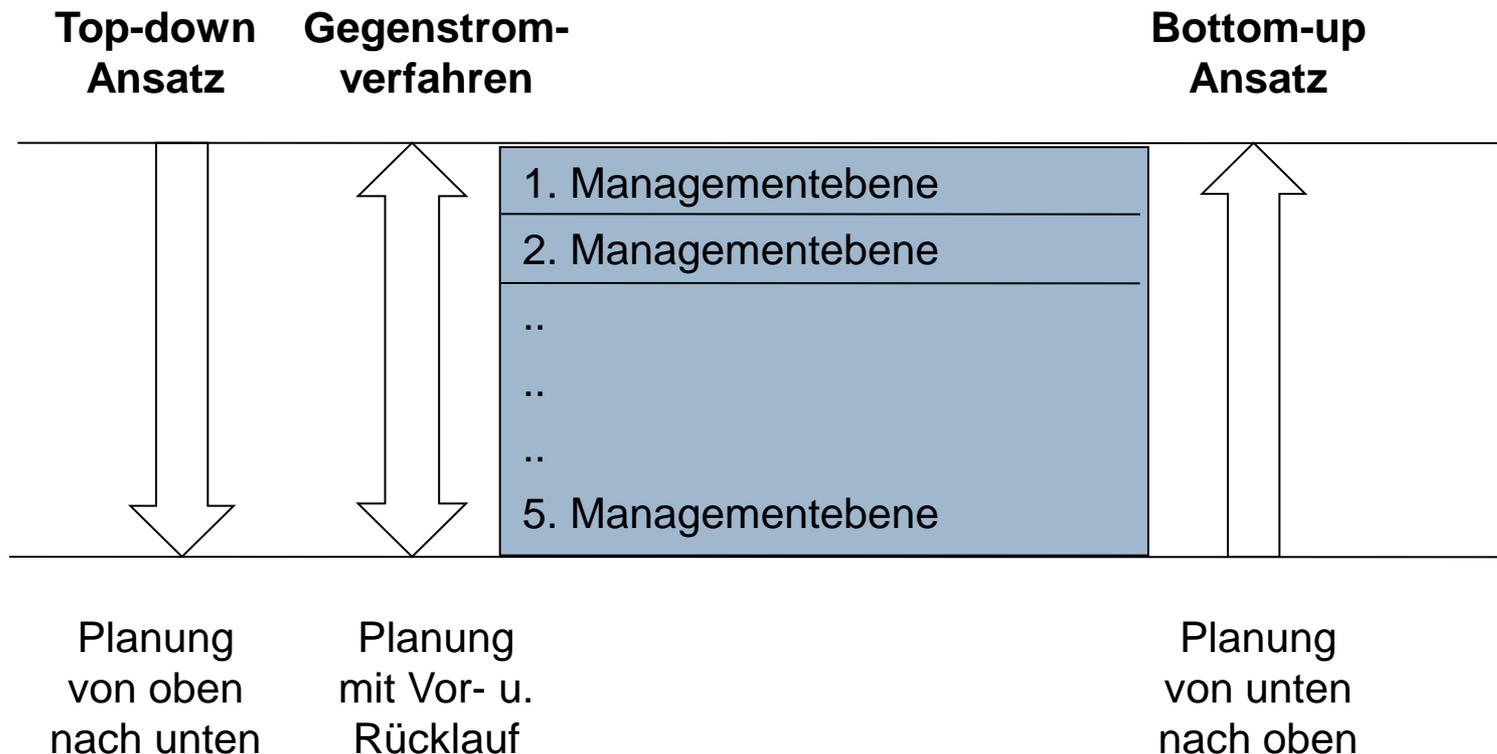
Überlappende Stufen (Staffelung)



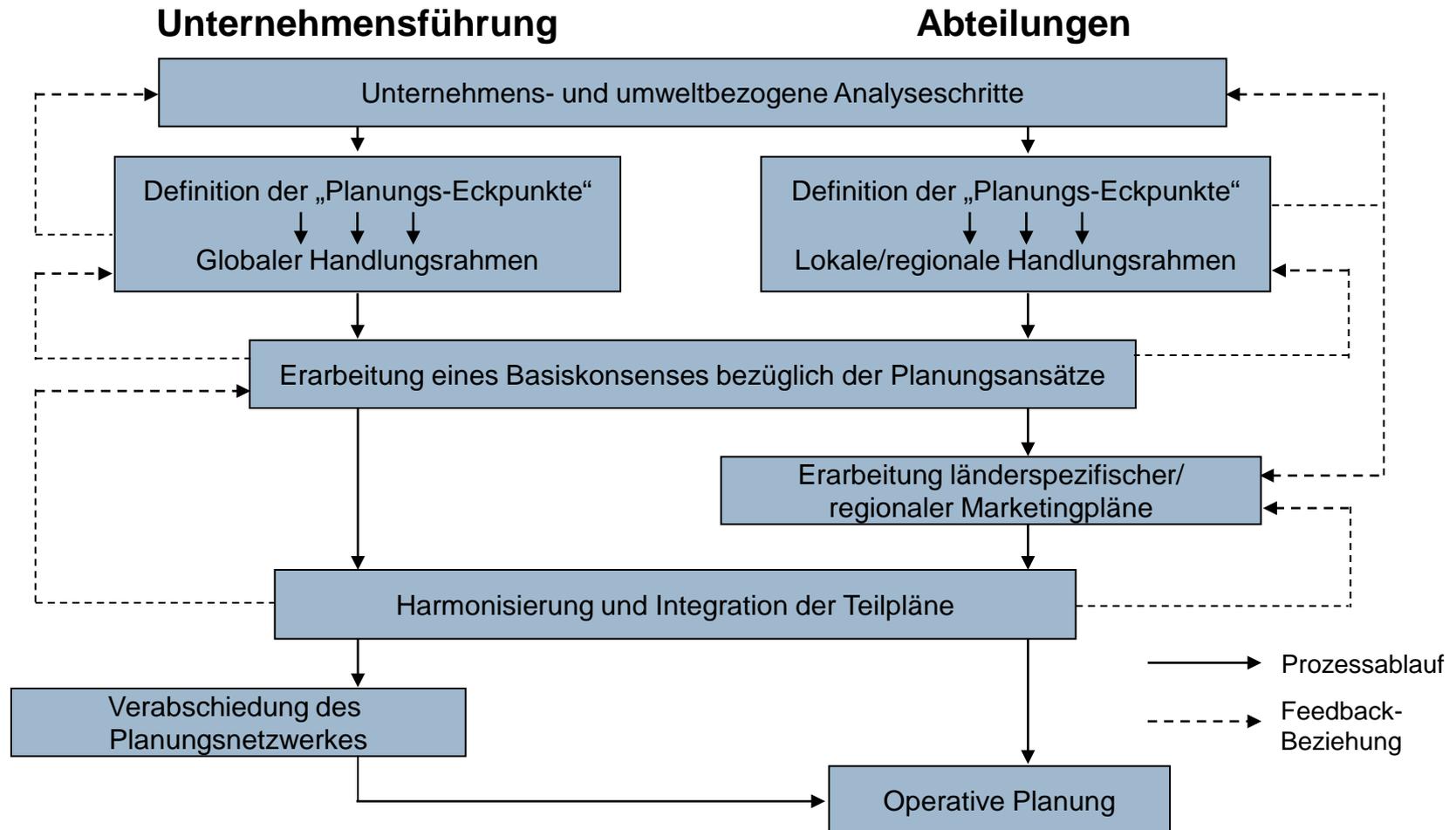
Integrierte Stufen (Schachtelung)



Planungsverfahren nach der organisatorischen Einbindung



Planung nach dem Gegenstromverfahren



Gliederung der Vorlesung

4. Planungsebenen und Planungsverfahren

4.1 Planungsebenen

4.2 Planungsarten und Planungsverfahren

5. Phasen des Planungsprozesses

5.1 Planung als Prozess

5.2 Zielbildung

5.3 Umfeld- und Unternehmensanalyse

5.4 Alternativensuche und Strategieauswahl

5.5 Prognose

5.6 Alternativen- und Strategiebewertung

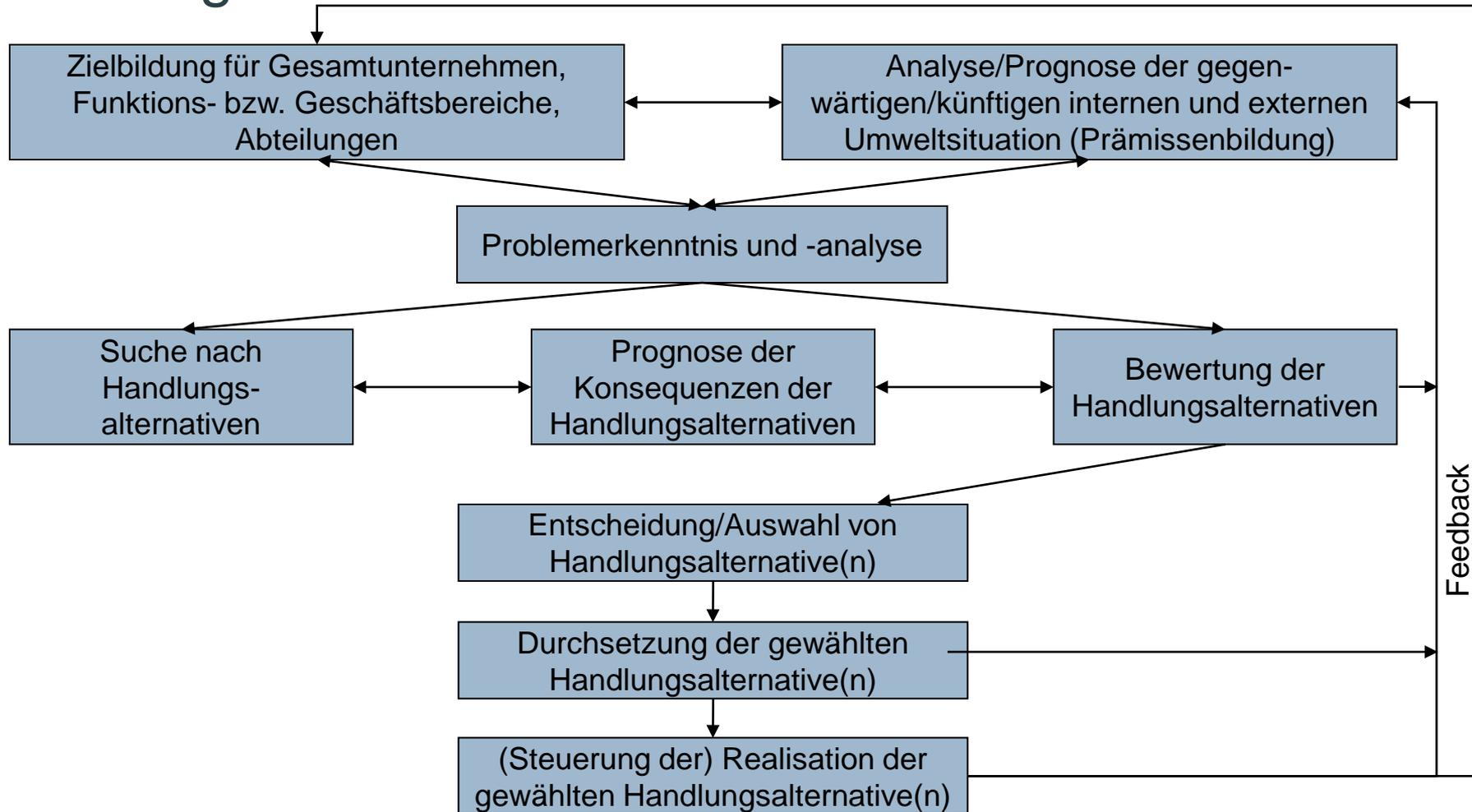
5.7 Entscheidung und Entscheidungsverfahren

5.8 Implementierung

5.9 Kontrolle

6. Komplexität und Koordination

Planung als Prozess



Gliederung der Vorlesung

4. Planungsebenen und Planungsverfahren
 - 4.1 Planungsebenen
 - 4.2 Planungsarten und Planungsverfahren

5. Phasen des Planungsprozesses
 - 5.1 Planung als Prozess
 - 5.2 Zielbildung
 - 5.3 Umfeld- und Unternehmensanalyse
 - 5.4 Alternativensuche und Strategieauswahl
 - 5.5 Prognose
 - 5.6 Alternativen- und Strategiebewertung
 - 5.7 Entscheidung und Entscheidungsverfahren
 - 5.8 Implementierung
 - 5.9 Kontrolle

6. Komplexität und Koordination

Zielbildung

Teilschritte

- Suche, Analyse und Ordnung von Zielen
- Operationalisierung und Prüfung auf Realisierbarkeit
- Prüfung auf Konsistenz bzw. Konflikte
- Setzung von Prioritäten
- Festlegung von Nebenbedingungen
- Operationalisierung der Ziele nach Erreichungsgrad, Zeitraum, Zuständigkeiten
- Zielauswahl und -Revision

Beispielhafte Methoden/Instrumente

- Kennzahlensysteme
- Kompatibilitäts- und Konfliktanalyse

Zielsysteme von Unternehmen

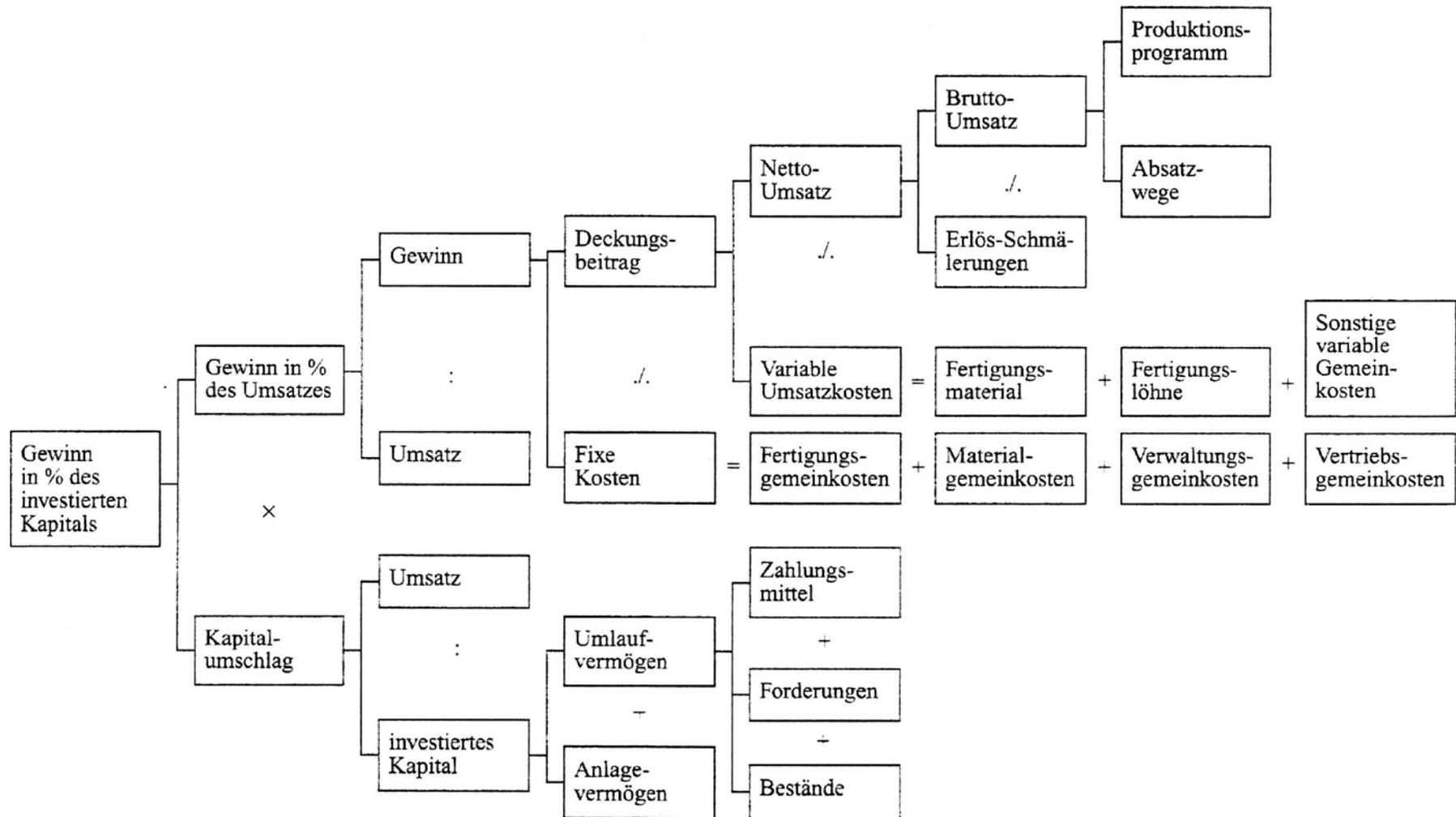
Deduktive Zielsysteme

- definitionslogische Beziehungen zwischen den Unternehmenszielen
 - Ober-, Zwischen-, Unterziele
- z.B. DuPont-Kennzahlensystem

Induktive Zielsysteme

- Integration von Zielen anhand von Mittel-Zweck-Vermutungen
- z.B. Mittel-Zweck-Schema

DuPont-Kennzahlensystem



Zielsysteme von Unternehmen

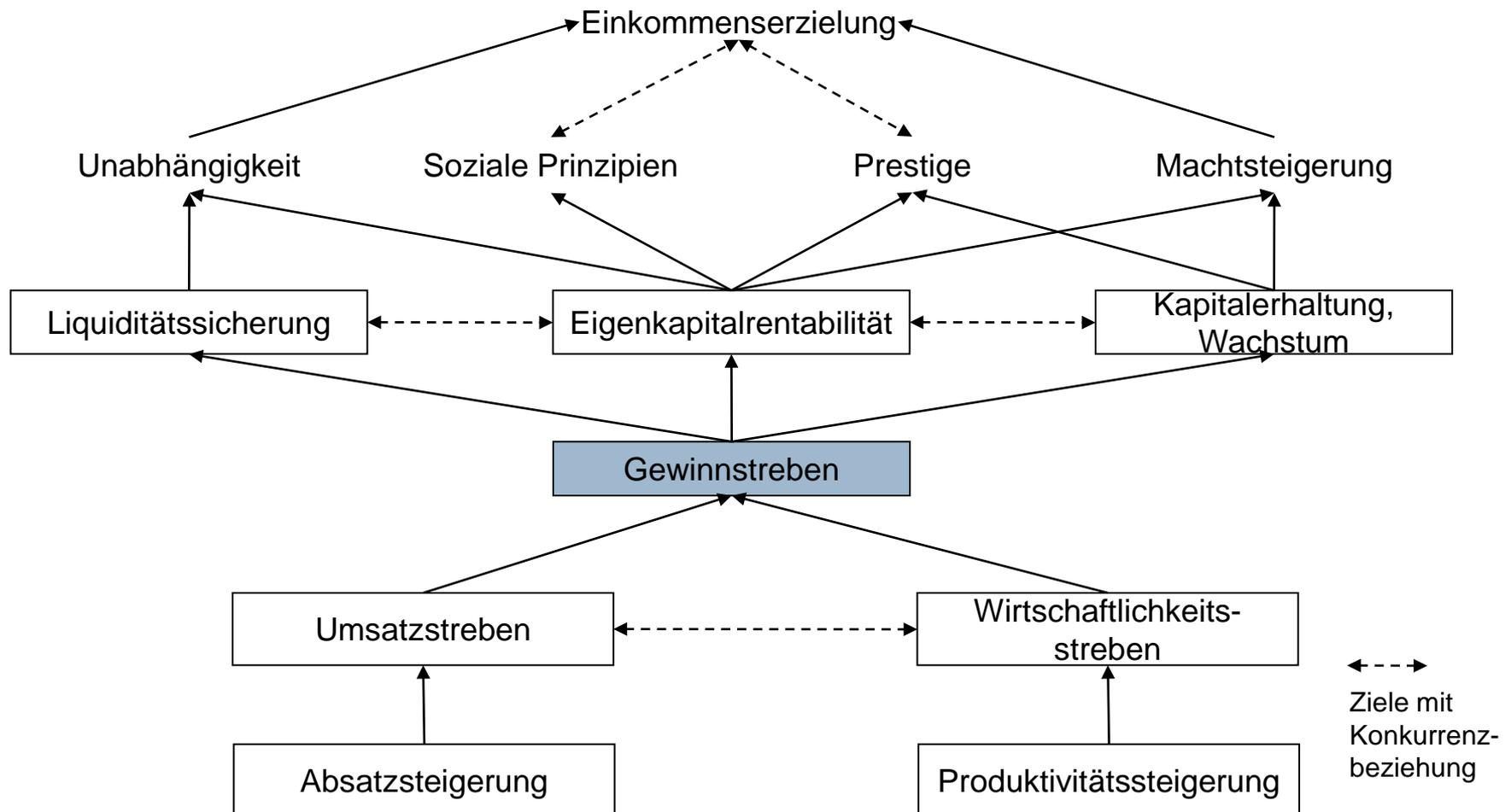
Deduktive Zielsysteme

- definitionslogische Beziehungen zwischen den Unternehmenszielen
 - Ober-, Zwischen-, Unterziele
- z.B. DuPont-Kennzahlensystem

Induktive Zielsysteme

- Integration von Zielen anhand von Mittel-Zweck-Vermutungen
- z.B. Mittel-Zweck-Schema

Induktiv orientiertes Mittel-Zweck-Schema



Balanced Scorecard (I)

Balanced-Scorecard-Konzept (Kaplan/Norton 1997)

- Spezifisches, vierdimensionales Kennzahlensystem zur Unternehmenssteuerung
 - finanzielle Kenngrößen
 - nicht-finanzielle Kenngrößen
- Betrachtung unterschiedlicher Dimensionen der organisatorischen Leistungsfähigkeit
 - Ergebniskennzahlen
 - Treibergrößen des Erfolgs

Ziel: Überwindung der Einseitigkeit traditioneller Steuerungsinstrumente durch Verknüpfung von vier erfolgskritischen Managementdimensionen

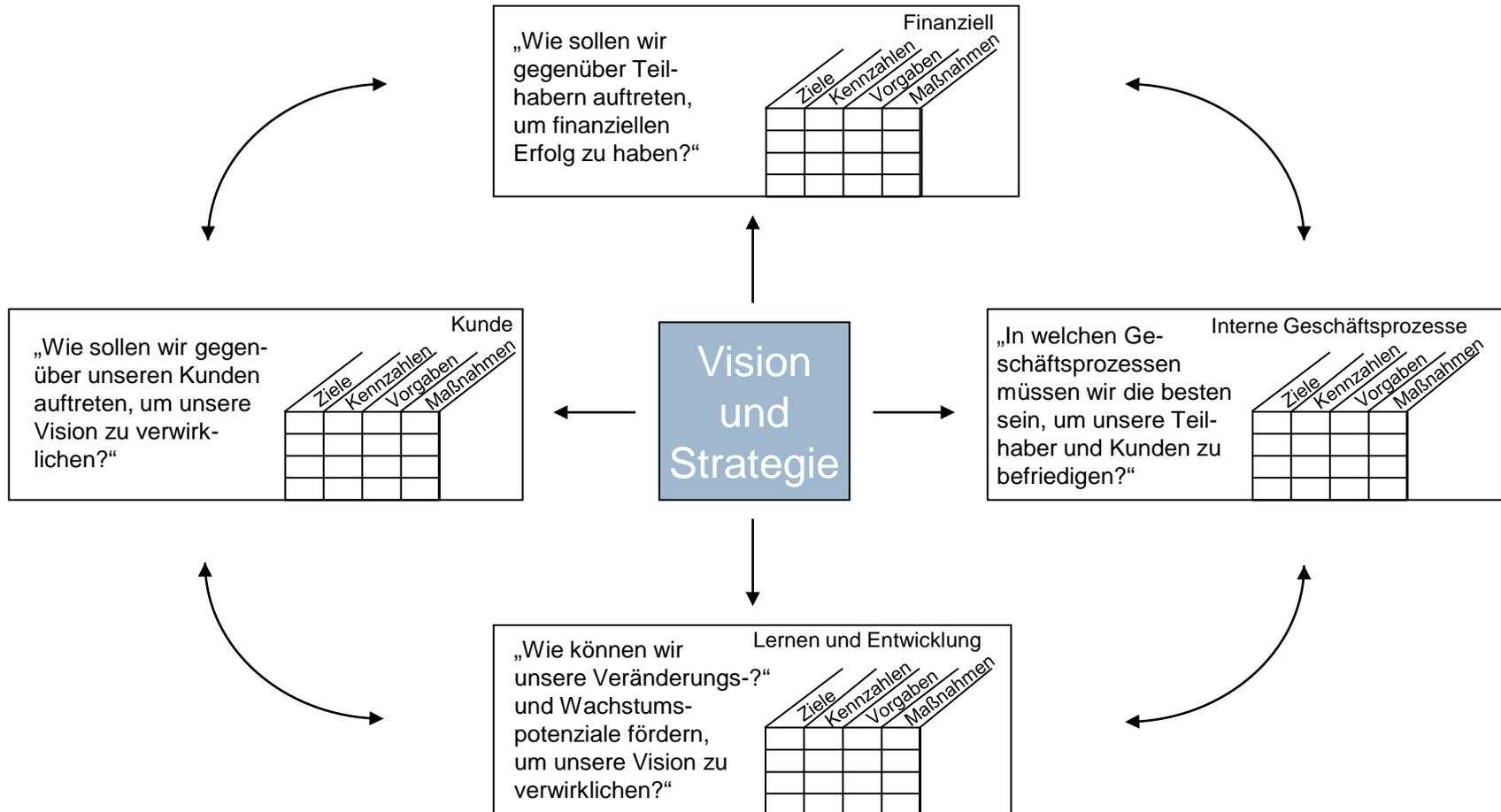
- finanzielle Perspektive
- Kundenperspektive
- interne Perspektive
- Innovationsperspektive

Balanced Scorecard (II)

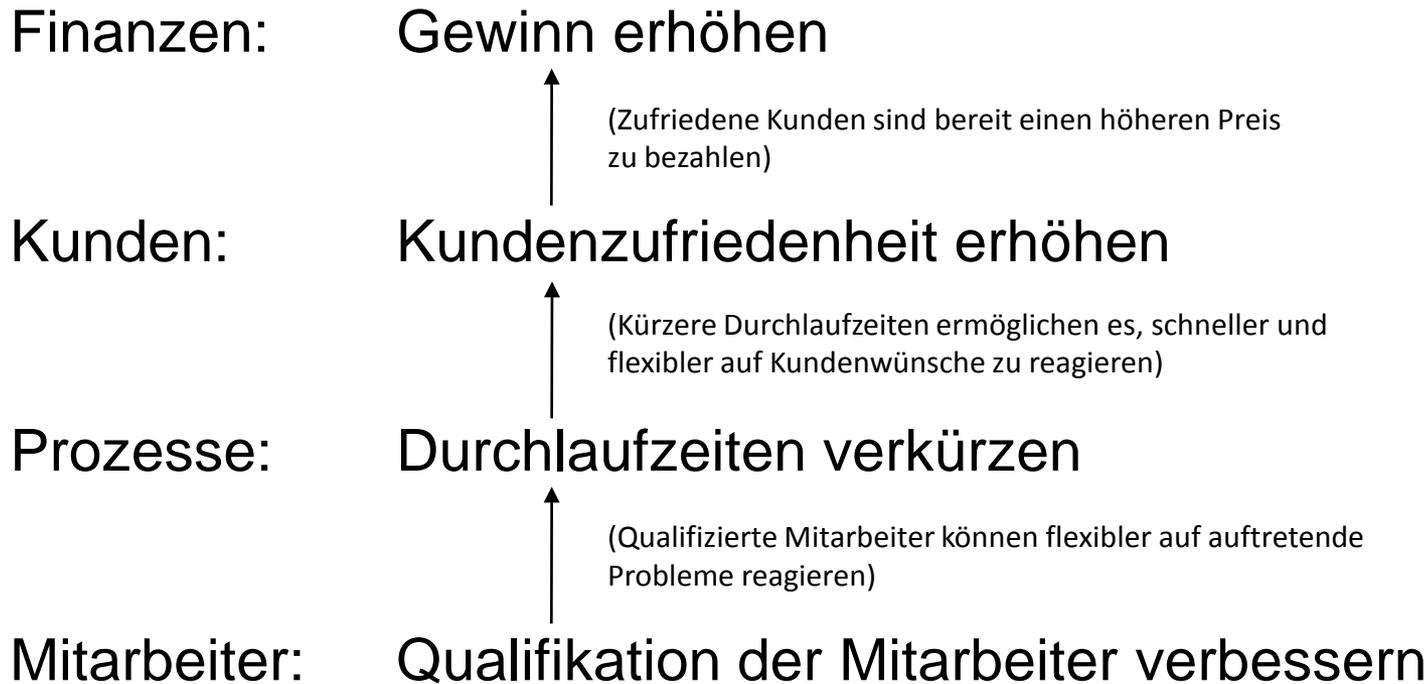
Ausgewogenheit („Balance“) als Ausgangspunkt

- Balance zwischen monetären (z. B. ROI) und nicht-monetären Größen (z. B. Durchlaufzeiten)
- Balance zwischen externer (z. B. Börsenkapitalisierung) und interner (z. B. Gewinn) Betrachtungsperspektive
- Balance zwischen vorausseilenden (z. B. Kundenzufriedenheit) und nachlaufenden (z. B. Gewinn) Indikatoren

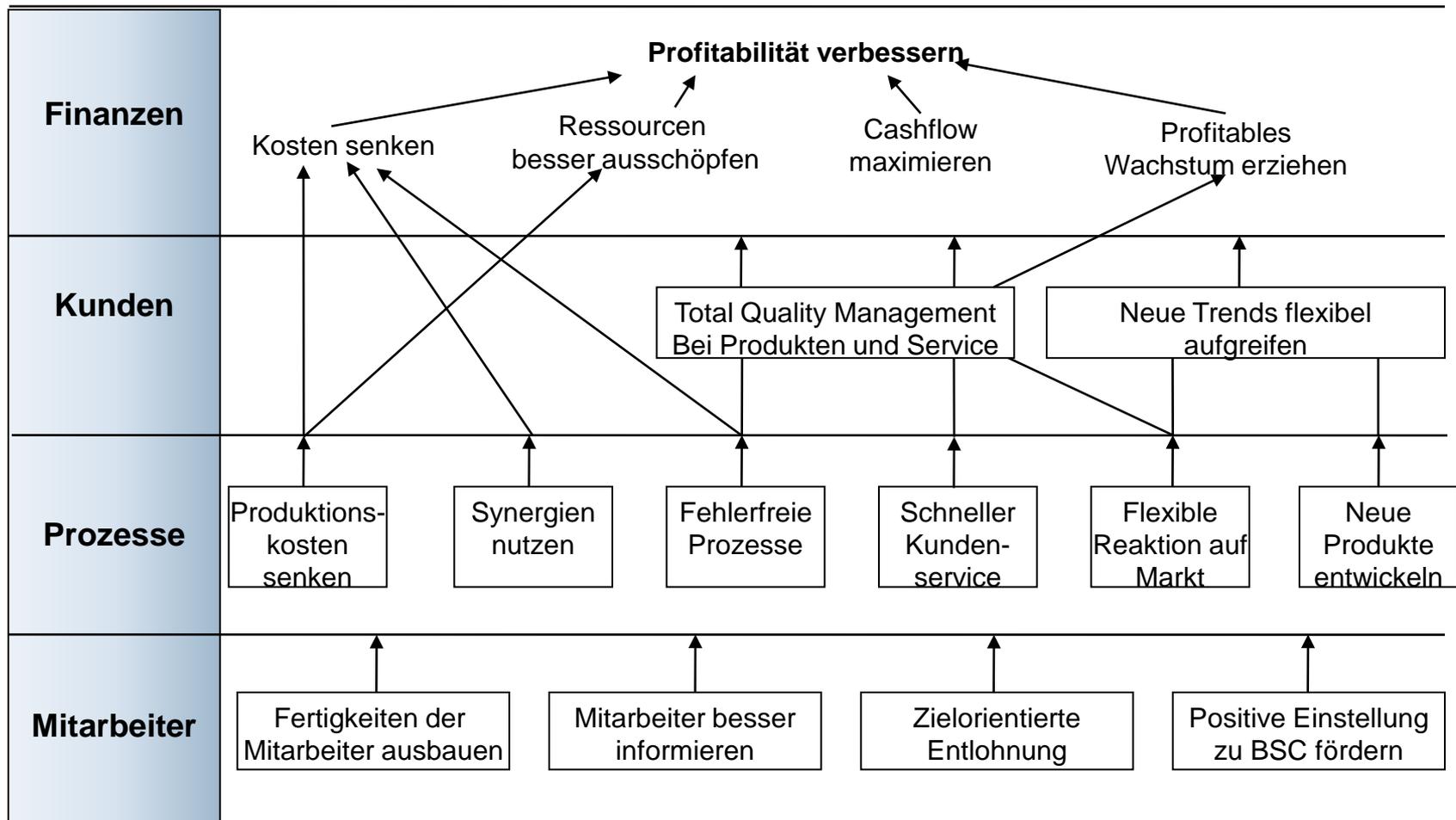
Struktur der Balanced Scorecard

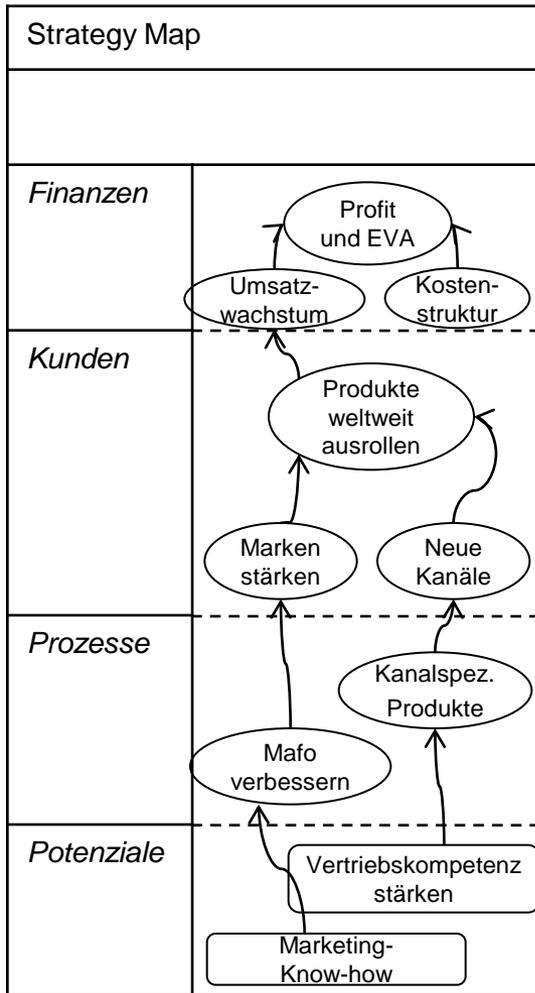


Beispiel für die Anwendung der Balanced Scorecard



Zusammenhänge in der Balanced Scorecard



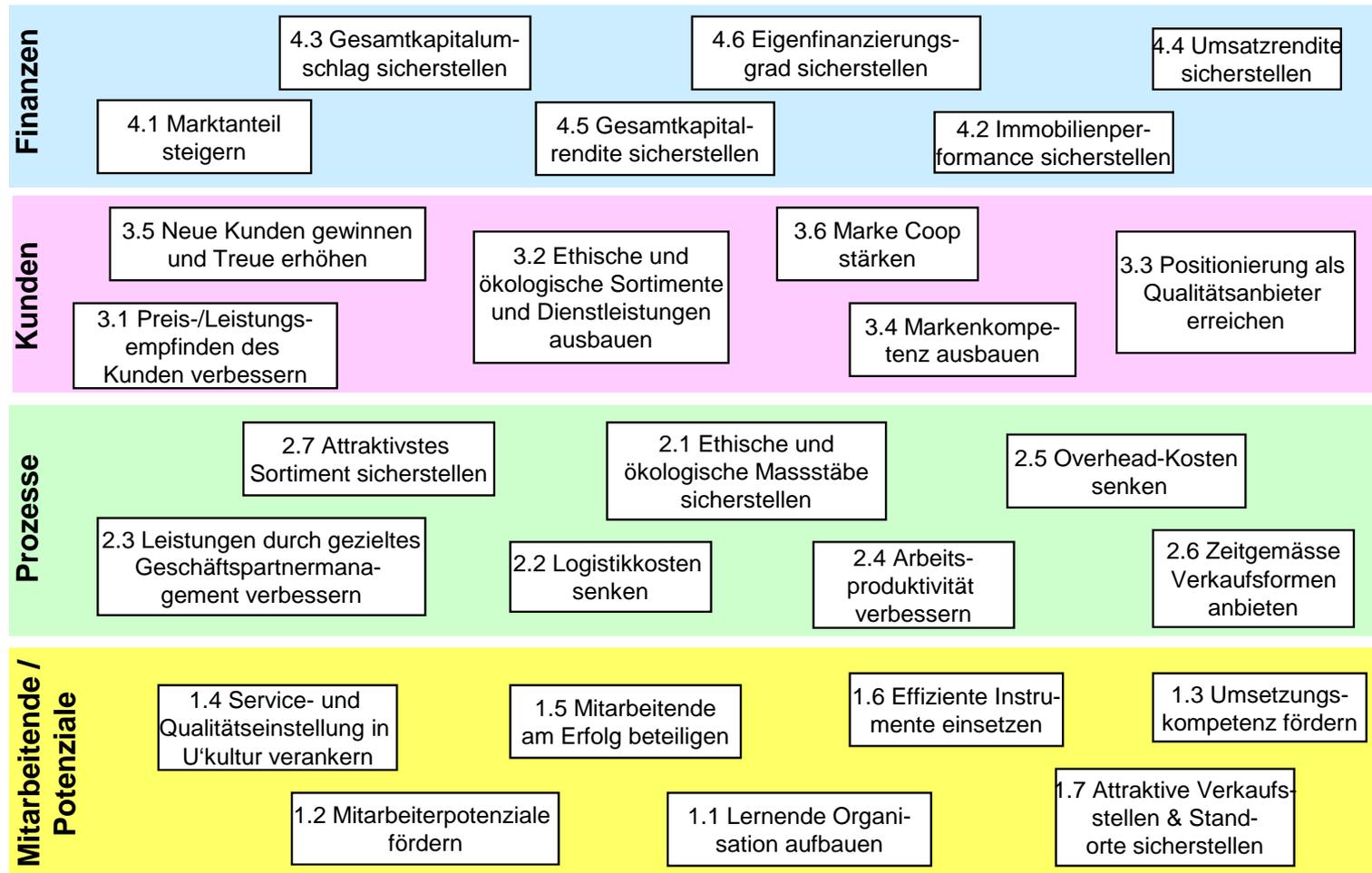


Strategische Ziele		Messgrößen (KPI)	Zielwerte	Maßnahmen (Actions)	Budget
<ul style="list-style-type: none"> Wirtschaftlichkeit Umsatzwachstum Kostenstruktur 		<ul style="list-style-type: none"> EVA NES Strukturkosten, DYMAX 	<ul style="list-style-type: none"> 54 Mio. € 550 Mio. € 140 Mio. € 110 % 		
<ul style="list-style-type: none"> Internationalisierung Starke Marken Neue Kanäle 		<ul style="list-style-type: none"> Anteil Umsatz Ausland Markenwert, -bekanntheitsgrad Anzahl neuer Kanäle 	<ul style="list-style-type: none"> 70 % 345 Mio. € 80% 4 	<ul style="list-style-type: none"> ISM etablieren Marketingplan für Marken A und C erstellen Zielkundenliste 	<ul style="list-style-type: none"> XX € XX € XX €
<ul style="list-style-type: none"> Marktforschung Kundengruppen-spezifische Produkte 		<ul style="list-style-type: none"> Mafo Assessment Portfolio Score 	<ul style="list-style-type: none"> 8 Punkte 90 % 	<ul style="list-style-type: none"> Panel im LEH einführen USA und Asien-Produkte definieren 	<ul style="list-style-type: none"> XX € XX €
<ul style="list-style-type: none"> Vertriebskompetenz Marketing Know-how 		<ul style="list-style-type: none"> Strategische Jobbereitschaft Anzahl Mafo-Experten 	<ul style="list-style-type: none"> 80 Punkte 5 	<ul style="list-style-type: none"> Qualifikationsprogramm Vertrieb 2 externe MA rekrutieren 	<ul style="list-style-type: none"> XX € XX €
<ul style="list-style-type: none"> Budget gesamt 					<ul style="list-style-type: none"> XX €

Beispiele für Messgrößen in der Balanced Scorecard

Finanzen:	Betriebsergebnis
Kunden:	Kundenzufriedenheits-Index (1=sehr gut/ 6=sehr schlecht)
Prozesse:	Durchschnittliche Zeit vom Auftragseingang bis zur Auslieferung Durchschnittliche Umschlagshäufigkeit der Lagerbestände
Mitarbeiter:	Anzahl der Schulungstage pro Mitarbeiter

Beispiel: Balanced Scorecard der Schweizer Coop



Balanced Scorecard bei mehrstufigen Unternehmensstrukturen

Balanced Scorecard:

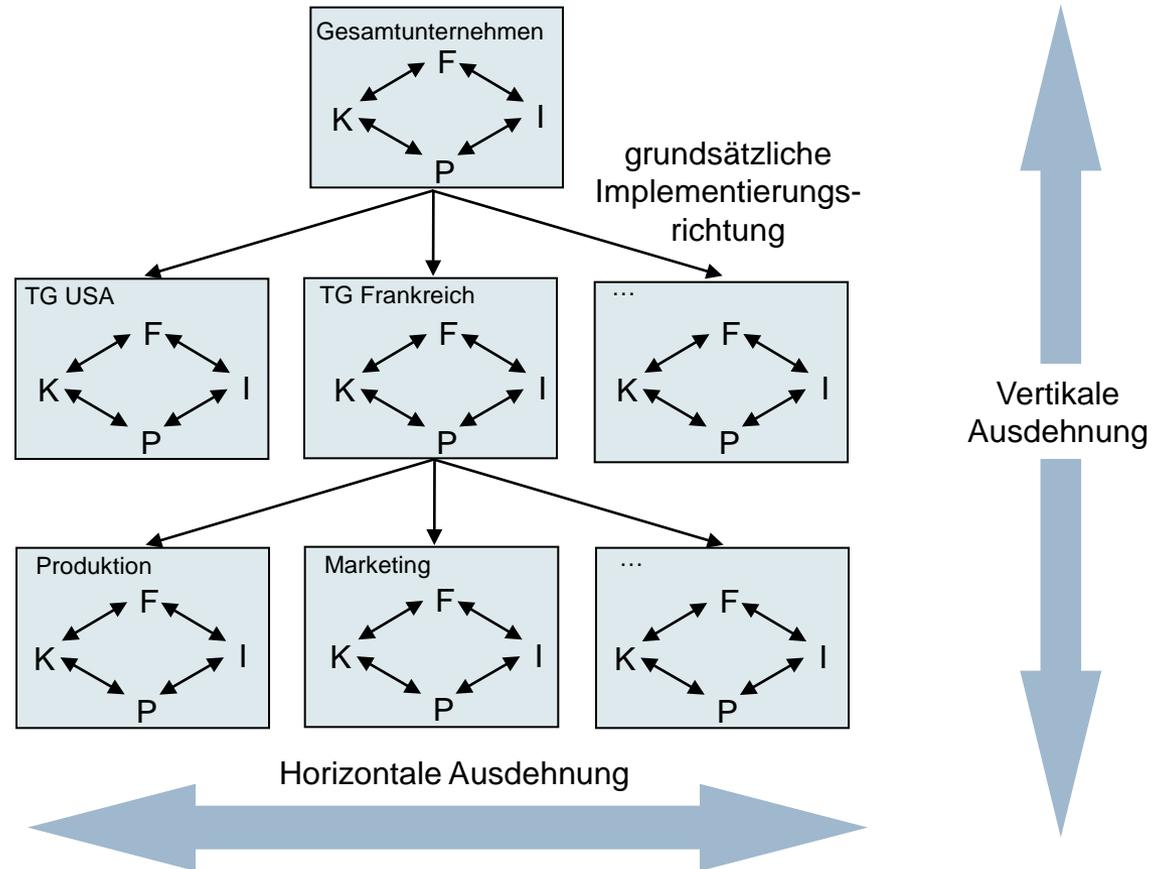
1. Ebene
Gesamtes Unternehmen/
Unternehmensgruppe

2. Ebene
Strategische
Geschäftseinheiten,
Ländergesell-
schaften,
Bereiche etc.

Weitere Ebenen:

z.B.

- Produktionseinheiten
- Geschäftsprozesse
- Funktionsbereiche
- Teams
- etc.



Vergleich der Balanced Scorecard mit traditionellen Kennzahlensystemen (I)

	Balanced Scorecard	Traditionelle Kennzahlensysteme
Anwendbarkeit	Jedes Unternehmen	Jedes Unternehmen
Aufbau	Unternehmensindividuell	Festes Schema
Ableitung der Zielhierarchie(n)	Deduktiv aus Erfahrungswerten und Plausibilitätsüberlegungen	Deduktiv durch logisch-mathematische Schlüsse
Überprüfbarkeit der Zielhierarchie(n)	Nur zeitversetzt möglich (neue Erfahrung etc.)	Unmittelbar möglich, z. B. durch Proberechnungen
Gültigkeit der Zielhierarchie(n)	Bis bessere Erkenntnisse bzw. neue Überzeugungen vorliegen	Unbegrenzt
Erweiterbarkeit um zusätzliche Kennzahlen	Grundsätzlich möglich, Obergrenze bei ca. 20 Kennzahlen je BSC	Grundsätzlich nicht möglich, nur Steigerung des Detaillierungsgrades
Berücksichtigung weicher Faktoren	Möglich, soweit quantifizierbar	Kaum möglich

Vergleich der Balanced Scorecard mit traditionellen Kennzahlensystemen (II)

	Balanced Scorecard	Traditionelle Kennzahlensysteme
Verständlichkeit	Meist unmittelbar aus dem Tagesgeschäft heraus	Erfordert BWL-Know how
Verfügbarkeit der Kennzahlen	Teilweise nicht, d. h. zu erarbeiten	Traditionell gegeben
Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen	Meist nur von Scorecard-Teilen	Prinzipiell über ganzes Schema hinweg
Früherkennungsfunktion	Teilweise eingebaut	Über gesonderte Trend- und Simulationsrechnungen
Hauptzweck	Strategieumsetzung und Verständnis für das Unternehmen („Geschäftstheorie“)	Monetäre Planung und Kontrolle

Konfliktanalysen und –regelungen in Zielsystemen

Austauschmodell

- Das Unternehmen trägt in dem Ausmaß zur individuellen Zielentwicklung bei wie das Individuum zur Verwirklichung der Unternehmensziele
- „gegenseitige Duldung“

Sozialisationsmodell

- Zielintegration durch Prozesse der Einflussnahme („Sozialisationsprozess“)
- individuelle Ziele verändern sich in Richtung der Unternehmensziele
 - Peer-Sozialisation, Leader-Sozialisation, Subordinate-Sozialisation

Anpassungsmodell

- Unternehmensziele verändern sich in Richtung der individuellen Ziele

Gliederung der Vorlesung

- 4. Planungsebenen und Planungsverfahren
 - 4.1 Planungsebenen
 - 4.2 Planungsarten und Planungsverfahren

- 5. Phasen des Planungsprozesses
 - 5.1 Planung als Prozess
 - 5.2 Zielbildung
 - 5.3 Umfeld- und Unternehmensanalyse
 - 5.4 Alternativensuche und Strategiewahl
 - 5.5 Prognose
 - 5.6 Alternativen- und Strategiebewertung
 - 5.7 Entscheidung und Entscheidungsverfahren
 - 5.8 Implementierung
 - 5.9 Kontrolle

- 6. Komplexität und Koordination

Problemanalyse

Teilschritte

- Erkenntnis und Analyse des Problems nach Ursachen und Ausmaß durch Diagnose/Prognose und Vergleich mit den Zielen
- Beschreibung und Auflösung des Gesamtproblems in einzelne Elemente und Feststellung ihrer Abhängigkeitsbeziehungen
- Abgrenzung des Problems und Ordnung (Strukturierung) nach Gegenständen, Zeitbezug, Schwierigkeitsgrad und Zielrelevanz
- Detailanalyse der Ursachen und systematische Gliederung nach Ansatzpunkten zur Problemlösung bzw. Ursachenbehebung

Externe und interne Analyse

- Umfeldanalyse
- interne Unternehmensanalyse

Umfeld- und Unternehmensanalyse

Strategische Analyse von Umwelt und Unternehmen

Analyse des Unternehmens

Potenzialanalyse

- Finanzen
- Produktion
- Absatz
- F & E
- u. a.

Analyse der Wertestruktur

- Finanzen
- Produktion
- Absatz
- F & E

Analyse und Prognose relevanter Umweltentwicklungen

Analyse & Prognose d. Marktes

- Absatz
- Beschaffung
- u. a.

Analyse der Branche

- Attraktivität
- u. a.

Analyse der Wettbewerber

- Intensität
- Entwicklung
- u. a.

Generell: Ökonomie/Technik
Gesellschaft/Politik

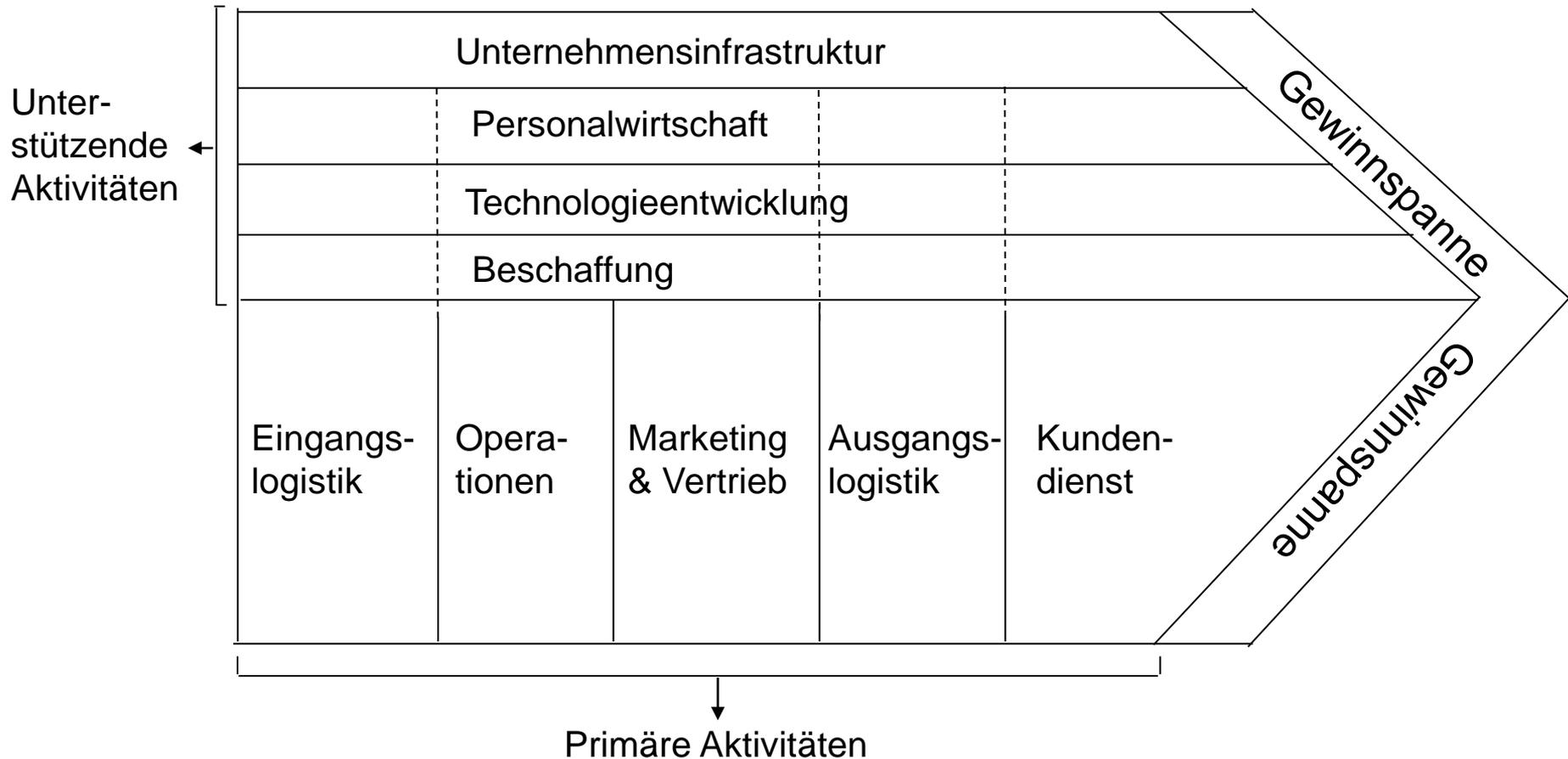
Wertkettenanalyse

- Methode zur Analyse der Aktivitäten eines Unternehmens und ihrer Wechselwirkungen
- Untersuchung des Kostenverhaltens sowie (potenzieller) Differenzierungsquellen
- Ziel: Lokalisierung konkreter Ansatzpunkte für Wettbewerbsvorteile durch die Realisierung von Kostensenkungspotenzialen oder Leistungsdifferenzierung

Modell der Wertkette nach Porter

- Modell zur Analyse der Wertschöpfung und der unternehmerischen Gesamtleistung
- Untersuchung der Frage, wie Unternehmen Wert schaffen
- Wertkette: Ansammlung von Tätigkeiten innerhalb eines Unternehmens, durch die Produkte und/oder Leistungen entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt werden
- Oftmals selbst innerhalb einer Branche unterschiedliche Wertketten vorzufinden (Generierung von Wettbewerbsvorteilen)

Wertkettenanalyse zur Analyse von Wettbewerbsvorteilen



Differenzierung der Wertkette

Differenzierung der Wertkette nach

- Gewinnspanne
- Wertaktivitäten

Gewinnspanne

- Differenz aus Gesamtwert und Summe der Kosten

Wertaktivität

- physisch und technisch unterscheidbare, von einem Unternehmen ausgeführte Aktivität
- Unterteilung in primäre und unterstützende Aktivitäten

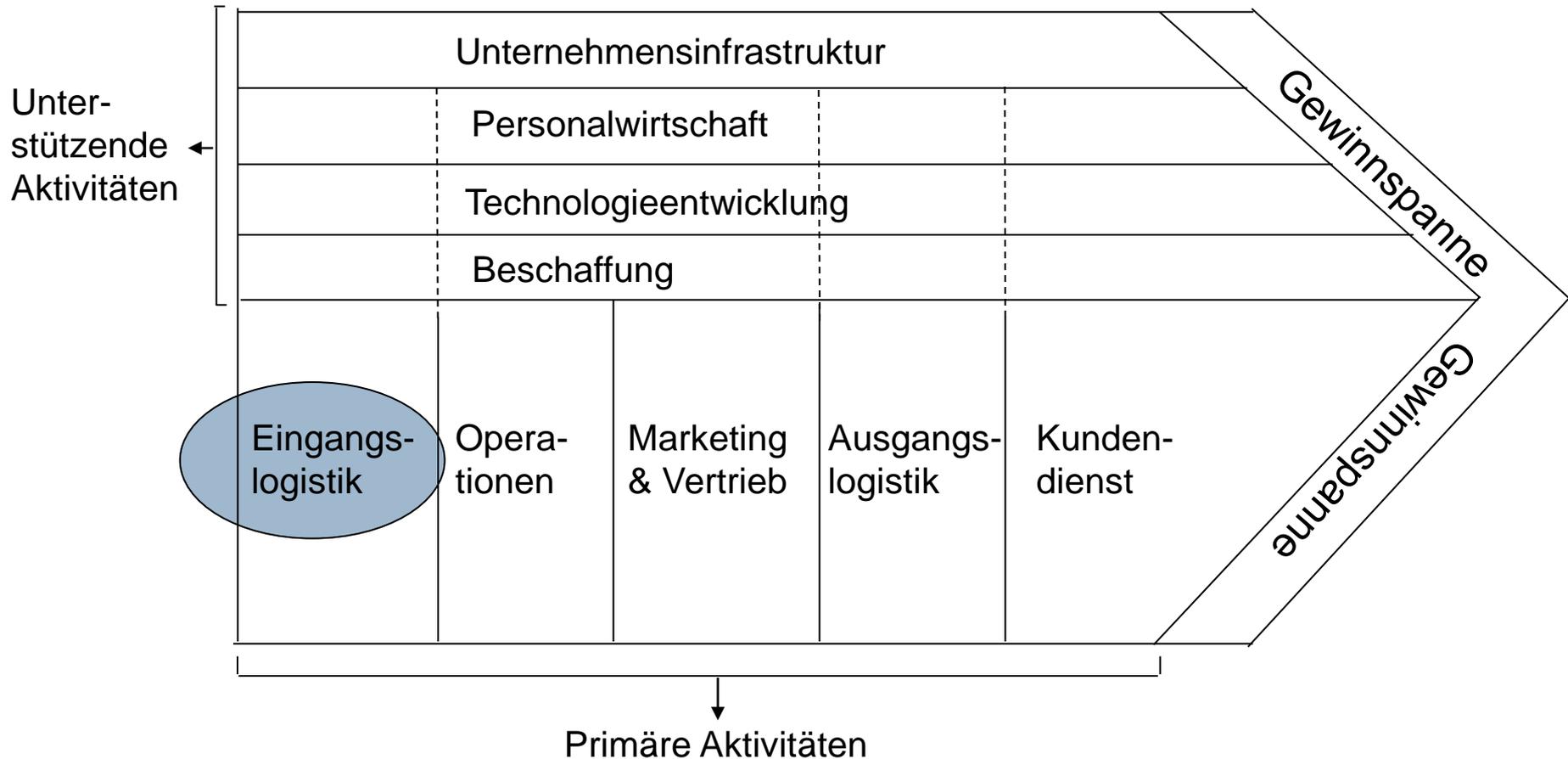
Primäre Wertaktivitäten

Physische Herstellung sowie Verkauf des Produktes an den Abnehmer (inkl. Kundendienst)

5 Subkategorien

- Eingangslogistik
- Operationen
- Marketing & Vertrieb
- Ausgangslogistik
- Kundendienst

Eingangslogistik



Quelle: Porter 1999.

Eingangslogistik

Tätigkeiten, die im Zusammenhang mit dem Empfang, der Lagerung und Distribution von Betriebsmitteln für das Produkt stehen

Beispiele

- Materialtransport innerhalb des Betriebes
- Lagerhaltung (von Inputs)
- Fuhrparkmanagement

Eingangslogistik – Beispiel dm-drogerie markt



Weilerswist



Waghäusel



Waghäusel



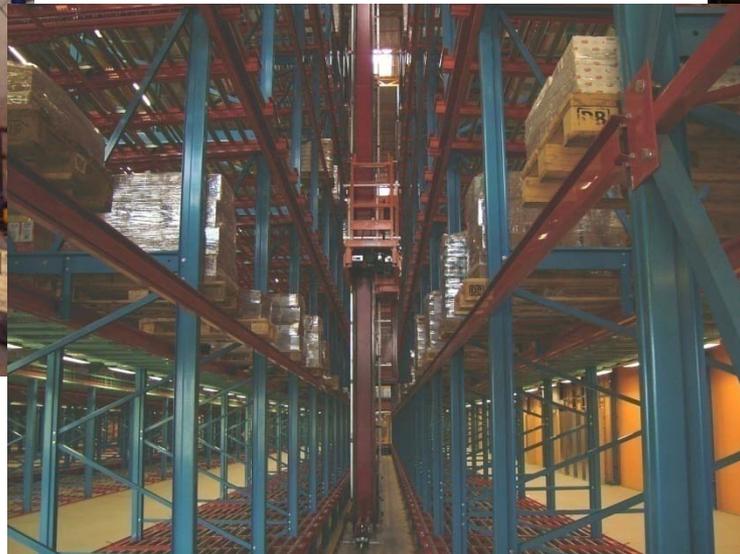
Meckenheim



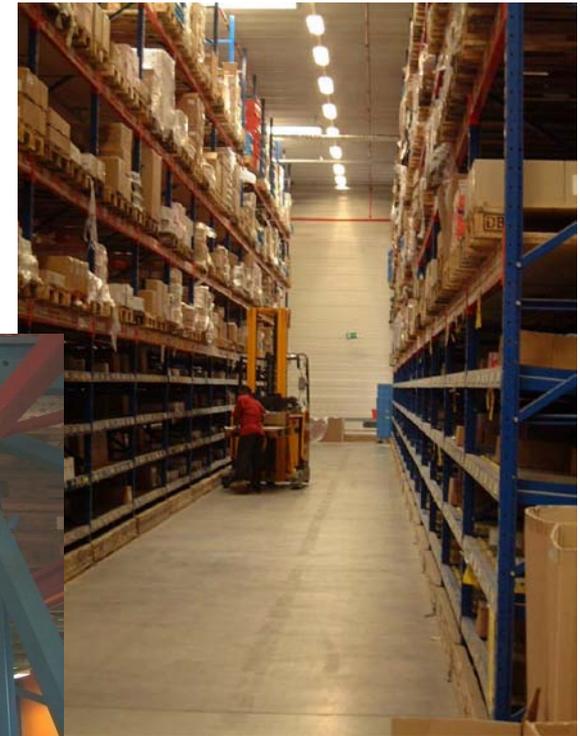
Einlagerung – Beispiel dm-drogerie markt



Weilerswist

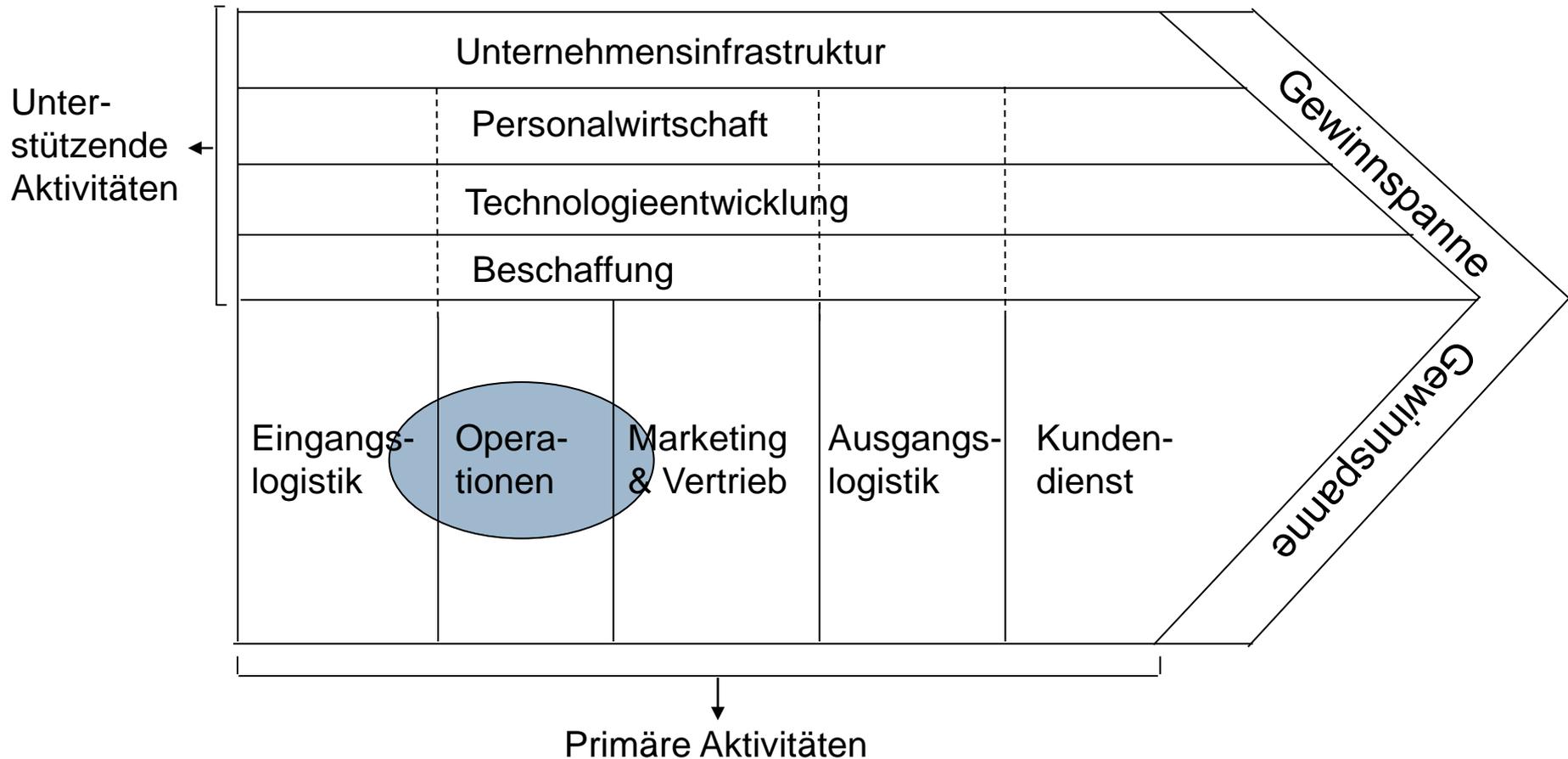


Waghäusel



Meckenheim

Operationen



Quelle: Porter 1999.

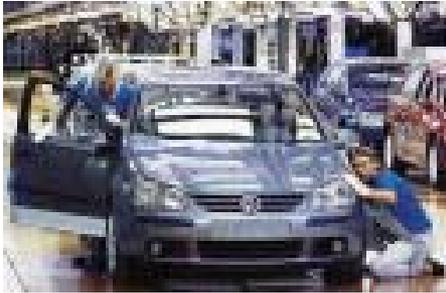
Operationen

Tätigkeiten, die im Zusammenhang mit der Umwandlung der Inputs in die endgültige Produktform stehen

Beispiele

- maschinelle Bearbeitung
- Verpackung
- Montage
- Prüfverfahren

Operationen – Beispiel VW



Verpackung – Beispiel dm-drogerie markt



Weilerswist



Weilerswist

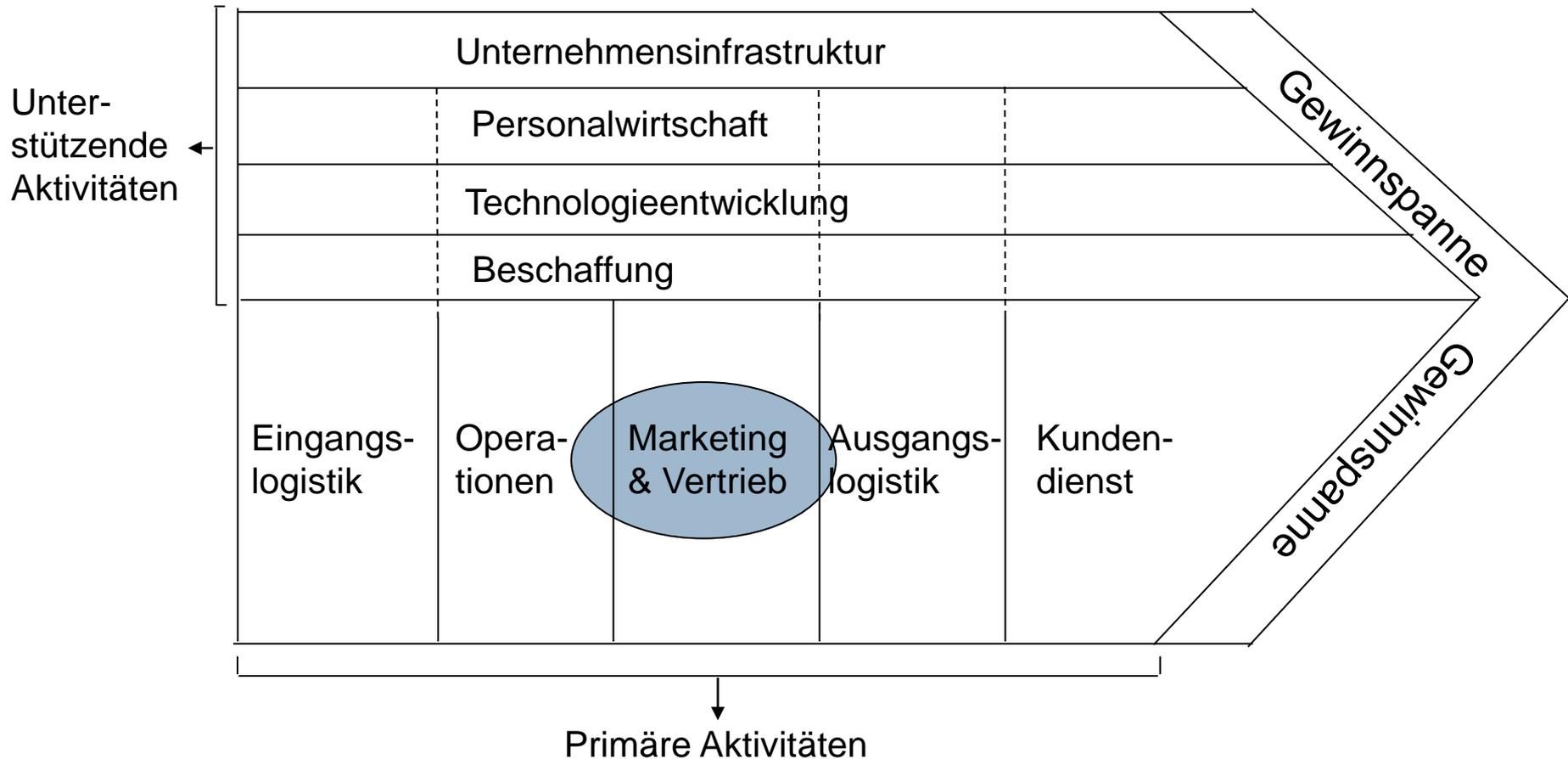


Meckenheim



Waghäusel

Marketing und Vertrieb



Quelle: Porter 1999.

Marketing & Vertrieb

Tätigkeiten zur Bereitstellung von Mitteln, durch die die Abnehmer das Produkt kaufen oder zu dessen Kauf angeregt werden können

Beispiele

- Werbung
- Verkaufsförderung
- Verkaufsaußendienst
- Preisfestsetzung

Marketing & Vertrieb – Beispiele



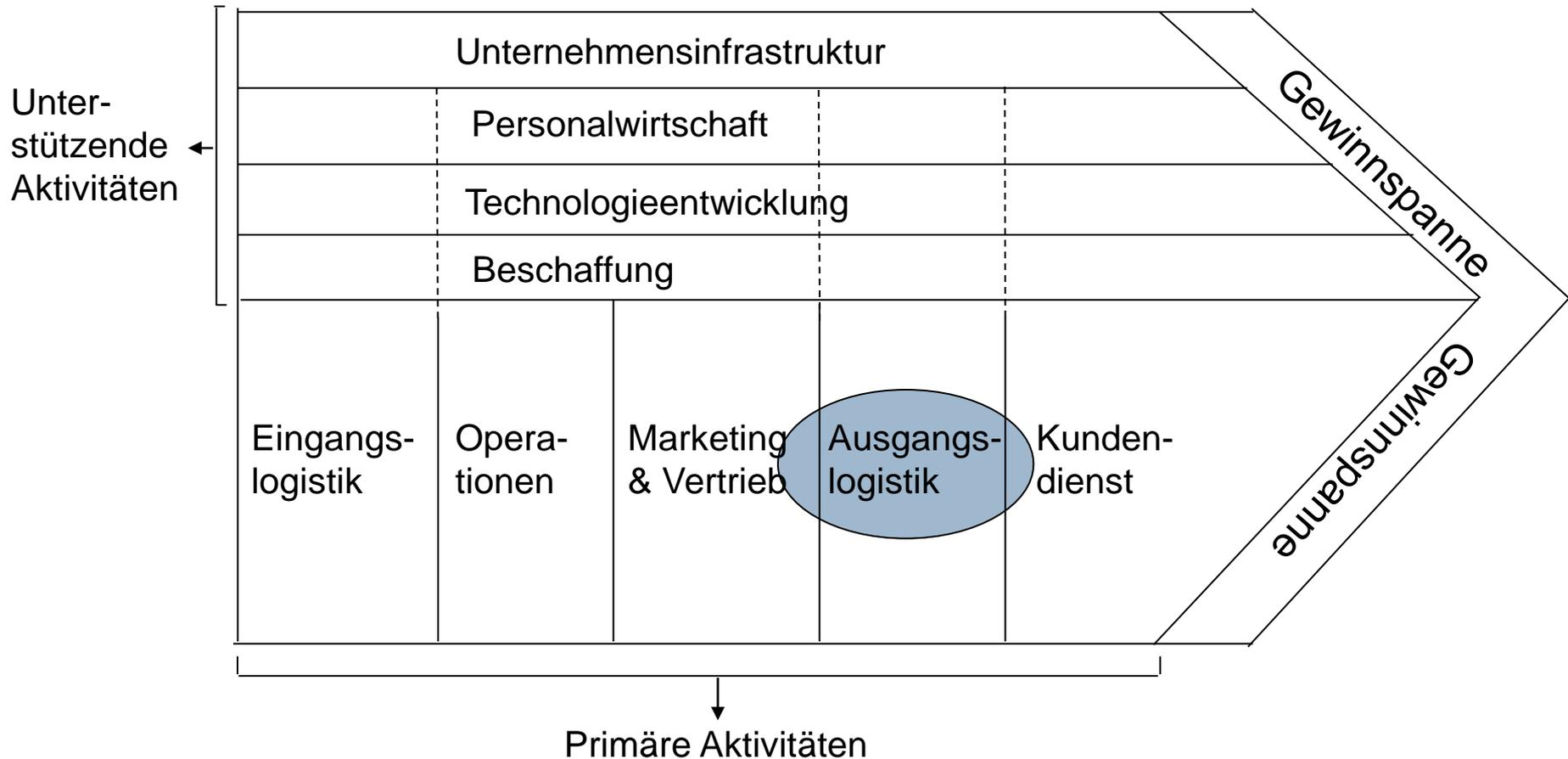
Lust auf eine neue Frisur?

Mieten Sie sich ein Cabrio.

Mercedes SLK für DM 159,-/Tag inkl. 500 km nur unter: www.e-sixt.com



Ausgangslogistik



Quelle: Porter 1999.

Ausgangslogistik

Aktivitäten, die im Zusammenhang mit der Sammlung, Lagerung und physischen Distribution des Produktes an die Abnehmer stehen

Beispiele

- Lagerung der Fertigware
- Materialtransport
- Auftragsabwicklung
- Terminplanung der Distribution

Ausgangslogistik – Beispiel dm-drogerie markt



Meckenheim



Weilerswist



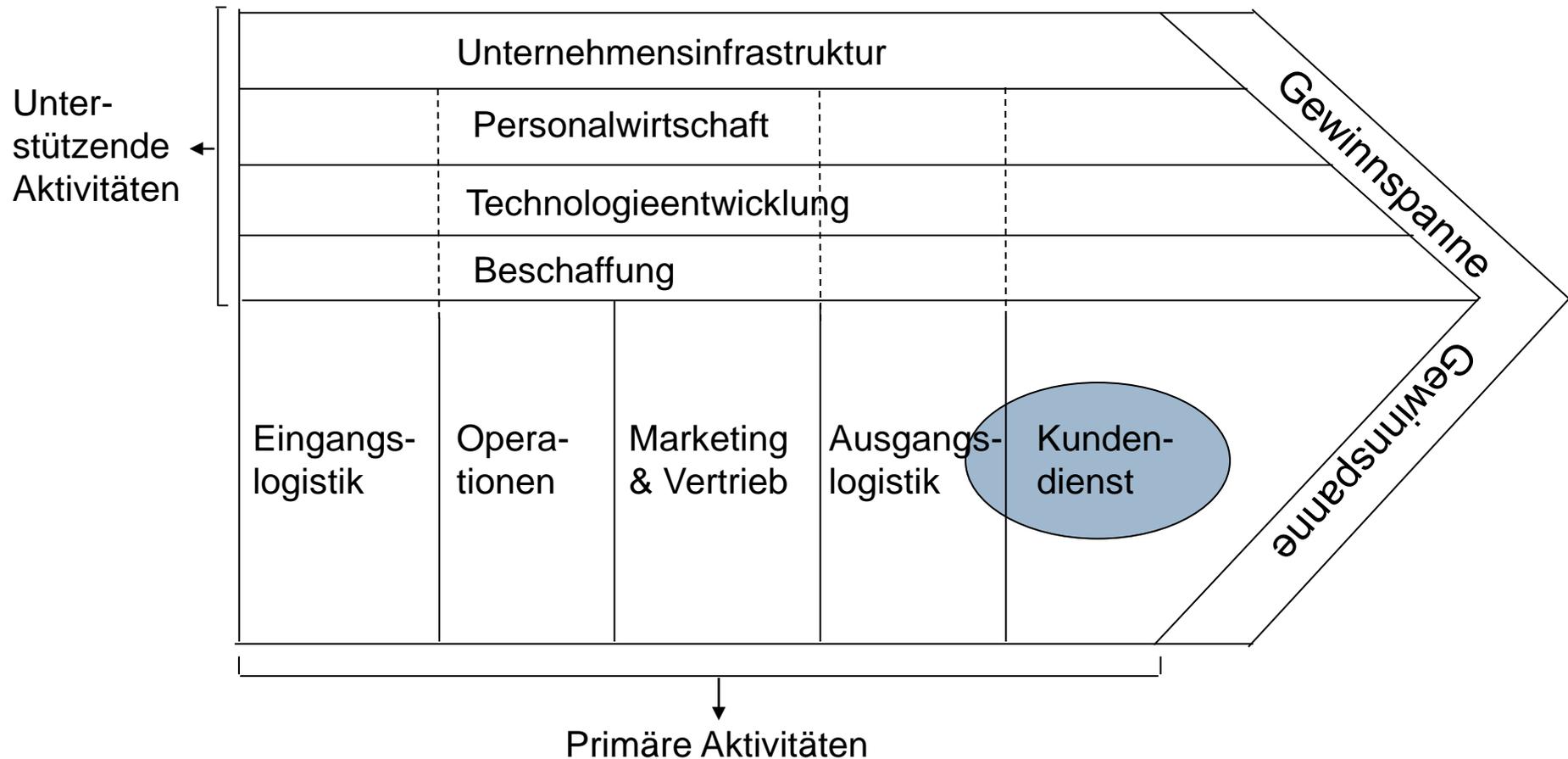
Waghäusel



Waghäusel



Kundendienst



Quelle: Porter 1999.

Kundendienst

Tätigkeiten, die im Zusammenhang mit Dienstleistungen zur Förderung oder Werterhaltung des Produktes stehen

Beispiele

- Installation
- Reparaturen
- Ersatzteillieferungen
- Produktanpassung

Kundendienst – Beispiele



Unterstützende Wertaktivitäten

- Zur Aufrechterhaltung der primären Aktivitäten
- Sorgen für den Kauf von Inputs, Technologie, Personalbeschaffung und diverser Unternehmensfunktionen
- Beschaffung, Technologieentwicklung und Personalwirtschaft hängen mit gewissen primären Aktivitäten zusammen und unterstützen darüber hinaus die ganze Kette

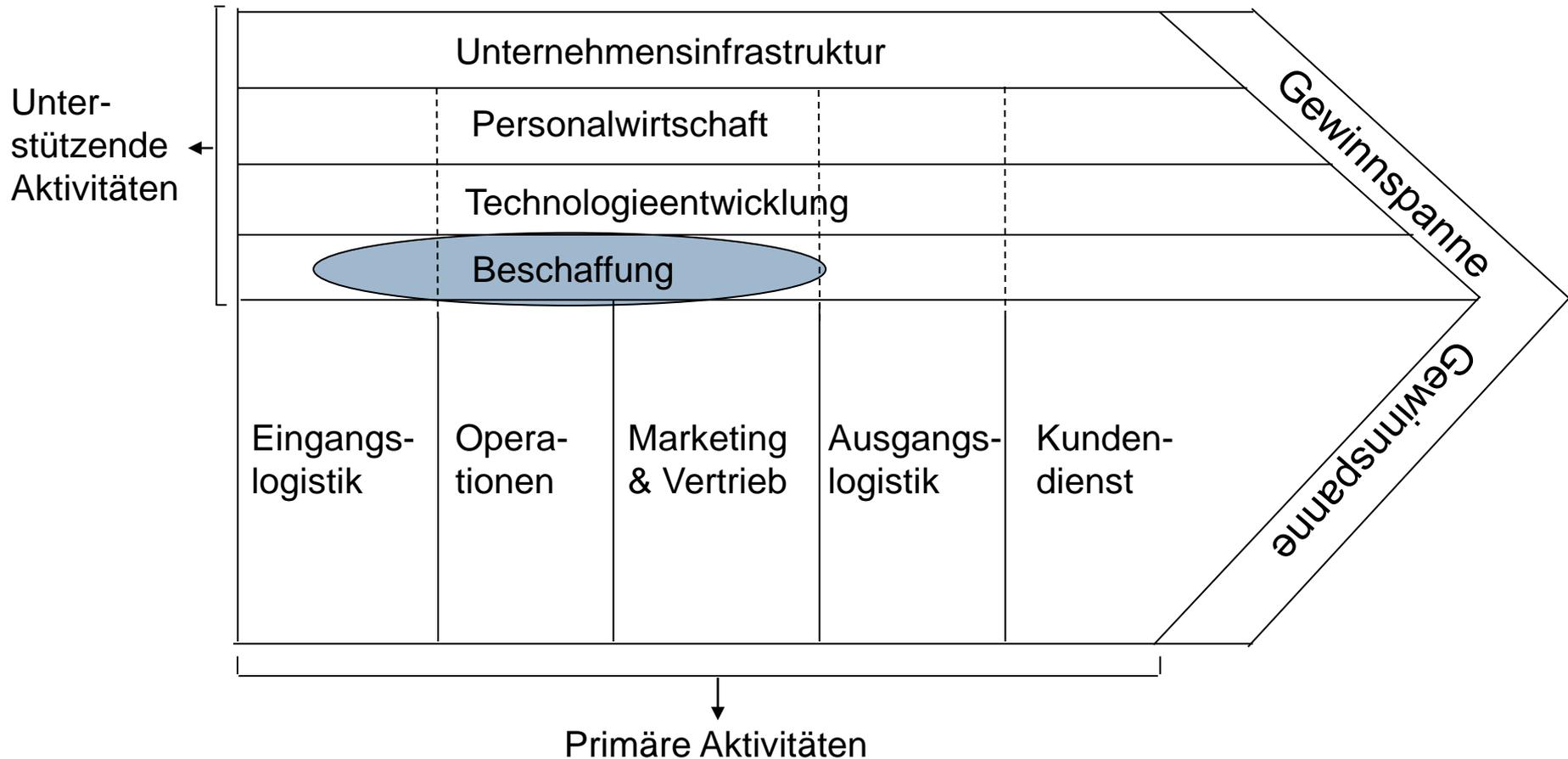
Unterstützende Wertaktivitäten

Unternehmensinfrastruktur unterstützt die gesamte Wertschöpfungskette

4 Subkategorien

- Beschaffung
- Technologieentwicklung
- Personalwirtschaft
- Unternehmensinfrastruktur

Beschaffung



Quelle: Porter 1999.

Beschaffung

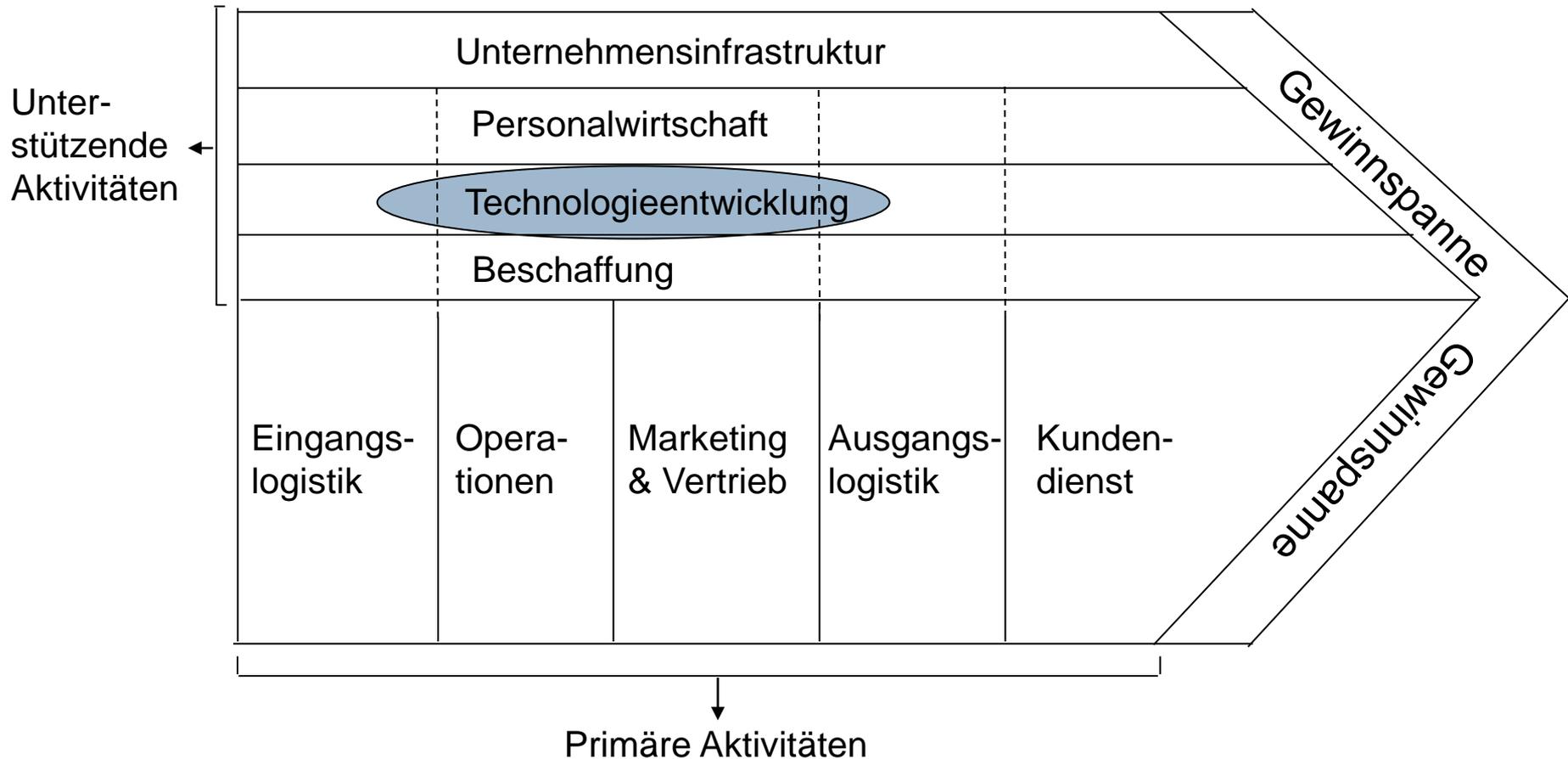
Funktion / Vorgang des Einkaufens der in der Wertkette des Unternehmens verwendeten Inputs

Verwendung sowohl in primären als auch in unterstützenden Aktivitäten

Beispiele

- Anschaffung von Laborbedarf zur Technologieentwicklung
- Anschaffung von Diensten einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Technologieentwicklung



Quelle: Porter 1999.

Technologieentwicklung

Aktivitäten zur Produkt- und Verfahrensverbesserung

Abhängigkeit der Wertaktivitäten von Technologien (betrifft nicht nur das Endprodukt)

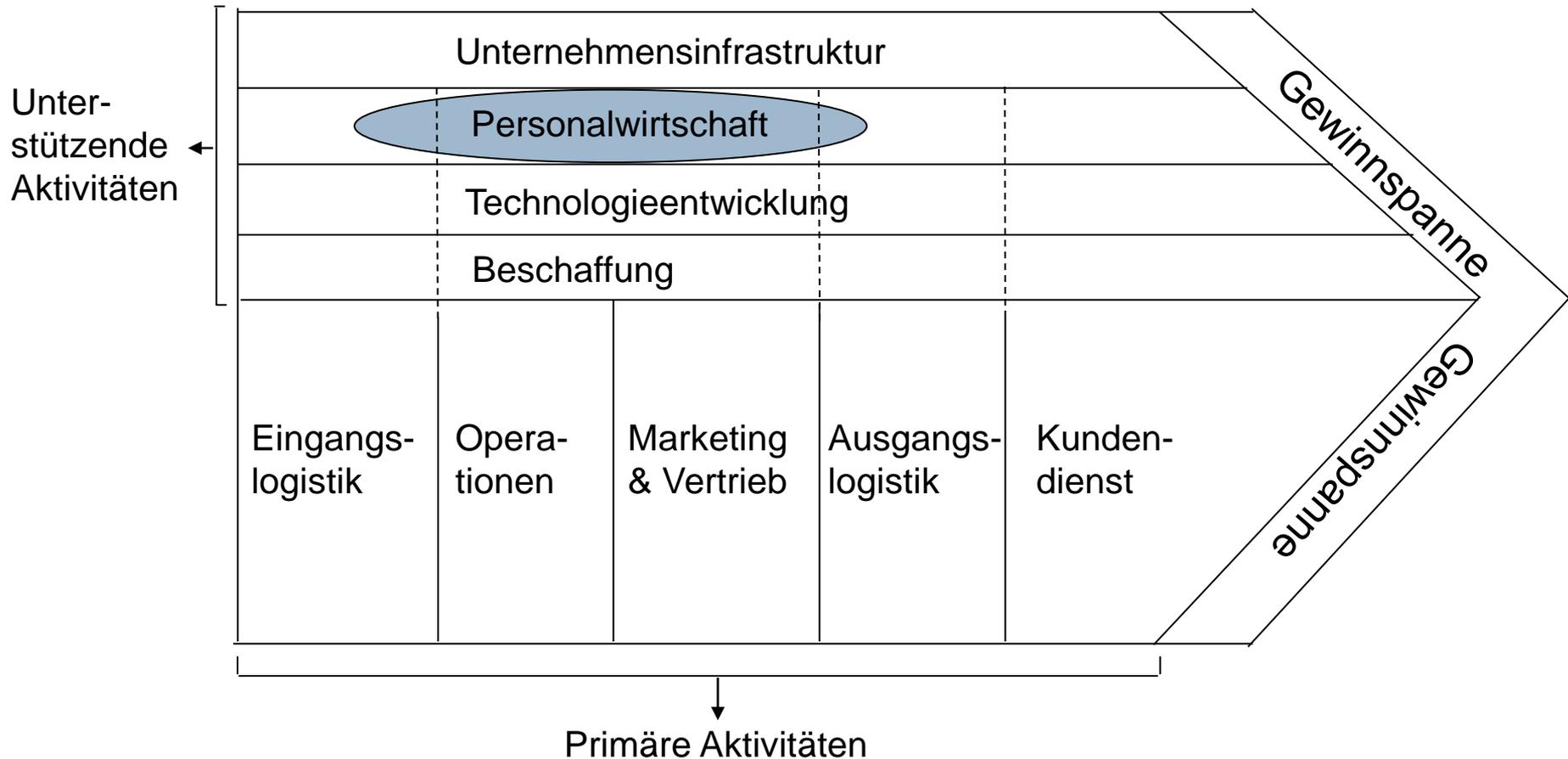
Beispiele

- Grundlagenforschung
- Produktgestaltung
- Mediaforschung

Produktgestaltung – Beispiel Puma



Personalwirtschaft



Quelle: Porter 1999.

Personalwirtschaft

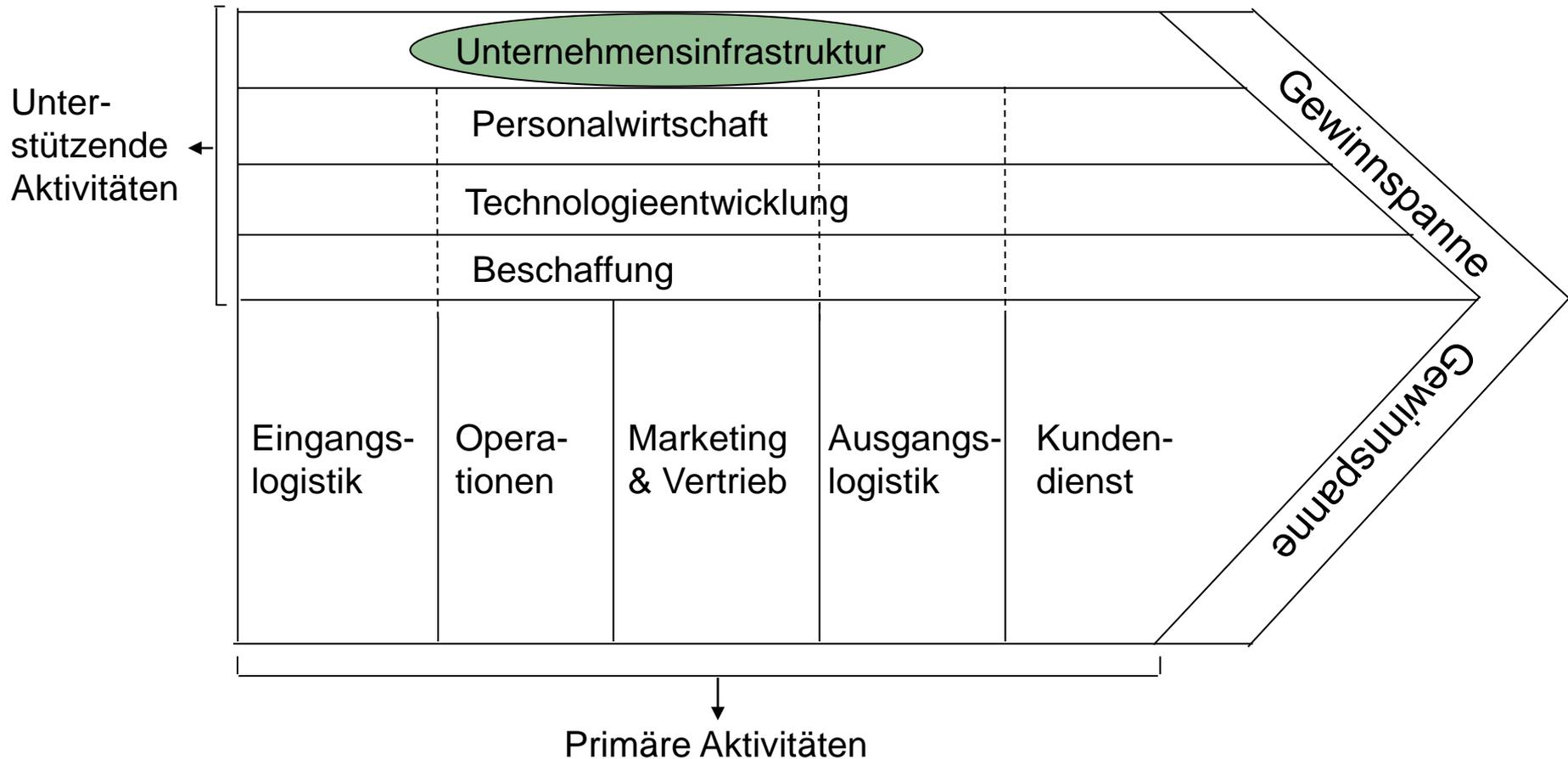
Einzelne primäre und unterstützende Tätigkeiten (z.B. Einstellung von Ingenieuren)

Förderung der gesamten Wertkette (z.B. Tarifverhandlungen)

Beispiele

- Personalrekrutierung / -auswahl / -einstellung
- Aus- und Weiterbildung
- Entlohnung

Unternehmensinfrastruktur



Quelle: Porter 1999.

Unternehmensinfrastruktur

Trägt i.d.R. die ganze Kette und nicht einzelne Wertschöpfungsaktivitäten

Beispiele

- Gesamtgeschäftsführung
- Planung
- Finanzen und Rechnungswesen
- Rechtsabteilung

Modell der modifizierten Wertkette



Unternehmensanalyse – Beispiele für Analysebereiche (I)

Allgemeine Unternehmensanalyse

- Umsatzentwicklung
- Cashflow-Entwicklung
- Entwicklung des Personalbestands
- Entwicklung der Kosten (fixe Kosten, variable Kosten)

Marketing

- Marketingleistung (Sortiment, vor allem Breite, Tiefe und Bedürfniskonformität des Sortiments; Qualität der Hauptleistungen, vor allem Konstanz und Individualität der Leistungen sowie Fehlerraten; Qualität der Nebenleistungen, zum Beispiel Anwendungsberatung, Garantieleistungen und Lieferservice; Qualitätsimage)
- Preis (allgemeines Preisniveau; Rabatte; Zahlungskonditionen)
- Marktbearbeitungsaktivitäten (Werbung; Verkauf; Verkaufsförderung; Öffentlichkeitsarbeit; Markenpolitik; Imagepflege)
- Distribution (inländische Absatzorganisation; Exportorganisation; Lieferbereitschaft; vor allem Lagerbewirtschaftung und Transportwesen)

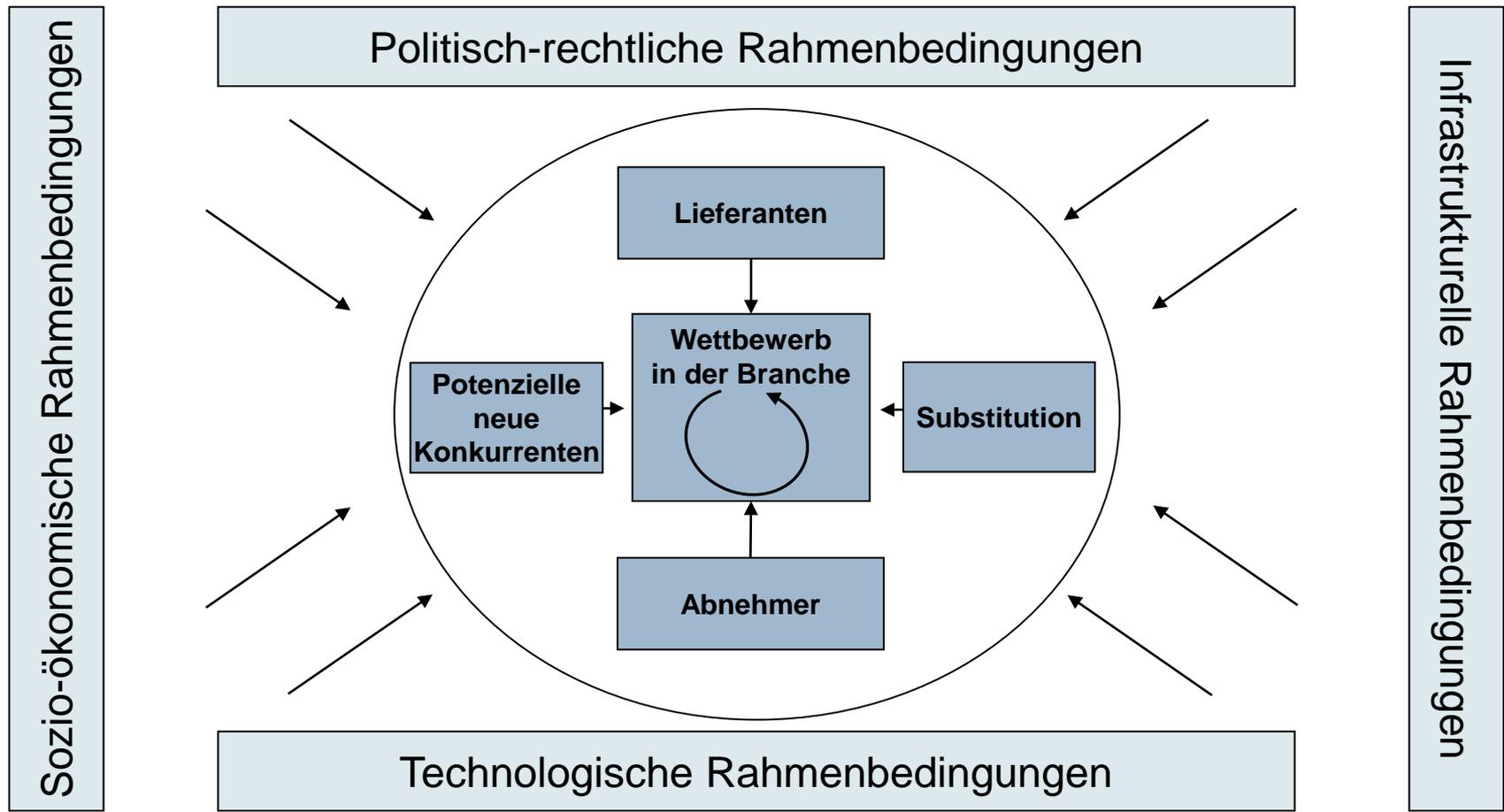
Produktion

- Produktionsprogramm
- Produktionstechnologie (Zweckmäßigkeit, Modernität und Automationsgrad der Anlagen)
- Vertikale Integration
- Produktkapazitäten
- Produktivität
- Produktionskosten
- Einkauf von Versorgungssicherheit

Unternehmensanalyse – Beispiele für Analysebereiche (II)

F&E	<ul style="list-style-type: none"> ● Leistungsfähigkeit der F&E (gegenwärtige Aktivitäten sowie geplante Investitionen hinsichtlich Verfahrens-, Produkt- und Softwareentwicklung; F&E-Know-how; Patente und Lizenzen)
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> ● Kapitalvolumen und Kapitalstruktur (Finanzierungspotenzial; Working Capital) ● Kapitalumschlag (Gesamtkapitalumschlag; Lagerumschlag; Debitorenumschlag) ● Stille Reserven ● Liquidität ● Investitionsintensität
Personal	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualitative Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter (Leistungswille; Betriebsklima; Teamgeist; Wertekonsens) ● Entgeltpolitik und Sozialleistungen
Führung und Organisation	<ul style="list-style-type: none"> ● Entwicklungsstand des PuK-Systems ● Qualität der Führungskräfte (Entscheidungsgüte und -geschwindigkeit) ● Strategie-Struktur-Kultur-Fit ● Know-how (bezüglich Kooperationen; Akquisitionen)
Innovationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ● Einführungen neuer Marktleistungen ● Erschließung neuer Märkte ● Erschließung neuer Absatzkanäle

Makro- und Mikroumfeld der Unternehmung



Verfahren der Umweltanalyse

Kernbereiche der Umweltanalyse

Unternehmensumwelt (Marktanalyse i.e.S.)		Weitere Umwelt (Marktanalyse i.w.S.)
Kundenanalyse	Wettbewerbsanalyse	
<ul style="list-style-type: none"> ● Identifikation und Analyse von Kundensegmenten ● Analyse von Kundenbedürfnissen (i.S. der Kaufverhaltensforschung) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Branchenstrukturanalyse ● Konkurrenzanalyse <ul style="list-style-type: none"> - etablierte - potenzielle ● Strategische Gruppen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Strategische Früherkennung (Frühaufklärung, Frühwarnung) ● Szenariotechnik ● Trendanalyse ● Impact-Analyse (Wirkungsanalyse)

Umfeldanalyse – Beispiele für Analysebereiche (I)

Ökologie	<ul style="list-style-type: none"> ● Verfügbarkeit von Energie (Erdöl; Gas; Elektrizität; Kohle; andere Energiequellen); ● Verfügbarkeit von Rohstoffen ● Trends im Umweltschutz (Umweltbewusstsein; -belastung; -gesetzgebung) ● Recycling (Verfügbarkeit von Recyclingmaterialien; Recyclingkosten)
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> ● Produktionstechnologie (Entwicklungstendenzen in der Verfahrenstechnologie; Innovationspotenzial; Automation/ Prozesssteuerung) ● Produktinnovation (Entwicklungstendenzen in der Produktionstechnologie bezüglich Hardware und Software; Innovationspotenzial) ● Substitutionstechnologien (mögliche Innovationen; Kostenentwicklung) ● Recyclingtechnologie
Politik und Recht	<ul style="list-style-type: none"> ● Globalpolitische Entwicklungstendenzen (Ost-West; Nord-Süd; allgemeine Gefahr lokaler oder internationaler Konflikte; Marktstellung der Rohstoffproduzenten) ● Parteipolitische Entwicklungen in den relevanten Ländern ● Entwicklungstendenzen in der Wirtschaftspolitik ● Entwicklungstendenzen in der Sozialgesetzgebung ● Entwicklungen im Arbeitsrecht ● Bedeutung und Einfluss der Gewerkschaften ● Handlungsfreiheit der Unternehmen

Umfeldanalyse – Beispiele für Analysebereiche (II)

Wirtschaft

- Entwicklungstendenzen des Volkseinkommens/ Wachstums in den relevanten Ländern
- Entwicklung des internationalen Handels (Güteraustausch; Wirtschaftsintegration; Protektionismus)
- Entwicklungstendenzen der Zahlungsbilanzen
- Entwicklung der Wechselkurse
- Erwartete Inflation
- Entwicklung der Kapitalmärkte
- Entwicklung der Beschäftigung
- Zu erwartende Investitionsneigung
- Zu erwartende Konjunkturschwankungen (Häufigkeit; Ausprägung)
- Entwicklung relevanter Wirtschaftssektoren

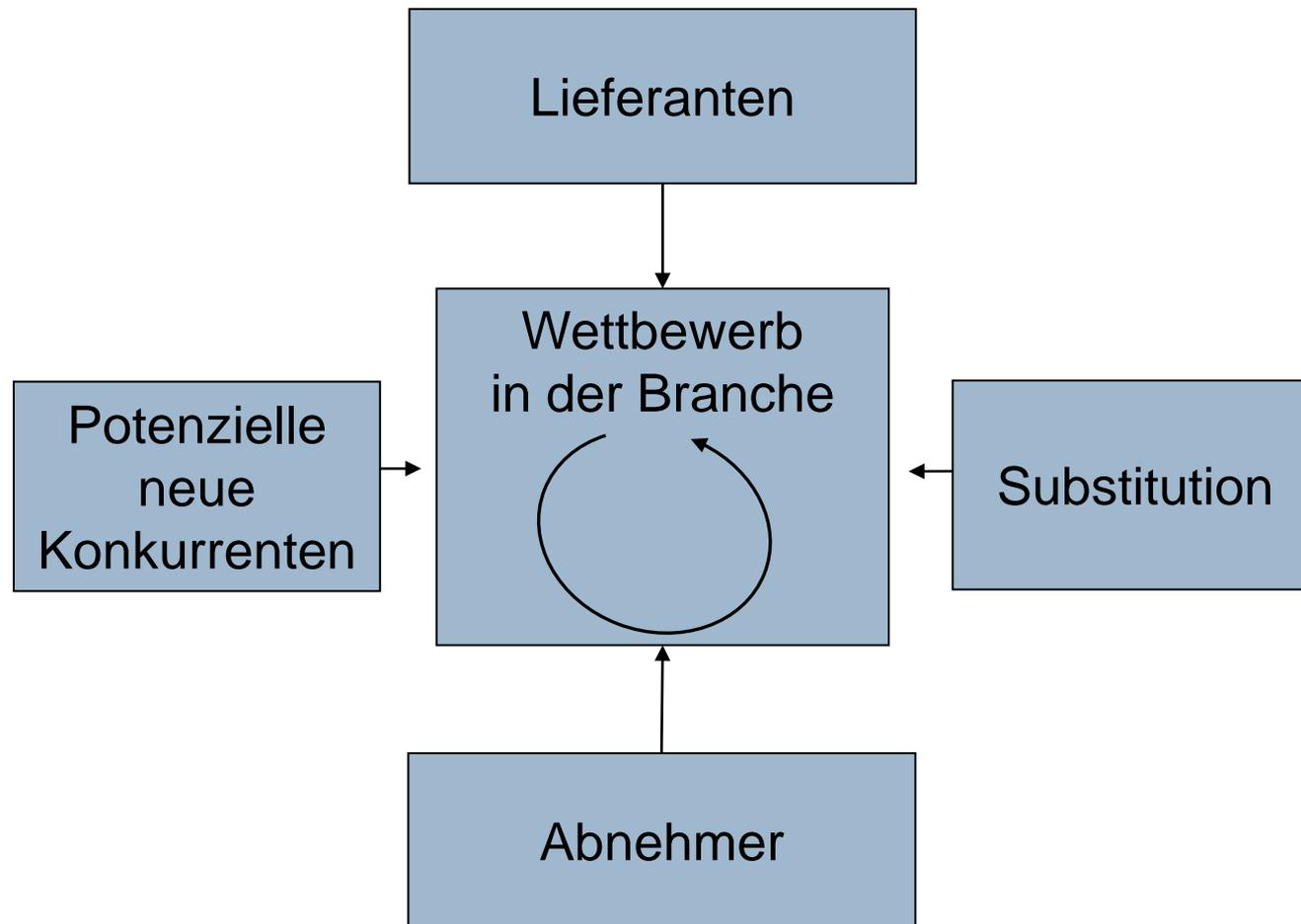
Demographie und soziale Entwicklung

- Bevölkerungsentwicklung in den relevanten Ländern (Entwicklung wichtiger Bevölkerungsgruppen; Bevölkerungswanderung)
- Sozialpsychologische Strömungen (Arbeitsmentalität; Sparneigung; Freizeitverhalten; Einstellung gegenüber der Wirtschaft, der Automation, relevanter Werkstoffe und Produkte)

Wettbewerbsanalyse

Spezifität 	Branchenanalyse	Betrachtung der gesamten Branche sowie der wirkenden „Triebkräfte“	Analyse von Markteintrittsbarrieren, sowie von Veränderungen der Wettbewerbsarena
	Strategische-Gruppenanalyse	Betrachtung von Gruppen einer Branche, die sich hinsichtlich der verfolgten Strategien ähneln	Analyse von Mobilitätsbarrieren, Prognose von Verhalten der jeweiligen Gruppen
	Konkurrenzanalyse	Betrachtung von direkten Konkurrenzunternehmen	Analyse von Stärken und Schwächen der einzelnen Konkurrenzunternehmen

Branchenanalyse: „Five Forces“ nach Porter



Beispiel: „Five Forces“ im deutschen Automobilmarkt



Potenzielle neue Konkurrenten

- günstigere Autos aus Japan/Korea/China etc.
- aber Markteintrittsbarrieren:
 - Netzwerk von Fertigungsstätten
 - Netzwerk von Vertriebskanälen
 - hohe Fixkosten bei Errichtung von Produktionsstätten
 - loyale Käufer



„Sechste Kraft“ Nationale und Europäische Gesetze und Richtlinien

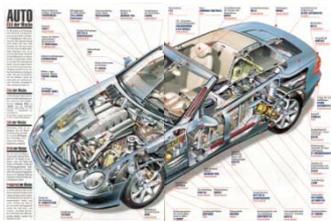
- Erhöhung Kraftstoffpreise
- Rückgabe Altagos
- Umweltauflagen: Emission

Lieferanten

- Trend zum Outsourcing (modular sourcing)
- gegenseitige Abhängigkeit von Zulieferer und Hersteller

Wettbewerber in der Branche

- Krise des Automobilmarkts
- Fahrzeuganmeldungen rückläufig
- zunehmender Wettbewerb, vor allem mit ausländischen Herstellern



Ersatzprodukte

- Fahrrad, Motorrad
- Öff. Verkehrsmittel stellen nur eine Alternative bei attraktiver Zugänglichkeit und hoher Netzichte dar

Abnehmer

- Loyalität ggü. Fabrikat vs. zunehmendes Preisbewusstsein
- Frage der Switching-Costs

AUTO Bild der Woche

Ein Mercedes ist ein Mercedes. Erst recht ein SL. Zu hundert Prozent und ohne Wenn und Aber. 5715 Qualitätssteile made in Germany (SL 500). Denkste! Das gilt schon lange nicht mehr. Kein Hersteller der Welt baut heute noch sein Auto komplett selber. Selbst Mercedes nicht. So ist auch die Speerspitze deutscher Automobilbaukunst ein internationales Technik-Puzzle. Zulieferer aus aller Welt, die besten der besten, sind am neuen SL beteiligt. Rund 85 Prozent der Wert schöpfung steuern sie bei, den Rest übernehmen die Stuttgartler selbst. Wie auch die Koordination der Zulieferer. Damit am Ende wieder ein hundertprozentiger Mercedes herauskommt (siehe Fahrbericht Seite 18).

Zitat der Woche

„Unsere Kunden haben die Probleme, die dort beschrieben wurden, meist gar nicht gespürt.“
VW-Chef **Ferdinand Piëch** im „Spiegel“ über das regelmäßig schlechte Abschneiden von VW-Produkten in Langzeittests von Fachmagazinen.
PS: Herr Piëch, schauen Sie doch bitte mal in unseren Kundenkarten...

Zahl der Woche

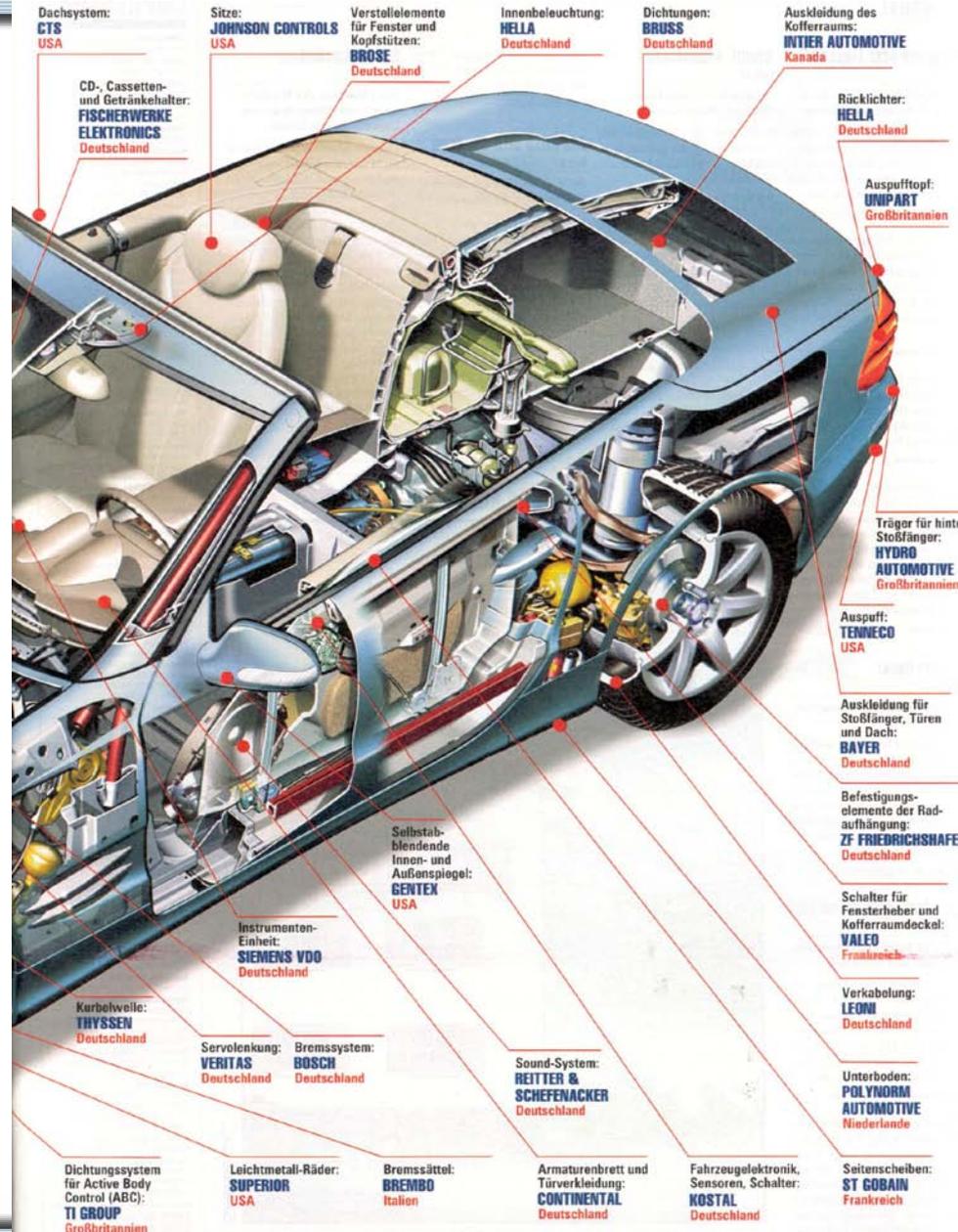
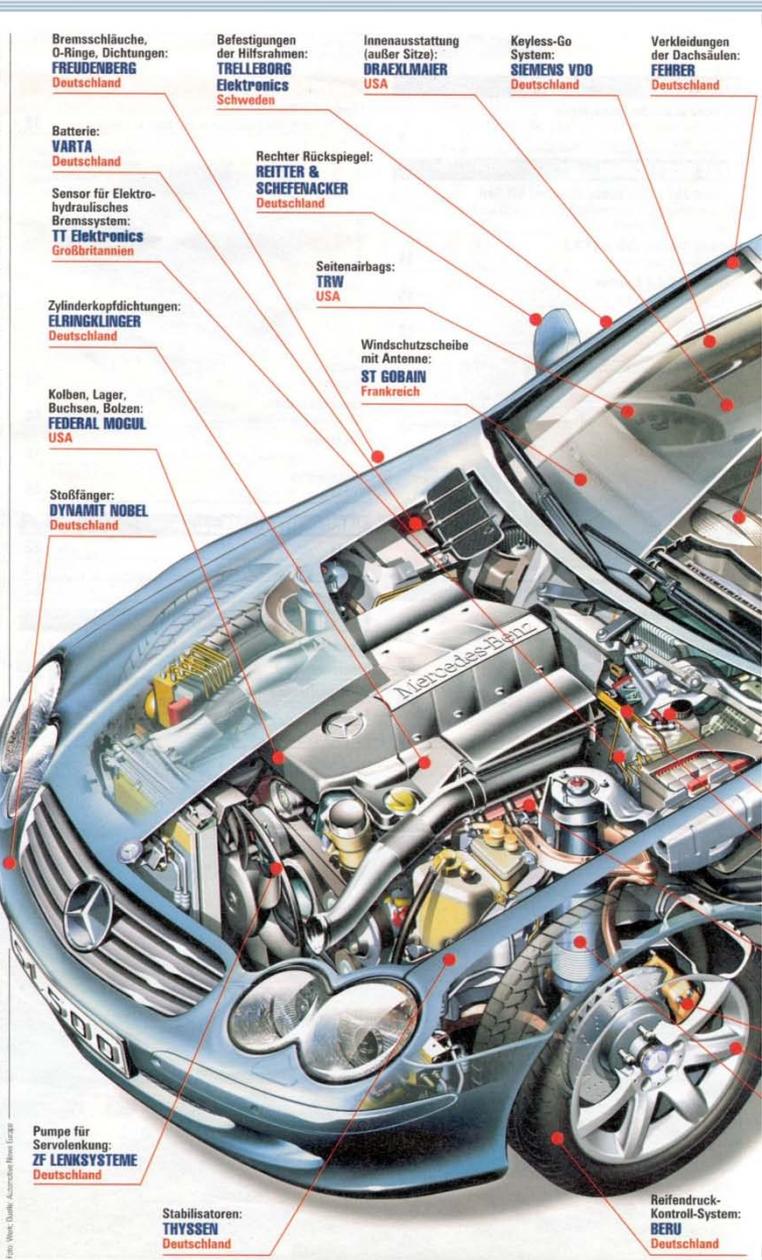
Brandenburg führte im vergangenen Jahr die Hitliste der Führerschein-Durchfaller an. **Rund 40 Prozent** aller Fahrlehrer scheiterten an der Prüfung.
Statistisches Landesamt

Urteil der Woche

Wer sein Auto mit offenem Fenster parkt, läßt zum Diebstahl ein. Um diesen zu verhindern, kann die Polizei den Wagen sicherstellen, urteilte der Verwaltungsgerichtshof München (24 B 99.1571). Im verhandelten Fall musste der Eigentümer eines so im Flughafen-Parkhaus abgestellten Autos 500 Mark Abschleppkosten zahlen.

Freispruch der Woche

Im US Bundesstaat Utah ist der Handy-Gebrauch am Steuer ohne Freisprechanlage wieder erlaubt. Die Gesetzesmacher nahmen ein entsprechendes Verbot jetzt zurück, nachdem bei Tests an der Universität Utah festgestellt worden war, dass nicht – wie erwartet – das Halten des Handys in der Hand den Fahrer besonders ablenke, sondern das Gespräch an sich.



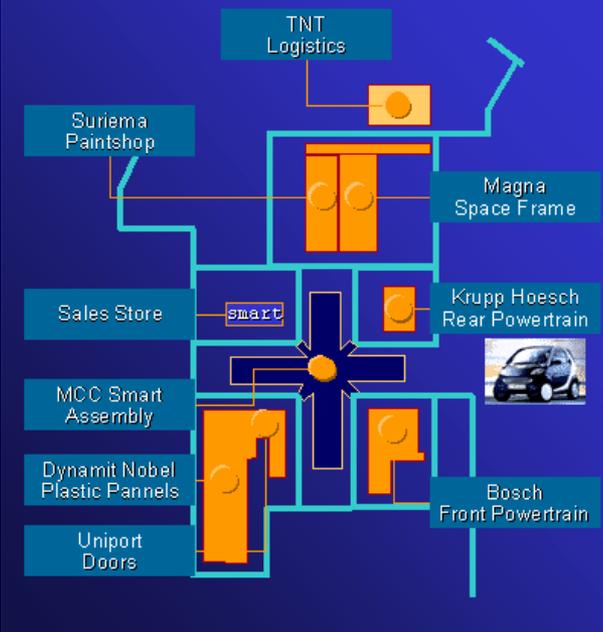
Supplier-Parks



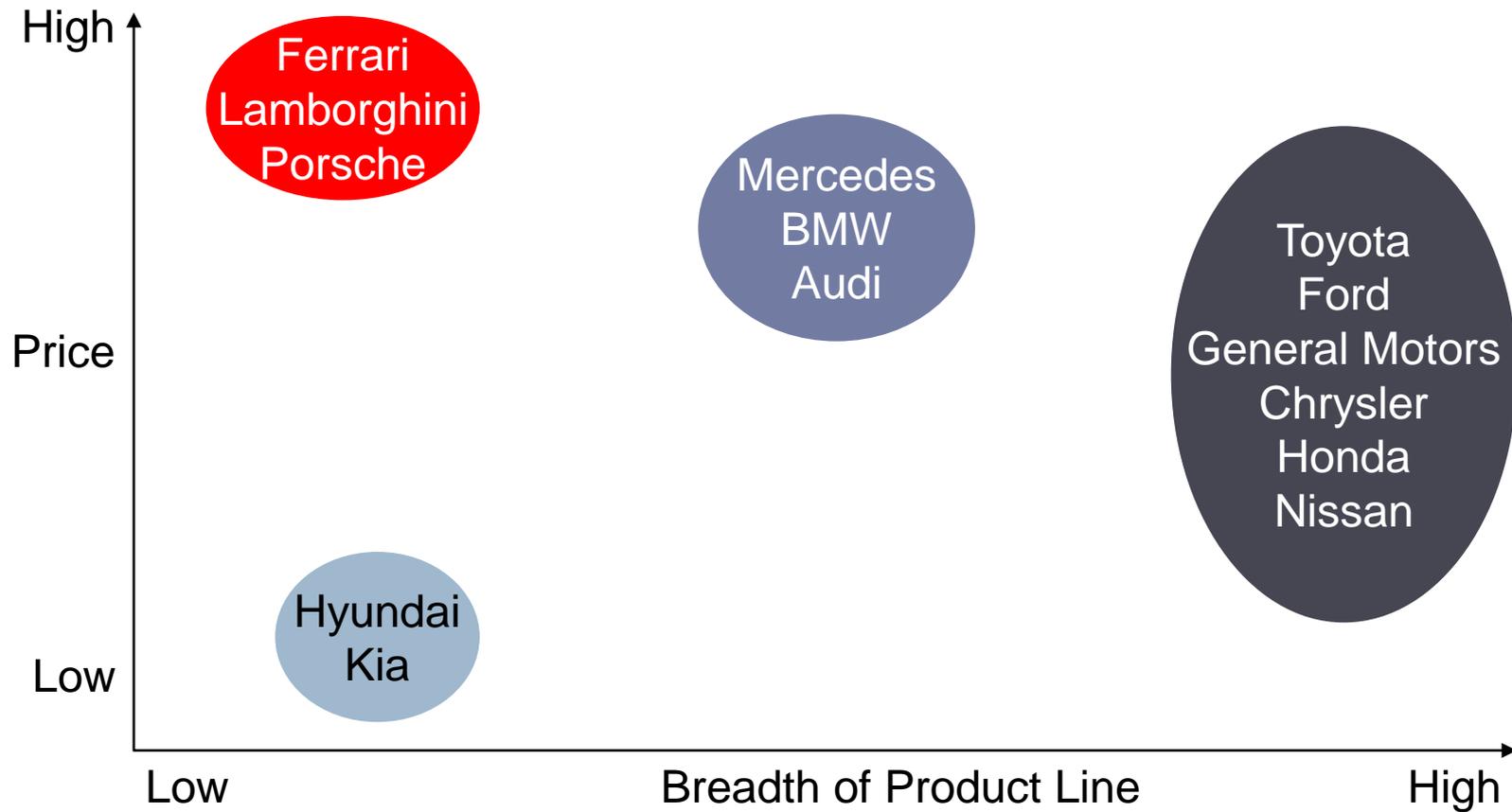
Fordwerk Saarlouis und „Ford-industrial-supplier-park“



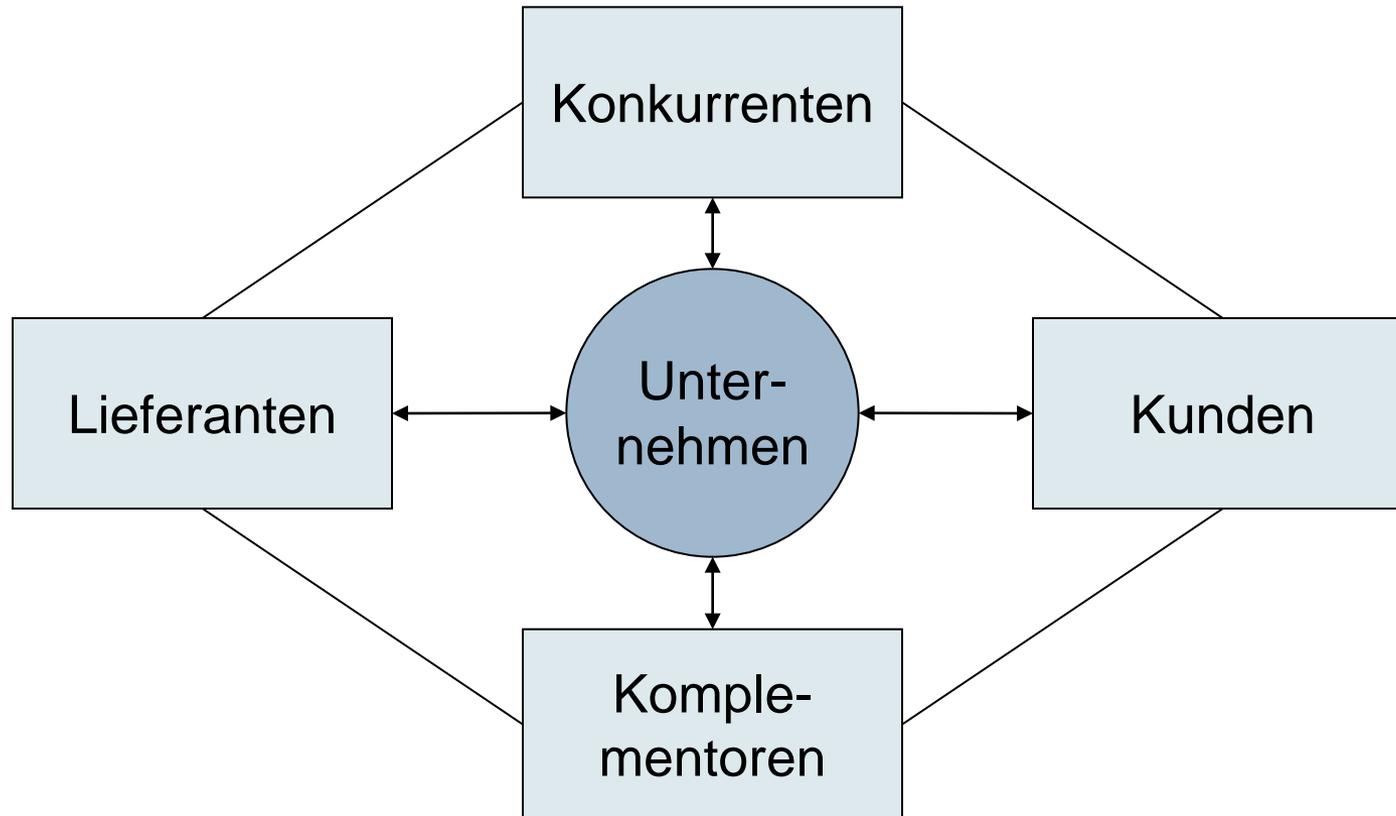
The Smart Plant in Hambach, France



Strategische Gruppen in der Automobilindustrie



Co-opetition-Modell nach Brandenburger/Nalebuff



Konkurrenzanalyse

- Competition Intelligence (CI)
 - Konkurrenzanalyse-Aktivitäten
 - Sammlung und Analyse von Informationen über Konkurrenzunternehmen mit allen legalen Mitteln
- Analyse aller Daten von Konkurrenzunternehmen, die für eigene Entscheidungen im Rahmen der Strategischen Planung von Relevanz sind
- Spezifizierung der Umweltanalyse im Hinblick auf die wichtigsten Konkurrenten des Unternehmens
- Analyse aller relevanten aktuellen Wettbewerber, aber auch potenzieller Konkurrenten
- Erhebung (möglichst) derjenigen Daten über die Konkurrenz, die auch Gegenstand der Unternehmensanalyse sind
- wesentliche Voraussetzung für die eigene Stärken-/Schwächenanalyse

Checkliste zur Konkurrenzanalyse

Marketingressourcen und -fähigkeiten

- Art und Qualität der Produkte
- Breite und Tiefe des Produktprogramms
- Altersstruktur der Produkte (Lebenszyklusstellung)
- Grad der Etablierung am Markt
- Anteil der Neuproduktentwicklung
- Qualität und Breite der Distribution
- Kapazität und Effizienz des Vertriebes, Lieferfähigkeit
- Qualität des Services, Kundendienst
- Stabilität der Abnehmerbeziehungen
- Qualität und Umfang von Werbung, Verkaufsförderung und PR
- Effektivität und Effizienz der Marketingsysteme
- Image des Unternehmens

Produktionsressourcen und Forschungspotenzial

- Auslastung und Flexibilität der Produktion
- Ausmaß der Rationalisierungsanstrengungen
- Synergieeffekte in der Produktion
- Standardisierungsmaß der Erzeugnisse
- Modernität und Automatisierungsgrad der Fertigung
- Beherrschung bestimmter Verfahrensprozesse
- Produktivität und Kostenposition
- Grad der Rückwärtsintegration und Wertschöpfungsgrad

- Kosten und Stabilität der Energie- und Rohstoffversorgung
- Qualität der Produktionsplanungs- und –steuerungssysteme
- Qualität und Innovationspotenzial der Forschung
- Anzahl der Patentmeldungen
- Schutzfähigkeit des technischen Know-how und Lizenzbeziehungen
- Effizienz der Führungs- und Kontrollsysteme
- Standortvor- oder –nachteile

Finanzkraft und Rentabilität

- Entwicklung der Bilanzen und ihrer Hauptposten
- Verzinsung des investierten Kapitals und Cash-flow
- Verschuldungsgrad und Kosten des Fremdkapitals
- Möglichkeiten der Finanzierung des weiteren Wachstums
- Gewinnsituation und Dividendenpolitik
- Effizienz der Finanzplanung und Kostenkontrolle

Managementpotenzial und –fähigkeiten

- Qualität der Führungskräfte und Mitarbeiter
- Stand und Qualität der Führungssysteme
- Umsatz und Kosten je Mitarbeiter
- Effektivität und Effizienz der Organisationsstruktur
- Informationswege und Qualität der Informationssysteme
- Umfang von Aus- und Weiterbildungssystemen

SWOT-Analyse / TOWS-Analyse

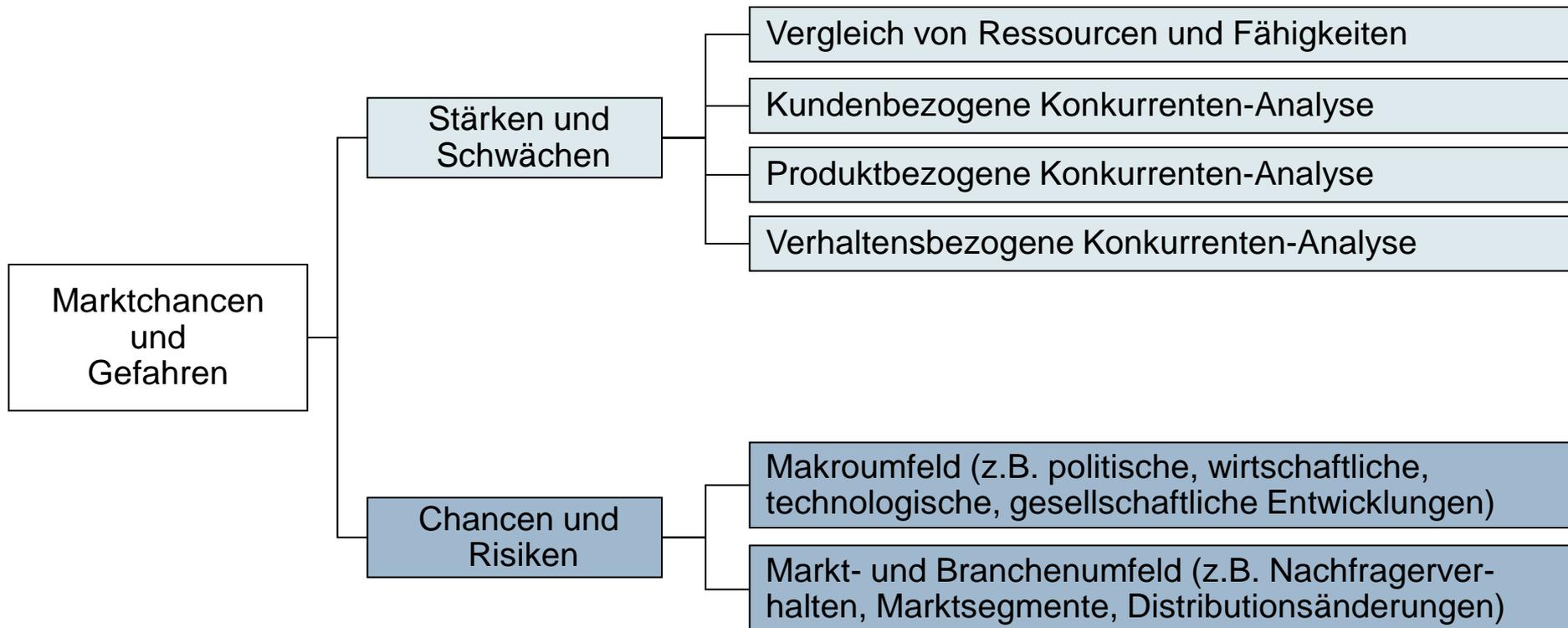
SWOT-Analyse untersucht

- Stärken (Strengths)
- Schwächen (Weaknesses)
- Chancen (Opportunities) und
- Risiken (Threats)

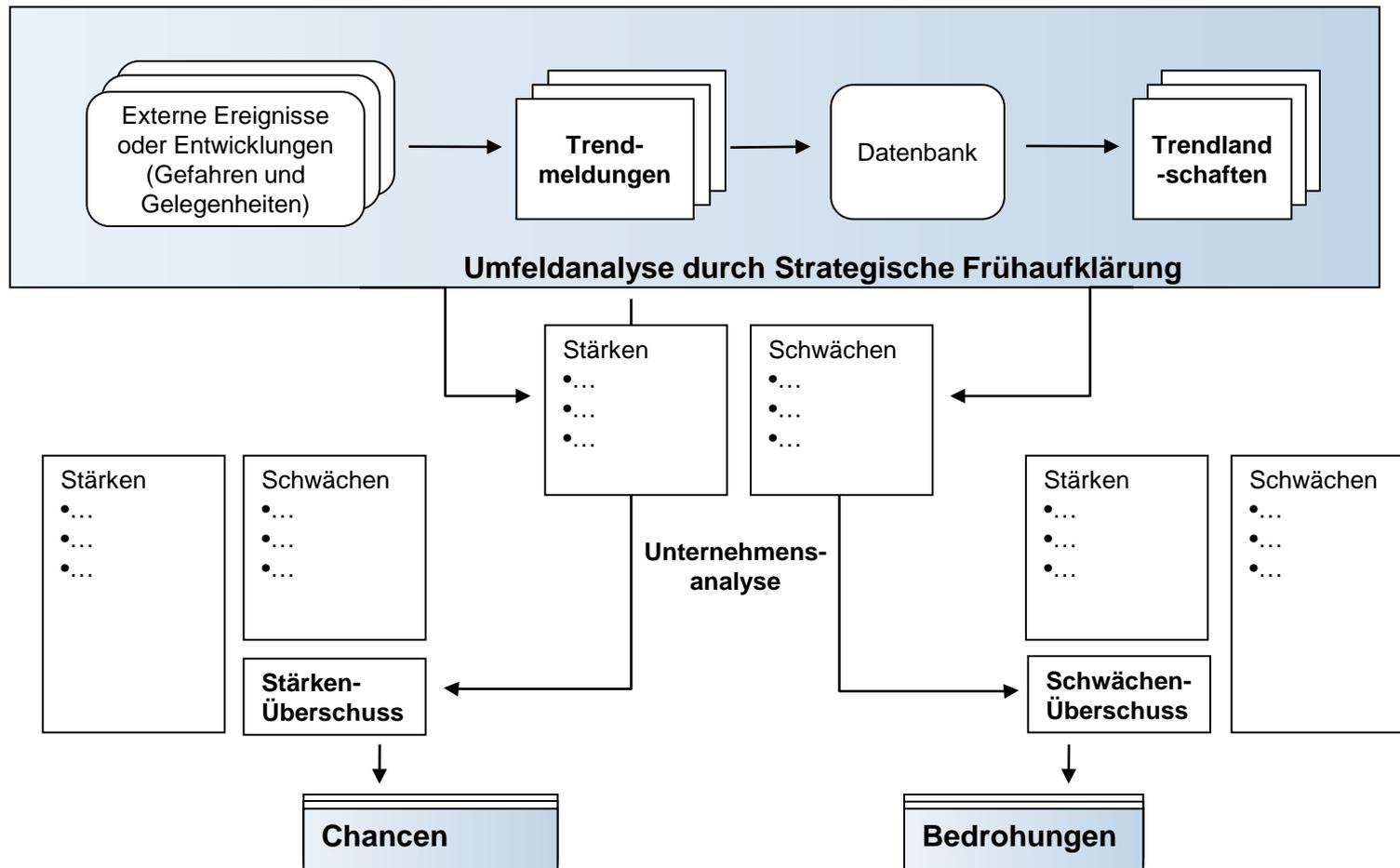
SWOT-Analyse als Raster zur Situationsanalyse eines Unternehmens

- Strengths und Weaknesses als Aspekte einer internen Unternehmens-Analyse
- Opportunities und Threats als Aspekte der externen Situationsanalyse (Umweltanalyse)

Konstruktionsprinzipien der SWOT-Analyse



SWOT-Analyse als Umfeld- und Unternehmensanalyse

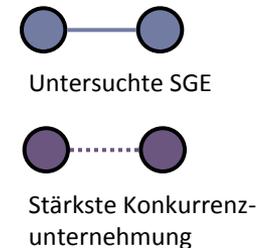


SWOT-Matrix

	+	-
Interne Analyse	Strengths (Stärken)	Weaknesses (Schwächen)
Externe Analyse	Opportunities (Chancen)	Threats (Gefahren)

Beispiel: Analyse der strategischen Erfolgsfaktoren - Stärken-Schwächen-Profil

Ressourcen (Leistungspotenziale)	Beurteilung										Bemerkungen											
	Schlecht					Mittel						Gut										
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Produktlinie X										●											●	PLZ: Wachstumsphase
Absatzmärkte (Marktanteile)										●											●	
Marketingkonzept																					●	
Finanzsituation																					●	
Forschung und Entwicklung																					●	
Produktion																					●	
Versorgung mit Rohstoffen und Energie																					●	
Standort																					●	
Kostensituation																					●	
Qualität der Führungskräfte																					●	
Führungssysteme																					●	



Beispiel: Ableitung von Marktchancen und Gefahren

Stärken / Schwächen-Analyse					
Kriterien	1	2	3	4	5
· · Qualität				●	
· Technologie - Elektronik - nicht elektro- nischer Bereich		●			●
· Absatzorganisation					●

5 = sehr stark
1 = sehr schwach

Chancen / Risiken-Analyse	
Kriterien	Analyse
Ökologie	
· ·	
Technologie	
· · ·	Elektronik: rasante Entwicklung (insb. Halbleitertechno- logie)
Wirtschaftliche Entwicklung	
· ·	hohe Kaufkraft- steigerungen in Absatzmärkten X und Y

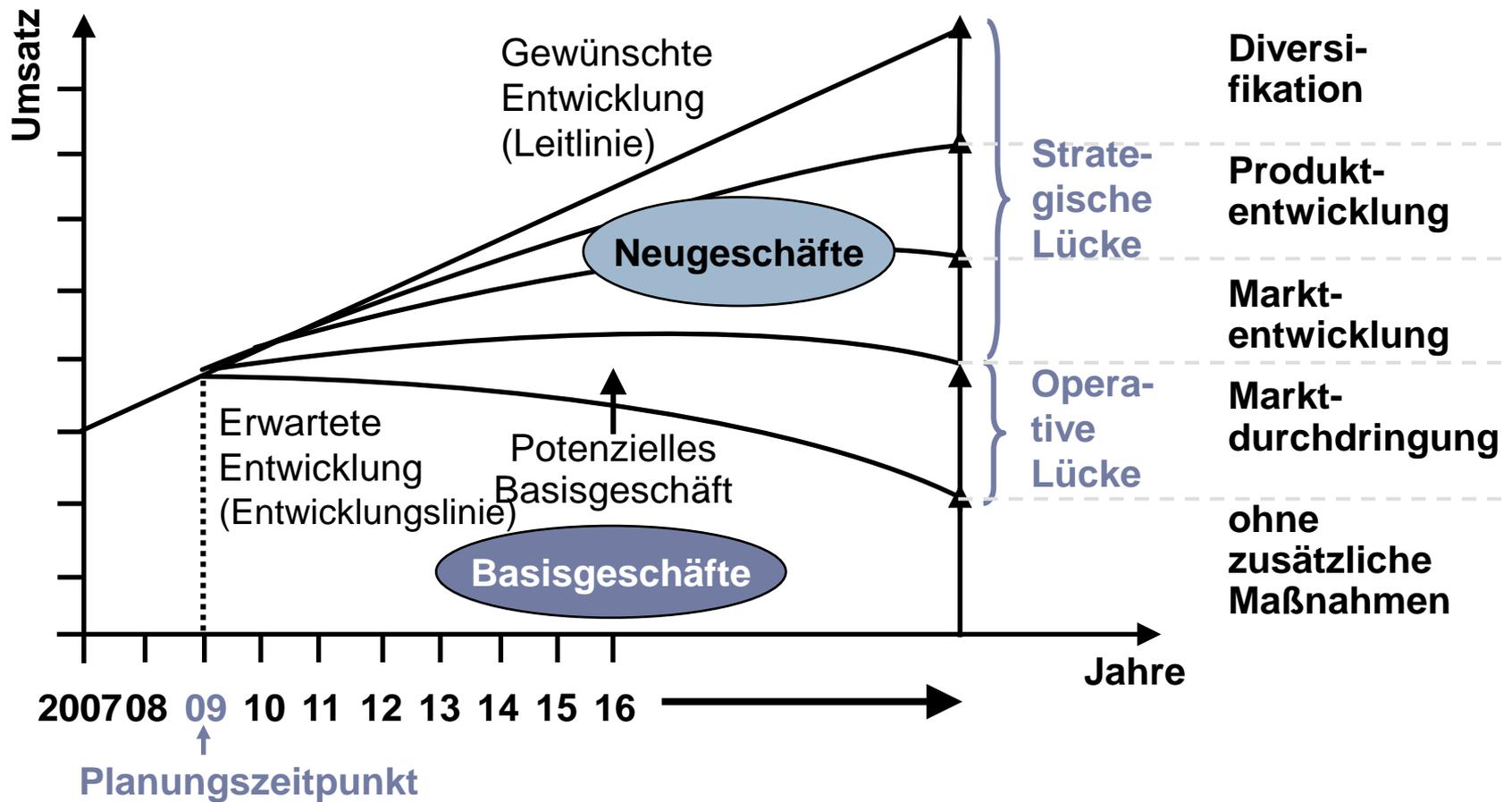


Marktchancen und Gefahren		
Kriterien	Marktchance	Gefahr
Ökologie		
· ·		
Technologie - Elektronik		●
·		
Absatzmärkte	●	

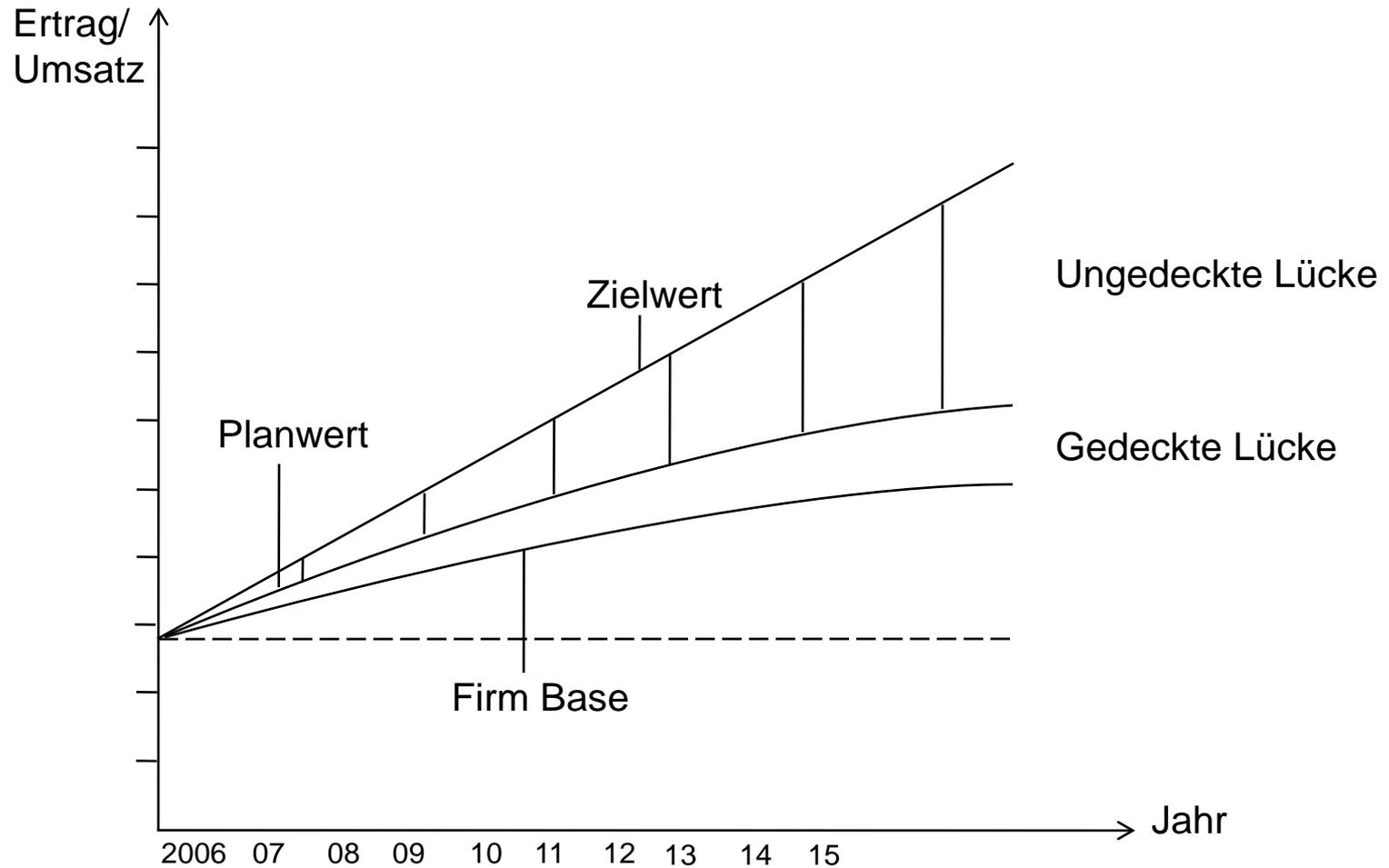
Beispiel: SWOT-Analyse der BMW AG

	Stärken / Strengths (S)	Schwächen / Weaknesses (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produktqualität wurde seit 2000 um 25 Prozent erhöht 2. BMW verfügt in der Produktion über ungewöhnliche Flexibilität 3. Das Image von BMW ist „gehoben / sportlich / jugendlich“ 4. Stärkeres Wachstum als die Branche 5. ... 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Überdurchschnittliches Lohnniveau im internationalen Vergleich 2. BMW ist an relativ wenigen strategischen Allianzen beteiligt 3. BMW verfügt im Vergleich zur Konkurrenz nur über drei Marken 4. Auf dem amerikanischen und japanischen Markt ist man schwach 5. ...
Chancen / Opportunities (O)	SO-Strategien	WO-Strategien
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dichter werdender Stadtverkehr erfordert kompaktere Fahrzeuge 2. Junge Menschen verfügen über Einkommen, um sich 3er BMW zu leisten 3. Wiedervereinigung ermöglicht Aufbau von Werken in Ostdeutschland 4. Niedrige Notierung des Euro 5. ... 	Einsatz von Stärken zur Nutzung von Chancen	Überwindung der Schwächen durch Nutzung von Chancen
Risiken / Treats (T)	ST-Strategien	WT-Strategien
<ol style="list-style-type: none"> 1. Japanische Konkurrenten verbreitern das Angebot an Komfortlimousinen 2. Steigende Mineralölpreise und Benzinkosten 3. Erhöhte Sensibilität gegenüber ökologischen Problemen 4. Mercedes Benz bietet erfolgreich seine Kompaktklasse an 5. ... 	Nutzung der Stärken zur Abwehr von Bedrohungen	Einschränkung der Schwächen Und Vermeidung von Risiken

Gap-Analyse



Gap-Analyse



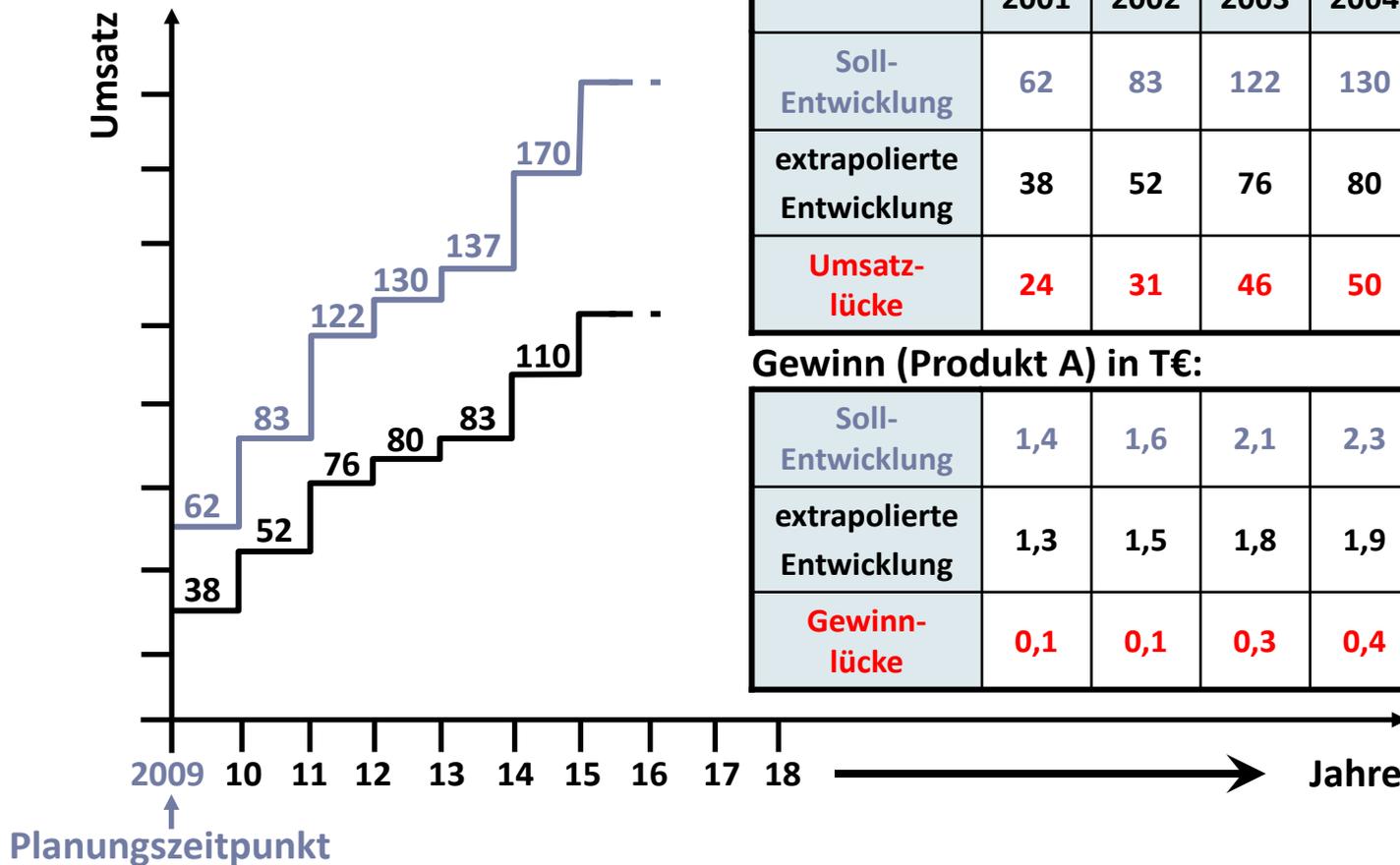
Beispiel: Quantifizierung von Umsatz- und Gewinnlücke

Umsatz (Produkt A) in T€:

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Soll-Entwicklung	62	83	122	130	137	170
extrapolierte Entwicklung	38	52	76	80	83	110
Umsatzlücke	24	31	46	50	54	60

Gewinn (Produkt A) in T€:

Soll-Entwicklung	1,4	1,6	2,1	2,3	2,5	3,0
extrapolierte Entwicklung	1,3	1,5	1,8	1,9	2,0	2,3
Gewinnlücke	0,1	0,1	0,3	0,4	0,5	0,7



Gliederung der Vorlesung

4. Planungsebenen und Planungsverfahren
 - 4.1 Planungsebenen
 - 4.2 Planungsarten und Planungsverfahren

5. Phasen des Planungsprozesses
 - 5.1 Planung als Prozess
 - 5.2 Zielbildung
 - 5.3 Umfeld- und Unternehmensanalyse
 - 5.4 Alternativensuche und Strategieauswahl
 - 5.5 Prognose
 - 5.6 Alternativen- und Strategiebewertung
 - 5.7 Entscheidung und Entscheidungsverfahren
 - 5.8 Implementierung
 - 5.9 Kontrolle

6. Komplexität und Koordination

Alternativensuche

Teilschritte

- Auffinden und Gliedern möglicher Ansatzpunkte für die Problemlösung
- Suche nach Handlungsmöglichkeiten (Lösungsideen)
- Gliederung und Ordnung der Einzelvorschläge
- Konkretisierung und Strukturierung der Alternativen
- Vollständigkeits- und Zulässigkeitsprüfung (Negativauswahl nicht realisierbarer Alternativen)

Methoden/Instrumente

- v.a. Kreativitätstechniken, z.B.
 - Brainstorming
 - Methode 6-3-5
 - Synektik
 - morphologische Methode

Ausgewählte Kreativitätstechniken

Brainstorming (Osborn 1963)

- Aktivierung der vollen Leistungsfähigkeit des menschlichen Gehirns durch freie Ideengenerierung; Voraussetzung: begrenzte Gruppengröße, kommentarlose Äußerung

Synektik (Gordon 1961)

- Zusammenführen verschiedener und augenscheinlich nicht zusammenpassender Elemente durch bewusste Simulation der sonst im Unterbewusstsein ablaufenden kreativen Prozesse; systematische Problemverfremdung; Voraussetzung: max. 7 synektik-erfahrene Personen, qualifizierter Leiter

Morphologische Analyse (Zwicky 1971)

- Neuartige Kombination vorhandener Informationen; Untergliederung einer Gesamtlösung in mehrere Parameter mit unterschiedlichen Ausprägungen (Teillösungen)

Brainstorming

Aktivierung der vollen Leistungsfähigkeit des menschlichen Gehirns durch freie Ideengenerierung

Voraussetzung: begrenzte Gruppengröße, kommentarlose Äußerung

- Gruppensitzung mit bis zu 12 Personen und einem Protokollant

Grundregeln:

1. Kritik verboten!
 - Keine Killerphrasen oder Ideenbremser (auch non-verbal)
 - Phase der Bewertung soll von der Phase der Ideensuche getrennt sein
2. Freies Spiel der Gedanken ist erwünscht!
 - Assoziationen freien Lauf lassen
 - ausgefallene, absurde, phantastische, verrückte, utopische, spontane Ideen sind gewünscht
3. Quantität vor Qualität
 - So viele Ideen wie möglich
4. Die Ideen anderer aufnehmen und weiterentwickeln!
 - Durch Aufgreifen der Ideen von anderen entstehen neue Ideen

6-3-5 Methode

Durchführung

- 6 Teilnehmer, 3 Ideen, nach 5 Minuten wechselt das Blatt

1. Schritt

- Teilnehmer erhalten das Formblatt
- Problemvorstellung

2. Schritt

- jeder Teilnehmer trägt seine 3 Lösungsansätze in das Formblatt ein

3. Schritt

- 5 Minuten später reicht er das Blatt weiter und erhält selbst eines von einem anderen Teilnehmer hier trägt er (unter 2.) 3 weitere Ideen ein, die
 - eine Ergänzung
 - eine Variation der Vorgängeridee oder
 - völlig neue Ideen sein können.
- Schritt 3 wird so oft wiederholt, bis jeder Teilnehmer jedes Formblatt bearbeitet hat.

Auswertung

- Grobbewertungsmöglichkeit im Anschluss
 - man lässt die Blätter nochmals herumgehen und die erfolgversprechendsten Ideen mit 3 Kreuzen kennzeichnen
 - die besten Ideen werden verlesen und weiterbearbeitet

Synektik

Zusammenführen verschiedener und augenscheinlich nicht zusammenpassender Elemente durch bewusste Simulation der sonst im Unterbewusstsein ablaufenden kreativen Prozesse

- systematische Problemverfremdung
- Voraussetzung: max. 7 synektik-erfahrene Personen, qualifizierter Leiter

Vorgehensweise

1. Problem formulieren
 2. Brainstorming
 3. Umformulierung der Fragestellung
 4. Direkte Analogie bilden
 5. Persönliche Analogie bilden
 6. Symbolische Analogie bilden
 7. 2. Direkte Analogie bilden
 8. Analogien analysieren
 9. Force-Fit
 10. Lösungsansätze formulieren
- Auf der Suche nach Anregungen entfernt man sich über drei bis vier Verfremdungsschritte von dem Problem

Morphologische Matrix

Ziel

- Zerlegung komplexer Sachverhalte in abgrenzbare Teile
- Gestaltvariation von Einzelelementen
- Hilfe beim Finden von Lösungsmöglichkeiten für die Gesamtproblematik

Vorgehensweise

- Erfassen der Problematik
- Bestimmung der Problemfeldvariablen
- Zuweisung der Parameter in einer Matrix- Nullfeldbestimmung
- Ausfüllen der freien Felder
- Herausfinden geeigneter Lösungen-Optimierung-Konsequenzen

Morphologische Matrix – Beispiel: Konzept für einen neuen Kriminalroman

Durch Kombination einzelner Ausprägungen der Parameter entstehen neue Lösungen.

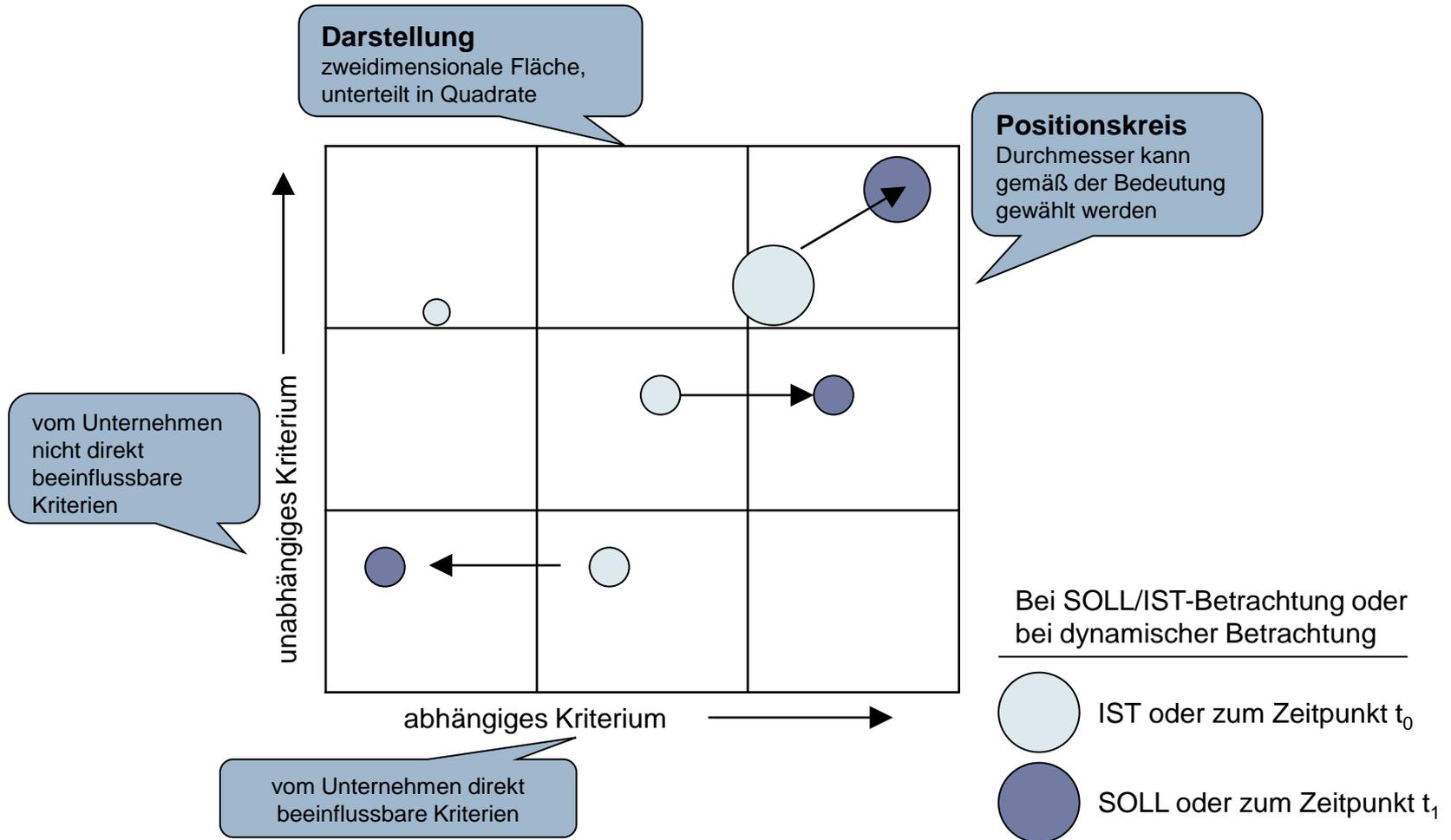
Parameter	Ausprägung der Parameter (= Ideen)								
Titelheld	Journalist	Kommissar	reicher Playboy	Sportler	Gangster	Obst a. B.	Student	Filmstar	Gastarbeiter
Ermordeter	Reiche Witwe	Showmaster	Stadtrat	Todes-Pfaffenford	Minister	Penner	Spion	7 Monate altes Baby	Prostituierte
Todesursache	Erschrecken	Erschießen	Erdolchen	Nicht feststellbar	Selbstmord (erzwungen)	won Klippe gestürzt	Schl	gesellschaftlicher Unfall	Erwürgen
Ort der Handlung	London im Nebel	Pariser Nachtclub	Altersheim	Goliplatz	Hawaii	Fußballstadion	Frankfurter Börse	Unfall d	Kommunistisches Land
Mörder	Erbe	Gärtner	Kur-direktor	Besessener Killer	Pfarrer	Panzerknacker AG	Konfirmandin	Mafia-Boss	Bankrotter Fabrikant
Motiv	Geldgier	Ermordeter hatte Pickel	Neugier	Gewohnheit	Erotischer Trieb	Aus Versehen	Vergeltung	Mitwisser beseitigen	In Trunkenheit
Aufklärungsgrund	Zufall	Kriminal-Berater (Indizien)	Glaedare Logik	Selbst-anzeige	Nie aufgeklärt	Spuren im Schnee	Geheimes Schriftstück	CIA	Traum-erscheinung
Happy-End	Titelheld heiratet Millionengirl	Olympischer Handballclub wird Meister	Feindliche Brüder versöhnen sich	Leiche war nur Scheintot	Großvaters Erfindung gelingt	Großes unerwartetes Erbe aus Amerika	Alter Schatz entdeckt	Gelähmter Held kann wieder gehen	Herrenlose Katze bleibt bei Tante Elli

Lösungs-
Konzept

Vergleich ausgewählter Kreativitätstechniken

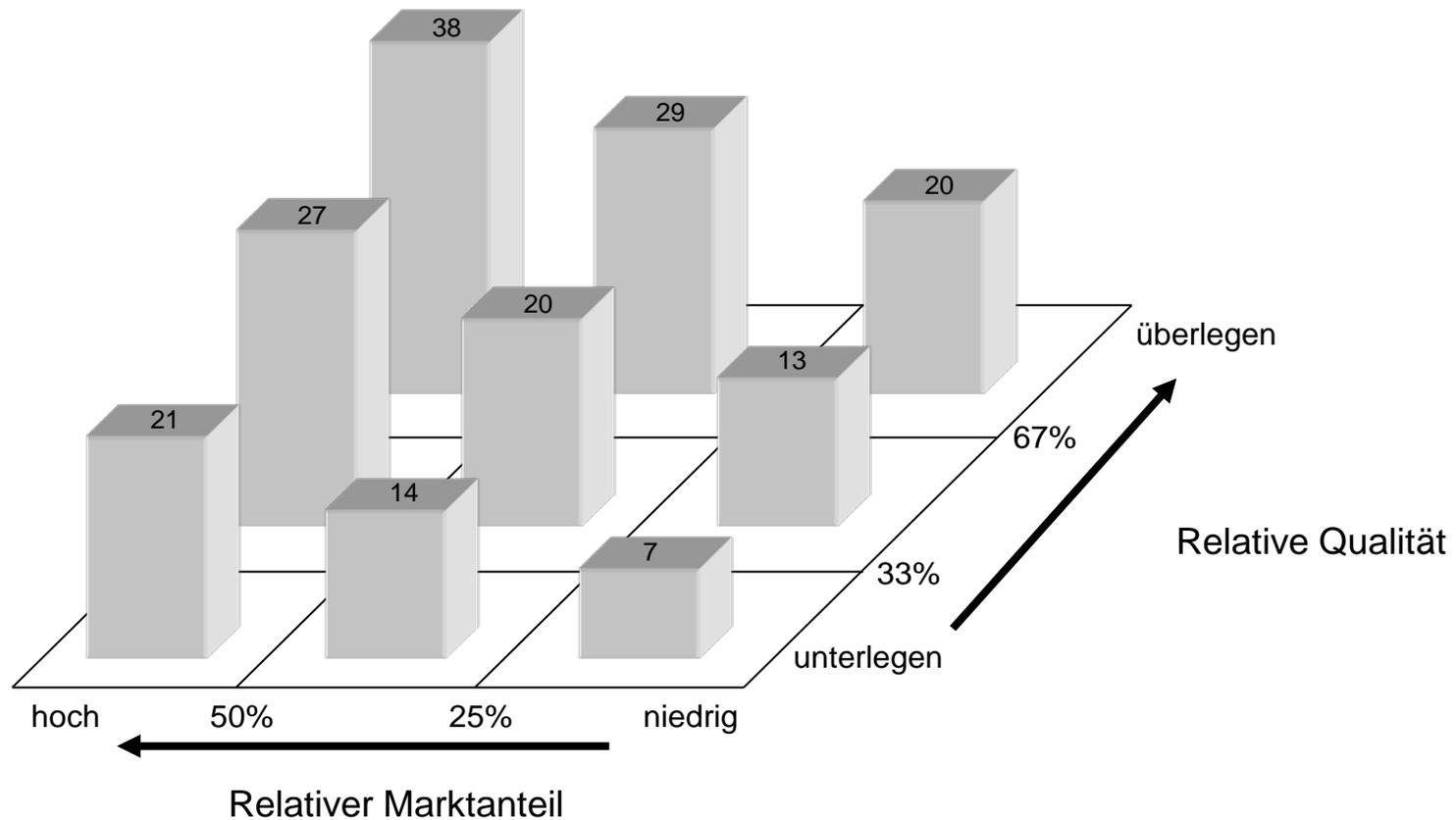
Methode (Urheber)	Brainstorming (Osborn 1963)	Synektik (Gordon 1961)	Morphologische Analyse (Zwicky 1971)
Merkmal			
Allgemeine Charakteristik	Techniken zur intuitiven Ideengewinnung; Hervorbringen von Vorschlägen bzw. Problemlösungen durch freies Assoziieren bzw. Analogiebildung		Methode zur diskursiven Ideengewinnung (neuartige Kombination vorhandener Informationen)
Reifegrad der Ideen	Erste Anregungen	Vollständige, eventuell auch physisch-konstruktive Problemlösung	Relativ vollständiges gedankliches Modell
Komplexität der möglichen Problemlösungen	Relativ gering	Auch für technisch sehr komplizierte Probleme geeignet	
Gruppenzusammensetzung und Ablauf	Gruppe mit vier bis sieben Teilnehmern, möglichst fachlich heterogen besetzt; qualifizierter Leiter und Protokollant erforderlich; Dauer ca. 15–60 Minuten	Gruppe mit fünf bis sieben Teilnehmern, die in Synektik geschult sein sollten; qualifizierter Leiter und Wandtafel erforderlich; Dauer ca. zwei Stunden	Beliebig; eventuell auch einzelne Person; Untergliederung einer Gesamtlösung in mehrere Parameter mit unterschiedlichen Ausprägungen (Teillösungen)
Besondere Kennzeichen der Vorgehensweise	Keine vorschnelle Kritik während der Ideenproduktion; freies assoziatives Wechselspiel der Gedanken in der Gruppe; Vermeidung sozialer Spannungen; Ziel: Große Ideenzahl, aus der sich qualitativ brauchbare Lösungen ergeben	Intensives Vertrautmachen mit der Problemstellung; Verfremdung des ursprünglichen Problems mit Hilfe von Analogien aus anderen Bereichen; Rückverknüpfung mit Ausgangsproblem verspricht Anhaltspunkte für neuartige Problemlösungen	Durchspielen aller im Morphologischen Kasten (bzw. in der Matrix) enthaltenen Merkmalskombinationen. Anhand problembezogener Bewertungsmaßstäbe werden sinnvolle Lösungsmöglichkeiten ermittelt

Grundstruktur von Portfolio-Ansätzen

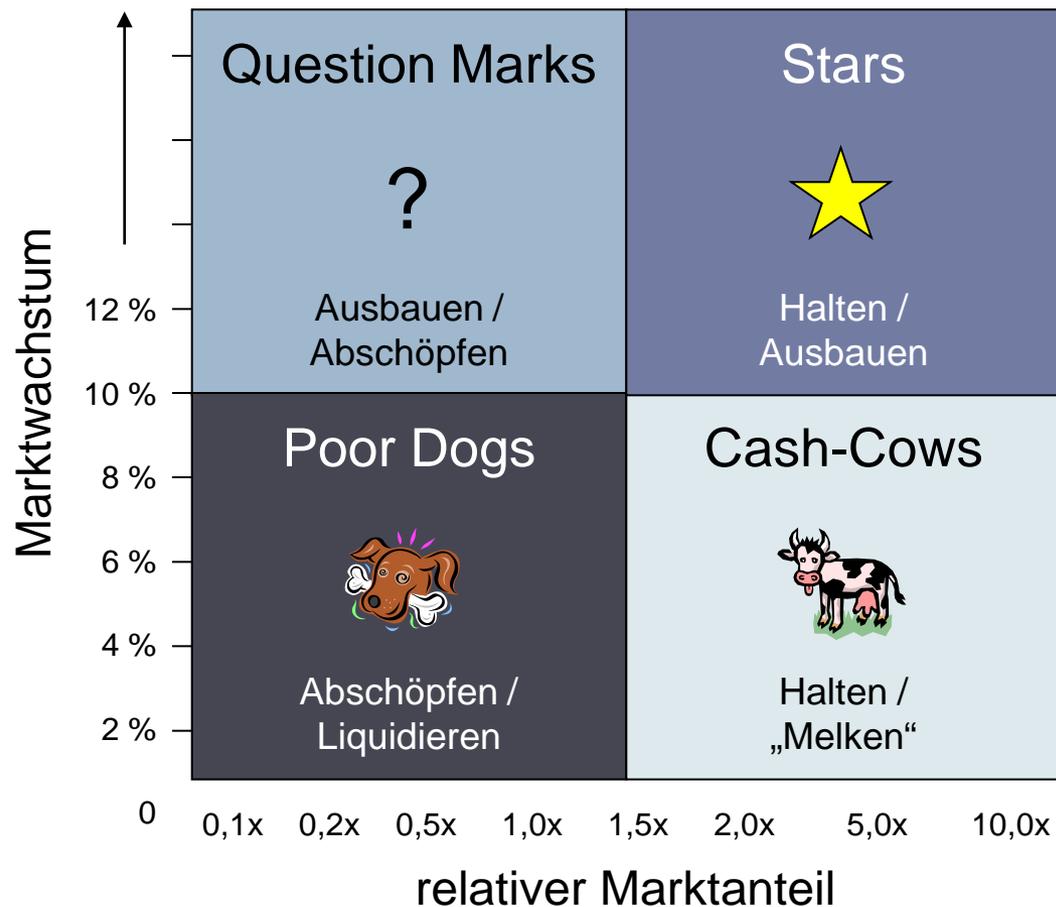


Ergebnisse der PIMS-Studie

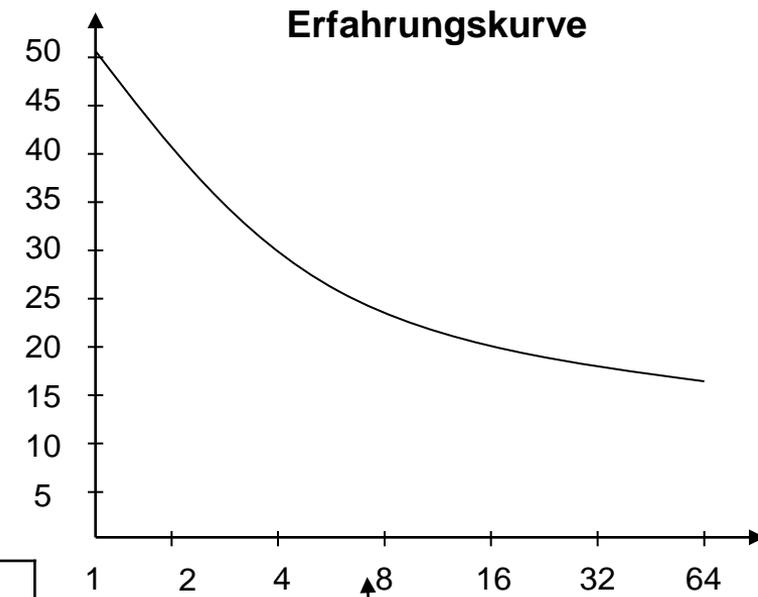
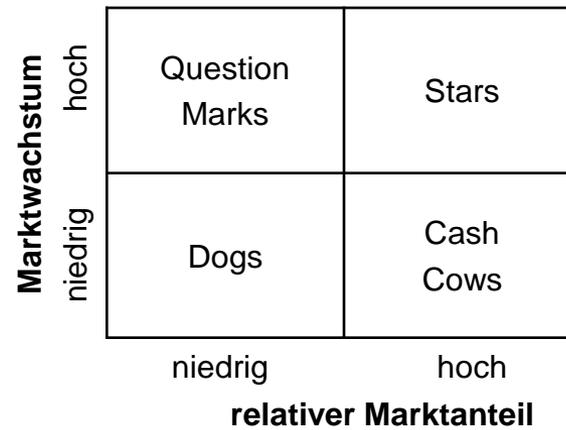
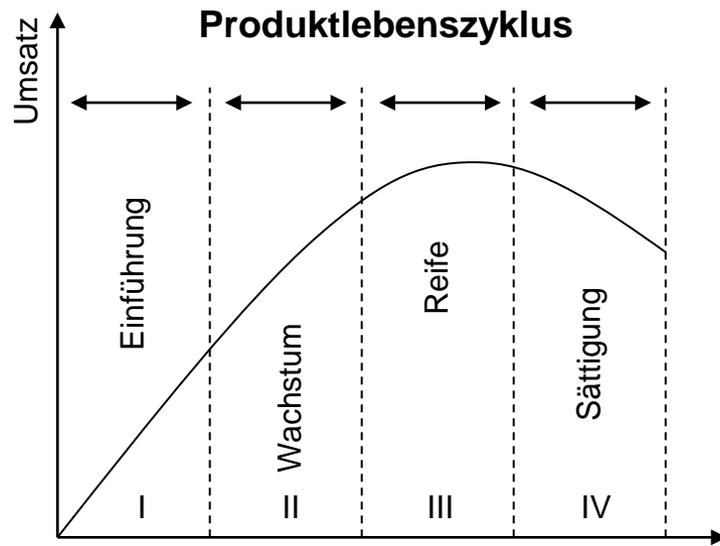
Sowohl Qualität als auch Marktanteil fördern die Rentabilität



Marktwachstum/Marktanteils-Portfolio – BCG-Portfolio



BCG-Portfolio



Bestimmung des Marktanteils

	Umsatz in Mio €	Marktanteil in %
Eigenes Unternehmen EU	200	40
Konkurrent A	100	20
Konkurrent B	50	10
Restliche Konkurrenten	150	30
Summe	500	100

a) Absolute Marktanteile

$$MA_{EU} = \frac{200 \text{ Mio}}{500 \text{ Mio}} = 40 \%$$

$$MA_A = \frac{100 \text{ Mio}}{500 \text{ Mio}} = 20 \%$$

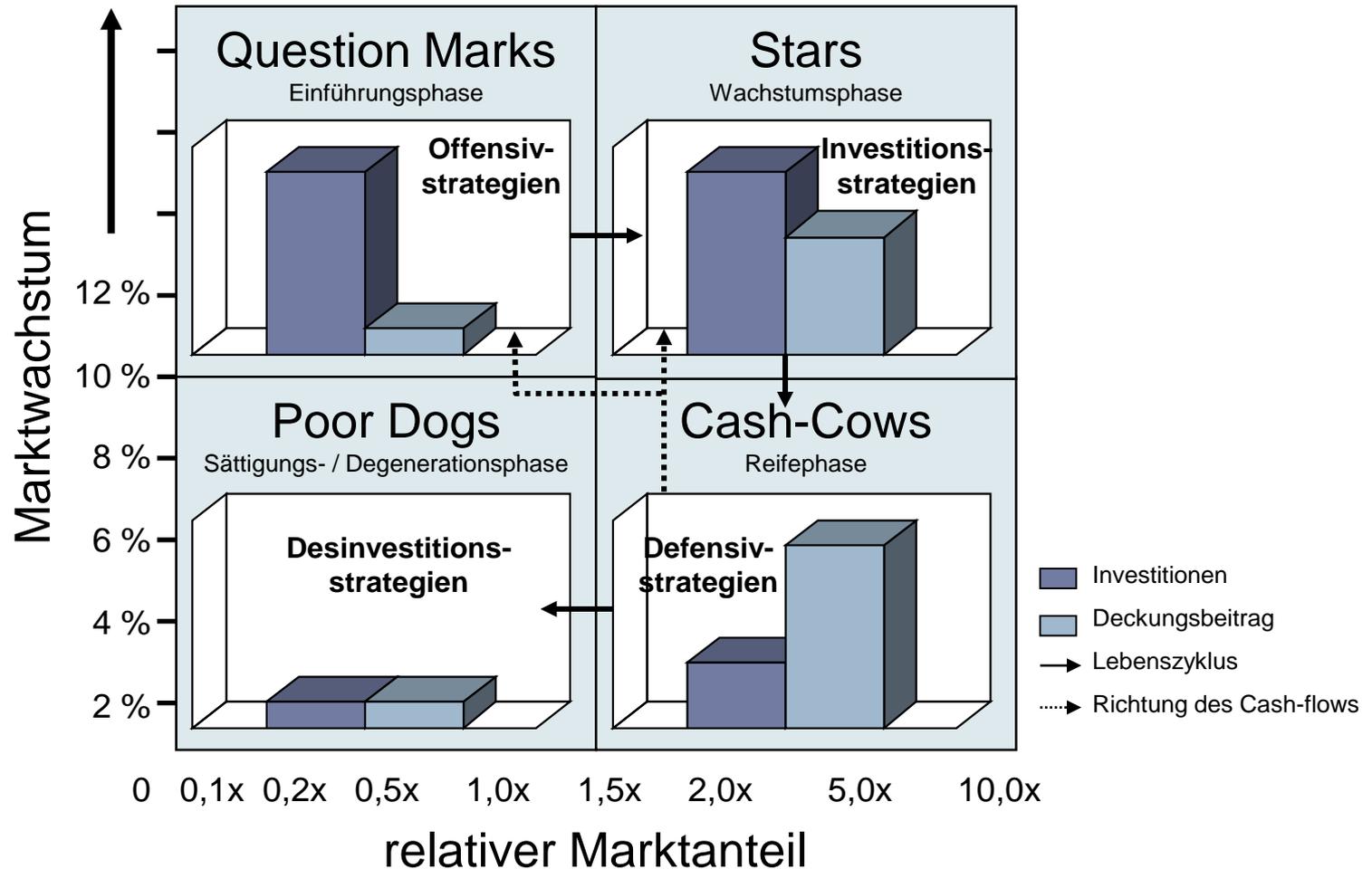
$$MA_B = \frac{50 \text{ Mio}}{500 \text{ Mio}} = 10 \%$$

b) Relativer Marktanteil

$$MA_{EU}^{rel} = \frac{40 \%}{20 \%} = 2,0 \%$$

$$MA_A^{rel} = \frac{20 \%}{40 \%} = 0,5 \%$$

PLZ und Cash-Flow-Verlauf in der BCG-Matrix



Ableitung von Normstrategien: Question Marks

„Fragezeichen“: Hohes Marktwachstum, niedriger Marktanteil

- Hoher Investitionsbedarf
- Keine Überschüsse, da unterlegene Kostenposition
→ Stark negativer Cash Flow



Gesamtbeurteilung:

- Muss schneller als der Markt wachsen, um „Star“ zu werden
- Gelingt es nicht, schneller zu wachsen als der Markt, kann sich die „?-Position“ zur Cash-Falle entwickeln.
→ Position mit hohen Chancen und Risiken

Ableitung von Normstrategien: Stars

„Sterne“: Dominanter Marktanteil in stark wachsendem Markt

- Hoher Investitionsbedarf, um Erfahrungsvorsprung nicht zu verlieren



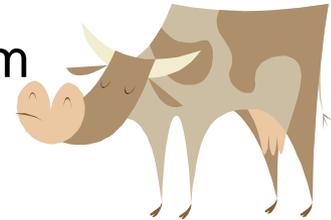
Gesamtbeurteilung:

- Cash Flow von Null
- Potenzieller Fehler: Abziehen der Erträge anstatt Reinvestition

Ableitung von Normstrategien: Cash Cows

„Melkkühe“: Dominanter Marktanteil, geringes Marktwachstum

- Hohe Erträge aufgrund Erfahrungsvorsprung
- Kein Investitionsbedarf (dynamischer Markt, keine Notwendigkeit mehr, mitzuwachsen)



Gesamtbeurteilung:

- Hoher positiver Cash Flow
→ Melken und in Stars investieren

Ableitung von Normstrategien: Poor Dogs

„Arme Hunde“: niedriger Marktanteil, geringes Marktwachstum

- Keine hohen Erträge, da im Vergleich zum Marktführer Kostennachteile bestehen
- Keine Investitionen in das Halten von Erfahrungspositionen nötig

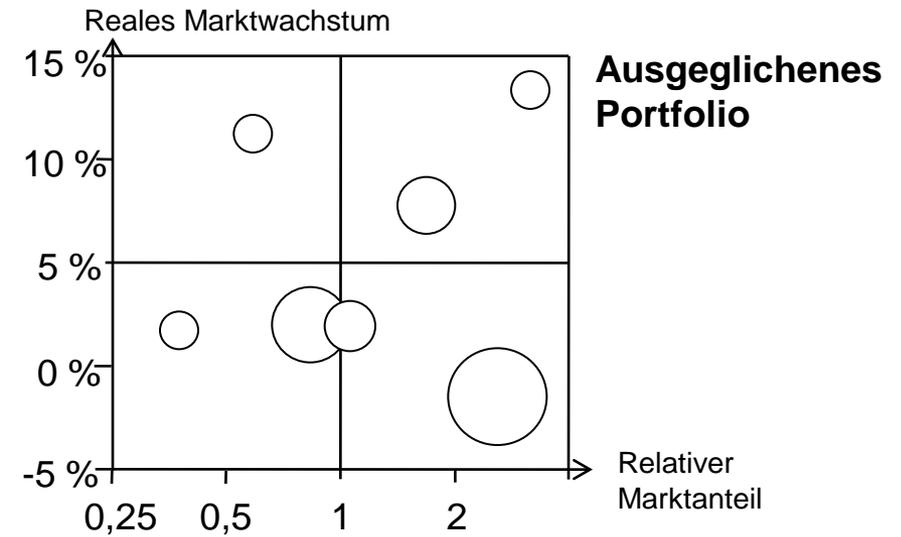
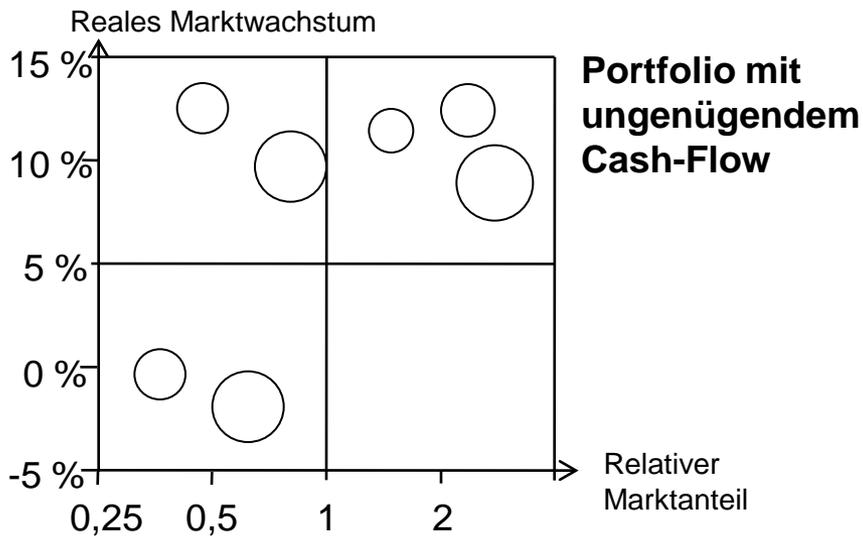
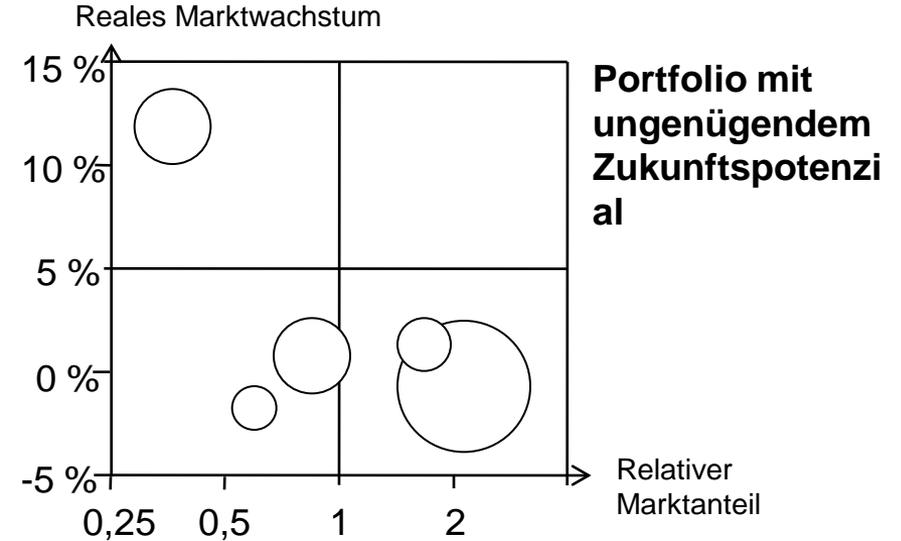
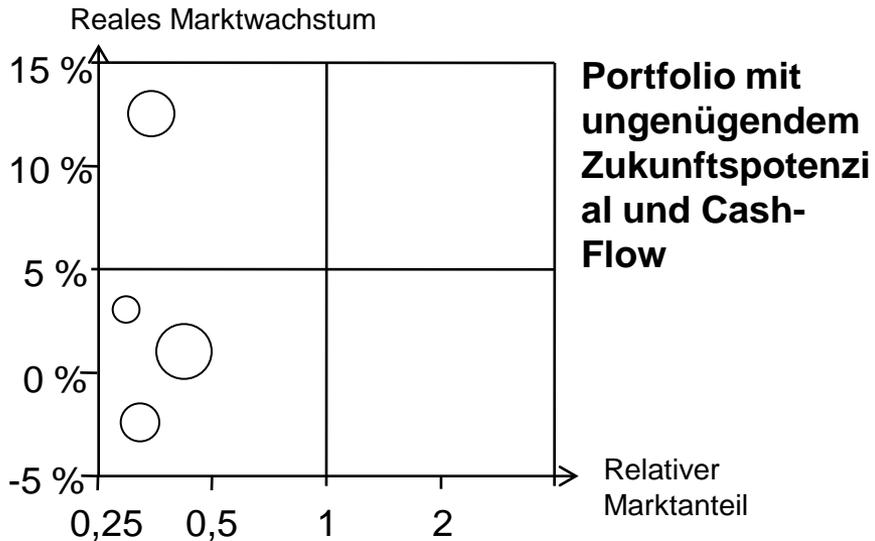


Gesamtbeurteilung:

- Typische „Verliererposition“ in einem bereits reifen Markt
- Man hat es versäumt, rechtzeitig zu wachsen
- Es macht nicht mehr viel Sinn, in einem langsam sterbenden Markt offensiv zu agieren
→ Schnell desinvestieren

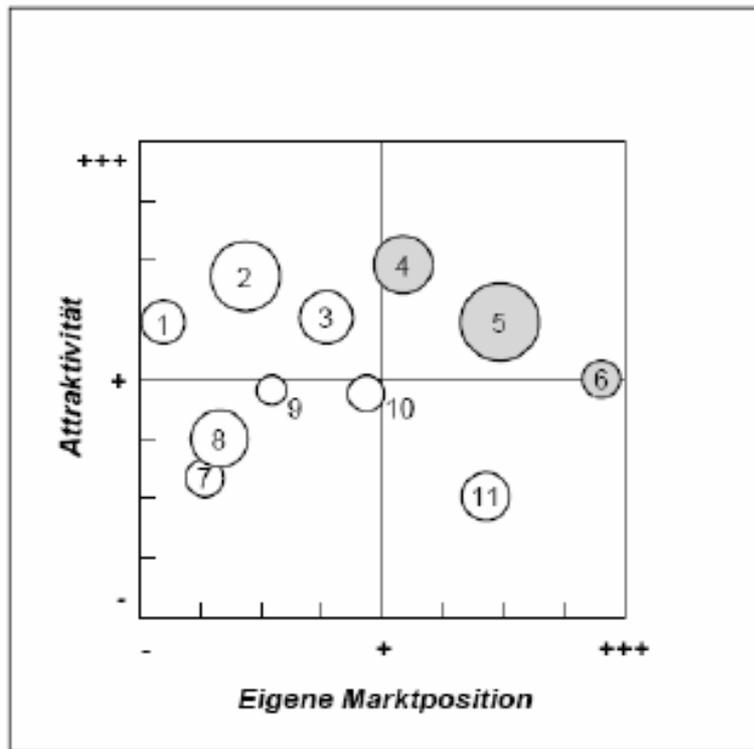
Normstrategien im BCG-Portfolio

Strategie-Elemente	Portfolio-Kategorien			
	„Nachwuchs“	„Stars“	„Cash-Kühe“	„Probleme“
	Relevante Marketing-Strategien			
	Offensiv-Strategien	Investitions-Strategien	Abschöpfungs-Strategien	Desinvestitions-Strategien
1. Programm-politik	Produktspezialisierung	Sortiment ausbauen, diversifizieren	Imitation	Programmbegrenzung (keine neuen Produkte, Aufgeben ganzer Linien)
2. Abnehmer-märkte und Marktanteile	Gezielt vergrößern	Gewinnen, Basis verbreitern: <ul style="list-style-type: none"> ● neue Regionen, ● neue Anwendungen 	Position verteidigen, Konkurrenzabwehr	Aufgeben zugunsten von Erträgen: <ul style="list-style-type: none"> ● Kundenselektion, ● regionaler Rückzug
3. Preispolitik	Tendenzielle Niedrigpreise	Anstreben von Preisführerschaft	Preisstabilisierung	Tendenzielle Hochpreispolitik
4. Vertriebspolitik (Werbung und Absatzkanäle)	Stark forcieren	Aktiver Einsatz von <ul style="list-style-type: none"> ● Werbemitteln, ● Zweitmarken 	Gezielte Produktwerbung, Verbesserung des Kundendienstes	Zurückgehender Einsatz des vertriebspolitischen Instrumentariums
5. Risiko	Akzeptieren	Akzeptieren	Begrenzen	Vermeiden
6. Investition	Hoch, Erweiterungs-Investitionen	Vertretbares Maximum, Reinvestitionen	Beschränkte Ersatzinvestitionen	Minimum bzw. Stilllegen



Beispiel BCG-Portfolio-Analyse

Bewertung der Geschäfte / Produkte



Handlungsempfehlung / Strategische Optionen und Zielsetzung

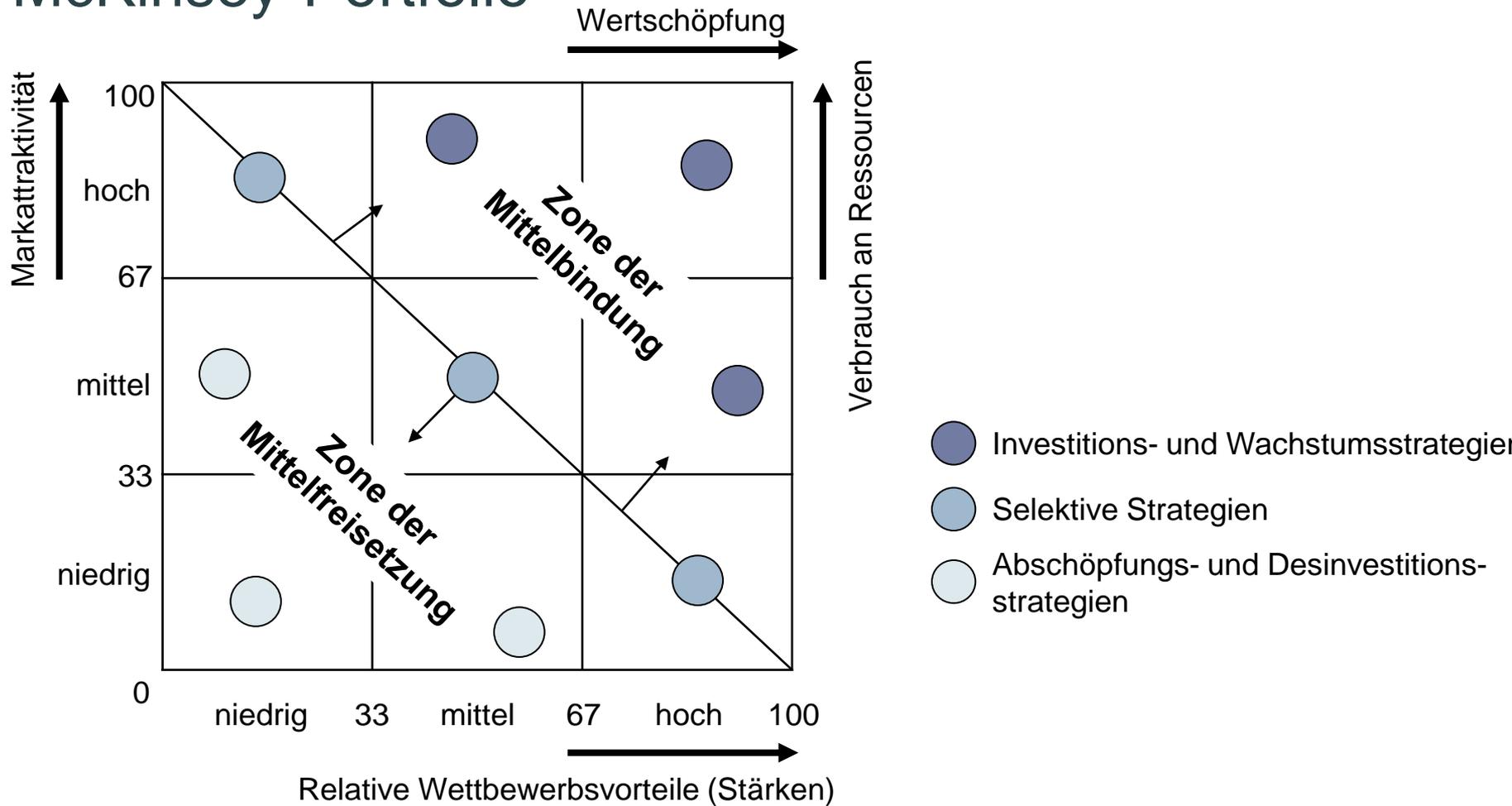
-  Ausstieg prüfen bei 7, 8, 9, 10
-  Marktinitiative bei 1, 2, 3
-  Ausbau, Verstärkung, bei 4, 5, 6
-  Investitionszurückhaltung bei 11

Quantitative Ziele bestimmen

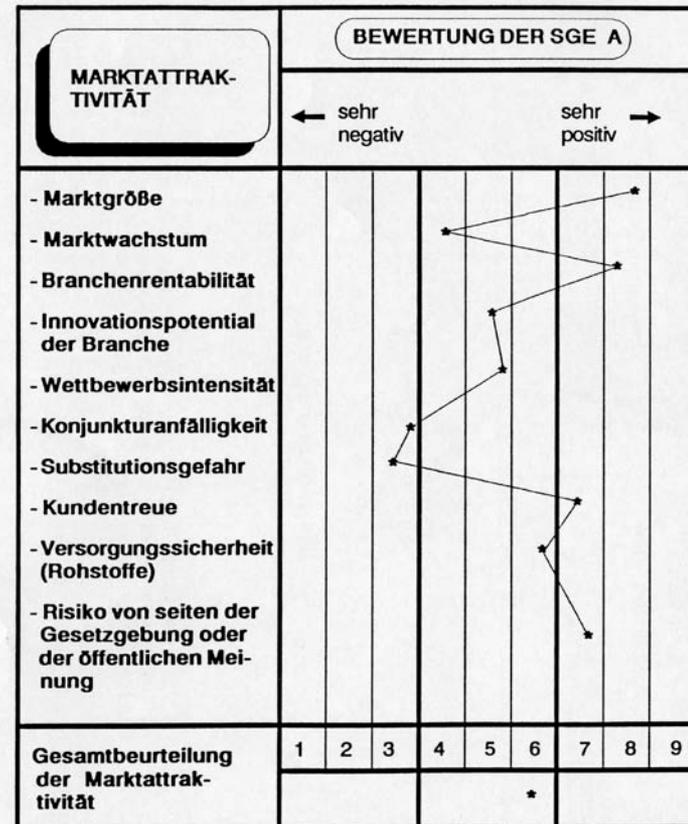
Umsatzziele (bei geforderter Mindestprofitabilität)

- Produkt / Geschäft 6: +200% bis GJ
- Produkt / Geschäft 4: +100% bis GJ
- Produkt / Geschäft 5: +50% bis GJ
- etc.

Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsvorteils-Portfolio – McKinsey-Portfolio



Exemplarische Determinanten zur Bewertung der beiden Achsen im McKinsey-Portfolio

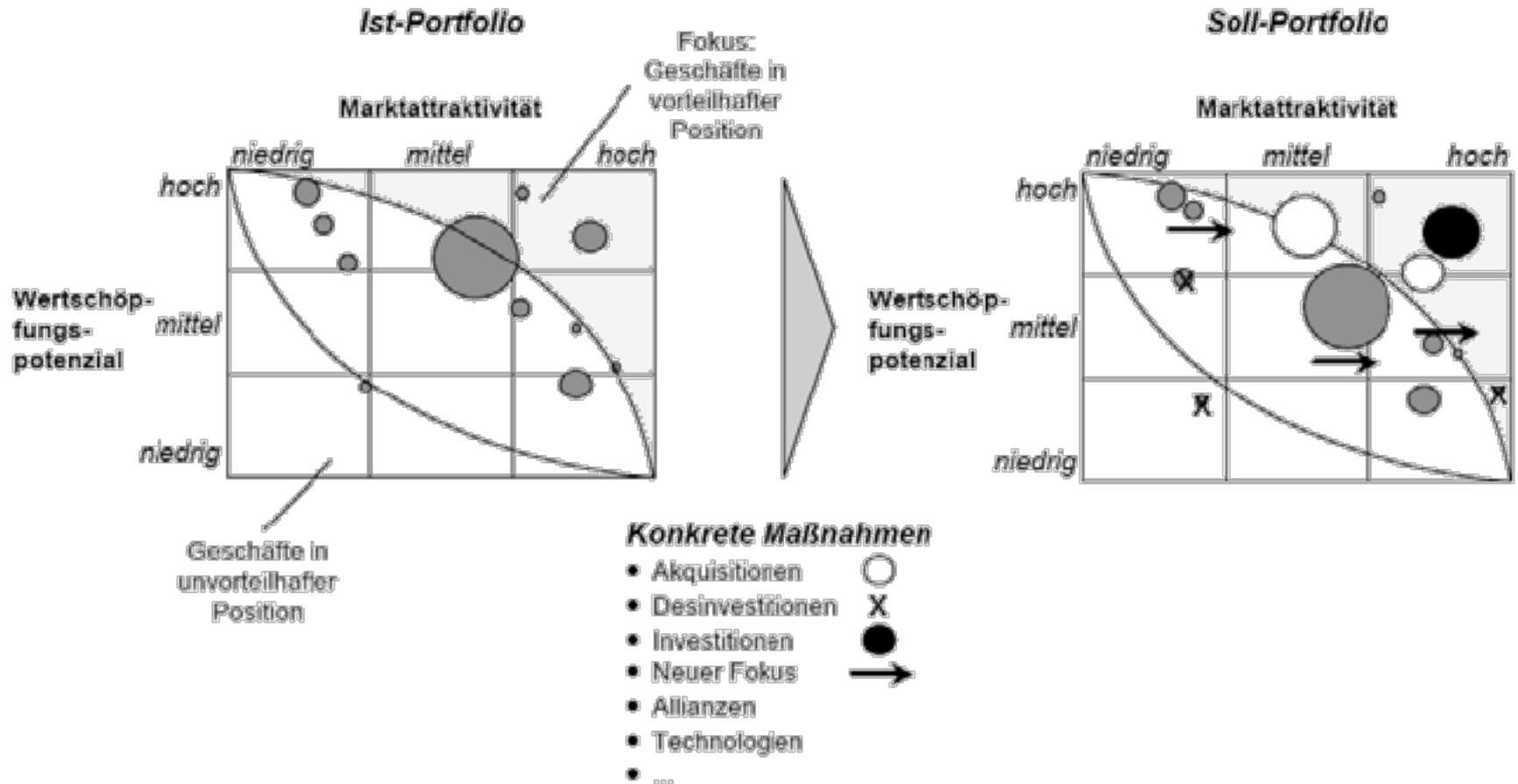


Beispiel zur Bewertung der Marktattraktivität einer strategischen Geschäftseinheit

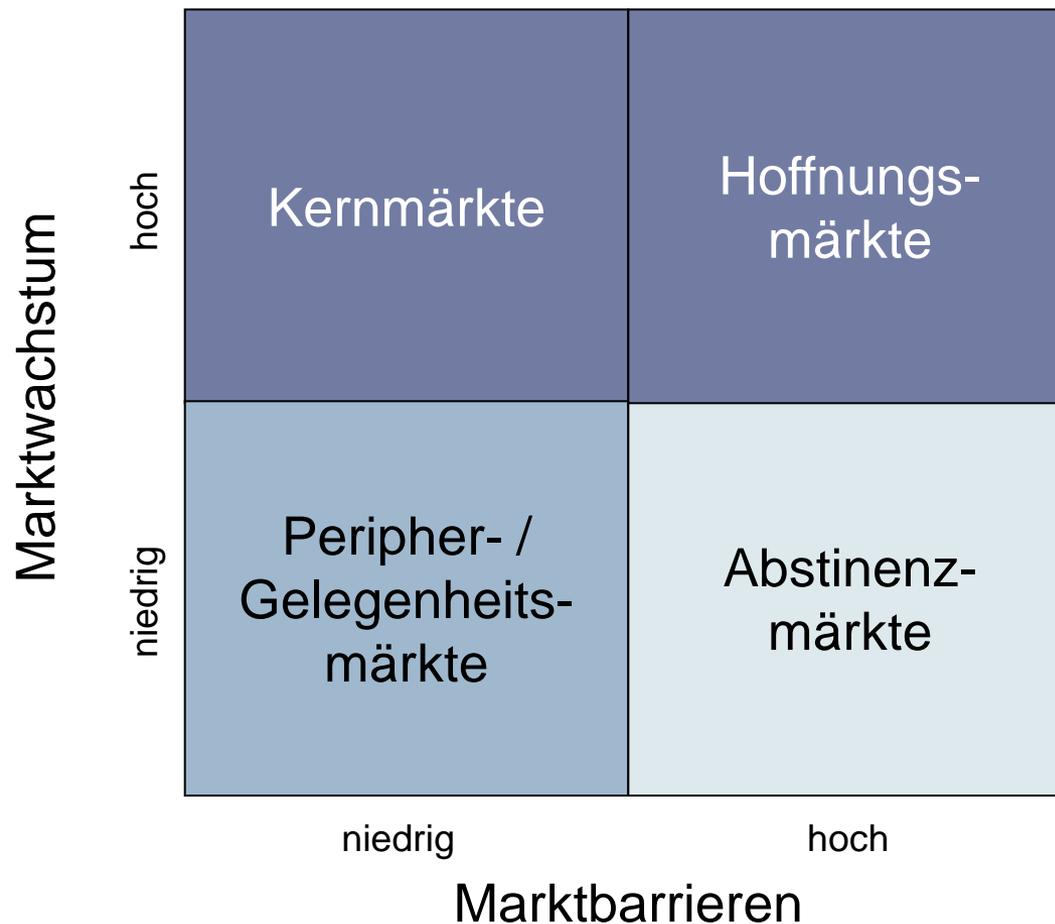
Normstrategien im McKinsey-Portfolio

Portfolio-Positionen					
Strategischer Ansatz	Investitions- und Wachstumsstrategie	Abschöpfungs-, Desinvestitionsstrategie	Selektive Strategien		
			Offensivstrategie	Übergangsstrategie	Defensivstrategie
Marktlebenszyklus	Wachstum	Reife	Wachstum	Wachstum	Rückgang
Konkurrenzstärke	Mittel-hoch	Niedrig-mittel	Niedrig	Mittel	Hoch
Höhe des strategischen Budgets	Kurzfristig: hoch Langfristig: normal	Kurzfristig: niedrig Langfristig: niedrig	Kurzfristig: hoch Mittel- und langfristig niedrig	Abhängig vom strategischen Schwerpunkt	Niedrig
Strategische Schwerpunkte	Investieren; weiter wachsen; bedeutende solide Marktposition erreichen; langfristig Erfolge sichern; Marktführerschaft	Abschöpfen; nicht investieren; Programm-bereinigung; Gewinne mitnehmen; rationalisieren	Nutzenvorteile aufbauen; spezielle Segmente finden; Marktanteil erhöhen	Entscheiden, ob Investitions- oder Desinvestitionsstrategie	Relative Vorteile halten und Konkurrenz abhalten
Managementverhalten	Aktiv, aggressiv, vital Strategisch konsequentes Marketing; analytisch, kreativ; entscheidungsfreudig	Gewinn- und produktionsorientiert; kostensenkendes Management	Risikobereit; Zielbewusst; gewinnorientiert; belastbar	Flexibel; hoch analytisch; Urteilsfähig; kreativ	Straff organisiert; gewinn- und produktionsorientiert; administrativ

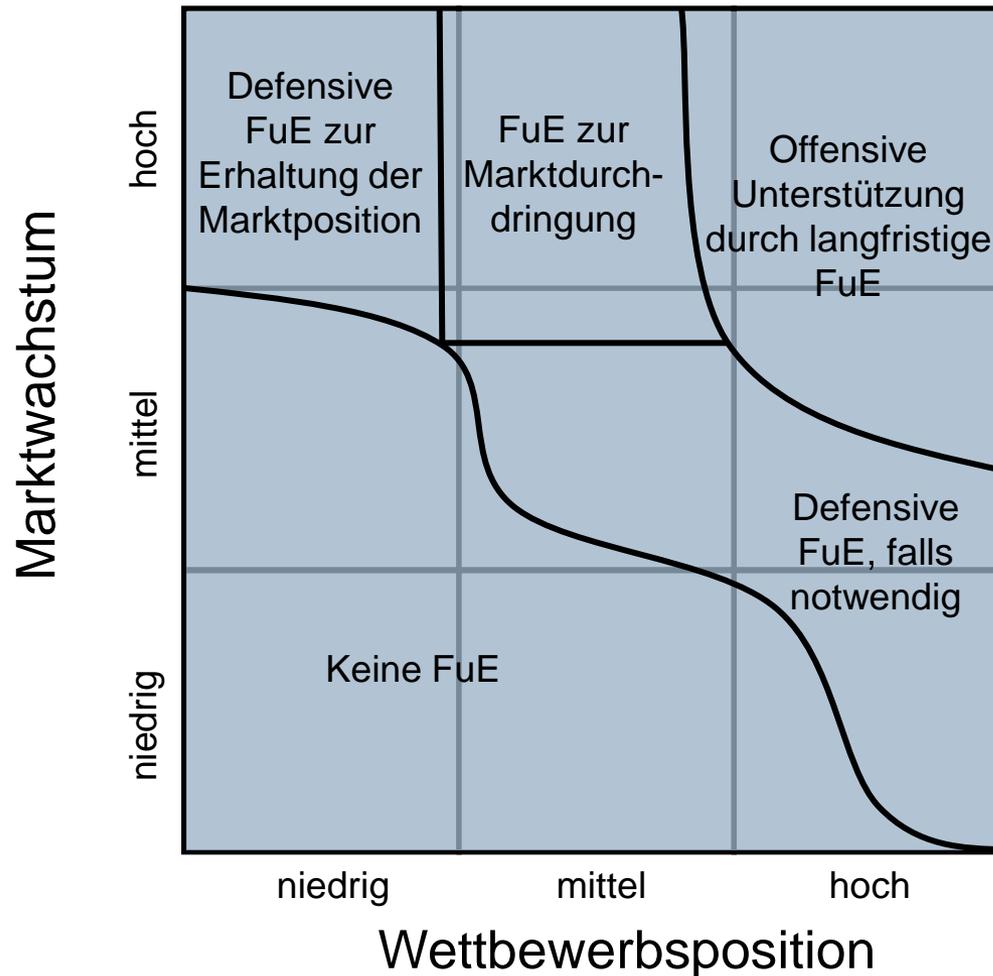
Beispiel: McKinsey-Portfolio-Analyse



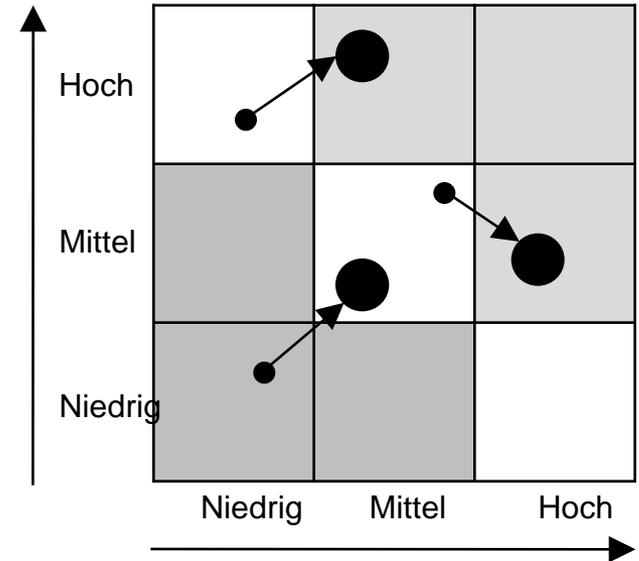
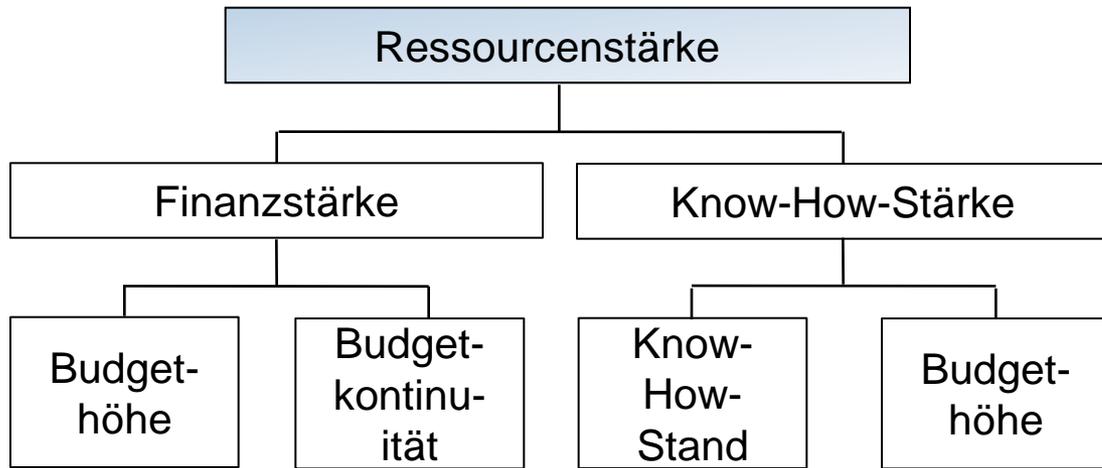
Weitere Portfolio-Ansätze: Länder-Portfolio



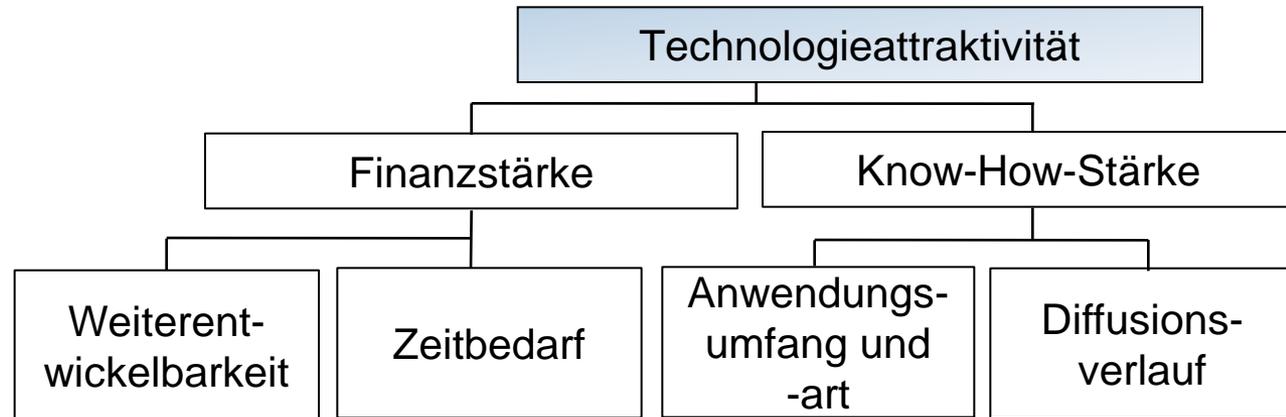
Weitere Portfolio-Ansätze: Technologie-Portfolio



Technologieattraktivität-Ressourcenstärke-Portfolio



- Investition
- Selektion
- Desinvestition



Arthur-D.-Little-Matrix (ADL-Matrix) - Grundkonzept

Wettbewerbsposition	dominant				
	stark				
	günstig				
	mäßig				
	schwach				
		Einführung	Wachstum	Reife	Sättigung
		Phase im Produktlebenszyklus			

Arthur-D.-Little-Matrix (ADL-Matrix)

Wettbewerbsposition		Lebenszyklus			
		Einführung	Wachstum	Reife	Sättigung
Dominant	1	hinzugewinnen	halten	halten	halten
	2	überproportional	proportional	reinvestieren	reinvestieren
	3	Kapitalverbrauch	Kapitalfreisetzung	Kapitalfreisetzung	Kapitalfreisetzung
Stark	1	hinzugewinnen	hinzugewinnen	halten	halten oder
	2	überproportional	überproportional	reinvestieren	abschöpfen
	3	Kapitalverbrauch	Kapitalverbrauch	Kapitalfreisetzung	reinvestieren
Günstig	1	selektiv	selektiv	halten, Nischensuche	abschöpfen
	2	hinzugewinnen	hinzugewinnen	selektiv	selektiv
	3	proportional Kapitalverbrauch	selektiv Kapitalverbrauch	neutral	Kapitalfreisetzung
Mäßig	1	selektiv	Nischensuche	Nischensuche	aufgeben
	2	selektiv	selektiv	selektiv	liquidieren
	3	Kapitalverbrauch	Kapitalverbrauch	neutral	---
Schwach	1	starke Verbessg. oder aussteigen	starke Verbessg. oder aussteigen	aufgeben	aufgeben
	2	selektiv	selektiv	liquidieren	liquidieren
	3	Kapitalverbrauch	neutral	---	---

1 = Marktanteil, 2 = Investitionen, 3 = Cash-Flow

Beurteilung von Portfolio-Ansätzen

Vorteile

- Detaillierte Betrachtungsmöglichkeit für strategische Probleme
- Individuelle Anpassungsmöglichkeiten des Faktorbündels durch Gewichtung
- Streit um knappe Ressourcen wird gesteuert
- Denkhilfe und Visualisierung strategischer Probleme
- Anregung zur Diskussion und Strategieentwicklung

Nachteile

- Geringe (teilw. keine) Berücksichtigung von Wirkungszusammenhängen
- Subjektive Bewertung (Erfahrung, Intuition)
- Oftmals kein detailliertes Datenmaterial
- Starke Vereinfachung
- Neue SGE werden nicht berücksichtigt
- Nur Ist-Aufnahme
- Wenig Hinweise auf die Operationalisierung und Umsetzung der Strategie
- Nur aktuelle Konkurrenten ändern Berücksichtigung in den Modellen, neue Anbieter i.d.R. nicht

Gliederung der Vorlesung

4. Planungsebenen und Planungsverfahren
 - 4.1 Planungsebenen
 - 4.2 Planungsarten und Planungsverfahren

5. Phasen des Planungsprozesses
 - 5.1 Planung als Prozess
 - 5.2 Zielbildung
 - 5.3 Umfeld- und Unternehmensanalyse
 - 5.4 Alternativensuche und Strategieauswahl
 - 5.5 Prognose
 - 5.6 Alternativen- und Strategiebewertung
 - 5.7 Entscheidung und Entscheidungsverfahren
 - 5.8 Implementierung
 - 5.9 Kontrolle

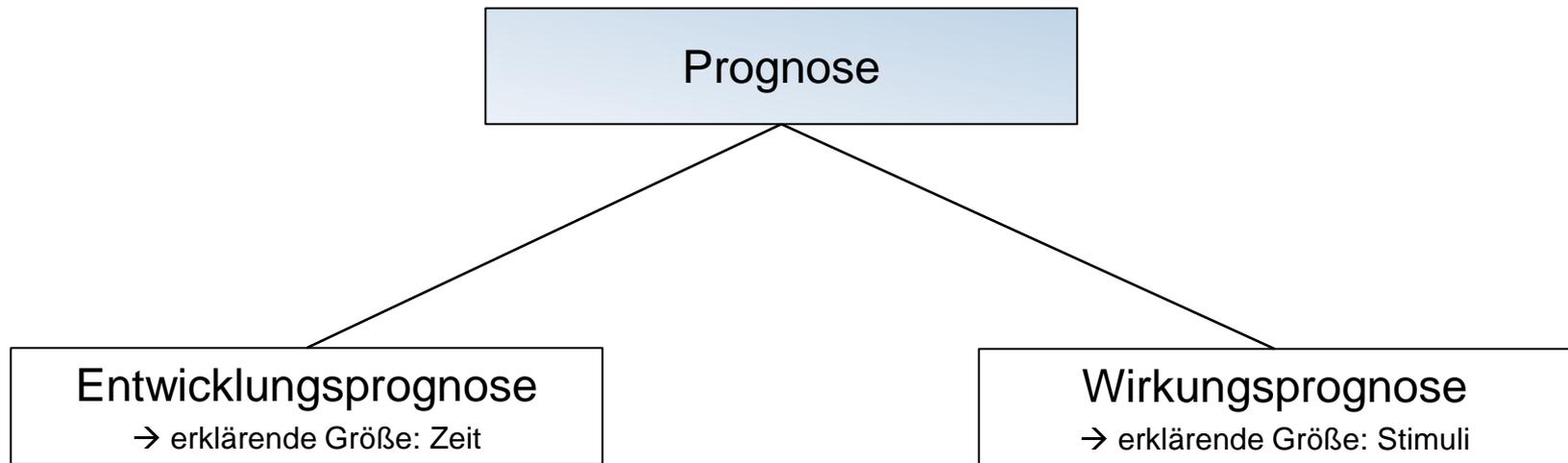
6. Komplexität und Koordination

Prognose zukünftiger Entwicklungen

Teilschritte

- Abgrenzung des Prognoseproblems
- Bestimmung der erforderlichen Prognosen nach Inhalt, Präzision und zeitlicher Reichweite usw.
- Analyse des Wirkungszusammenhangs zwischen zu prognostizierender Größe und Bestimmungsursachen bzw. Indikatoren
- Aufstellung des Prognosemodells bzw. Anwendung des Auswahlverfahrens
- Gewinnung der Prognose(n)
- Angabe der Bedingungen, unter denen sie gilt
- Abschätzung der Prognosesicherheit (wenn möglich: Wahrscheinlichkeit) und Beurteilung nach weiteren Gütekriterien
- Auswahl einer Prognose
- Konsistenzprüfung

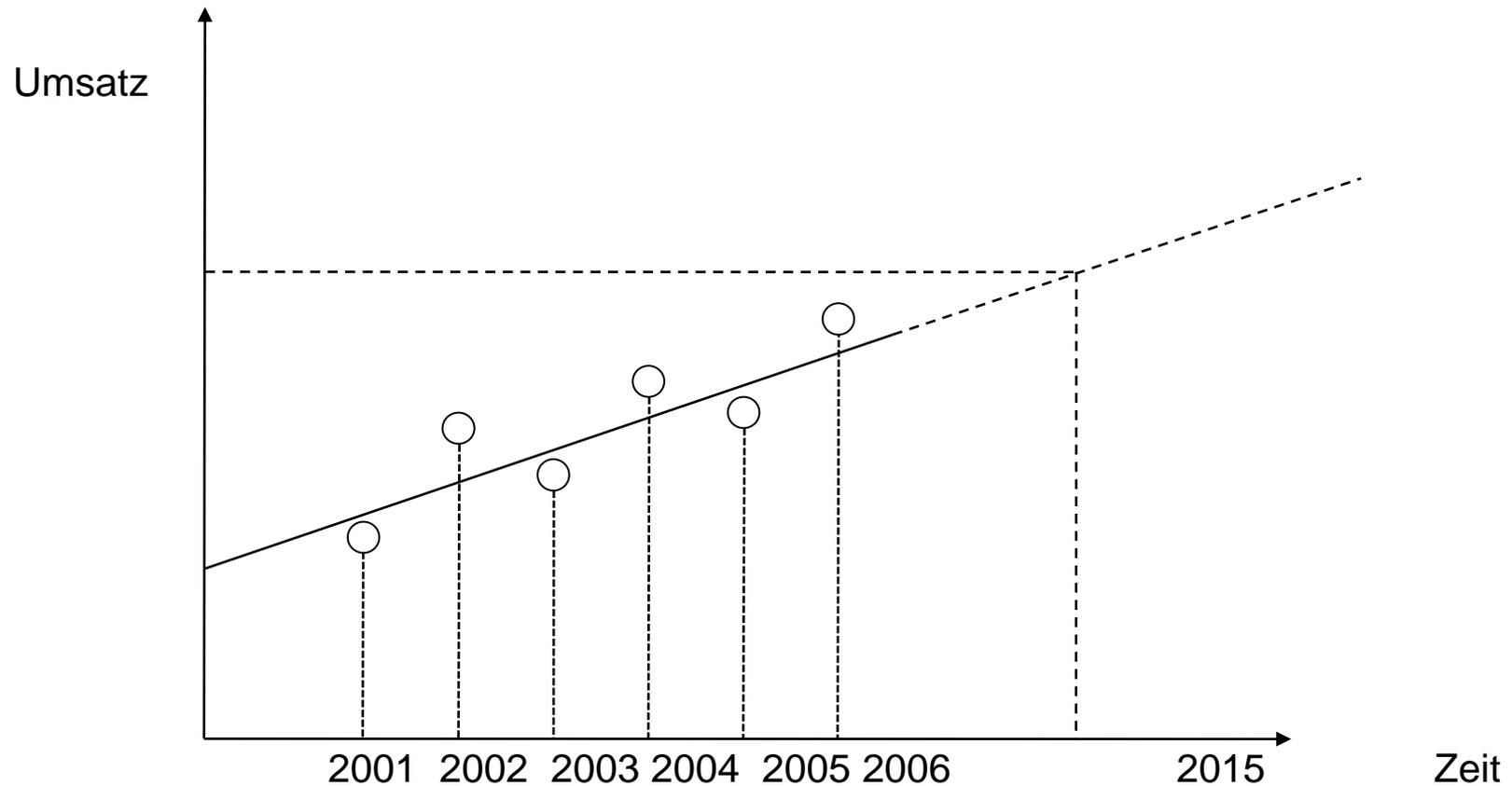
Prognosemethoden



Durchführungsstufen von Prognosen

1. Datenerhebung
 - Primärstatistisches Material
 - Sekundärstatistisches Material
2. Auswertung und Interpretation der Daten
 - Datenanalyse zur Ermittlung von Gesetzmäßigkeiten in der Absatzentwicklung
 - Trendkomponente
 - Konjunktur- und Saisonkomponente
 - Zufallskomponente
 - Datenanalyse zur Ermittlung von Zusammenhängen zwischen dem Absatz und seinen Einflussgrößen
 - Wahl des Funktionstyps
 - Schätzung der Strukturparameter
 - Messung der Stärke der Korrelation
 - Überprüfung des statistischen und kausalen Zusammenhanges
3. Übertragung der Regelmäßigkeit von der Vergangenheit in die Zukunft
4. Ableitung der Prognose

Entwicklungsprognose



Die Zeit erklärt die zu prognostizierende Größe (hier: Umsatz)
 $\text{Umsatz} = f(\text{Zeit})$

Beispiel für die Trendextrapolation

Es liegen Exportzahlen für die Jahre 2000 bis 2008 vor. Der Umsatz für das Jahr 2009 ist zu prognostizieren.

Trendextrapolation nach der kleinsten Quadrate-Methode:

- Grundformel: $y = a + bx$
a = Anfangstrend, b = Trendwinkel (Neigungsmaß),
x = Perioden(abstände), y = Umsatz, n = Anzahl der Perioden

Quelle: in Anlehnung an Ehrmann 2007.

Beispiel für die Trendextrapolation

Jahr	x	Umsatz y in TEUR	x^2	$x \cdot y$
2000	1	100	1	100
2001	2	110	4	220
2002	3	130	9	390
2003	4	150	16	600
2004	5	160	25	800
2005	6	180	36	1.080
2006	7	210	49	1.470
2007	8	230	64	1.840
2008	9	240	81	2.160
	45	1.510	285	8.660

Quelle: in Anlehnung an Ehrmann 2007.

Berechnungsbeispiel

$$\sum y = n \cdot a + b \cdot \sum x \quad (1)$$

$$\sum xy = a \cdot \sum x + b \cdot \sum x^2 \quad (2)$$

$$(1) \quad 1.510 = 9 \cdot a + b \cdot 45 \quad *5$$

$$(2) \quad 8.660 = 45 \cdot a + b \cdot 285 \quad *(-1)$$

$$(1) \quad 7.550 = 45a + b \cdot 225$$

$$(2) \quad -8.660 = -45a - b \cdot 285$$

$$-1.110 = 0 - b \cdot 60$$

$$\mathbf{b = 18,5}$$

$$1.510 = 9a + 18,5 \cdot 45$$

$$1.510 = 9a + 832,5$$

$$9a = 677,5$$

$$\mathbf{a = 75,28}$$

$$y = a + b \cdot x$$

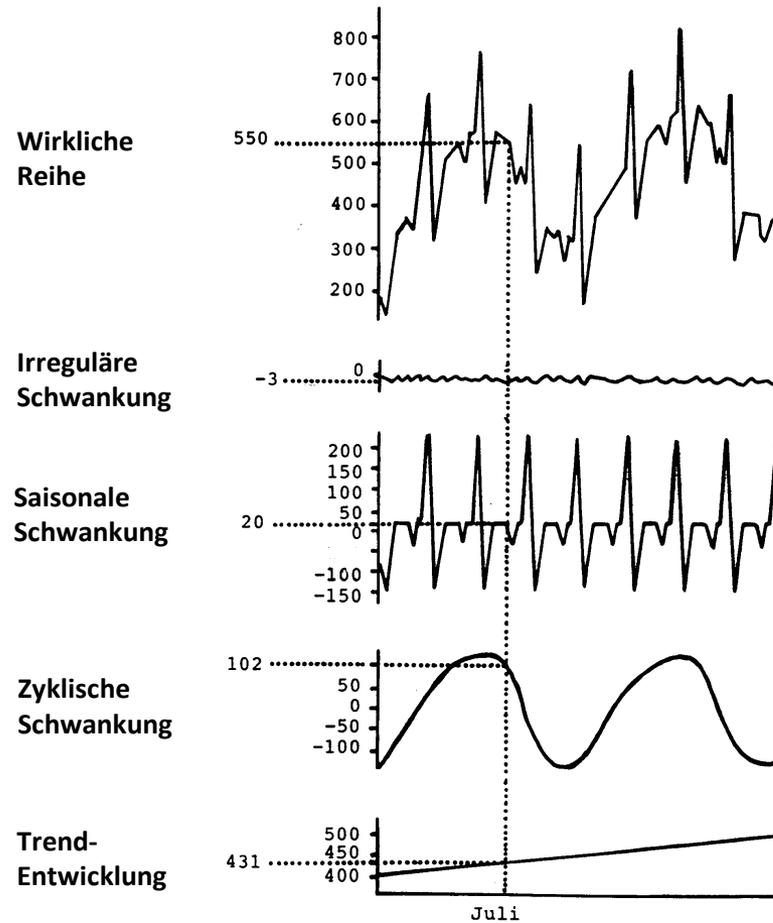
$$y = 75,28 + 18,5 \cdot 10$$

$$\mathbf{y = 260,28}$$

**Der Umsatz für das Jahr 2009
wird auf 260,28 T EUR
prognostiziert.**

Quelle: in Anlehnung an Ehrmann 2007.

Entwicklungsprognosen



Gleitender Durchschnitt

- Der gleitende Durchschnitt prognostiziert die Zeitreihe einfach als Mittelwert (Durchschnitt) der letzten n Perioden, wobei der Schätzwert M_t der Zeitreihe im Zeitpunkt t wie folgt definiert ist:

$$M_t = \frac{1}{n} (r_{t-n+1} + \dots + r_t)$$

- „Gleitend“ ist der Durchschnitt insofern, als bei einer Prognose im nächsten Zeitpunkt $t+1$ der älteste Wert r_{t-n+1} durch den neuen Wert r_{t+1} „verdrängt“ wird.

Beispiel für den „Gleitenden Durchschnitt“

Bei der Mittelwertbildung aus einer stets gleich langen Zeitreihe wird der jeweils älteste Periodenwert durch den neuesten ersetzt.

Beispiel: In einem Unternehmen soll der Materialbedarfsplan aus einer Zeitreihe ermittelt werden. Die Zahlen sind jeweils T EUR:

Periode	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Materialbedarf	240	210	255	315	270	270	345	390	360	354
Gleitender Durchschnitt							260 (1)	277,5 (2)	307,5	325

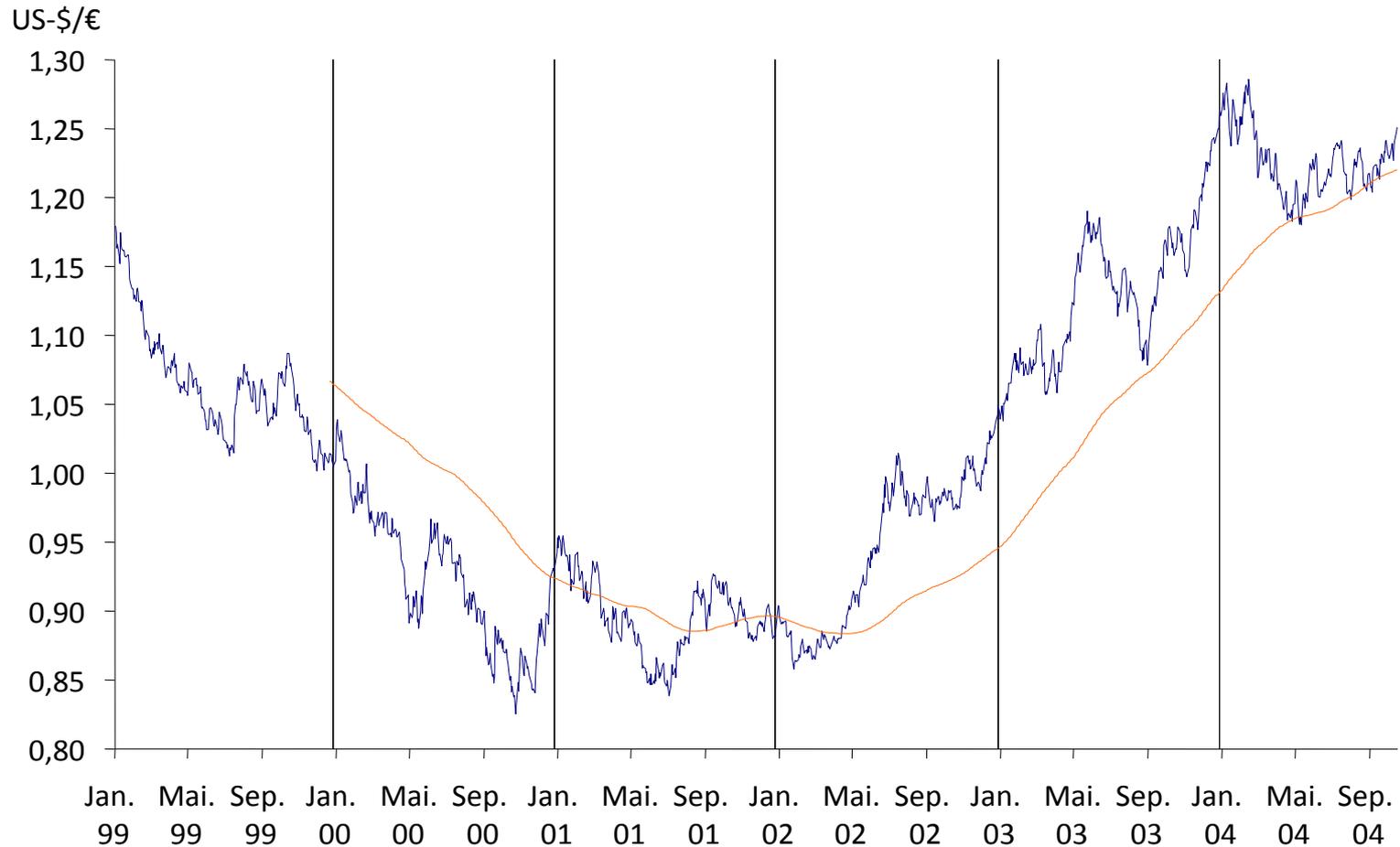
$$(1): (240 + 210 + 255 + 315 + 270 + 270)/6 = 260$$

$$(2): (210 + 255 + 315 + 270 + 270 + 345)/6 = 277,5$$

Quelle: in Anlehnung an Ehrmann 2007.

Gleitender Durchschnitt: Anwendungsbeispiel

Devisenkurs



Exponentielle Glättung

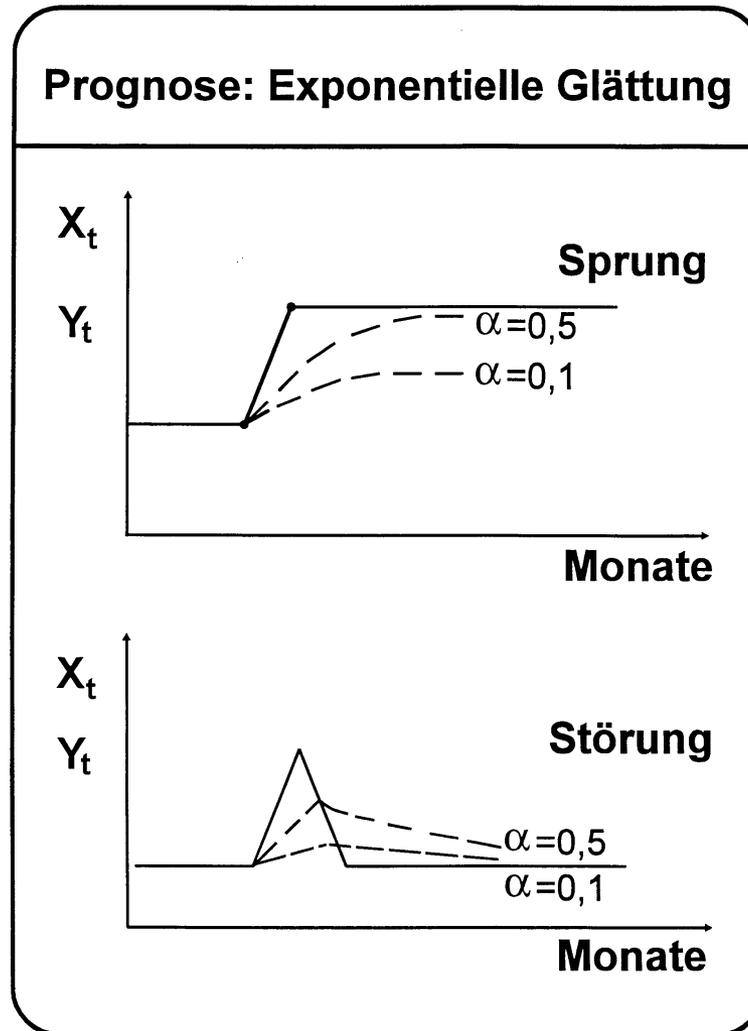
Beim Verfahren zur Exponentiellen Glättung kommen zwei Überlegungen zum Einsatz:

- Das Gewicht von relativ weit zurückliegenden Zeitreihenwerten soll für die Prognose mit zunehmendem Alter abnehmen, d.h. die kurzfristige Vergangenheit wird stärker gewichtet
- Der Prognosefehler der Gegenwart wird bei den folgenden Prognosen berücksichtigt

Die Grundformel lautet:

$$P_{t+1} = \alpha \cdot x_t + (1 - \alpha)P_{t-1}$$

Exponentielle Glättung: Beispiel



Beispiel für die Exponentielle Glättung

Im Rahmen einer Finanzplanung wurde in der Periode t-1 ein alter Vorhersagewert in Höhe von 18.000 EUR ermittelt. Der durch das Controlling festgestellte Ist-Wert x_t beträgt 19.260 EUR. Es wird mit einem betrieblichen Glättungsfaktor von 0,25 gearbeitet.

$$P_{t+1} = (1-\alpha) \cdot P_t + (\alpha \cdot x_t)$$

P_{t+1} = Prognosewert, P_t = alter Prognosewert für Periode t, ermittelt in t-1

x_t = Istwert der Periode t, α = Glättungsfaktor

$$P_{t+1} = (1-0,25) \cdot 18.000 + (0,25 \cdot 19.260)$$

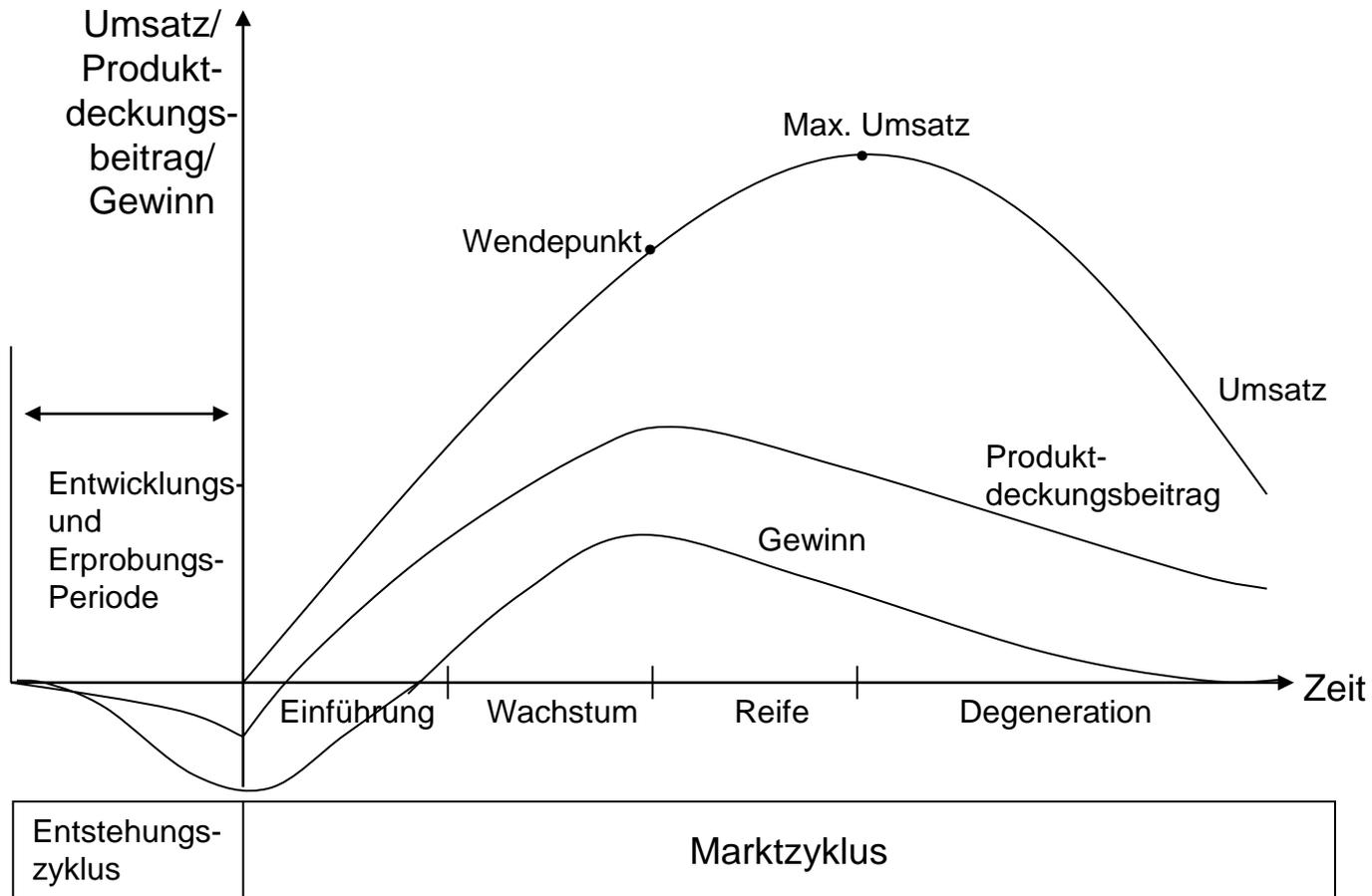
$$P_{t+1} = 0,75 \cdot 18.000 + 4.815$$

$$P_{t+1} = 13.500 + 4.815$$

$$P_{t+1} = 18.315$$

Quelle: in Anlehnung an Ehrmann 2007.

Prognose der Produktentwicklung: Beispiel Produktlebenszyklus



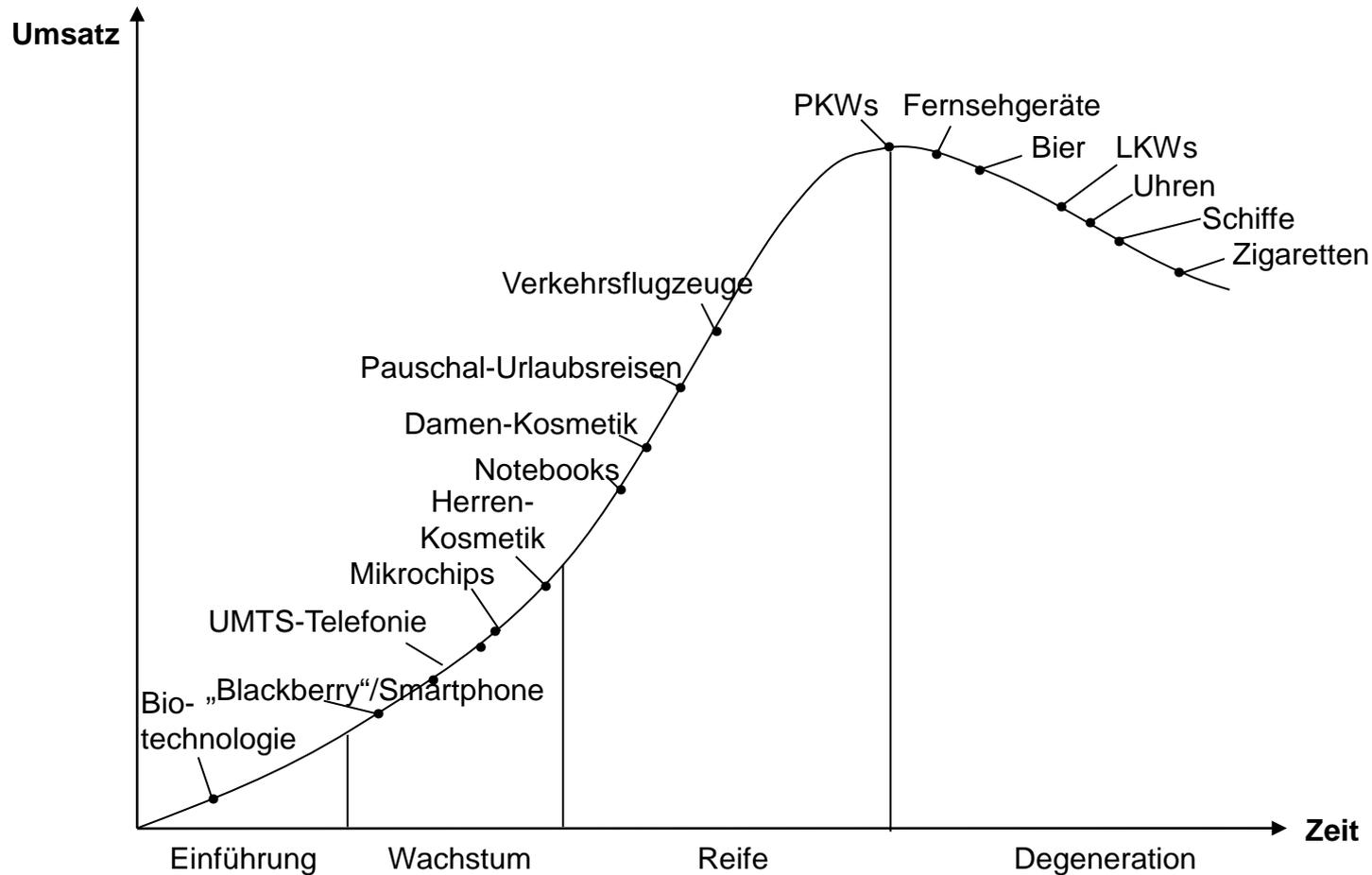
Prognosen auf der Basis von Lebenszyklus-überlegungen: Beispiel Branchenlebenszyklus (I)

Branchenmerkmale	Einführung	Wachstum	Reife	Degeneration
Nachfrage	Käufer mit hohem Einkommen, die jedoch überzeugt und erzogen werden müssen.	Schnelle Marktdurchdringung	Massenmarkt, Wiederkäufe, Ersatzkäufe	Wissende Kunden
Technologie	Keine Standard-Technologie	Technologie-Fortschritte	Technologie weit verbreitet	Wenig Produkt- bzw. Prozessinnovationen
Produkte	Schlechte Qualität, große Auswahl, häufiger Design-Wechsel	Design und Qualität verbessern sich. Zuverlässigkeit gewinnt an Bedeutung.	Standardisierung und Homogenisierung, wenige Model-Variationen	Produktdifferenzierungen nehmen stark ab.

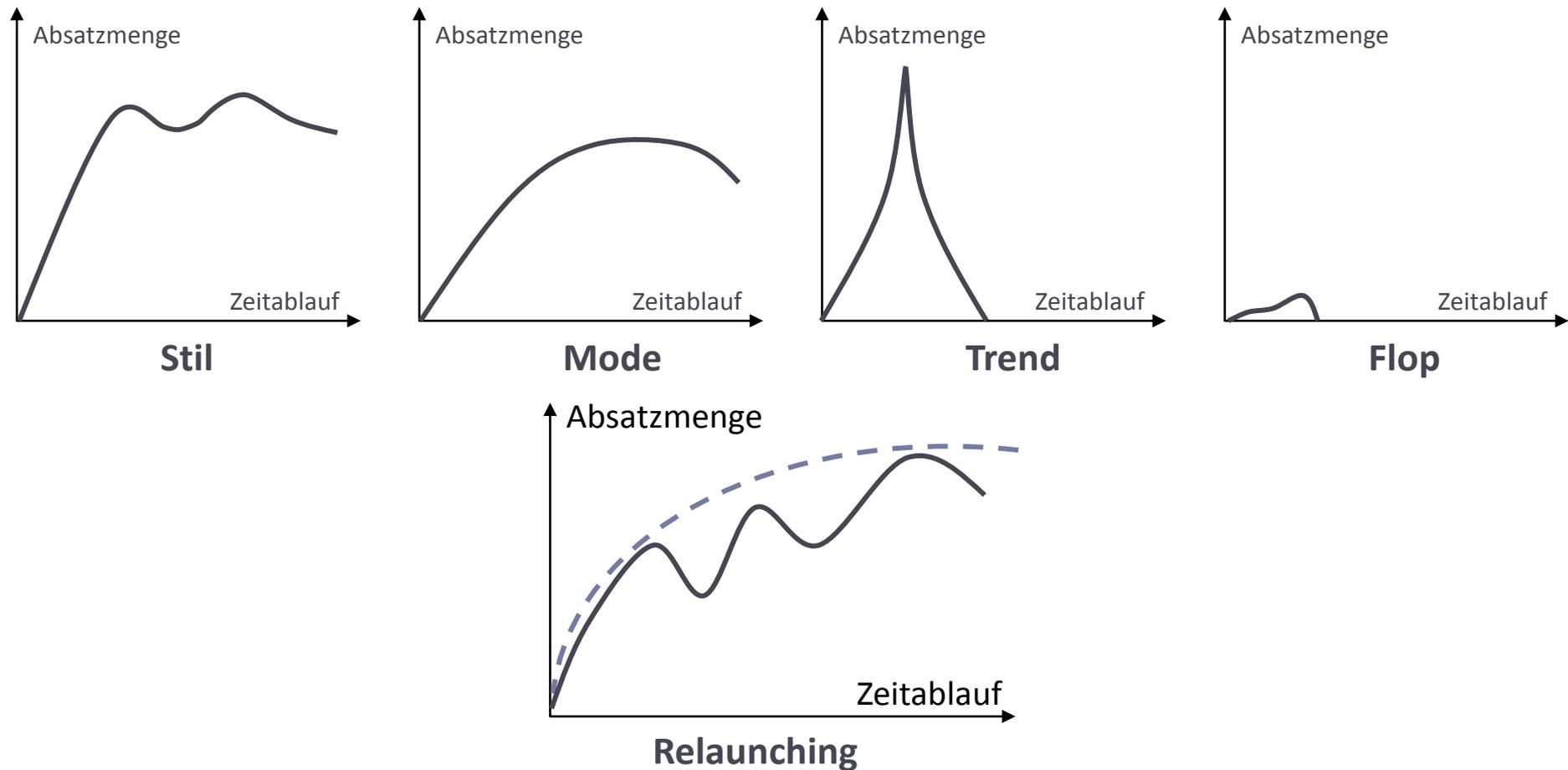
Prognosen auf der Basis von Lebenszyklus-überlegungen: Beispiel Branchenlebenszyklus (II)

Branchenmerkmale	Einführung	Wachstum	Reife	Degeneration
Produktion & Distribution	Kurze Fertigungsläufe, hoch qualifizierte Arbeitnehmer, spezielle Distributionskanäle	Kapazitäts-Engpässe, Massenproduktion, Konkurrenz um Distributionskanäle	Auftreten der Über-Kapazität, Disqualifizierung der Produktion, lange Fertigungsläufe, Reduktion von Distributionskanälen	Große Über-Kapazität, Wiederauftreten spezieller Distributionskanäle
Handel	Verschiebung der Produktion von entwickelten Ländern zu ärmeren Ländern			
Wettbewerb	Wenige Firmen	Eintritt über M & A, häufiges Scheitern	Preis-Wettbewerb.	Preis-Kampf
Erfolgsfaktoren	Produkt-Innovationen, Image des Unternehmens/ Produkts aufbauen	Kapazität für Massenfertigung, Zugang zu Distributionskanälen, starke Marken	Kostenreduktion, Prozess-Innovationen, Kunden-segmentierung	Reduzierung von Overhead-Kosten, Kapazitäts-Reduktion

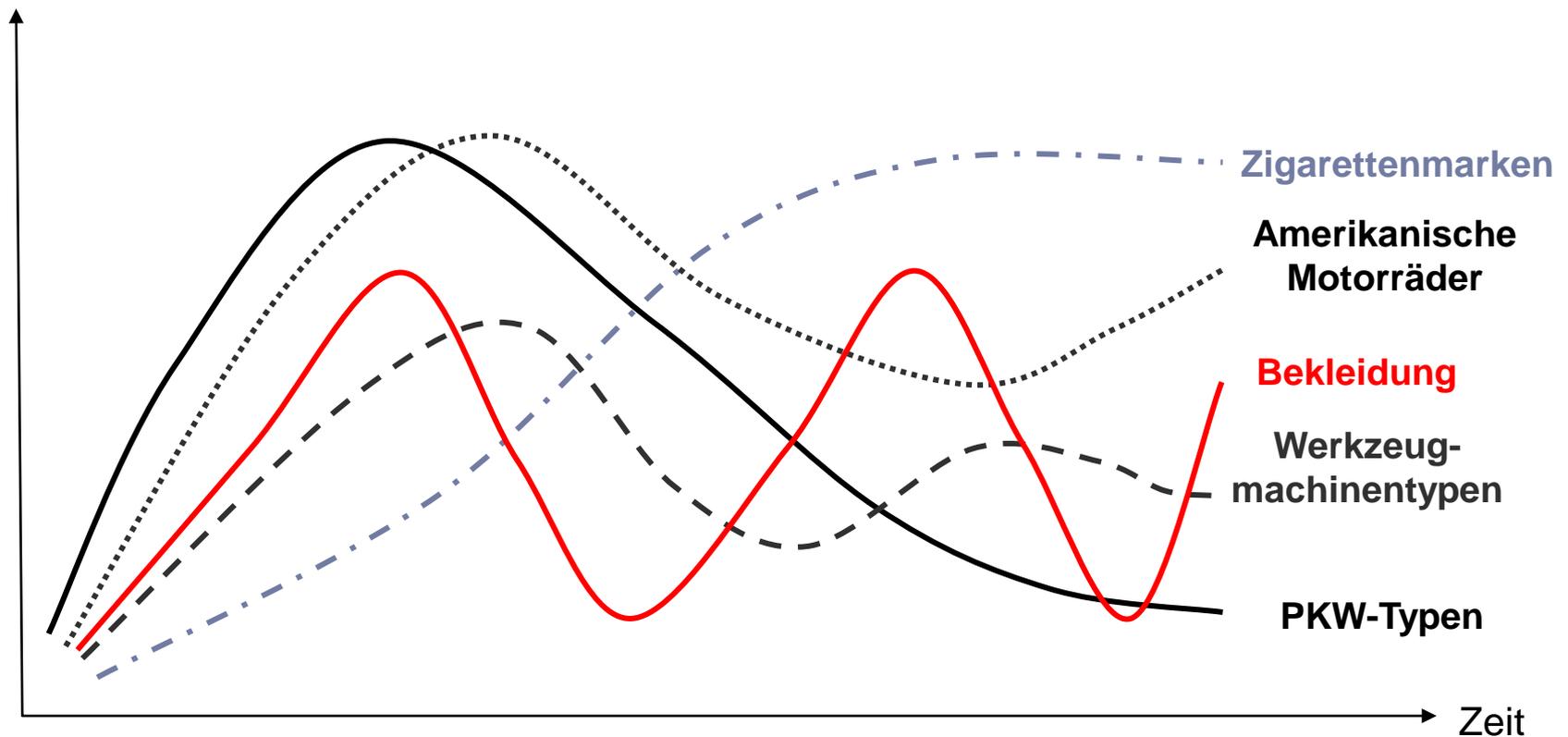
Prognosen auf der Basis von Lebenszyklus-überlegungen: Beispiel Branchenlebenszyklus (III)



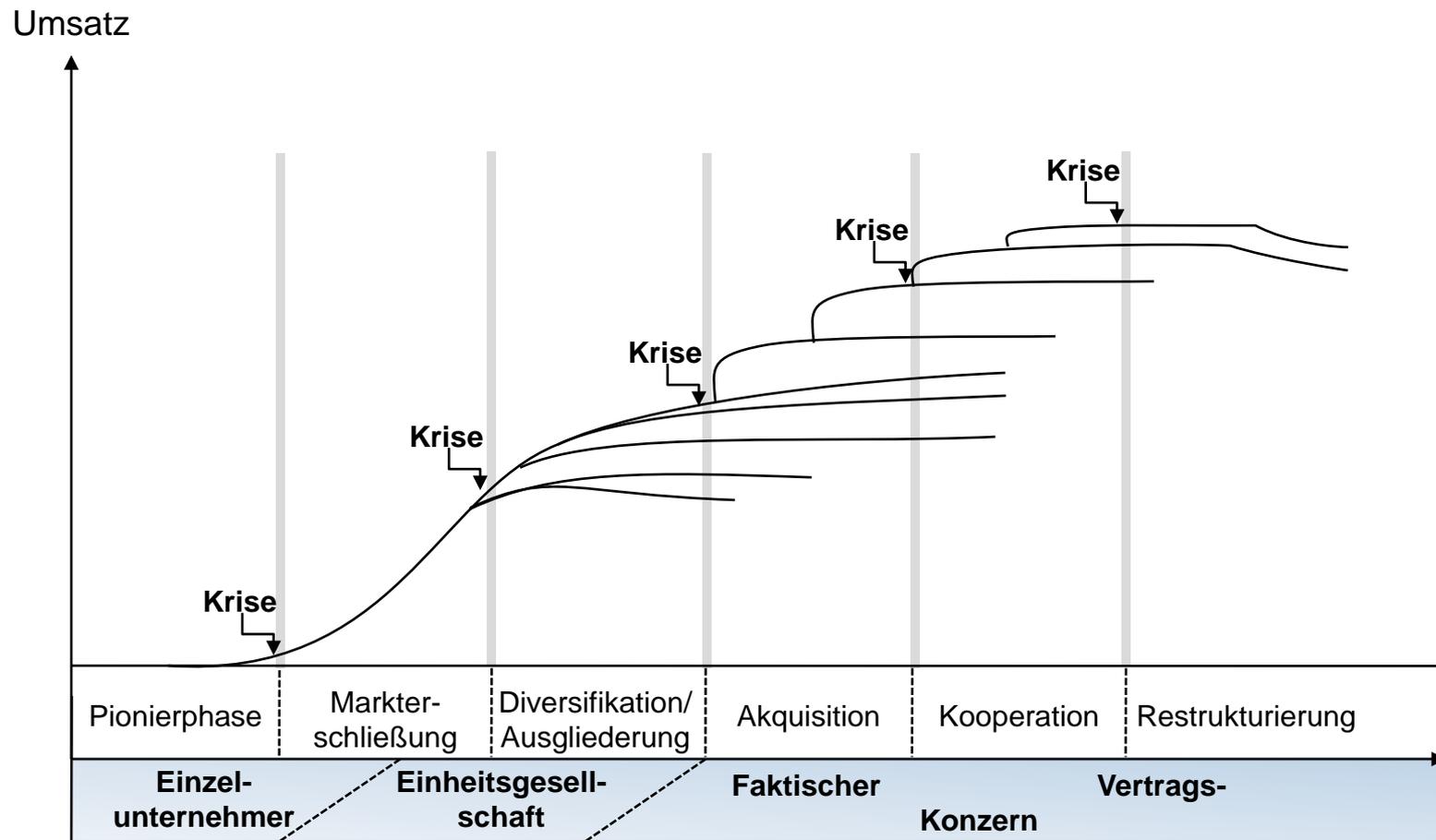
Markante Lebenszyklen und Realformen



Realtypen von Lebenszyklen

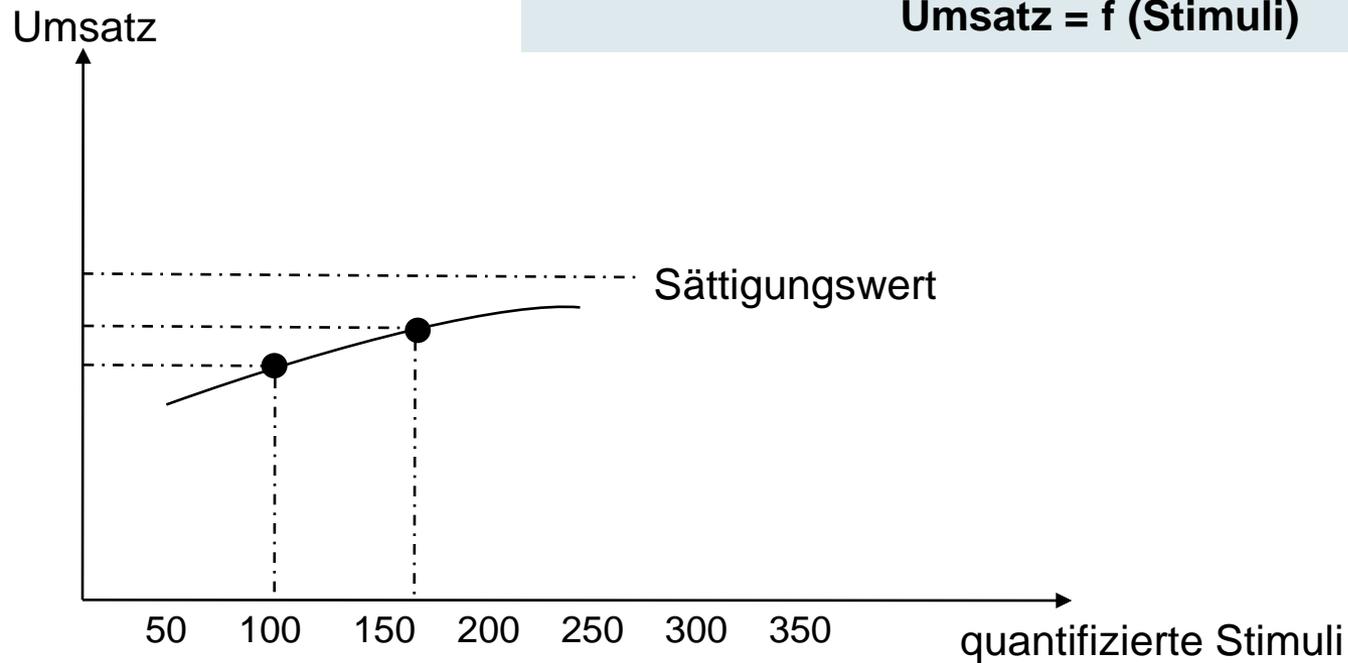


Prognose der Unternehmensentwicklung: Beispiel Unternehmenslebenszyklus



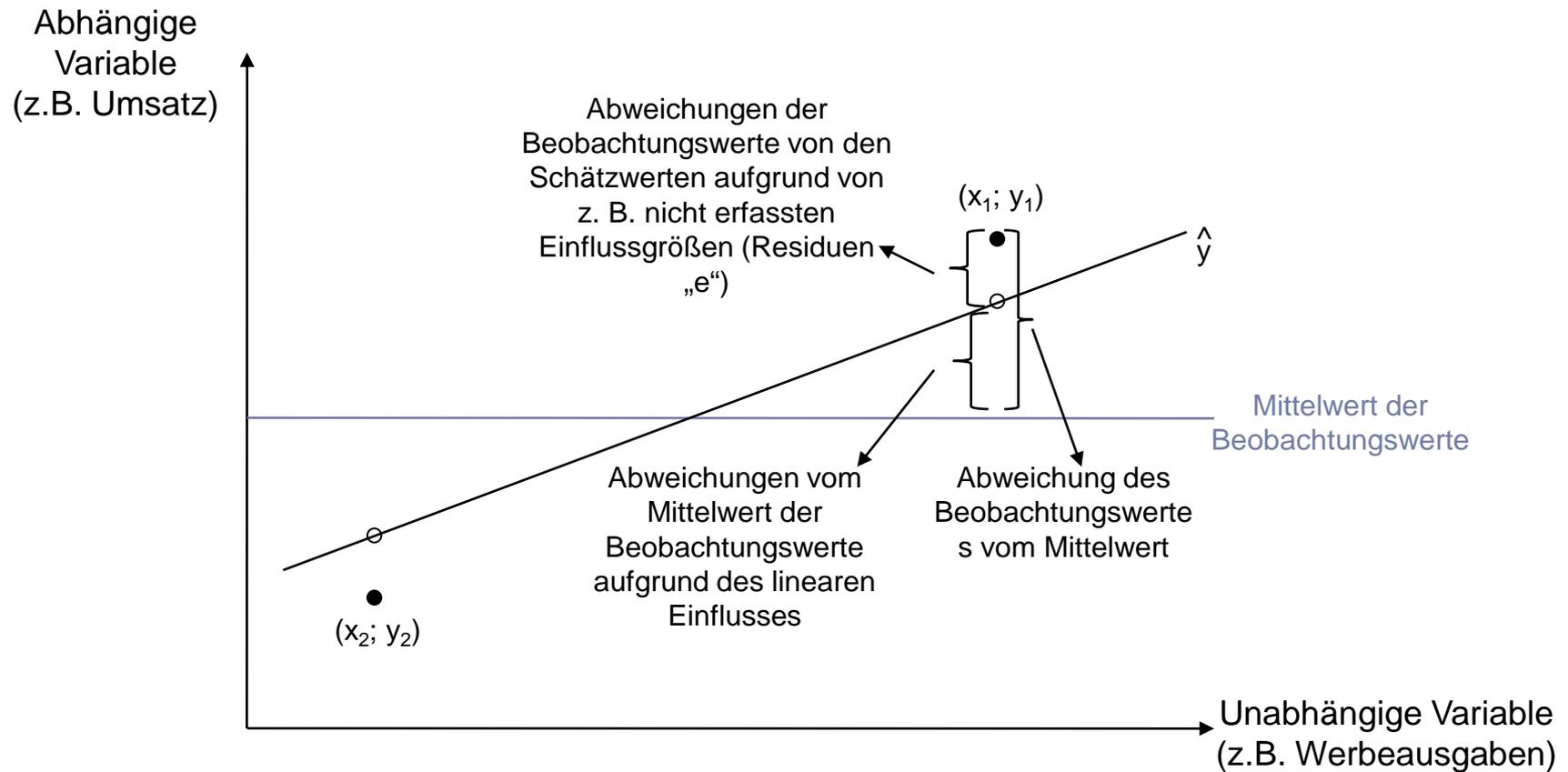
Wirkungsprognosen

Der Umsatz wird vom Einfluss bestimmter Stimuli bestimmt:
Umsatz = f (Stimuli)



z.B. Werbung, Preis,
Distributionsintensität, ...

Regressionsanalyse



Erfahrungskurve

Verdopplung der im Zeitablauf kumulierten Produktionsmenge eines Produktes ist mit Senkung der auf den Wertschöpfungsanteil einer Leistungseinheit bezogenen zahlungswirksamen inflationsbereinigten Stückkosten um potenziell 20 % bis 30 % verbunden.

Kumulierte Produktionsmenge drückt „Erfahrung“ der Unternehmen aus, die während Produktion des Produktes erworben wurde.

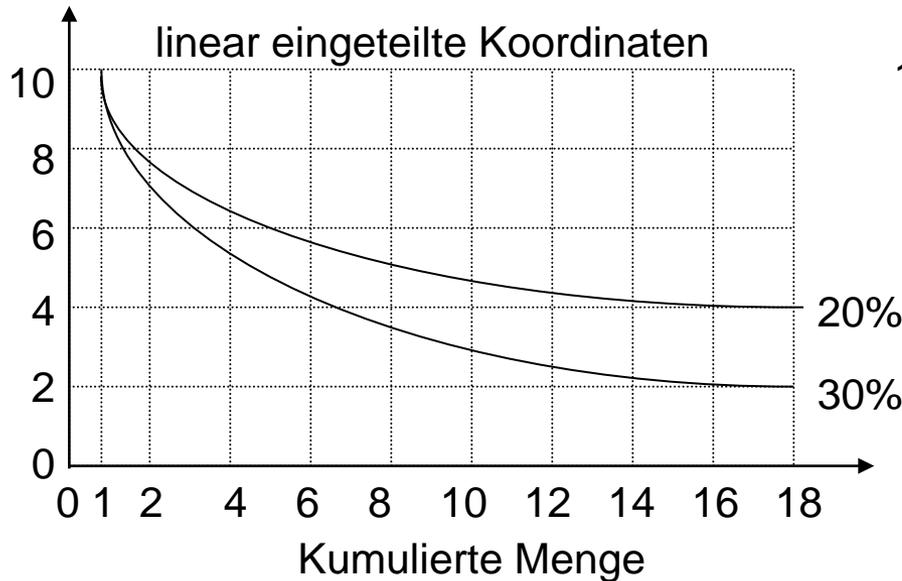
Ursachen für Erfahrungseffekte:

- Lerneffekte (z.B. in Produktion, Administration, Vertrieb)
- Verbesserung in Arbeitsteilung und Spezialisierung
- Verbesserung in Prozesstechniken, Rationalisierungen

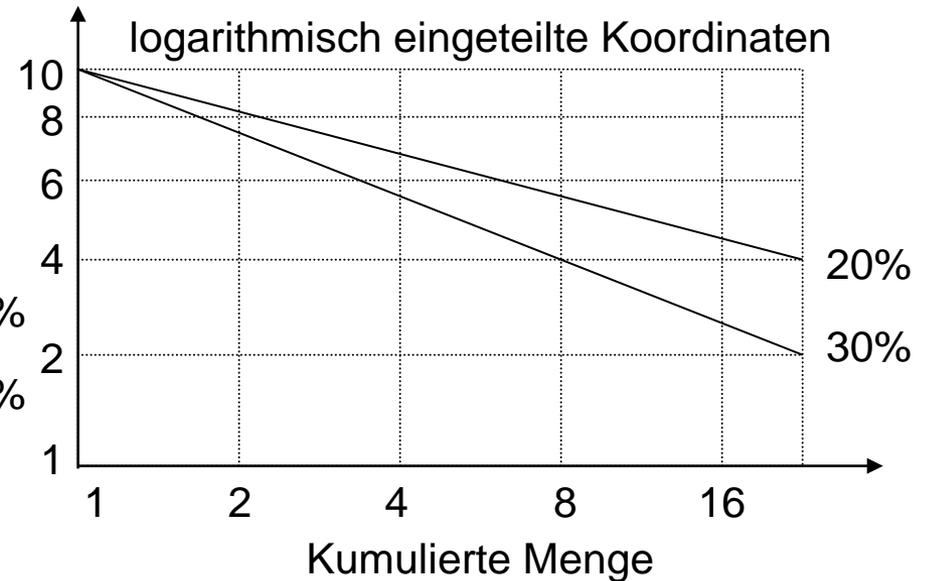
Kostensenkung nicht „quasi automatisch“, sondern nur, wenn Maßnahmen umgesetzt werden.

Konzept der Erfahrungskurve

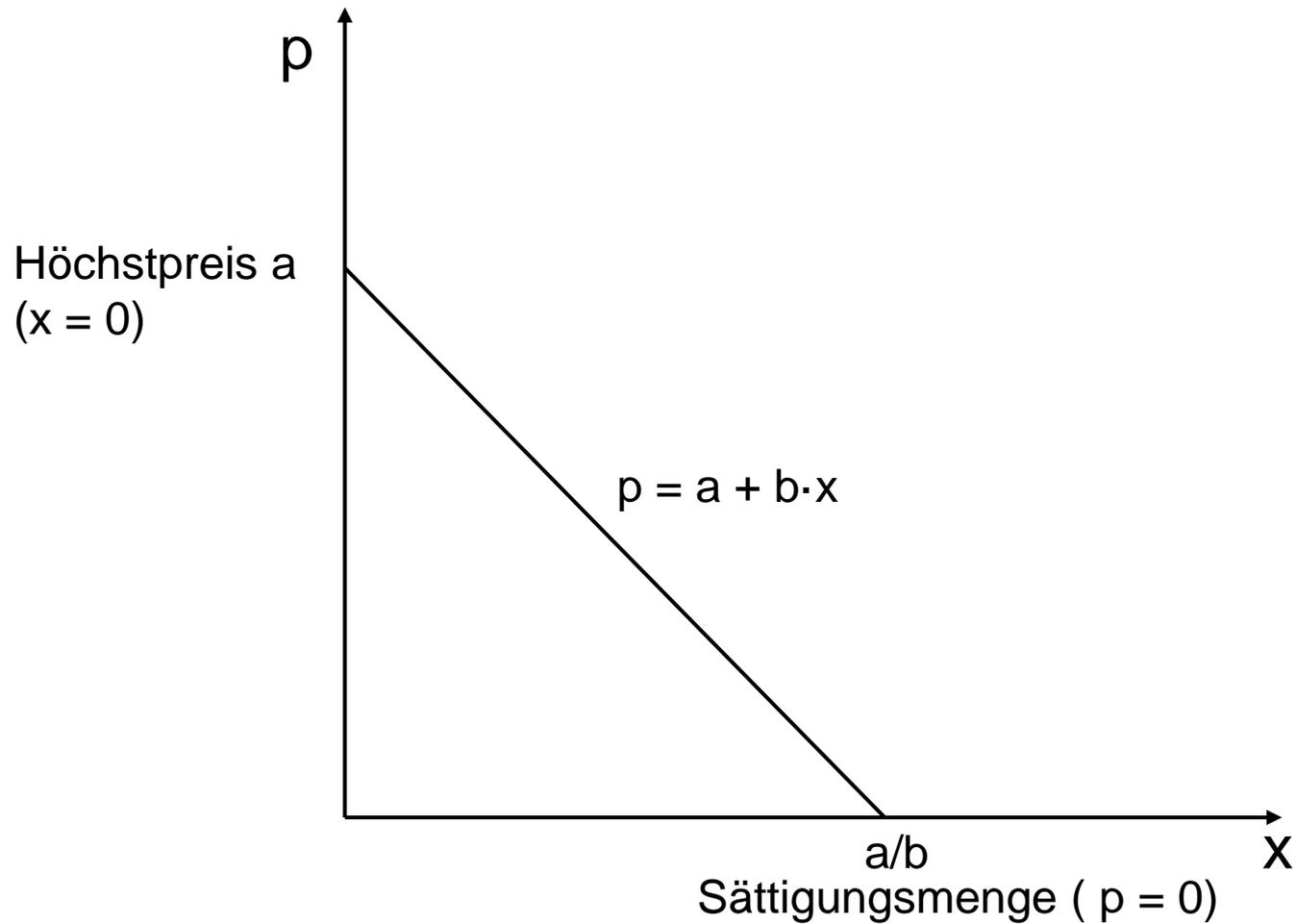
auszahlungswirksame
Kosten/EUR je Stück



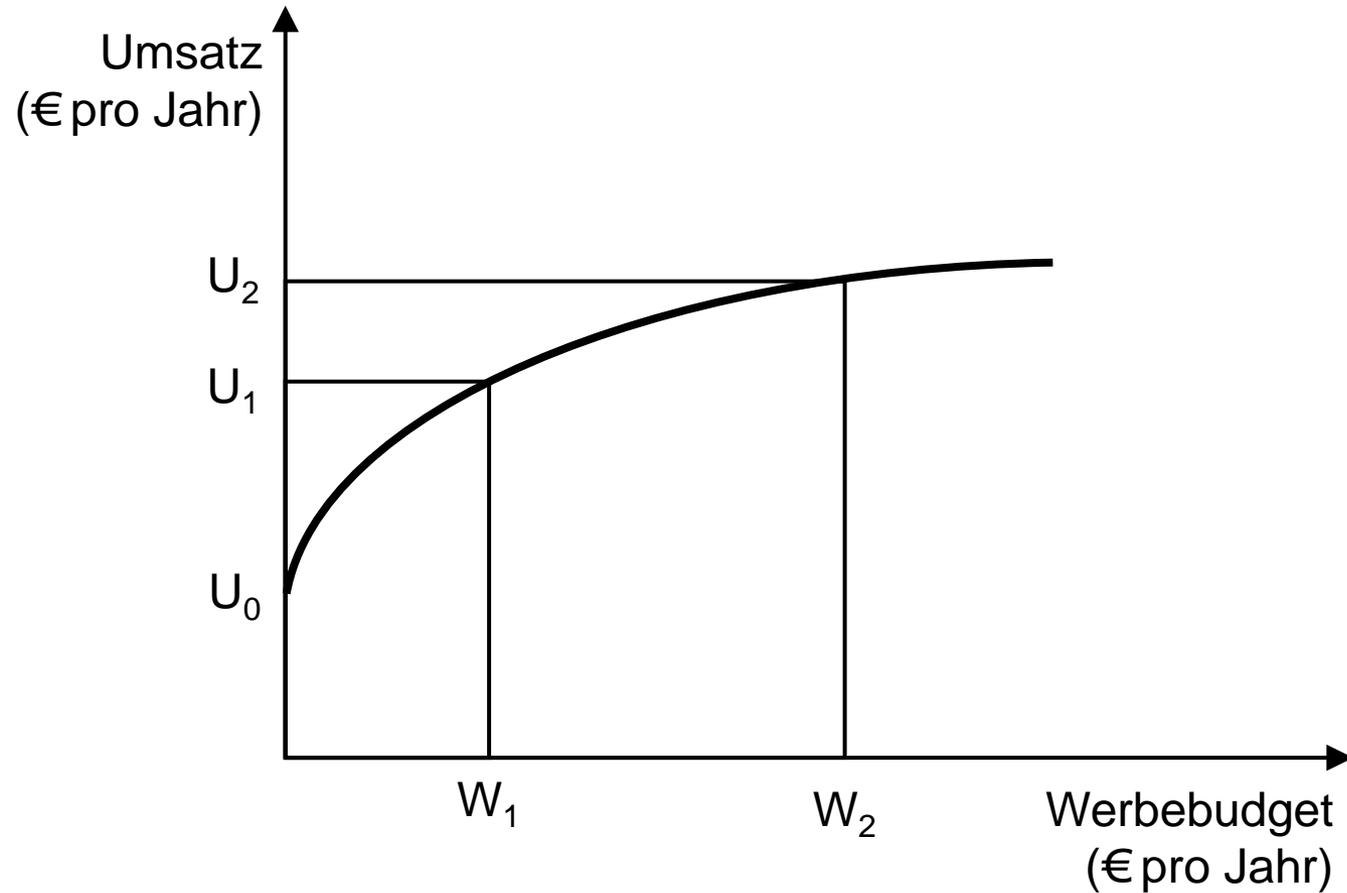
auszahlungswirksame
Kosten/EUR je Stück



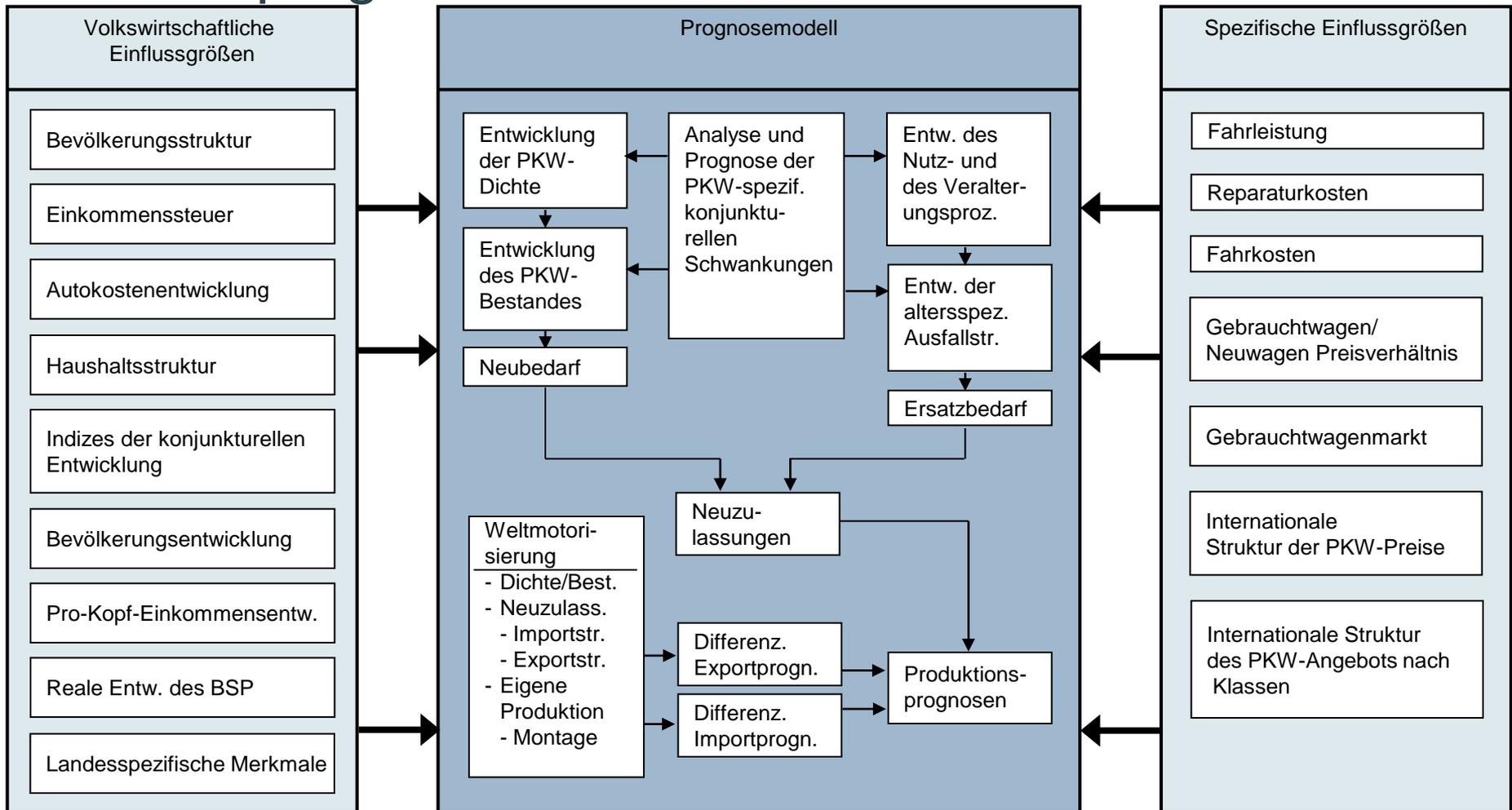
Preisabsatzfunktion



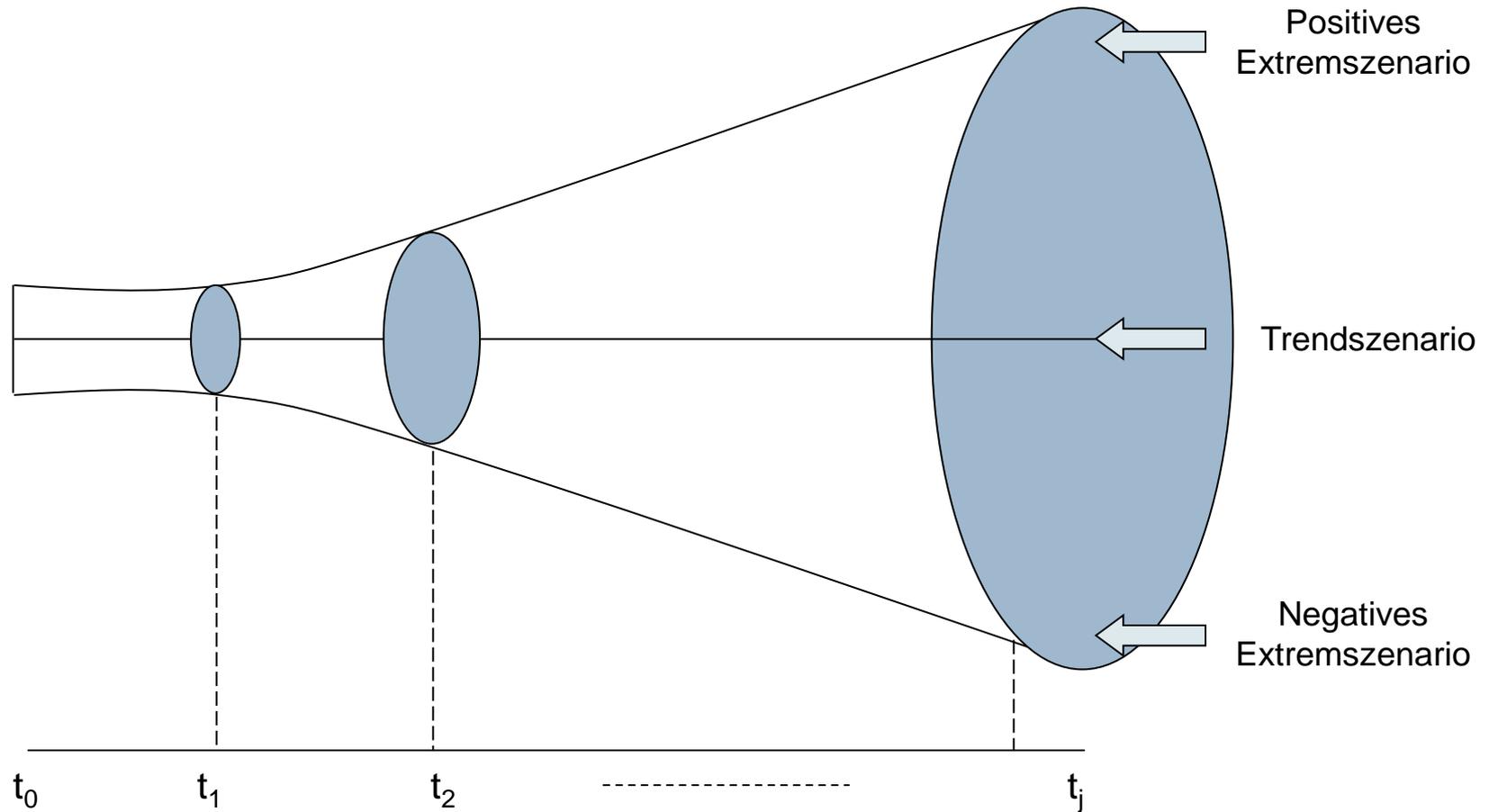
Werbewirkungsfunktion



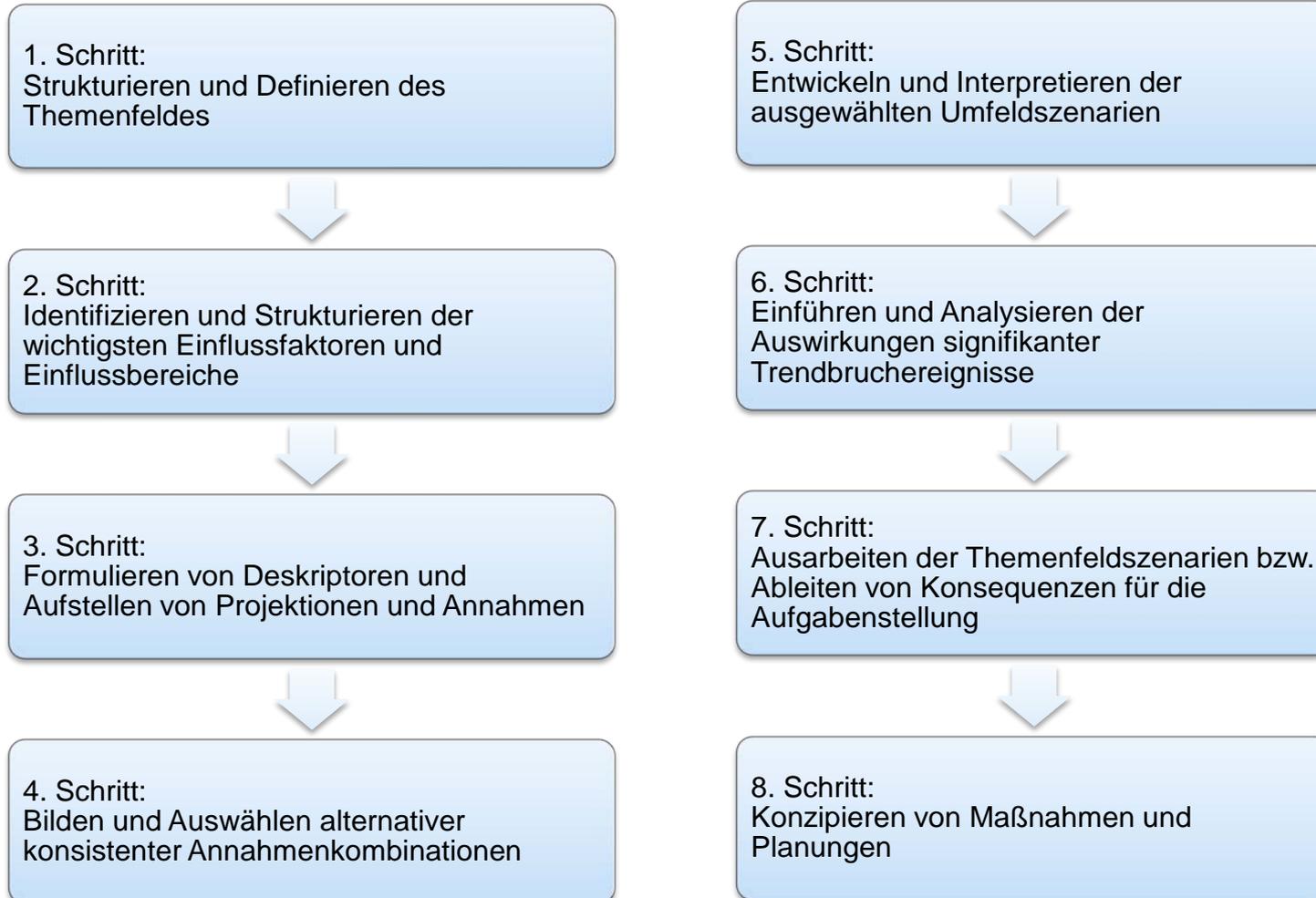
Komplexe Prognosemodelle: Beispiel PKW-Absatzprognose



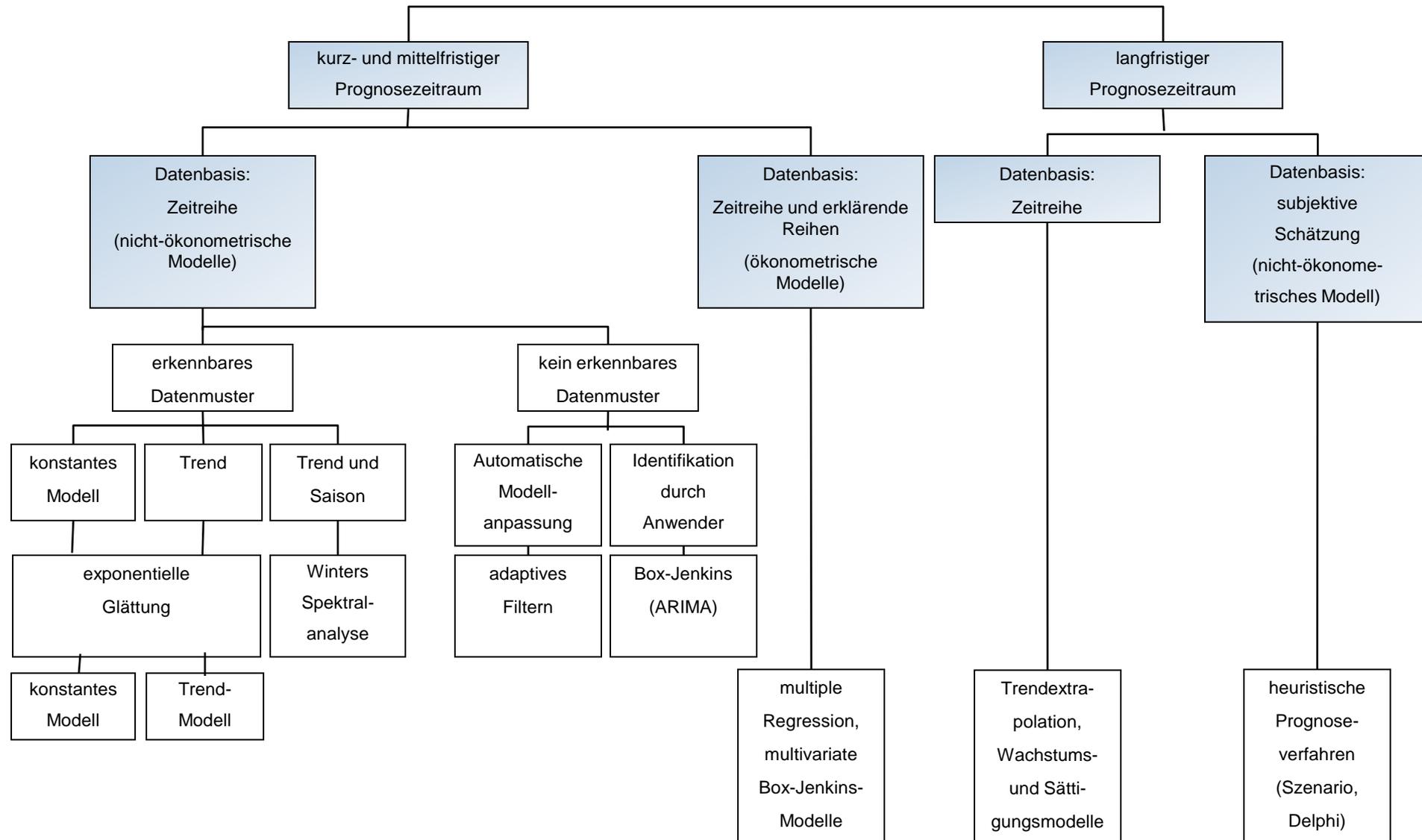
Trichtermodell der Szenario-Technik



Schritte der Szenario-Technik



Quelle: Geschka 1992.



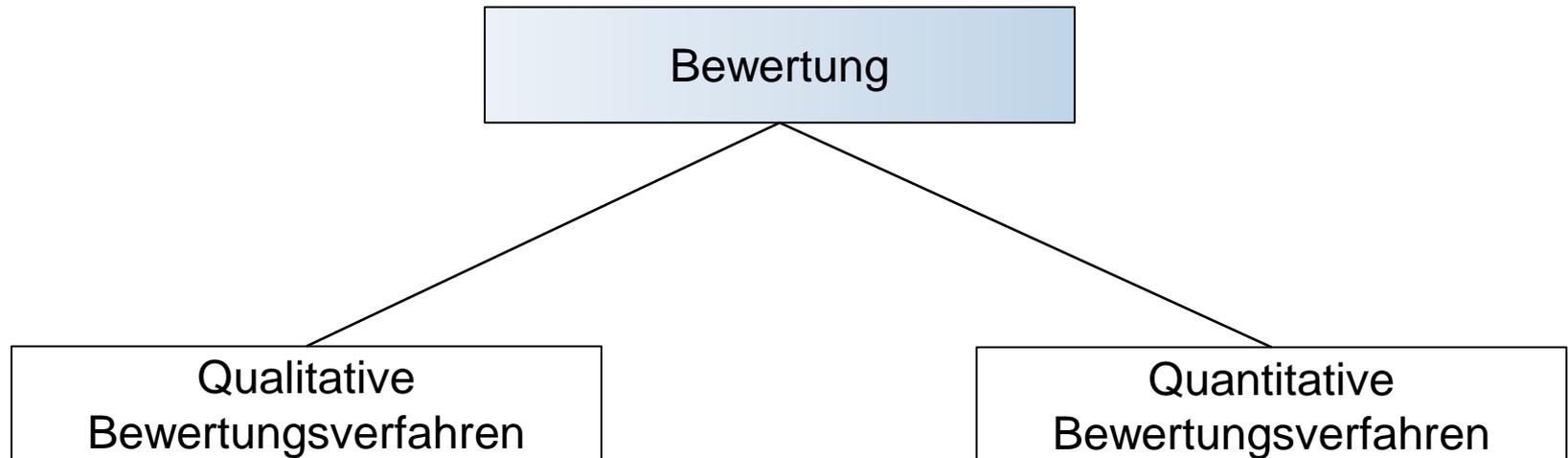
Gliederung der Vorlesung

4. Planungsebenen und Planungsverfahren
 - 4.1 Planungsebenen
 - 4.2 Planungsarten und Planungsverfahren

5. Phasen des Planungsprozesses
 - 5.1 Planung als Prozess
 - 5.2 Zielbildung
 - 5.3 Umfeld- und Unternehmensanalyse
 - 5.4 Alternativensuche und Strategieauswahl
 - 5.5 Prognose
 - 5.6 Alternativen- und Strategiebewertung
 - 5.7 Entscheidung und Entscheidungsverfahren
 - 5.8 Implementierung
 - 5.9 Kontrolle

6. Komplexität und Koordination

Arten der Bewertung



Check-Listen-Verfahren

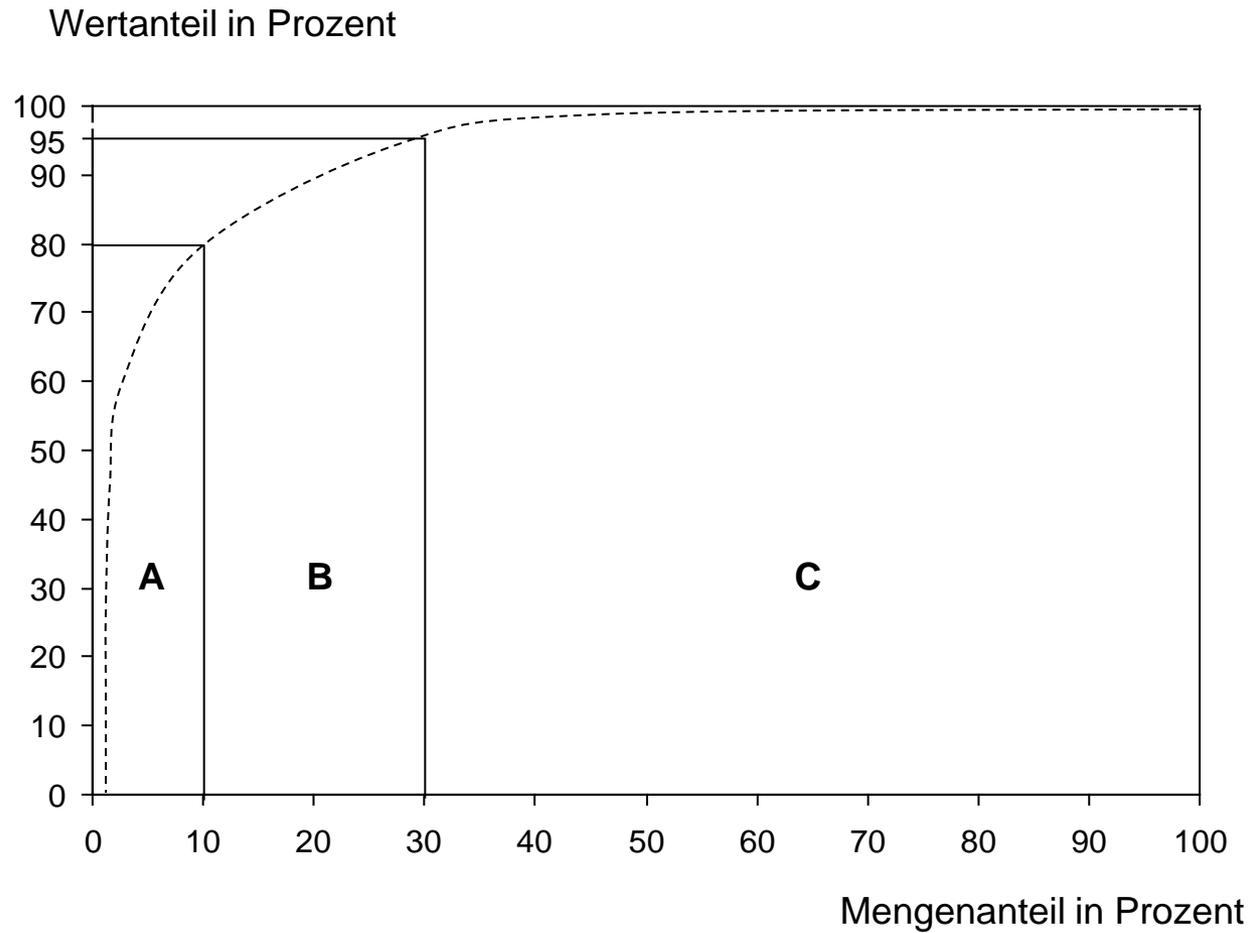
Vorhandene, relevante Eigenschaften	Segment I	Segment II	Segment III
Wettbewerbsintensität (weniger als 3 potenzielle Mitbewerber)	X		X
Segmentgröße (mehr als 20.000 potenzielle Nachfrager)	X	X	
Wachstumspotenzial (Segmentwachstum von mindestens 10 % p. a.)	X	X	X

Scoring-Verfahren zur Bewertung eines Neuproduktes

Beurteilungskriterium	Punktwert (1 bis 10 Punkte)	Relatives Gewicht des Kriteriums	Gewichteter Punktwert
1. Unternehmensbezogene Kriterien			
- technische Realisierbarkeit	8	15 %	1,2
- Unterstützung strategischer Ziele	2	15 %	0,3
2. Unternehmensbezogene Kriterien			
- Sichtbarkeit des Kundennutzens	8	5 %	0,4
- Erschließung neuer Käuferschichten	8	10 %	0,8
- Verbesserung der Marktposition des Unternehmens	7	5 %	0,35
3. Handelsbezogene Kriterien			
- zusätzliche Profilierung gegenüber dem Handel	3	5 %	0,15
- Kooperationsbereitschaft des Handels	3	10 %	0,3
4. Konkurrenzbezogene Kriterien			
- Erlangung von Wettbewerbsvorteilen	9	10 %	0,9
- Schutz vor Nachahmung	9	5 %	0,45
5. Umfeldbezogene Kriterien			
- Rechtlicher Schutz des Produktkonzeptes	3	10 %	0,3
- Umweltverträglichkeit	6	5 %	0,3
- Branchenkonjunktur	6	5 %	0,3
Gesamt-Punktwert		100 %	5,75

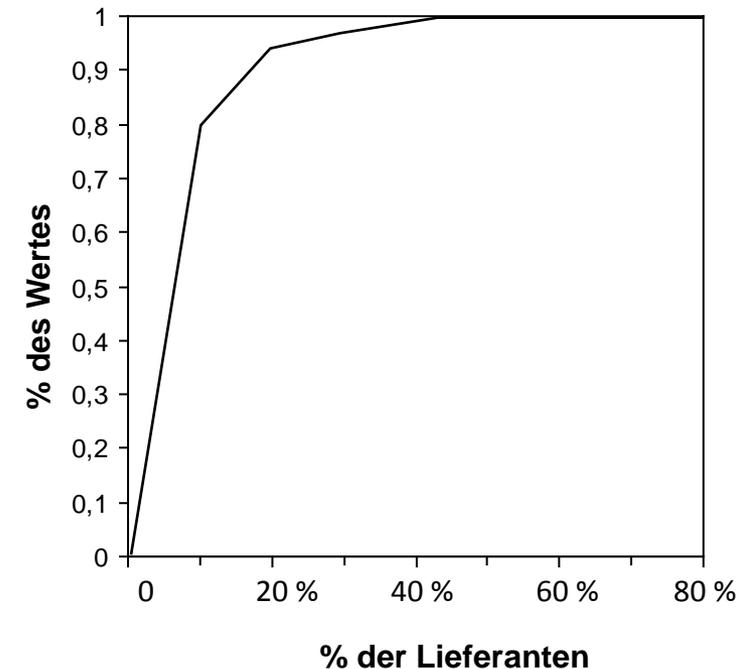
Bewertungsskala:
0 - 3 = schlecht, 4 - 7 = mittel, 8 - 10 = gut

ABC-Analyse



Beispiel: ABC-Analyse bei der Lieferantenbewertung

Lieferant	Einkaufswert (EUR)	Kum. Einkaufswert (EUR)	Lieferant in %	Kum. %-Wert	ABC
L05	3.000.000	3.000.000	10	82,9	A
L10	450.000	3.450.000	20	95,3	B
L03	120.000	3.570.000	30	98,6	B
L01	15.000	3.585.000	40	99,1	C
L04	9.000	3.594.000	50	99,3	C
L06	8.000	3.602.000	60	99,5	C
L09	6.000	3.608.000	70	99,7	C
L07	5.000	3.613.000	80	99,8	C
L08	4.000	3.617.000	90	99,9	C
L02	2.000	3.619.000	100	100,0	C



Kapitalwertmethode

Unsicherheit von variablen Kosten oder Preisen wird mittels Risikoaufschlag berücksichtigt

Der Kapitalwert C_0 ergibt sich als:

$$C_0 = -a_0 + \sum_{t=1}^n (e_t - a_t) \frac{1}{(1+i)^t}$$

Bei konstanter Differenz zwischen e_t und a_t gilt:

$$C_0 = -a_0 + (e_t - a_t) \cdot \frac{(1+i)^n - 1}{i \cdot (1+i)^n}$$

- mit:
- a_0 = Auszahlungen
 - e_t = Einzahlungen a in Periode t
 - a_t = Auszahlungen a in Periode t
 - i = Zins
 - n = Betrachtungshorizont bzw. Lebensdauer des Produktes

Beispiel für die Anwendung der Kapitalwertmethode

Während der zehnjährigen Nutzungsdauer einer Maschine wird mit jährlichen Auszahlungen von 300.000 EUR und Einzahlungen von 500.000 EUR gerechnet. Die Differenz beträgt also 200.000 EUR.

Die Anschaffungskosten der Maschine betragen 1.000.000 EUR und es wird ein Kalkulationszinsfuß von 10 % angesetzt.

$$C_0 = -a_0 + \sum_{t=1}^n (e_t - a_t) \frac{1}{(1+i)^t}$$

$$C_0 = -1.000.000 + 200.000 \cdot \frac{(1 + 0,1)^{10} - 1}{0,1 \cdot (1 + 0,1)^{10}}$$

$$C_0 = -1.000.000 + 200.000 \cdot \frac{1,5937}{0,2594}$$

$$C_0 = -1.000.000 + 200.000 \cdot 6,1438$$

$$C_0 = 228.758,7$$

Der Kapitalwert beträgt **228.758,7 EUR.**

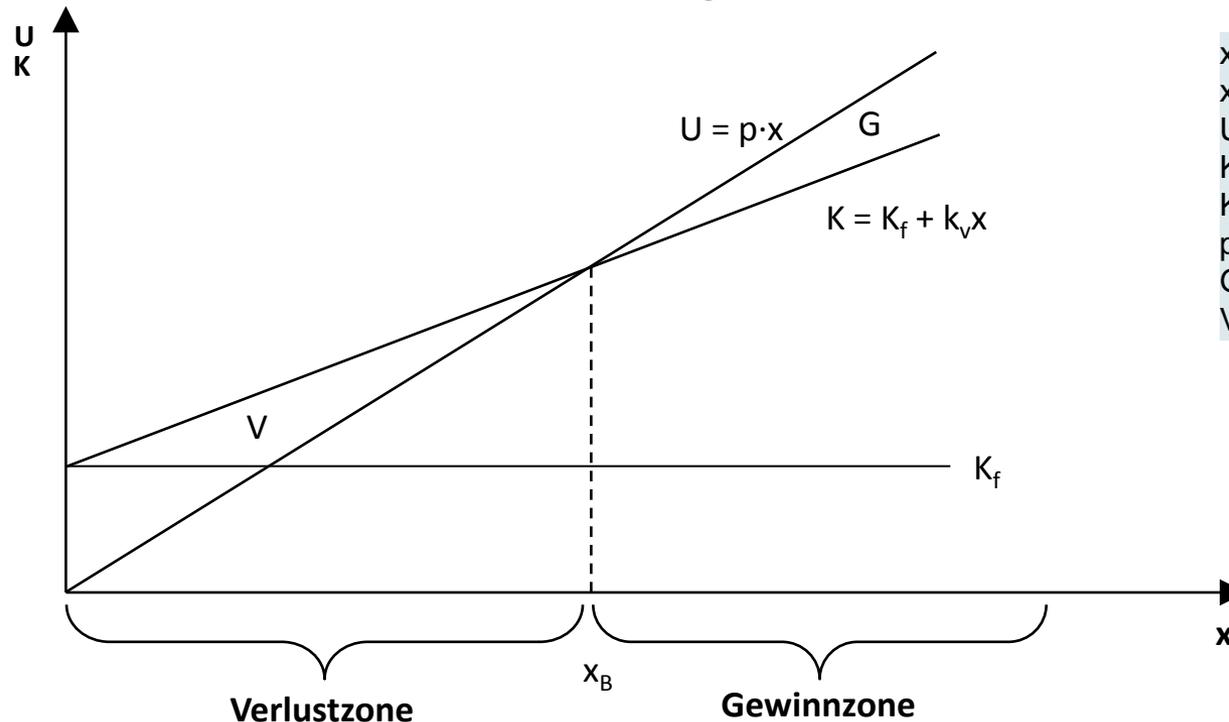
Diesen Betrag erzielt der Investor, bezogen auf den Investitionszeitpunkt, über die Verzinsung des eingesetzten Kapitals hinaus.

Quelle: in Anlehnung an Ehrmann 2007.

Break-Even-Analyse

Bestimmung der Break-Even-Menge

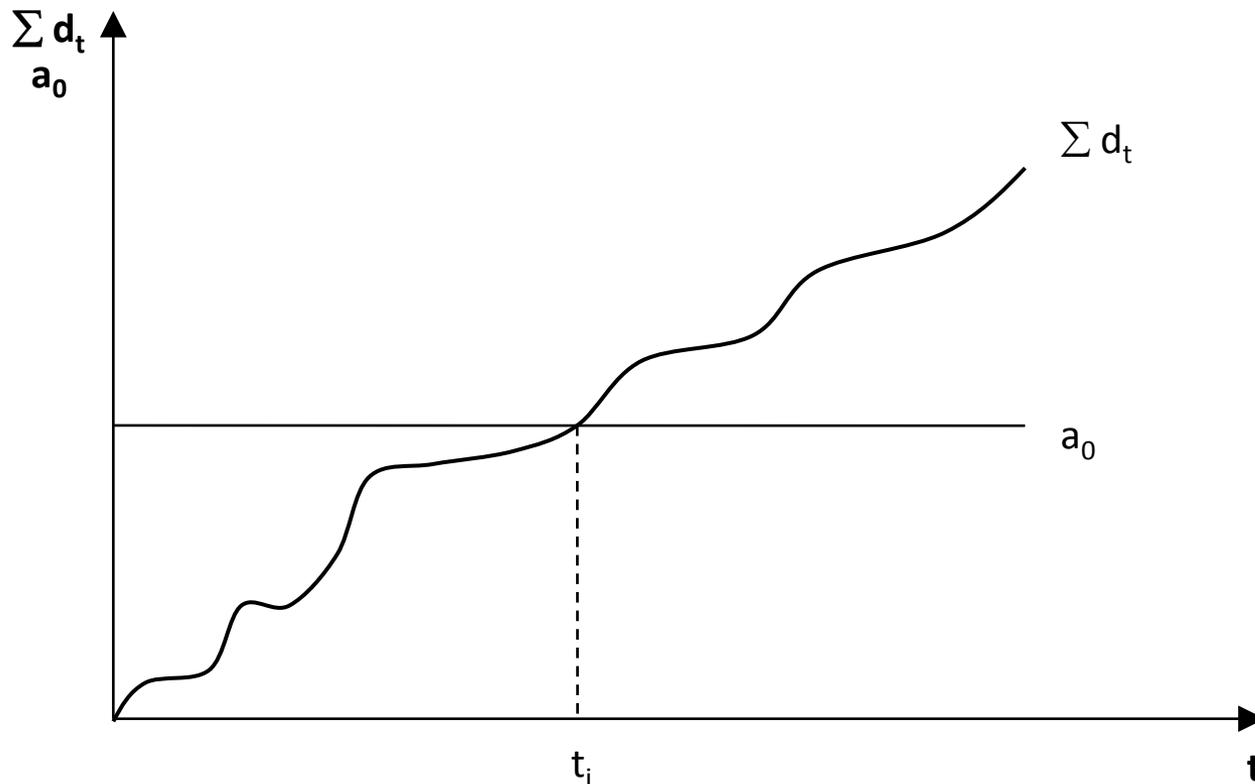
- Absatzmenge, die zur Deckung aller Entwicklungs- oder Absatzkosten des Produkts nötig ist



x_B = Break-Even-Menge
 x = Absatzmenge
 U = Umsatz
 K_f = Fixkosten
 K_v = variable Kosten
 p = Preis (Stückerlös)
 G = Gewinn
 V = Verlust

Amortisationsrechnung

Amortisationsperiode: Zeit, in der die kumulierten Fixkosten der Neuproduktentwicklung und Markteinführung durch die kumulierten Deckungsbeiträge gedeckt werden



$$t_i = \frac{KE - RW}{(GvZ + AfA)}$$

t_i = Amortisationsdauer
 KE = Kapitaleinsatz
 RW = Restwert
 GvZ = Gewinn v. Zinsen
 AfA = jährlicher
 Abschreibungen

Deckungsbeitrag – Beispiel

Kundendeckungsbeitragsrechnung

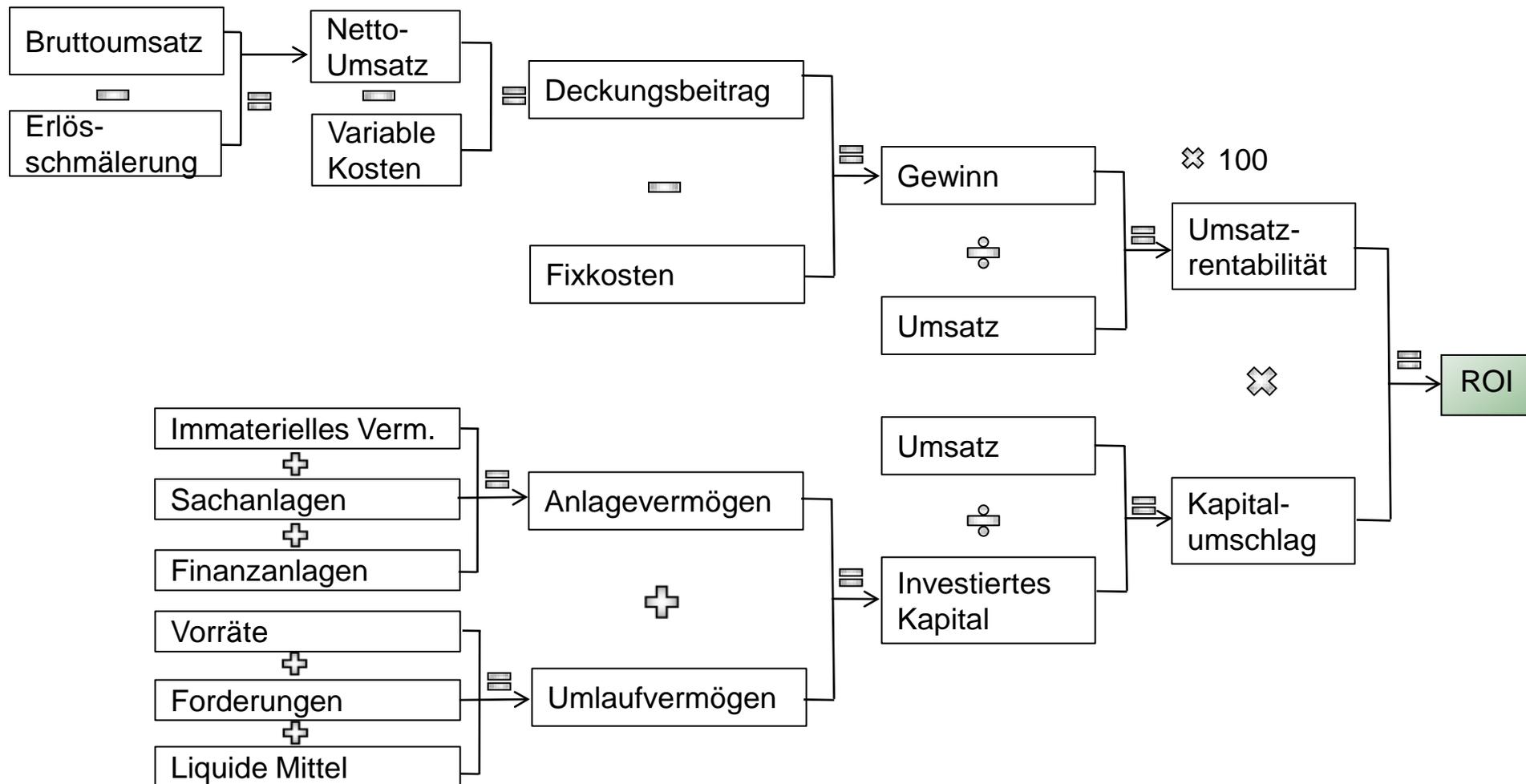
-	Kunden-Bruttoerlöse pro Periode
-	Erlösschmälerungen
=	Kunden-Nettoerlöse pro Periode
-	Kosten der von Kunden bezogenen Produkte (variable Stückkosten lt. Produktkalkulation, multipliziert mit den Kaufmengen)
=	Kundendeckungsbeitrag I
-	Eindeutig kundenbedingte Auftragskosten (z. B. Vorrichtungen, Versandkosten)
=	Kundendeckungsbeitrag II
-	Eindeutig kundenbedingte Besuchskosten (z. B. Kosten der Anreise zum Kunden)
-	Sonstige relative Einzelkosten des Kunden pro Periode (z.B. Gehalt eines speziell Zuständigen Key-Account-Managers; Engineering-Hilfen; Mailing-Kosten; Zinsen Auf Forderungs-Außenstände; bei Kunden auf der Handelsstufe: Werbekostenzuschüsse, Listungsgebühren und ähnliche Vergütungen)
=	Kundendeckungsbeitrag III

Deckungsbeitragsrechnung im Handel – Beispiel Coop Schweiz

- Nettoerlös
- ./. Warenkosten
- DB 1**
- ./. Personalkosten
- DB nach Personalkosten**
- ./. Betriebskosten
- DB 2**

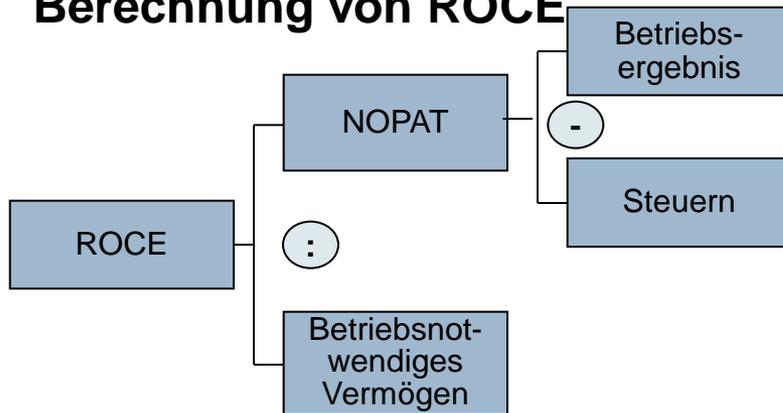


Return on Investment

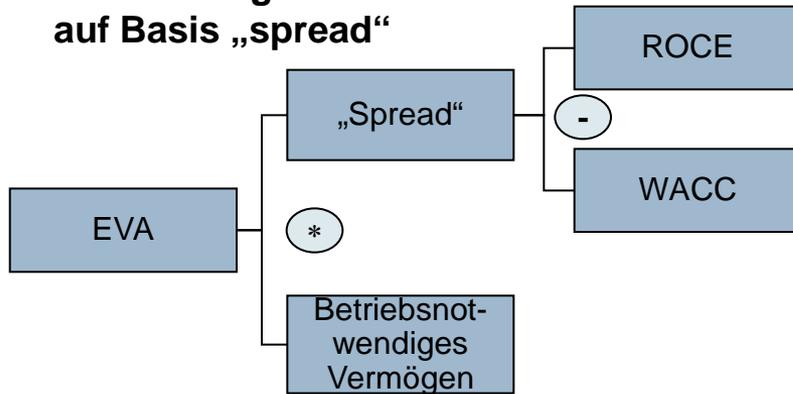


ROCE und EVA als wertorientierte Beurteilungsgrößen

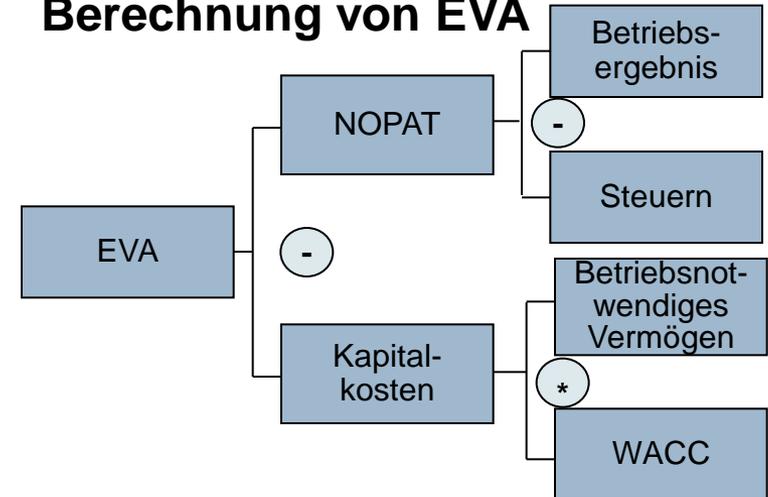
Berechnung von ROCE



Berechnung von EVA auf Basis „spread“



Berechnung von EVA



ROCE = Return on Capital Employed
 NOPAT = Net Operating Profit After Taxes
 EVA = Economic Value Added
 WACC = Weighted Average Cost of Capital

EVA bei der **METRO** Group

MADE TO TRADE.

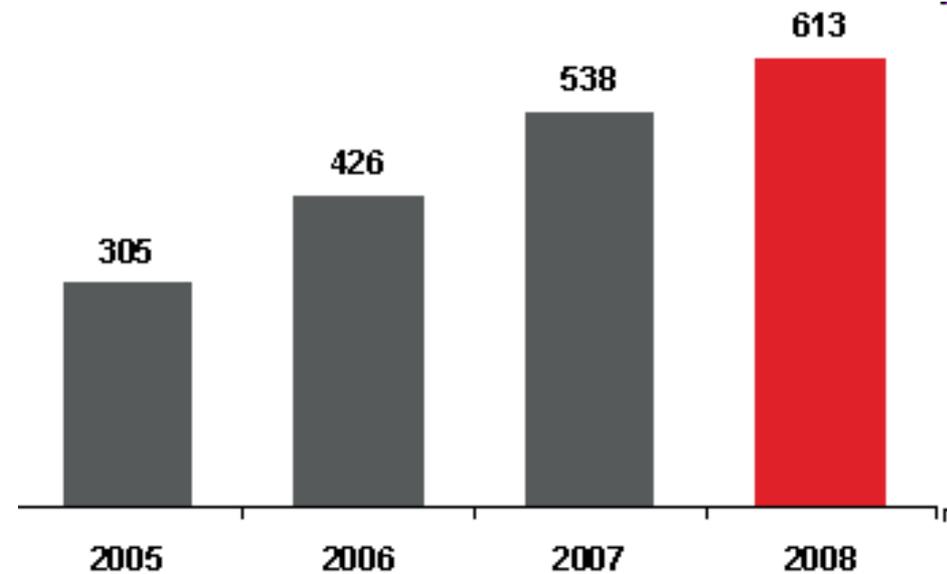


EVA = Geschäftsergebnis - Kapitalkosten

Kapitalkostensatz x Geschäftsvermögen



Entwicklung des EVA seit 2005



Beurteilung des Geschäftsergebnisses des Jahres 2008 bei der **METRO Group**

MADE TO TRADE.

Mio. €	Geschäfts- ergebnis	Geschäfts- vermögen	EVA	RoCE %	Delta-EVA
Metro Cash & Carry	1.076	7.393	396	14,6	39
Real	168	5.916	217	2,8	74
Media Markt und Saturn	469	2.814	286	16,7	-28
Galeria Kaufhof	80	1.060	11	7,5	5
Sonstige Gesellschaften/ Konsolidierung	254	4.879	-65	-	-15
METRO Group	2.047	22.062	613	9,3	75

Überblick über alternative Bewertungsverfahren

	Zahl Beurteilungskriterien	Entscheidungskriterium	Informationsbedarf	Komplexität	Prognosezeitraum
Qualitative Verfahren					
Checkliste	groß	Erfüllung aller Anforderungen	gering	gering	implizit
Profilmethode	groß	keine	gering	gering	implizit
Punktbewertungsverfahren	groß	Mindest-Gesamt-Score	gering	gering/-mittel	implizit
Chancen/Risiken	groß	Normstrategie	mittel	gering/-mittel	implizit
Portfolio Methode	groß	Normstrategien	mittel	hoch	mittel
Quantitative Verfahren					
Gewinnanalyse	klein	positiver Gewinn	mittel	mittel/ hoch	kurz/mittel
Amortisationsrechnung	mittel	$t_i < t_s$	mittel	mittel	mittel (bis t_i)
Kapitalwertmethode	groß	$C_0 > 0$	hoch	hoch	lang (bis t_n)

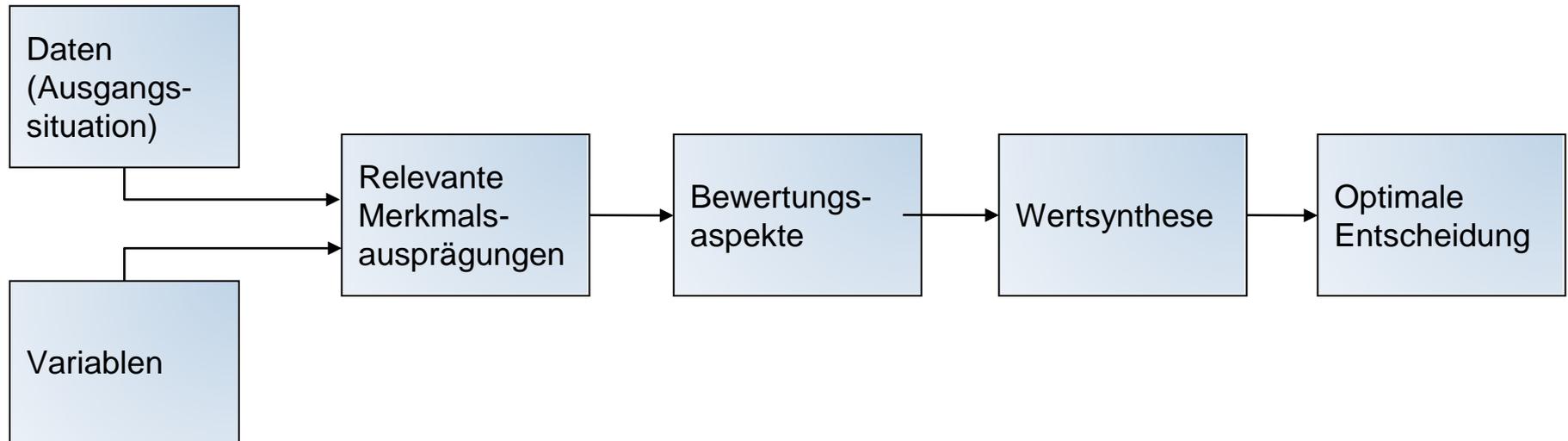
Gliederung der Vorlesung

4. Planungsebenen und Planungsverfahren
 - 4.1 Planungsebenen
 - 4.2 Planungsarten und Planungsverfahren

5. Phasen des Planungsprozesses
 - 5.1 Planung als Prozess
 - 5.2 Zielbildung
 - 5.3 Umfeld- und Unternehmensanalyse
 - 5.4 Alternativensuche und Strategieauswahl
 - 5.5 Prognose
 - 5.6 Alternativen- und Strategiebewertung
 - 5.7 Entscheidung und Entscheidungsverfahren
 - 5.8 Implementierung
 - 5.9 Kontrolle

6. Komplexität und Koordination

Gut strukturierte Planungs- und Entscheidungssituation



Modellinput

Modelloutput

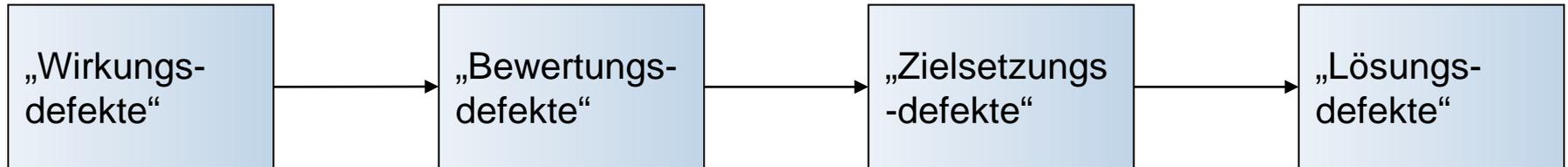
Wirkungszusammenhang
(Entscheidungsfeld)

Bewertung des
Output nach
mehreren
Aspekten

Zielsetzung
eindimensional

Auswahl

Schlecht strukturierte Planungs- und Entscheidungssituation



- Variablen lassen sich nicht eindeutig einem Entscheidungsproblem zuordnen
- Die Beziehung zwischen den Variablen kann nicht zutreffend abgebildet werden

- Der Einfluss einer Entscheidung lässt sich nicht quantifizieren, also z. B. nicht in Kosten und Erlösen erfassen

- Es werden mehrdimensionale Ziele verfolgt; die Ziele sind konfliktär
- Das Zielausmaß ist nicht bestimmbar

- Es fehlt eine effiziente Lösungsmethode

Generelle Lösungsansätze für schlecht strukturierte Problemstellungen

- Näherungswerte
- Qualitative Beschreibung des Problems (z. B. Portfolio-Modelle, Scoring-Modelle)
- Quantitative Lösung durch Bildung von Teil- und Unterproblemen, die nicht strukturdefekt sind, und Rückkopplung der Teilprobleme zum Gesamtproblem

Entscheidungstypen des „Homo-Oeconomicus-Modells“

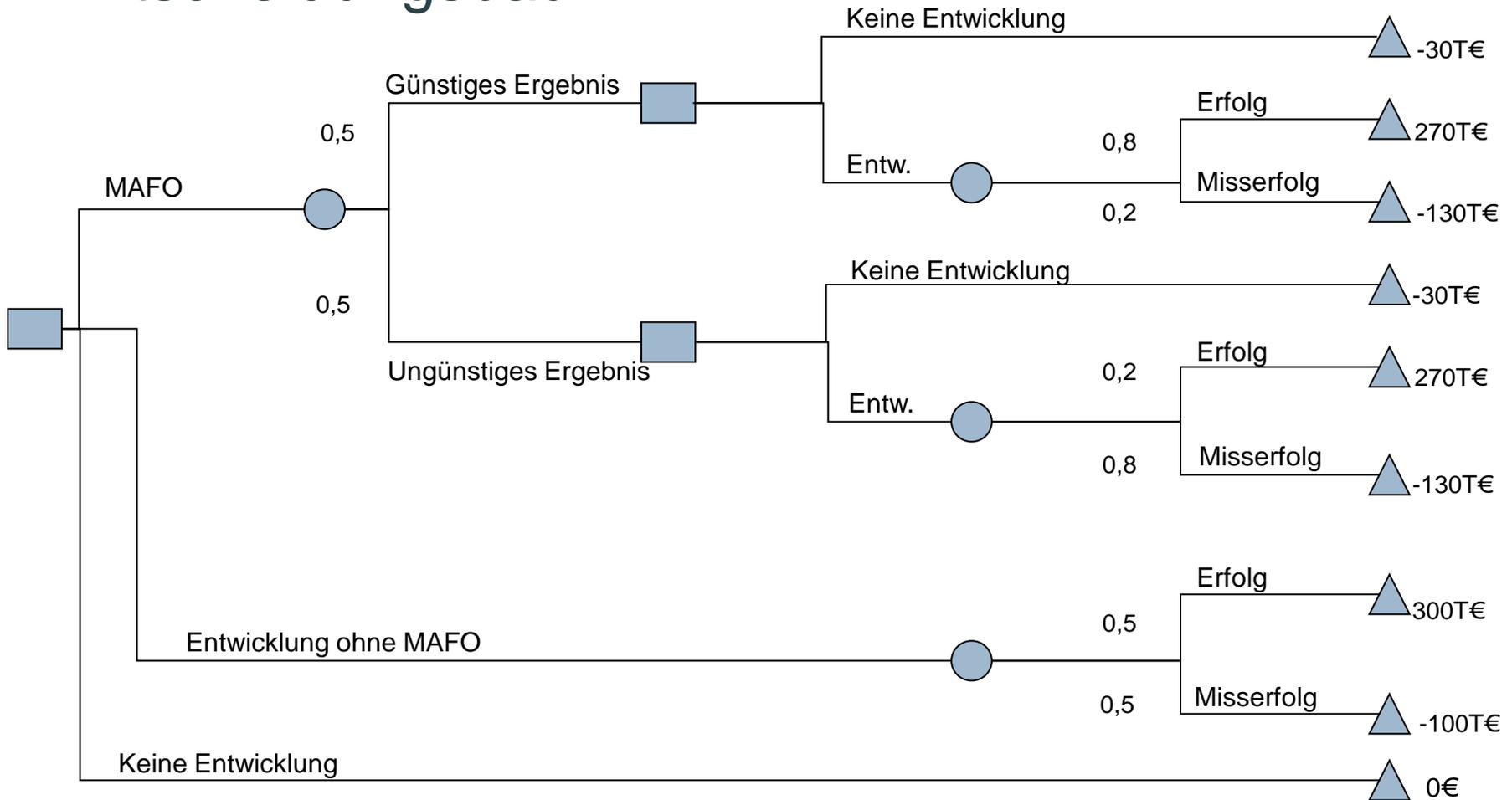
		Gewissheit	Ungewissheit				
Entscheidungssituation		Sicherheit	Risiko	Unsicherheit			
			einwertige Erwartungen objektive Wahrscheinlichkeiten	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">mehrwertige Erwartungen</td> <td style="width: 50%;">mehrwertige Erwartungen</td> </tr> <tr> <td>subjektive Wahr- scheinlichkeit</td> <td>objektiv unsichere Erwartung</td> </tr> </table>	mehrwertige Erwartungen	mehrwertige Erwartungen	subjektive Wahr- scheinlichkeit
mehrwertige Erwartungen	mehrwertige Erwartungen						
subjektive Wahr- scheinlichkeit	objektiv unsichere Erwartung						
Entscheidungs- regel		Alternative mit maximalem Erwartungswert	Bayes'sche Entscheidungsregel Bernouill-Prinzip	Maximin-Regel Maximax-Regel Savage-Niehans-Regel Hurwicz-Regel Laplace-Regel			

Regeln zur Entscheidung bei Unsicherheit

Ergebnismatrix				Laplace	Maximin	Maxi-max	Hurwicz	Savage-Niehans
	U 1 (0,5)	U 2 (0,4)	U 3 (0,1)					
A 1	180	60	210	150	60	210	90	150
A 2	100	140	180	140	100	180	116	80
A 3	80	100	240	140	80	240	112	160

Quelle: in Anlehnung an Wöhe/Döring 2005, S. 120..

Entscheidungsbaum



Ergebnis-/Entscheidungsmatrix

Situations Ziele Alternativen	S ₁				...	S ₂			
	Z ₁	Z ₂	...	Z _p		Z ₁	Z ₂	...	Z _p
a ₁	(e ₁₁) ₁	(e ₁₁) ₂	...	(e ₁₁) _p	...	(e _{1m}) ₁	(e _{1m}) ₂	...	(e _{1m}) _p
a ₂	(e ₂₁) ₁	(e ₂₁) ₂	...	(e ₂₁) _p		(e _{2m}) ₁	(e _{2m}) ₁	...	(e _{2m}) _p
.
.
.
a _n	(e _{n1}) ₁	(e _{n1}) ₂	...	(e _{n1}) _p		(e _{nm}) ₁	(e _{nm}) ₂	...	(e _{nm}) _p

a_i (i = 1, 2, ..., n) = Alternativen (z.B. Verhaltensweisen, Maßnahmen, Verhaltensmöglichkeiten, Aktionen, Strategien, Instrumentvariablen; unabhängige Variablen)

s_j (j = 1, 2, ..., m) = Situationen (z.B. Zustände der Realität, Datenkonstellationen, Umweltstrategien; exogene Erwartungsvariablen)

z_k (k = 1, 2, ..., p) = Ziele

(e_{ij})_k = f(a_i, s_j, z_k) = Ergebnisse (z.B. Erfolge, Konsequenzen, Zielerreichungsgrade der Alternativen; endogene Erwartungsvariablen)

Zusammenhang zwischen Führungsprozess und Ergebnis-/ Entscheidungsmatrix

Situationsen Ziele	S ₁				...	S ₂			
	Z ₁	Z ₂	...	Z _p		Z ₁	Z ₂	...	Z _p
Alternativen									
a ₁	(e ₁₁) ₁	(e ₁₁) ₂	...	(e ₁₁) _p		(e _{1m}) ₁	(e _{1m}) ₂	...	(e _{1m}) _p
a ₂	(e ₂₁) ₁	(e ₂₁) ₂	...	(e ₂₁) _p		(e _{2m}) ₁	(e _{2m}) ₁	...	(e _{2m}) _p
.
.
.
a _n	(e _{n1}) ₁	(e _{n1}) ₂	...	(e _{n1}) _{1p}	...	(e _{nm}) ₁	(e _{nm}) ₂	...	(e _{nm}) _p

- Zielanalyse
- Problem-analyse
- Alternativen-analyse
- Prognose (der Umwelt)
- Bewertung
- Entscheidung

Verfahren zur Optimierung der Zielfunktion (I)

Lineare Programmierung

- Zielfunktion und Restriktionen werden als lineare Funktion dargestellt. Im Lösungsverfahren wird eine lineare Zielfunktion bei ebenfalls linearen Nebenbedingungen optimiert (maximiert oder minimiert). Das üblicherweise angewandte Verfahren (Algorithmus) ist die Simplex-Methode.
- Beispielhafte Anwendungsbereiche
 - Bestimmung des optimalen Produktionsprogramms.
 - Kostengünstige Zuordnung von Arbeitsgängen auf verschiedenen Maschinen
 - Kostengünstiger Transport
 - Abstimmung der kostenminimalen und kapazitätsgerechten Produktions- und Einkaufsplanung

Nichtlineare Programmierung

- Mathematisch noch relativ wenig ausgebaut, ein eindeutiges methodisches Rechenverfahren fehlt noch; Zielfunktion und Nebenbedingungen bestehen aus nichtlinearen Beziehungen. Es wird eine stückweise Linearisierung auf der Basis von Näherungsverfahren (Iteration) durchgeführt.
- Beispielhafte Anwendungsbereiche
 - Detaillierte Produktionsplanung unter Berücksichtigung technischer Beziehungen
 - Bestimmung und Verteilung des „optimalen“ Werbebudgets
 - „Optimale“ Wertpapierauswahl (Portfolio-Selektion)

Verfahren zur Optimierung der Zielfunktion (II)

Dynamische Programmierung

- Rechentchnik zur Lösung komplexer mehrstufiger Programme, bei der die Optimierung nicht für alle Variablen gleichzeitig, sondern in mehreren, aufeinanderfolgenden Schritten vor sich geht
- Beispielhafte Anwendungsbereiche
 - Mehrperiodige Produktions- und Investitionsplanung
 - Mehrperiodiges Budgetierungsproblem bei der Werbeplanung
 - Mehrperiodige Planung von Lagerhaltungs- und Ersatzproblemen

Parametrische und stochastische Programmierung

- Es werden entweder die in das Modell eingehenden Daten als Funktion eines „Parameters“ (parametrische Programmierung) oder als „zufällig Variable“ (stochastische Programmierung) erfasst. Die beiden Programmierungsverfahren gelten als Ergänzung der linearen Programmierung. Dadurch, dass die Größen im Modellfall nicht mehr eindeutig vorgegeben werden, sondern als Variable eingehen, ist eine Mehrfachrechnung notwendig, die dann nicht mehr zu einer Optimallösung, sondern zu optimalen Lösungsbereichen führt.
- Anwendungsbereiche wie bei linearer Programmierung

Verfahren zur Optimierung der Zielfunktion (III)

Heuristische Programmierung

- Die Verfahren sind empirisch orientiert und versuchen, den enormen Rechenaufwand der mathematischen Programmierung durch detaillierte Analyse des Entscheidungssystems zu verkürzen. Dabei wird durch eine bewusste Beschränkung des „Suchgebiets“ der möglichen Lösungen in Kauf genommen, dass nicht optimale, sondern irgendeine sinnvolle Lösung des Problems erreicht wird. In der Praxis existiert eine Reihe von Anwendungsregeln (u.a. „Näherungsregeln“, „Prioritätsregeln“) und computerisierte heuristische Programme.
- Beispielhafte Anwendungsbereiche
 - Planung des Produktionsablaufs
 - Bestimmung des innerbetrieblichen Standortes
 - Lagerhaus-Standortplanung
 - Probleme der „Mediaselektion“
 - Ansätze zur Lösung des „Rundreiseproblems“ von Vertretern
 - Bestimmung des „optimalen“ Wertpapierportfolios

Verfahren zur Optimierung der Zielfunktion (IV)

Simulation

- Mit Hilfe von Experimenten werden reale Vorgänge an einem Abbild der Wirklichkeit (=Modell) „durchgespielt“. Durch das „Probieren am Modell“ versucht man darüber Anhaltspunkte zu gewinnen, wie sich alternative Modellkonstruktionen (Frage: „Was ist, wenn...?“) in der Wirklichkeit auswirken
- Beispielhafte Anwendungsbereiche
 - Unternehmensplanspiele
 - Lagerhaltungs- und Ersatzprobleme
 - Prognosen des Käuferverhaltens
 - Probleme der Planung von Organisationsstrukturen

Gliederung der Vorlesung

- 4. Planungsebenen und Planungsverfahren
 - 4.1 Planungsebenen
 - 4.2 Planungsarten und Planungsverfahren

- 5. Phasen des Planungsprozesses
 - 5.1 Planung als Prozess
 - 5.2 Zielbildung
 - 5.3 Umfeld- und Unternehmensanalyse
 - 5.4 Alternativensuche und Strategieauswahl
 - 5.5 Prognose
 - 5.6 Alternativen- und Strategiebewertung
 - 5.7 Entscheidung und Entscheidungsverfahren
 - 5.8 Implementierung
 - 5.9 Kontrolle

- 6. Komplexität und Koordination

Strategieimplementierung

Bemühungen und Maßnahmen zur konkreten Umsetzung von formulierten Strategien in reale Handlungen („make strategy work“)

Teilaufgaben der Strategieimplementierung

- Absicherung der Strategie: strategiegerechte Gestaltung der Strukturen und Systeme
- Operationalisierung der Strategie: Umsetzung der Strategie in operativen Planungen, z.B.
 - funktionale operative Planung (für die einzelnen Funktionsbereiche)
 - faktorbezogene operative Planung (für die Produktionsfaktoren, z.B. Personal, Anlagen)
 - monetäre operative Planung (monetäre Konsequenzen, z.B. Gewinn, Umsatz, Kosten, Liquidität)
- Durchsetzung der Strategie: Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens durch Information, Schulung, Motivation, Kontrolle

Zusammenhang von Strategie und Strukturen

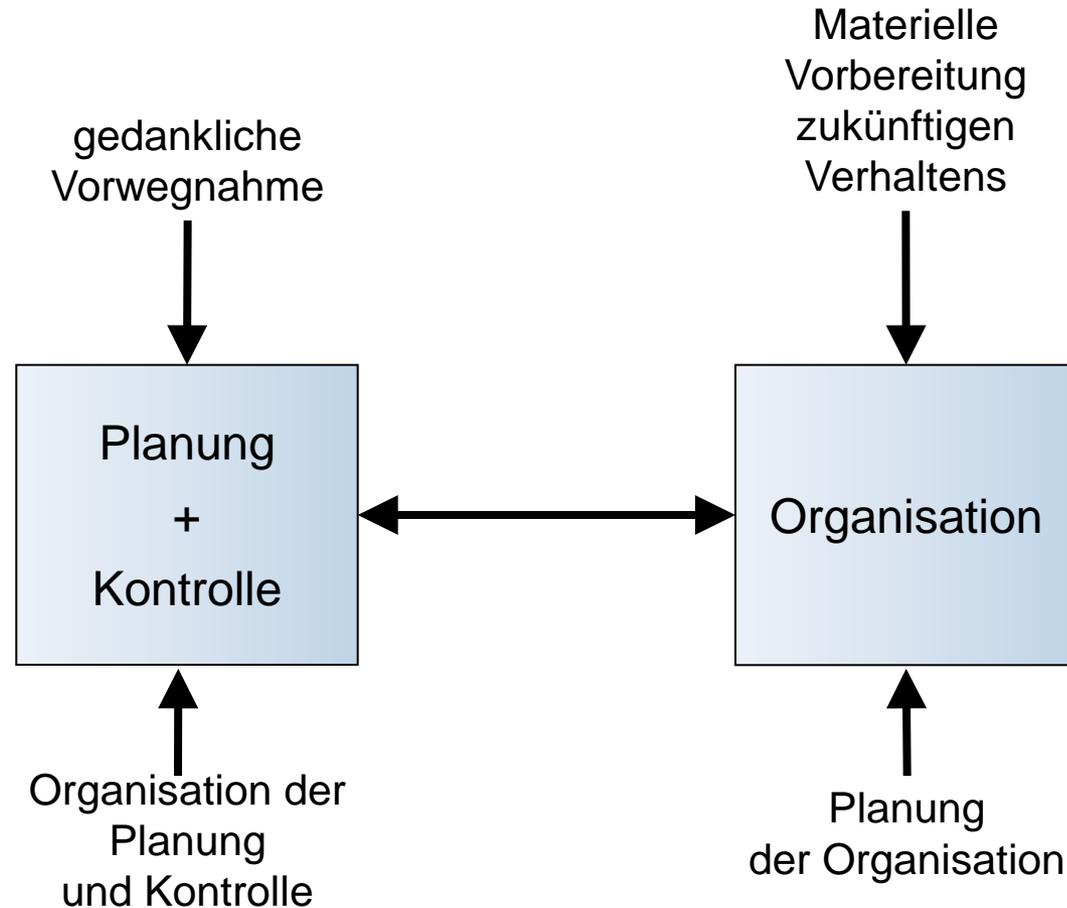
Structure follows Strategy (Chandler 1962)

- Schaffung einer strategiegerechten Organisation als Erfolgsbedingung für die Umsetzung einer Strategie

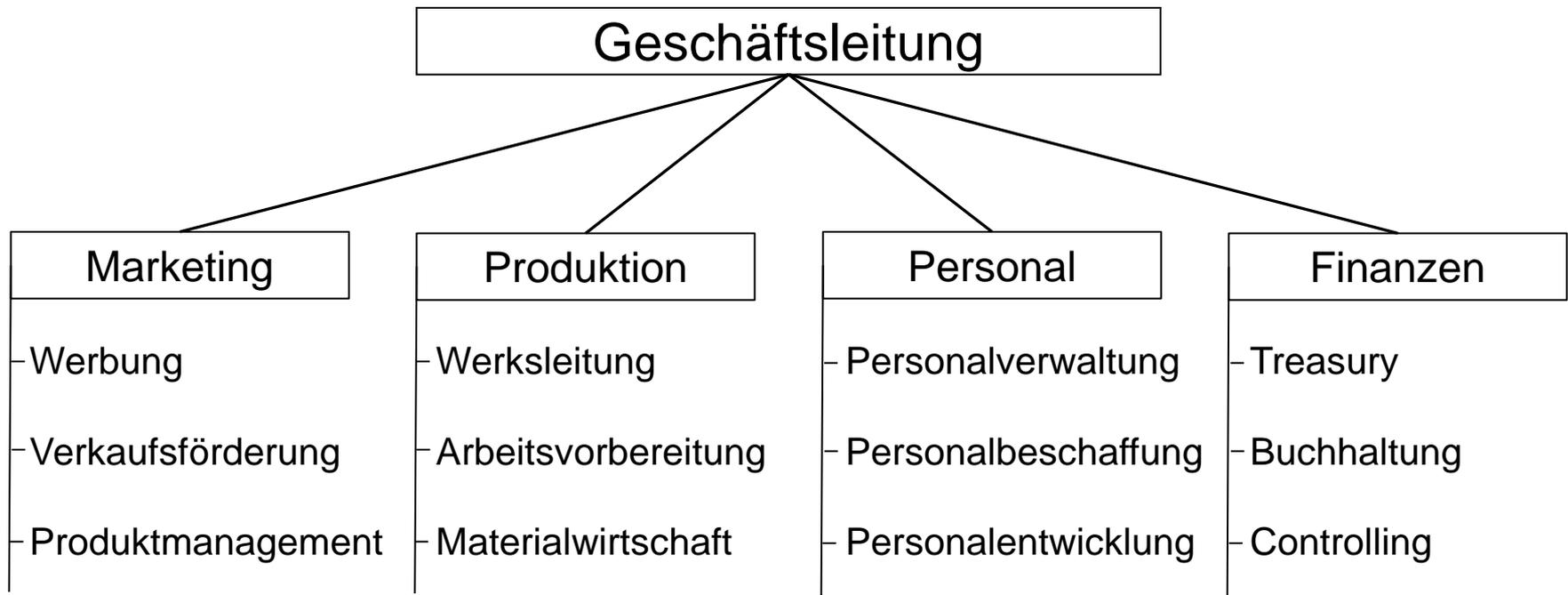
Strategy follows Structure als empirische Beobachtung

- Beeinflussung kann auch in umgekehrter Richtung erfolgen
- gegebene Organisationsstruktur (mit ihren Aufgaben- und Machtverteilungen) beeinflusst die Strategiewahl
 - in Unternehmen gegebene Strukturen lassen oft nur bestimmte Strategien zu

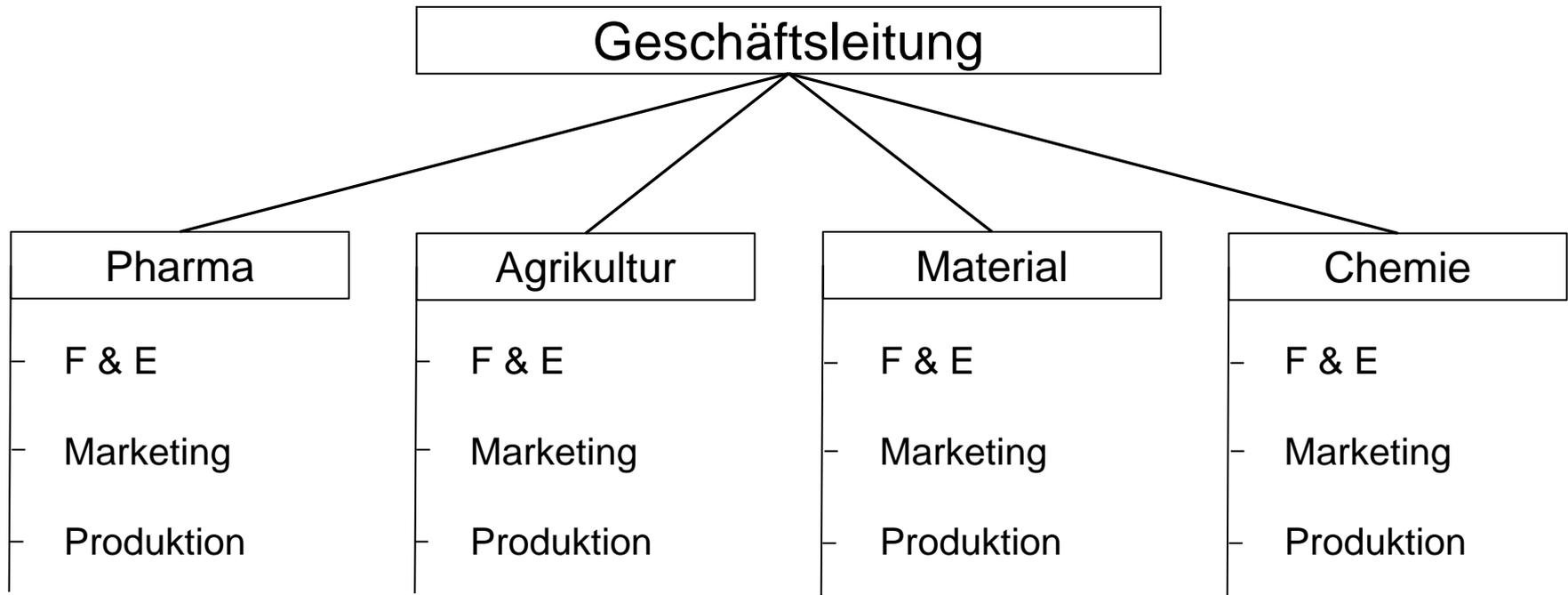
Gestaltung von Strukturen: Zusammenhang zwischen Planung und Organisation



Gestaltung der Aufbaustrukturen: Funktionale Organisation



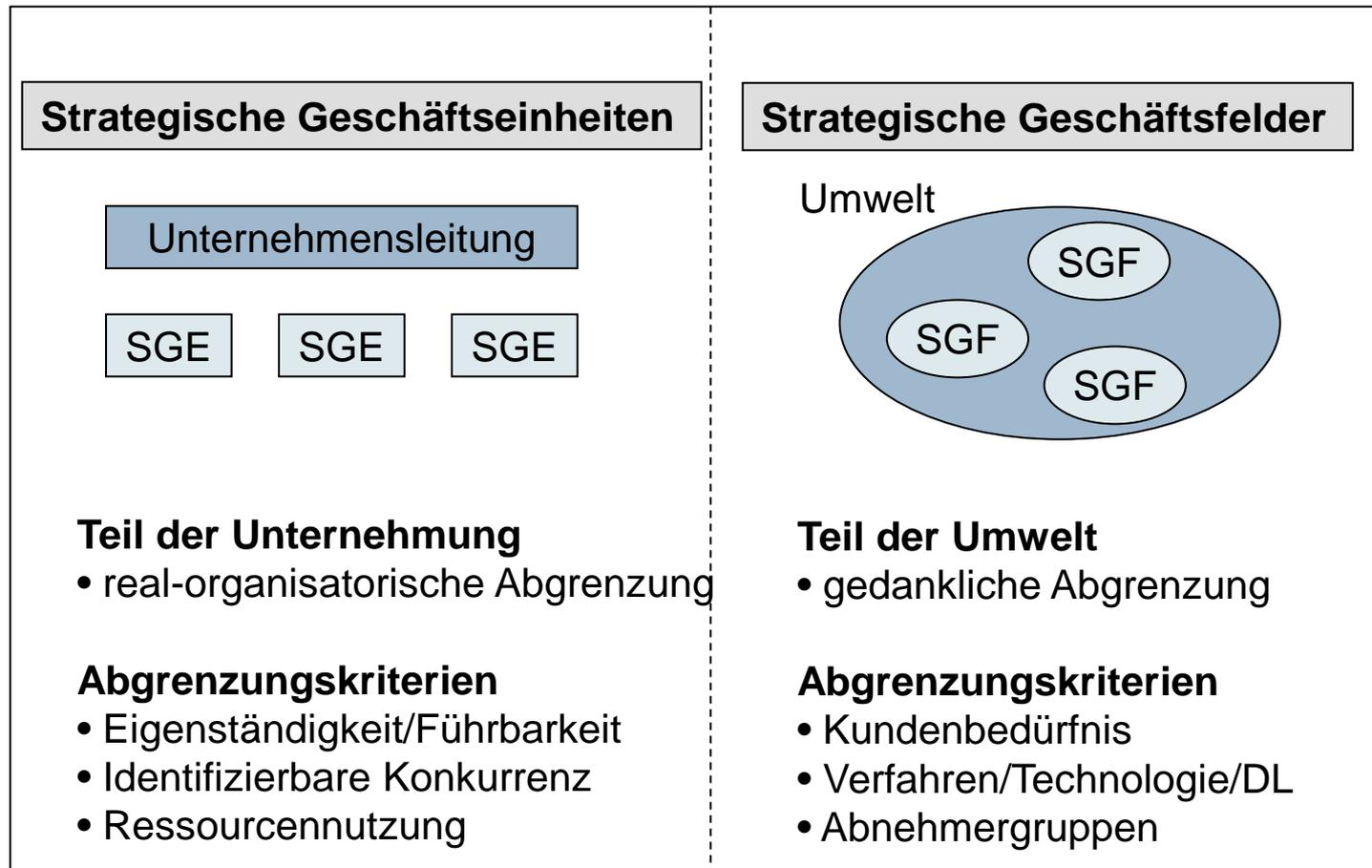
Gestaltung der Aufbaustrukturen: Divisionale Organisation



Gestaltung der Aufbaustrukturen: Matrix-Organisation



Unterschied SGE und SGF

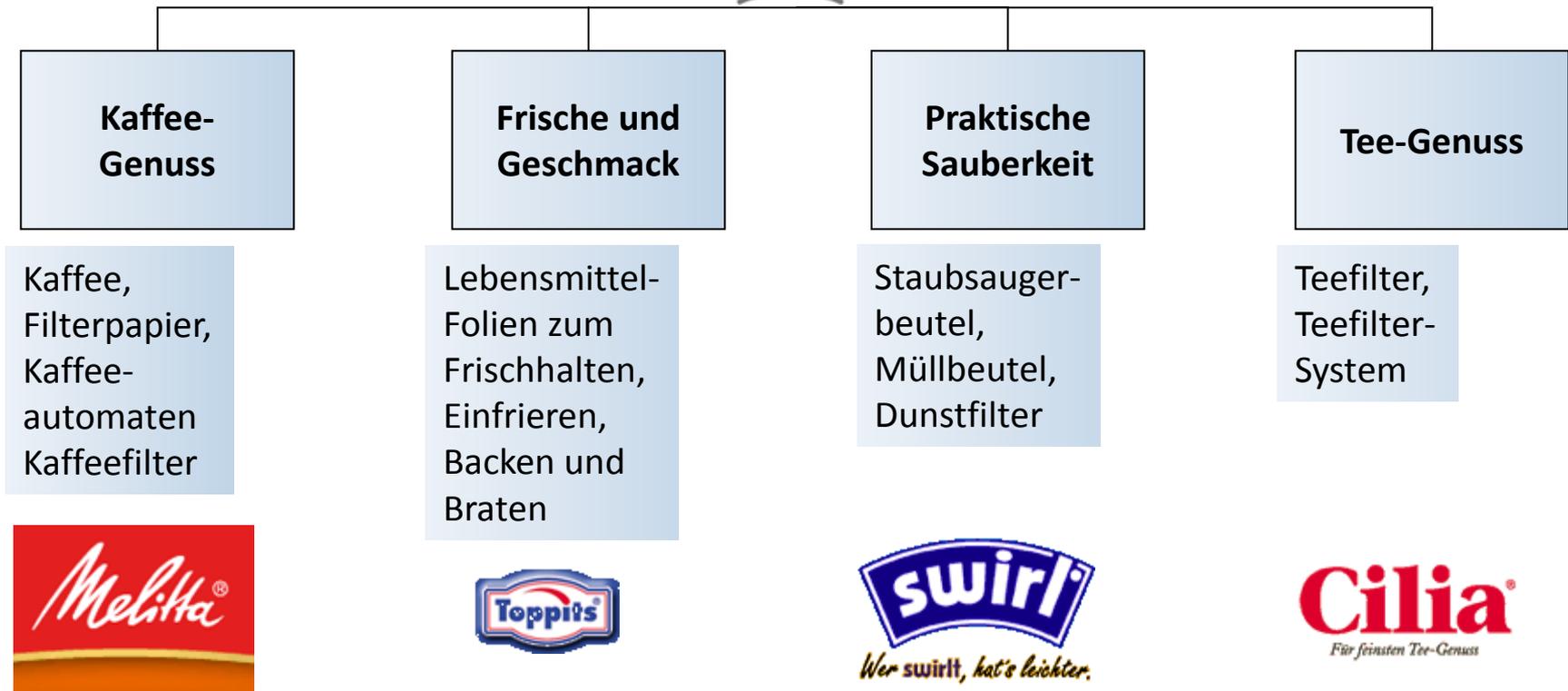


Strategische Geschäftseinheiten

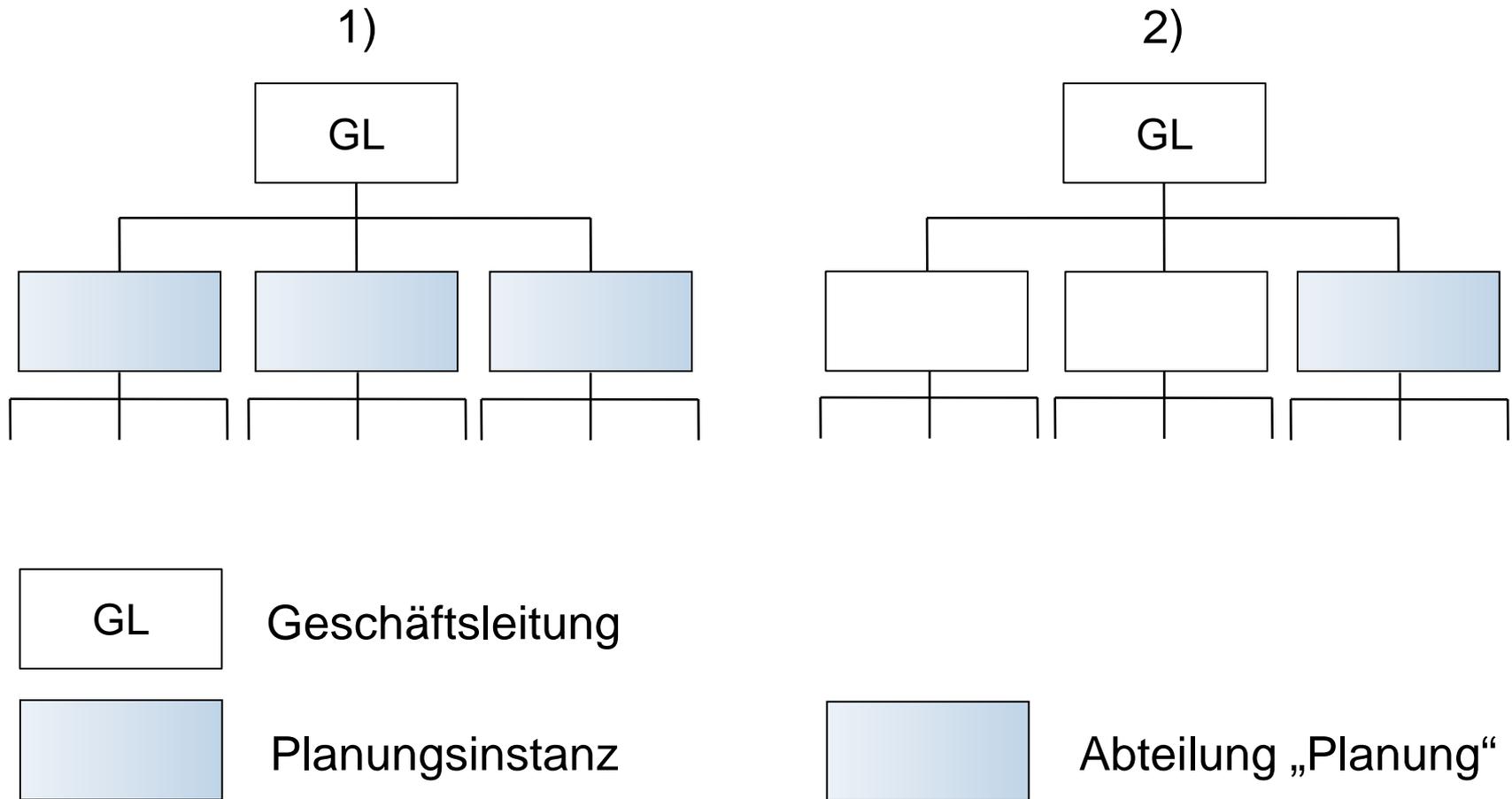
SGE	Kaffeegenuss	Teegenuss	Frische und Geschmack	Praktische Sauberkeit	Bessere Wohnumwelt
Produkte	Kaffee Filterpapier Kaffeautomaten Kaffeefilter	Teefilter Teefiltersystem	Lebensmittelfolien zum Frischhalten, Einfrieren, Backen und Braten	Staubsaugerbeutel Müllbeutel Dunstbeutel	Luftreiniger Luftbefeuchter
Marke	A	B	C	D	E

Strategische Geschäftsfelder, Produktgruppen und Marken bei Melitta

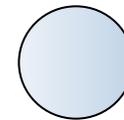
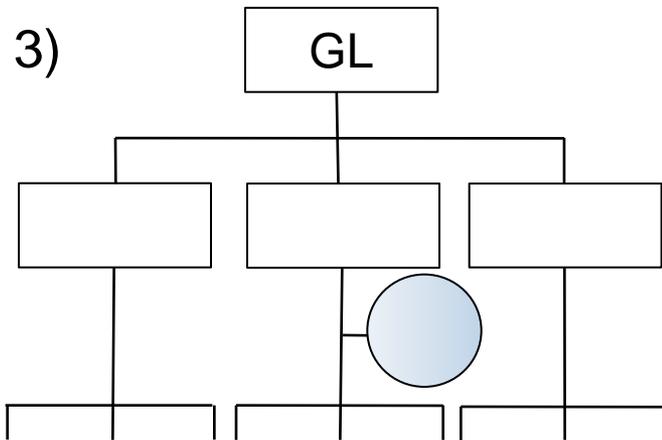
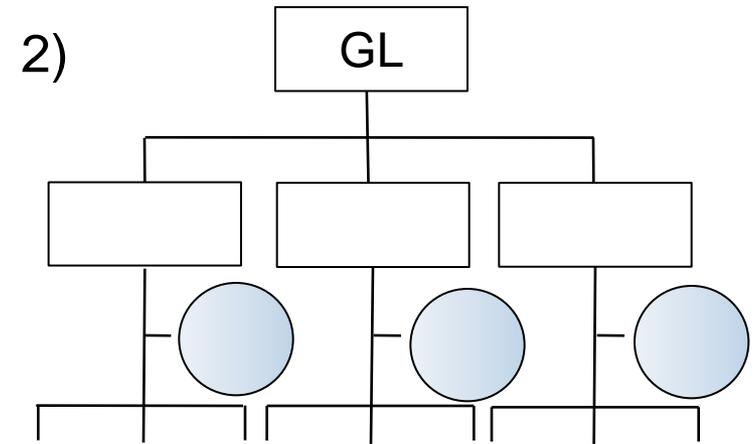
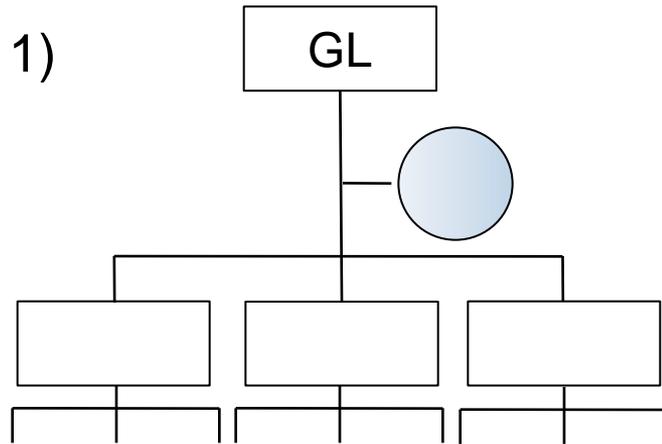
Melitta[®]



Organisation der Planung: Planung in der Linie



Organisation der Planung: Planung in Stäben



Stabstelle „Planung“

Anreizsysteme: Arten von Anreizen

Materielle Anreize

- finanzielle Anreize
 - Festgehalt
 - Variables Gehalt (z.B. Prämien, Bonus)
 - Beteiligung
- nicht-finanzielle Anreize
 - Dienstwagen
 - Dienstreisen
 - Spesenkonto
 - Konsumvorteile
 - Altersversorgung
 - Arbeitsplatzsicherheit
 - Dienstwohnung
 - ...

Immaterielle Anreize

- Arbeitsinhalt (Aufgabe)
- Arbeitsplatz zu Hause
- Verantwortung
- Leistungserfolg
- Karriere (Beförderung)
- Images des Unternehmens
- Titel
- Beziehungen zu Mitarbeitern/Kollegen
- ...

Bezugsgrößen von Anreizsystemen

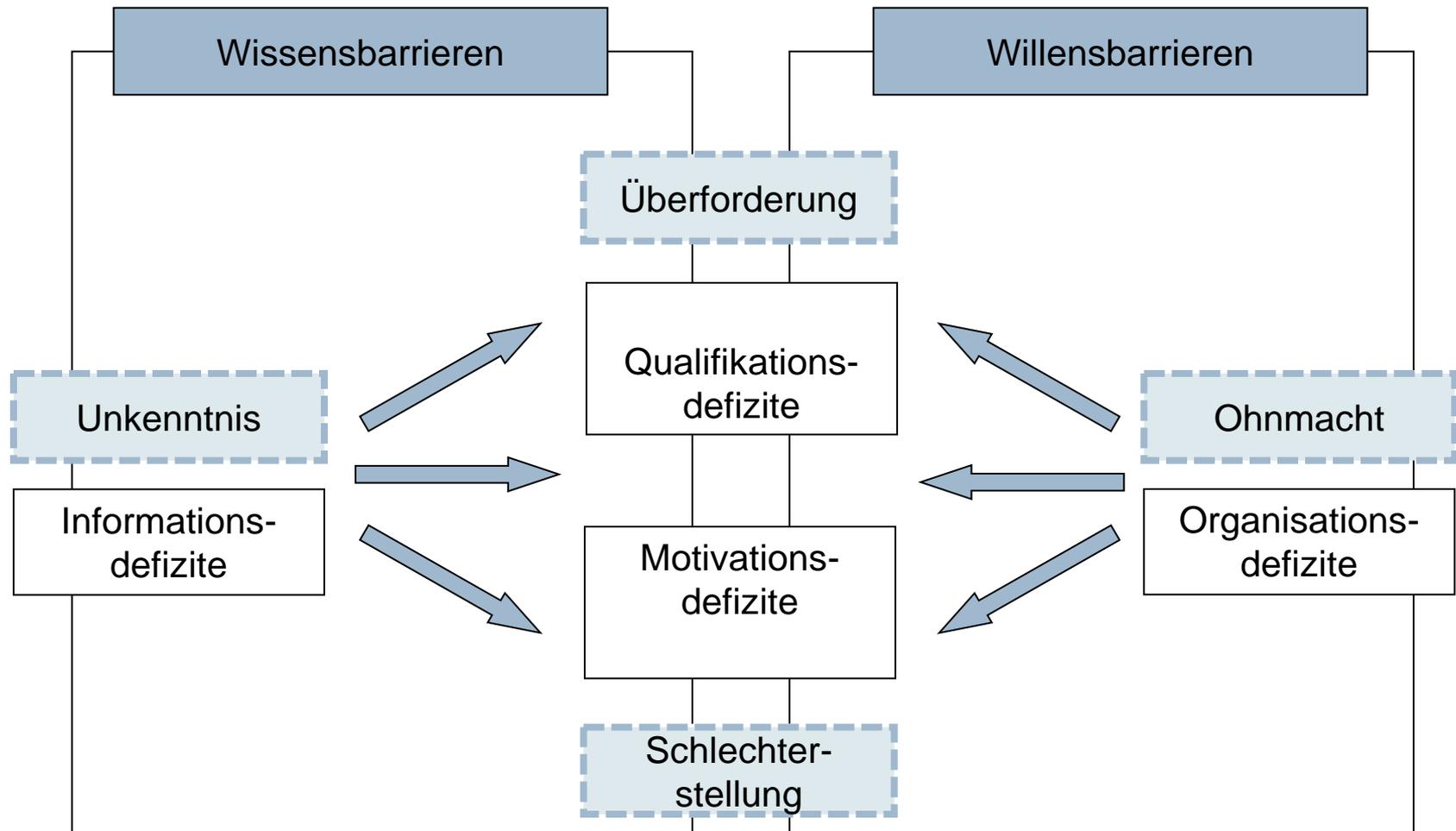
Erfolgsorientierte Bezugsgrößen

- Ergebnis (kurzfristig, langfristig)
- Markt (kurzfristig, langfristig)
- Verhalten (kurzfristig, langfristig)

Nicht-Erfolgsorientierte Bezugsgrößen

- Stelle
- Aufgabe
- Qualifikation
- Dienstalter

Widerstände bei der Durchsetzung von Strategien: Individuelle Ursachen



Modelle des Umgangs mit Strategiebefürwortern und -gegnern

Engagement	hoch	<p>einflussreiche und engagierte Wandelbefürworter</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Engagement stabilisieren ● Macht erhalten <p>→ pflegen</p>	<p>einflussreiche und engagierte Wandelgegner</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Engagement reduzieren ● Macht abbauen <p>→ neutralisieren</p>
	gering	<p>einflussreiche, aber kaum engagierte Wandelbefürworter</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Engagement steigern ● Macht erhalten <p>→ aktivieren</p>	<p>einflussreiche, aber kaum engagierte Wandelgegner</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Engagement stabilisieren ● Macht abbauen <p>→ umdrehen bzw. weiter heraushalten</p>
		positiv	negativ
		Einstellung zum Wandel	

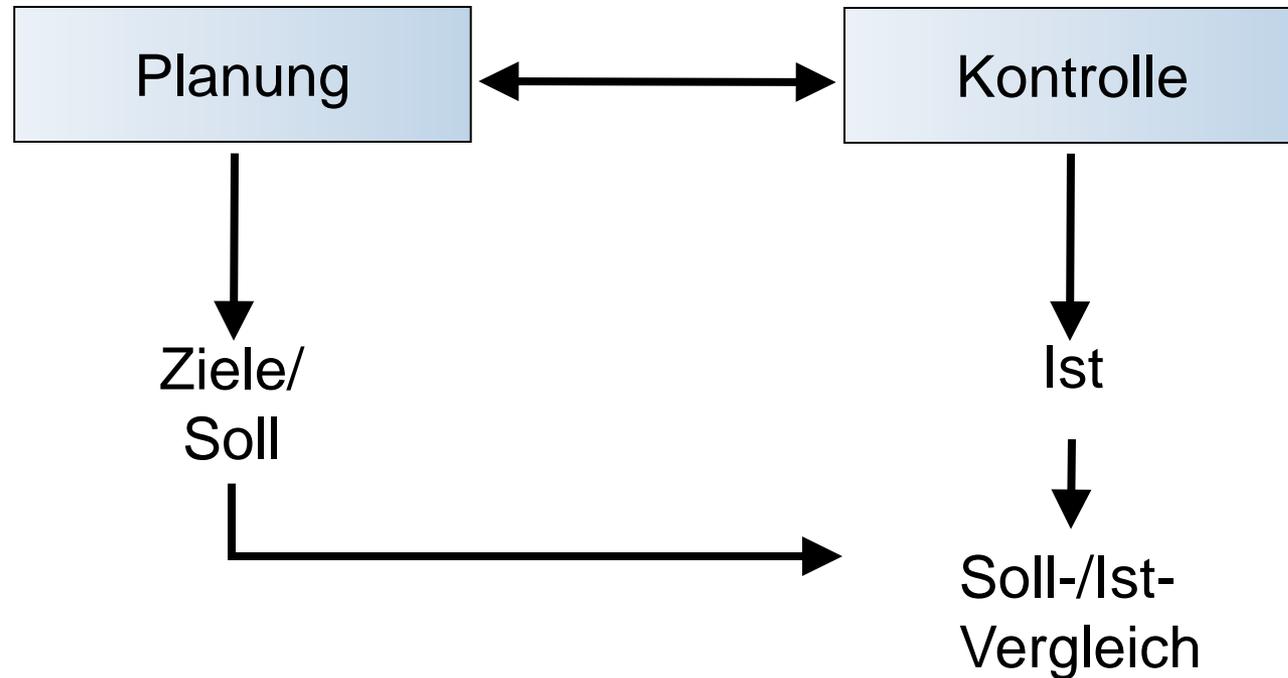
Gliederung der Vorlesung

4. Planungsebenen und Planungsverfahren
 - 4.1 Planungsebenen
 - 4.2 Planungsarten und Planungsverfahren

5. Phasen des Planungsprozesses
 - 5.1 Planung als Prozess
 - 5.2 Zielbildung
 - 5.3 Umfeld- und Unternehmensanalyse
 - 5.4 Alternativensuche und Strategieauswahl
 - 5.5 Prognose
 - 5.6 Alternativen- und Strategiebewertung
 - 5.7 Entscheidung und Entscheidungsverfahren
 - 5.8 Implementierung
 - 5.9 Kontrolle

6. Komplexität und Koordination

Zusammenhang zwischen Planung und Kontrolle



Zweck der Kontrolle

Sachbezogene Zwecke

- Grundlage für direkte Korrekturmaßnahmen
- Grundlage für Planrevision oder Planüberarbeitung
- Problemerkennung in der Frühphase

Personenbezogene Zwecke

- Schaffung von Leistungsdruck
- Schaffung der Möglichkeit, begangene Fehler zu erkennen und zu korrigieren

Abgrenzung von Planungssystemen und Kontrollsystemen

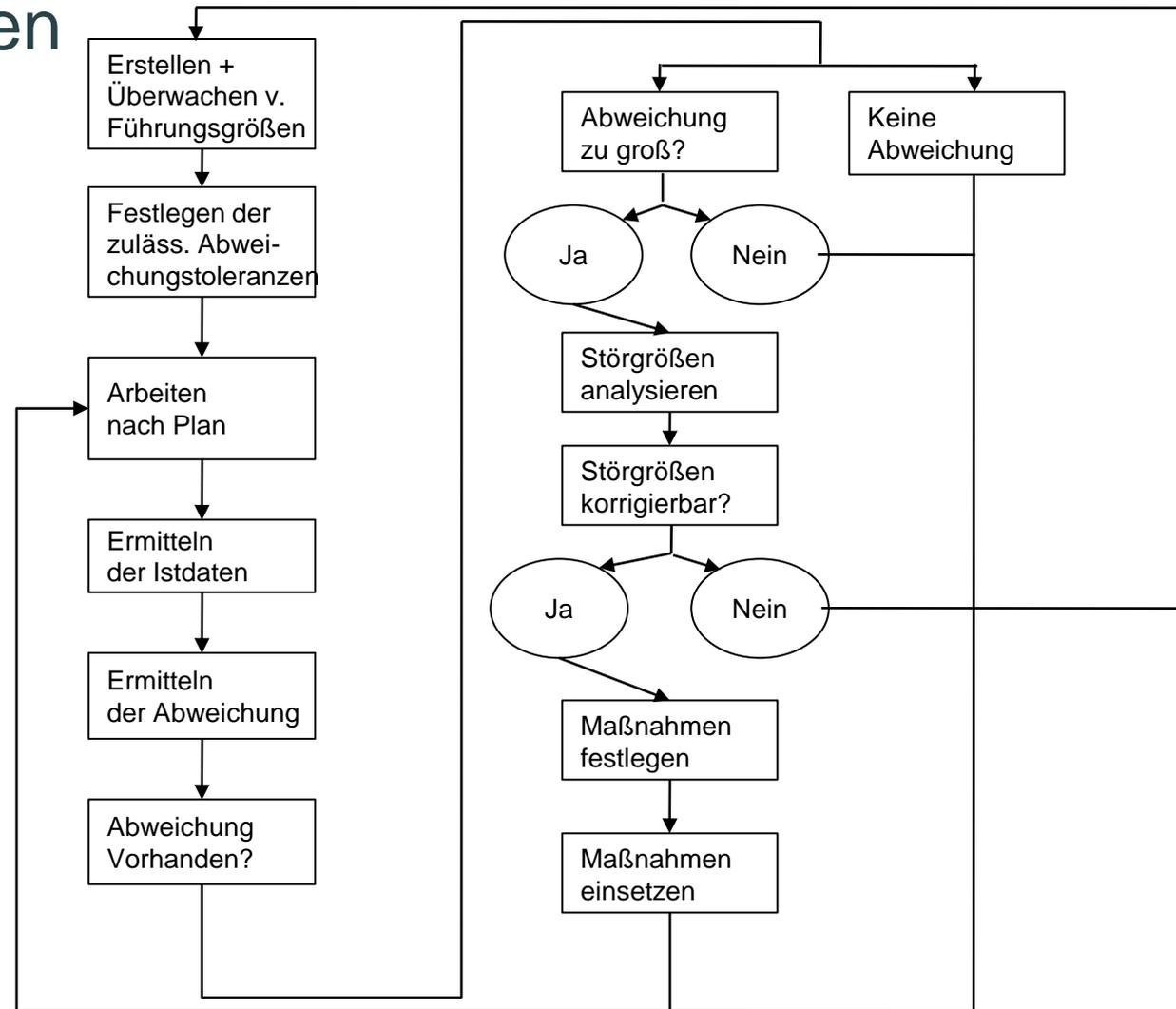
Elemente von Planungssystemen			Elemente von Kontrollsystemen		
Inputvariablen	Prozessvariablen	Outputvariablen	Inputvariablen	Prozessvariablen	Outputvariablen
<ul style="list-style-type: none"> ● P-träger ● Planziele ● Organisatorische Regelungen ● P-information 	<ul style="list-style-type: none"> ● Zielbildung ● Problemfeststellung ● Alternativensuche ● Prognose ● Alternativenbewertung ● Entscheidungsakt 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pläne 	<ul style="list-style-type: none"> ● K-träger ● K-zwecke ● Organisatorische Regelungen ● K-objekte ● K-informationen, insbesondere Normgrößen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aufdeckung eines Kontrollproblems ● Festlegung des Vergleichs ● Durchführung des Vergleichs ● Beurteilung der Abweichung ● Entwicklung von Anpassungsmaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Informationen über Abweichungen ● Informationen über Abweichungsursachen ● Anpassungsmaßnahmen

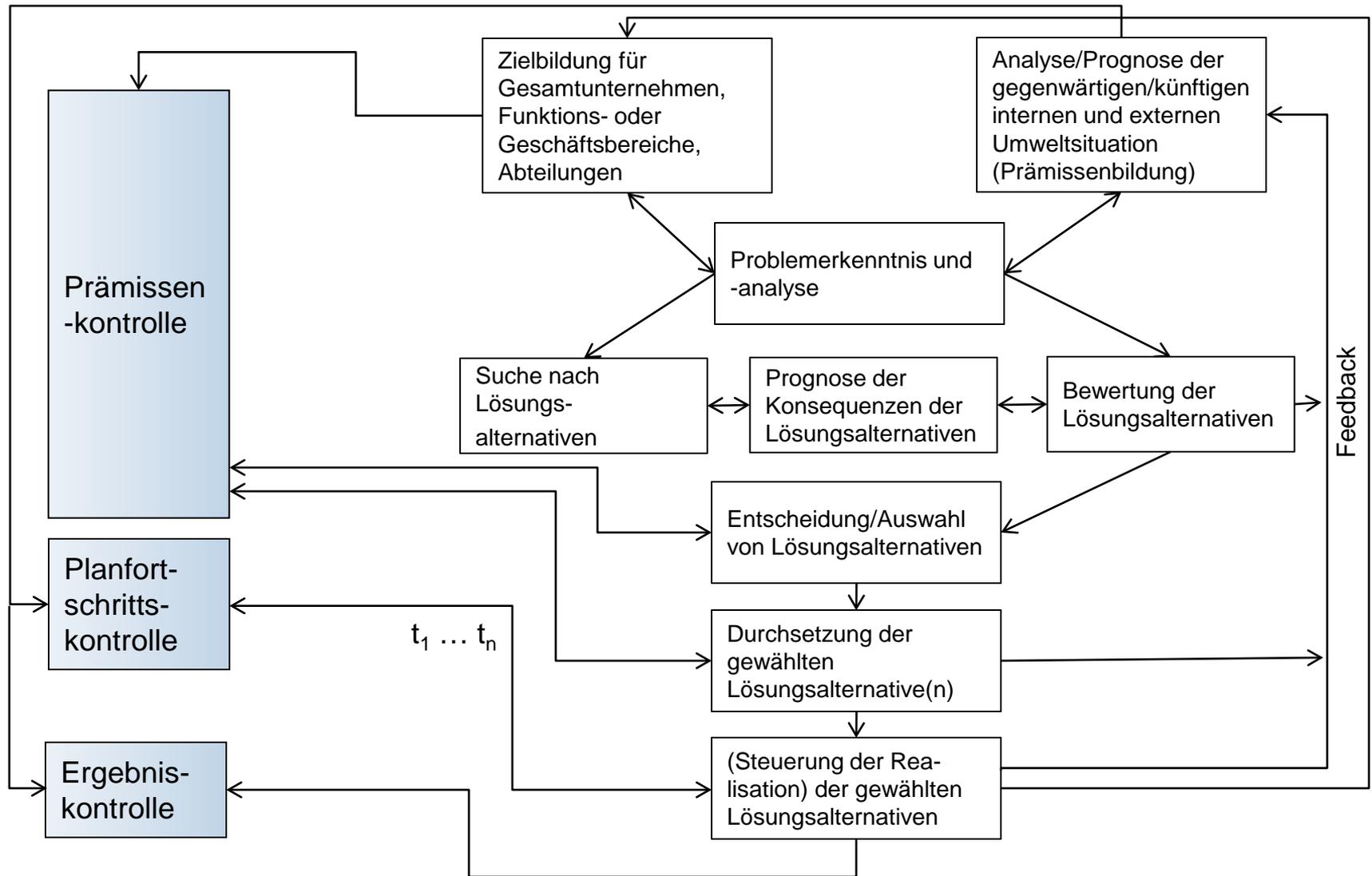
Formen der Kontrolle

	Vergleichsgrößen		
Kontrollgröße	Ist-Größe	Wird-Größe	Soll-Größe
Ist-Größe	Ex post-Kontrolle	Prämissenkontrolle	Realisationskontrolle
Wird-Größe		Prognosekonsistenzkontrolle	Planfortschrittskontrolle
Soll-Größe			Zielkonsistenzkontrolle

Quelle: Pfohl/Stölzle 1997, S. 76.

Kontrollformen





Gliederung der Vorlesung

4. Planungsebenen und Planungsverfahren

4.1 Planungsebenen

4.2 Planungsarten und Planungsverfahren

5. Phasen des Planungsprozesses

5.1 Planung als Prozess

5.2 Zielbildung

5.3 Umfeld- und Unternehmensanalyse

5.4 Alternativensuche und Strategieauswahl

5.5 Prognose

5.6 Alternativen- und Strategiebewertung

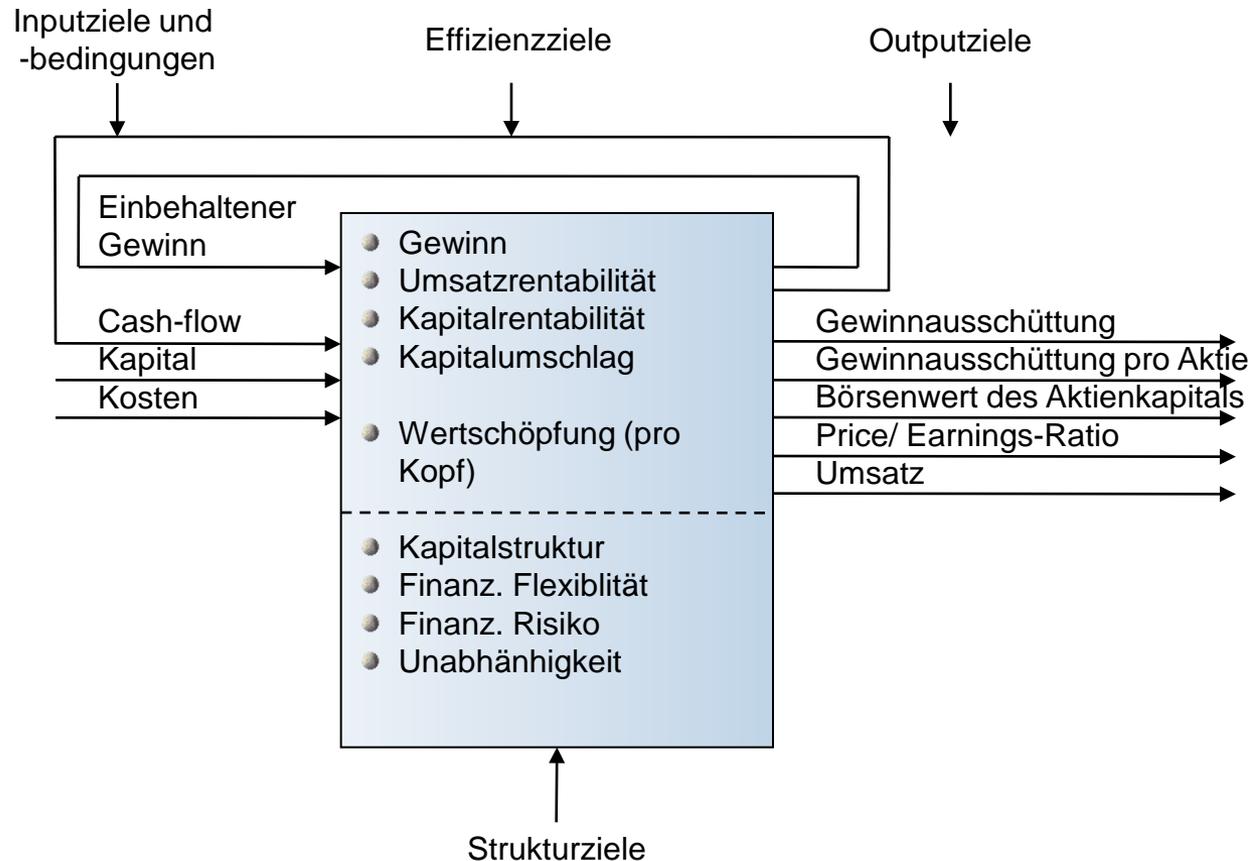
5.7 Entscheidung und Entscheidungsverfahren

5.8 Implementierung

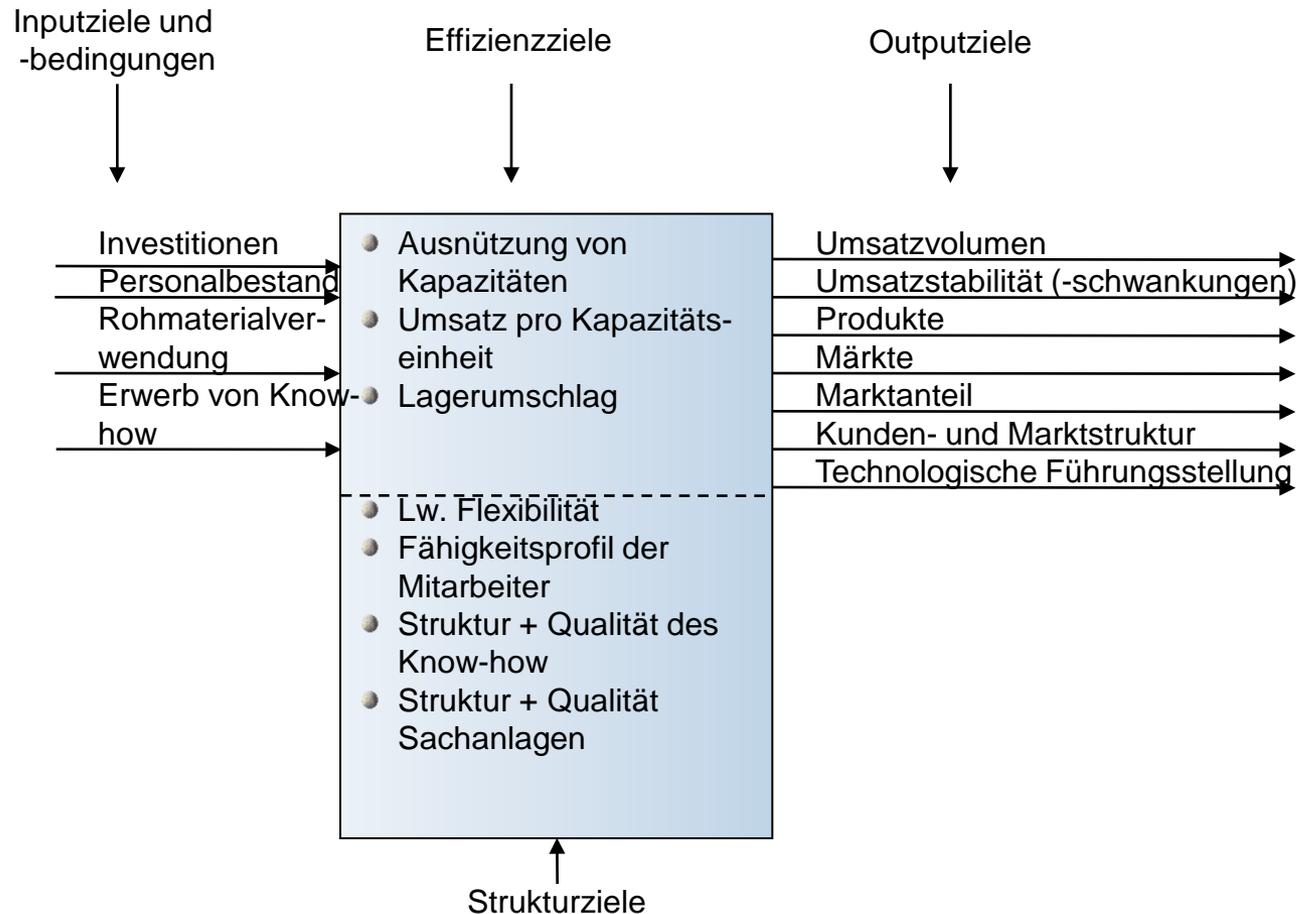
5.9 Kontrolle

6. Komplexität und Koordination

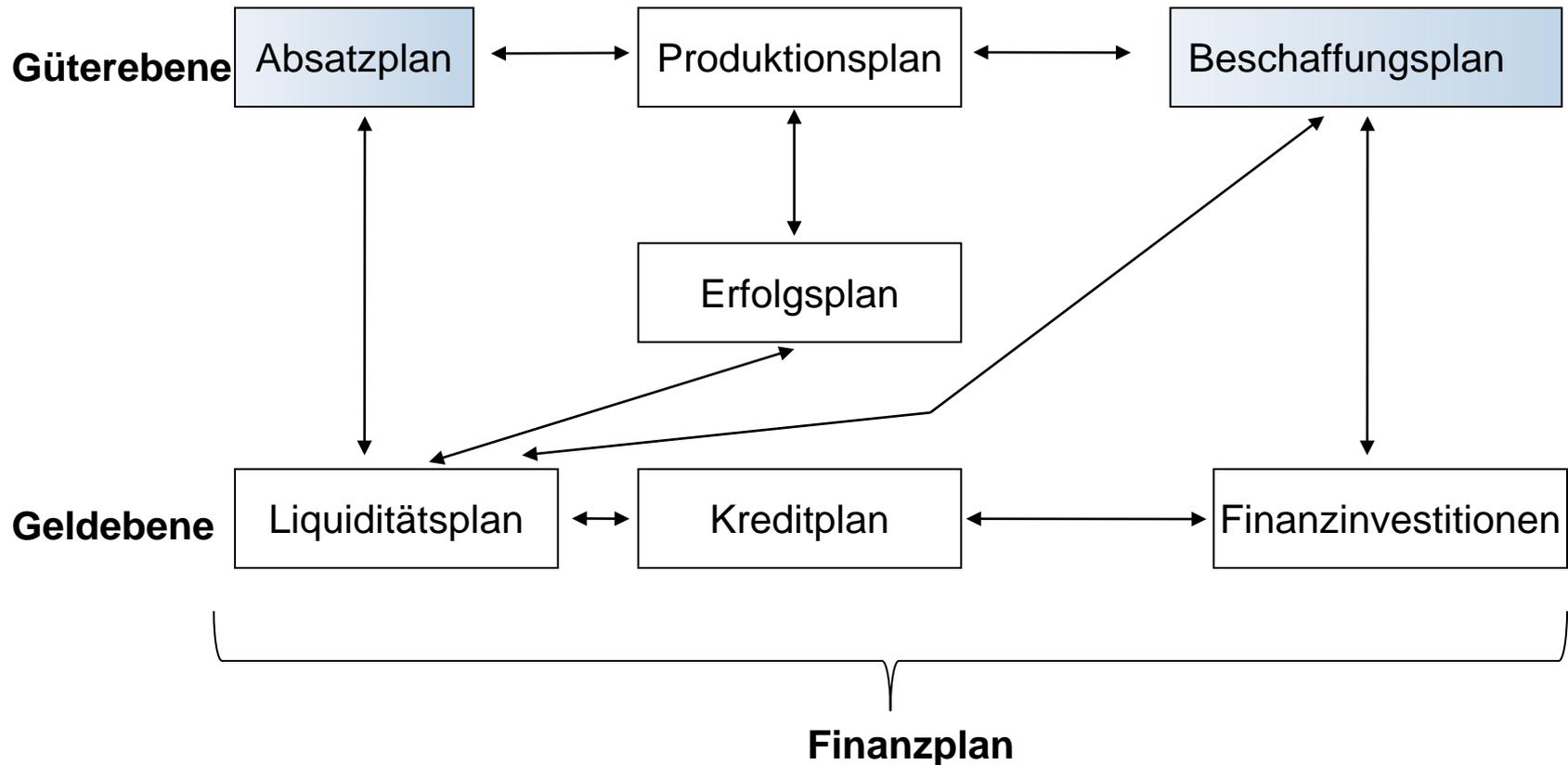
Entstehung von Komplexität: Finanzwirtschaftliche Ziele

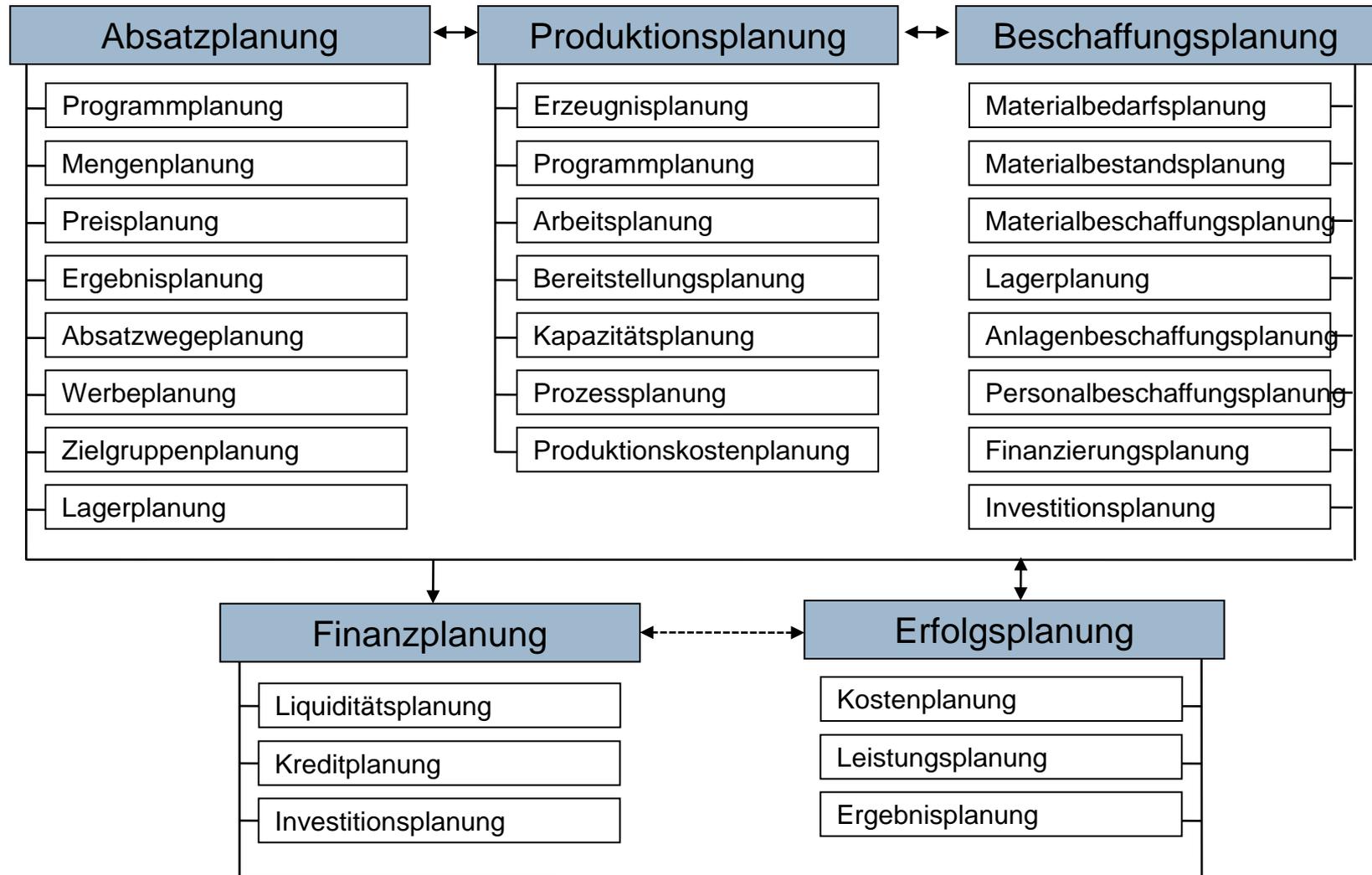


Entstehung von Komplexität: Leistungswirtschaftliche Ziele

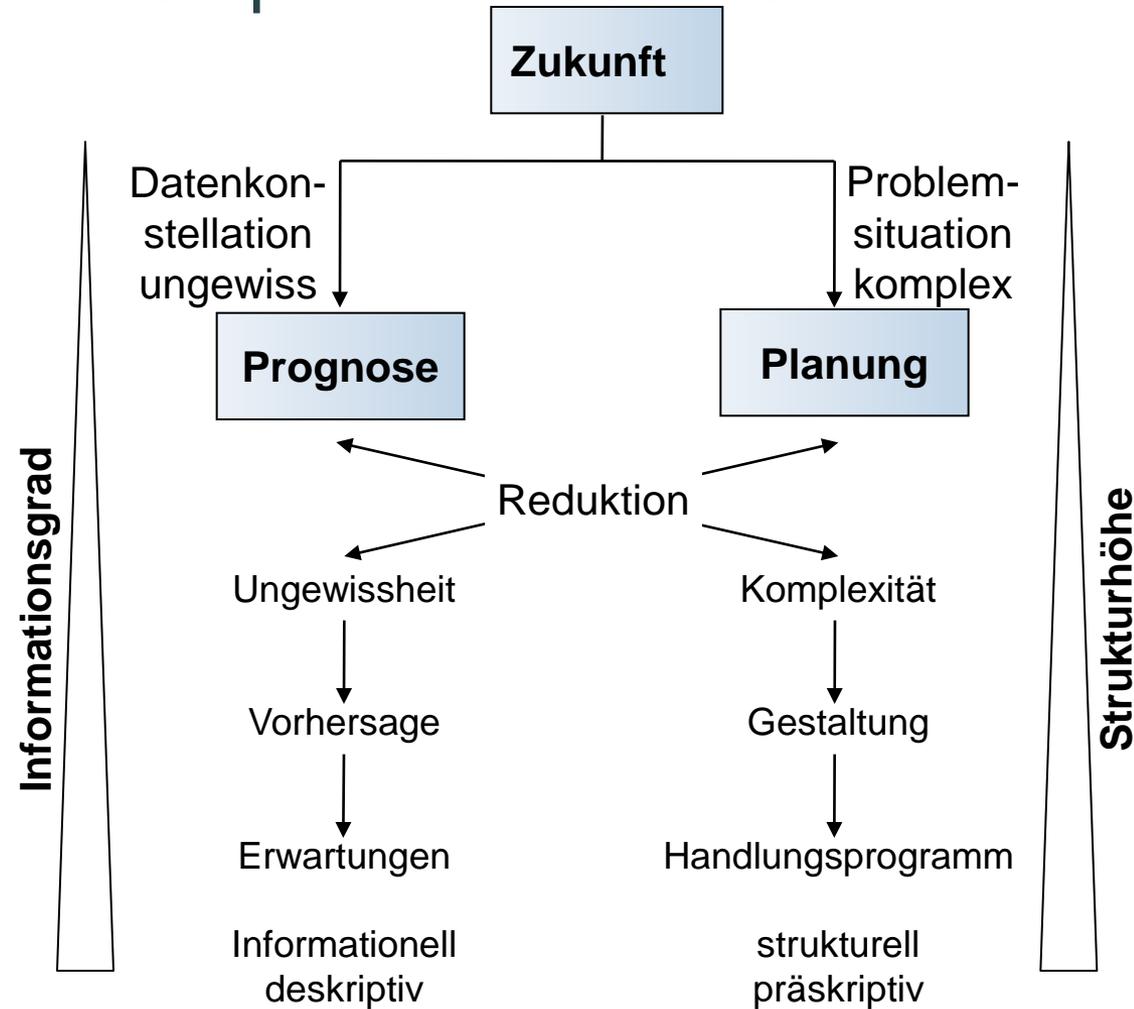


Entstehung von Komplexität





Planung zur Komplexitätsreduktion



Strukturierung von Formen der Koordination von Teillösungen

