

Betriebliches Management · Kapitel 1

Betriebliche Planungsprozesse

Handlungsspezifische Qualifikationen für Geprüfte
Wirtschaftsfachwirte (IHK)



Vorlesungsfolien · kostenloser Download

Kapitel 1 im Überblick



8

Abschnitte (ÜB S. 15–38)



18

von 22 Prüfungen mit Fragen zu 5.1



8–12

Punkte je Aufgabe, oft gleich Aufgabe 1



Was Sie erwartet

- Vom Leitbild über Ziele und Analysen zur Strategie
- Werkzeuge: SMART, SWOT, Porter, Ansoff, BCG, BSC
- Rechnen: ROI nach DuPont, Erwartungswert
- Fallunternehmen: Northwest Küchengeräte AG

Häufig in 22 Prüfungen

SWOT, Porter, Analysefelder	7×
Zielsystem, Stakeholder	6×
Ansoff, Porter, BCG	6×
SMART, Zielbildung	5×
Planungsprozess, Strategiepapier	5×
Controlling, BSC	5×
Leitbild, CI, CSR	2×
Entscheidungsregeln	1×

Fahrplan durch Kapitel 1

	1.1	Leitbild, Vision, Mission, CI, CSR	normatives Management, Corporate Identity, freiwillige Verantwortung
	1.2	Das betriebliche Zielsystem	Zielarten, Zielhierarchie, Zielbeziehungen, Stakeholder
	1.3	Ziele bilden und vereinbaren	SMART, Top-down, Bottom-up, Gegenstrom, Zielvereinbarung (MbO)
	1.4	Strategische und operative Planung	Planungsebenen, Planungsprozess, Strategiepapier, SGF
	1.5	Analyseinstrumente	Analysefelder, PESTEL, Benchmarking, SWOT, Five Forces
	1.6	Strategien wählen	Ansoff-Matrix, Diversifikation, Wettbewerbsstrategien, BCG-Portfolio
	1.7	Betriebsstatistik, Kennzahlen, Controlling	Verhältniszahlen, ROI (DuPont), Balanced Scorecard, Controlling
	1.8	Entscheidungsprozesse	Sicherheit, Risiko, Ungewissheit, Maximin, Maximax, Laplace

Unser Fallunternehmen: Northwest Küchengeräte AG



Nordwest Küchengeräte AG

Hersteller von Küchengeräten in Norddeutschland

Vorstand: Dr. Helga Brandt

Produktion: Sabine Wolters

Vertrieb: Marco Petersen

Personal: Jonas Keller

Werte: langlebig, reparierbar, energiesparend

Kennzahlen Vorjahr: Umsatz 260 Mio. €, Gewinn 11,7 Mio. €

Wo uns die AG im Kapitel begegnet



Leitbild und Vision

„2035 der Anbieter der energiesparendsten Küchengeräte Europas“



Markt Brasilien

Marktentwicklung nach Ansoff, Chancen und Risiken



Vier Geschäftsfelder

Kühl-Gefrier-Kombis, Einbauherde, Gefriertruhen, smarte Kleingeräte



Werksausbau

ROI nach DuPont, Entscheidung unter Risiko

Drei Fragen, eine Reihenfolge



Typische Prüfungssituation

- Die Geschäftsleitung bereitet eine Strategie vor.
- Sie als interne Beraterin oder interner Berater formulieren Ziele, führen Analysen durch und beurteilen Optionen mit Chancen und Risiken.
- Bereich 5.1 kommt oft gleich in Aufgabe 1 mit 8 bis 12 Punkten.



Prüfungstipp: Rahmenplan 5.1 verlangt „einordnen bis erläutern“. Begründen Sie jede Antwort am Fall – Aufzählungen allein bringen höchstens die Hälfte der Punkte.

1.1

Leitbild, Vision, Mission, CI und CSR

Wofür das Unternehmen steht



Das Leitbild: Selbstverständnis schriftlich festhalten

1.1



Definition

Schriftliche, nach innen und außen gerichtete Erklärung über das **Selbstverständnis**, die **Ziele** und die **Grundwerte** eines Unternehmens.

Es gibt Orientierung für das Verhalten aller und für alle späteren Ziele und Strategien.



Typische Inhalte

- Vision und Mission
- Werte und Grundsätze
- Umgang mit Kunden, Mitarbeitenden, Lieferanten
- Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft

Vier Aufgaben des Leitbilds

1

Orientierung Entscheidungen an gemeinsamen Werten ausrichten

2

Motivation, Identifikation Mitarbeitende wissen, wofür sie arbeiten

3

Koordination alle Bereiche ziehen an einem Strang

4

Legitimation nach außen gegenüber Kunden, Bewerbern, Öffentlichkeit

Normatives Management: Es legt fest, wofür das Unternehmen steht und welche Werte gelten. ÜB S. 15

Vision und Mission unterscheiden

1.1



Vision – Wohin wollen wir?

Langfristiges, anspornendes **Zukunftsbild**, das Richtung und Sinn gibt.

Nordwest: „Wir sind 2035 der Anbieter der energiesparendsten Küchengeräte Europas.“



Mission – Wer sind wir, was tun wir, für wen?

Auftrag und Zweck des Unternehmens in der Gegenwart.

Nordwest: „Wir entwickeln langlebige, reparierbare Küchengeräte für Familien und den Fachhandel und sichern Arbeitsplätze in Norddeutschland.“



Merke: Vision = Zukunft (morgen), Mission = Auftrag (heute). Ein Ziel bräuchte zusätzlich Ausmaß und Termin – eine Vision ist bewusst nicht messbar.



Prüfungstipp: Aussagen zu Vision und Mission für den Fall selbst formulieren können.

Corporate Identity: Selbstbild und Fremdbild

1.1



Die **CI** ist die Unternehmenspersönlichkeit, die sich aus dem Leitbild ergibt. Sie wird über drei Instrumente sichtbar.

Das **Corporate Image** ist das Bild in den Köpfen von Kunden und Öffentlichkeit – Ziel ist, dass Selbst- und Fremdbild übereinstimmen.

Corporate Social Responsibility (CSR)

1.1



Definition

Freiwillige gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens, die **über gesetzliche Pflichten hinausgeht**.

Sie folgt dem Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit.

ökonomisch

dauerhaft wirtschaften

ökologisch

Ressourcen und Klima
schonen

sozial

Verantwortung für
Mitarbeitende und Region



CSR bei Nordwest

- ein bezahlter Ehrenamtstag je Jahr
- Photovoltaik auf den Hallendächern
- Ausbildungsfonds für Jugendliche



Keine CSR

- Rücknahme von Altgeräten nach dem ElektroG
- alles, was das Gesetz ohnehin verlangt

1.2

Das betriebliche Zielsystem

Zielarten, Zielhierarchie, Zielbeziehungen, Stakeholder



Zielarten: Was ein Unternehmen anstrebt

1.2



Sachziele (Leistung)

Was, wie viel, welche Qualität?

Beispiel: 40.000 Gefriertruhen im Jahr



Formalziele (Erfolg)

Gewinn, Rentabilität, Liquidität

Beispiel: 6 % Umsatzrendite

Einteilung nach	Zielarten
Inhalt	ökonomische, soziale und ökologische Ziele
Messbarkeit	quantitative und qualitative Ziele
Fristigkeit (Orientierung)	langfristig (oft über 5 Jahre), mittelfristig (1–5 Jahre), kurzfristig (bis 1 Jahr)
Rang	Ober-, Zwischen- und Unterziele

Unternehmensziel = angestrebter zukünftiger Zustand, der durch Entscheidungen und Handlungen erreicht werden soll. ÜB S. 16

Zielhierarchie: vom Leitbild zur einzelnen Stelle

1.2



Mittel-Zweck-Beziehung

Jedes untere Ziel ist **Mittel** zur Erreichung des oberen.
Nach unten werden Ziele konkreter, kurzfristiger und messbarer.



Prüfungstipp: Operative Ziele aus einem Oberziel ableiten – je Bereich ein SMART-Ziel.

Zielbeziehungen: harmonisch, konfliktär, neutral

1.2

Beziehung	Bedeutung	Beispiel bei Northwest
komplementär (Zielharmonie)	Die Erfüllung des einen Ziels fördert das andere.	Weniger Ausschuss senkt die Kosten und verbessert die Qualität.
konkurrierend (Zielkonflikt)	Die Erfüllung des einen Ziels beeinträchtigt das andere.	Höhere Löhne zur Mitarbeiterbindung schmälern kurzfristig den Gewinn; regionale Lieferanten sind kürzer, aber teurer.
indifferent (neutral)	Die Ziele beeinflussen sich nicht.	Neues Kantinenkonzept und Exportquote



Achtung: Dieselben Ziele können je nach Weg harmonisch oder konfliktär sein: Teurere Materialien verbessern die Qualität **und** erhöhen die Kosten. Begründen Sie die Beziehung deshalb immer am Fall.

Stakeholder und ihre strategischen Ziele

1.2

Stakeholder	typische strategische Zielsetzungen
Aktionäre (intern)	Wertsteigerung, stabile Dividende, Sicherung des Kapitals
Mitarbeitende, Betriebsrat (intern)	sichere Arbeitsplätze, faire Vergütung, Weiterbildung, Mitbestimmung
Kunden, Fachhandel (extern)	Qualität, faire Preise, Lieferzuverlässigkeit, Service
Banken (extern)	Zahlungsfähigkeit, Sicherheiten, Zinsen, Folgegeschäfte
Staat, Gemeinde, Öffentlichkeit	Steuern, Arbeitsplätze in der Region, Umweltschutz



Zwei Ansätze

- **Shareholder:** Interessen der Eigentümer im Vordergrund
- **Stakeholder:** Ansprüche aller Gruppen ausgleichen



Prüfungstipp: „Vier Stakeholder mit je zwei Zielen“ = 8 Punkte. Ziele als ganze Sätze aus Sicht der Gruppe formulieren.

1.3

Ziele bilden und vereinbaren

SMART, Verfahren der Zielbildung, Zielvereinbarung



Ziele operational formulieren: SMART

1.3

	Bedeutung	Prüffrage
S	spezifisch	Ist eindeutig beschrieben, was erreicht werden soll?
M	messbar	Gibt es eine Kennzahl für die Erreichung?
A	attraktiv, akzeptiert	Stehen die Beteiligten hinter dem Ziel?
R	realistisch	Mit den Mitteln erreichbar und trotzdem fordernd?
T	terminiert	Steht fest, bis wann?

Drei Zieldimensionen

- Zielinhalt: was?
- Zielausmaß: wie viel?
- zeitlicher Bezug: bis wann?
- plus Geltungsbereich: wo, für wen?



Vom Wunsch zum Ziel

„Ausschussquote Montage Gefriertruhen sinkt bis 31.12. von 3,2 % auf 2,0 %.“

Verfahren der Zielbildung

1.3

Top-down

Leitung gibt Ziele vor, sie werden nach unten heruntergebrochen.

- + schnell, einheitlich
- wenig Akzeptanz und Wissen der Basis

Bottom-up

Abteilungen entwickeln Ziele, die nach oben zusammengefasst werden.

- + Akzeptanz, Praxisnähe
- unabgestimmte Einzelziele

Gegenstromverfahren

Leitung gibt Rahmenziele vor, Bereiche konkretisieren, dann wird abgestimmt.

- + Ausrichtung und Akzeptanz
- dauert länger



Prüfungstipp: Empfehlung in der Prüfung meist: Gegenstromverfahren – es verbindet die strategische Linie der Leitung mit dem Fachwissen der Abteilungen.



Management by Objectives

Die Führungskraft **vereinbart Ziele**; der Weg dahin bleibt weitgehend den Mitarbeitenden überlassen.
Besprochen im Mitarbeitergespräch und von beiden Seiten unterschrieben.

Inhalt einer schriftlichen Zielvereinbarung

- 1 Ziel nach SMART
- 2 Messgröße
- 3 Termin und Zwischentermine
- 4 bereitgestellte Mittel und Befugnisse
- 5 Art der Kontrolle
- 6 ggf. Kopplung an variable Vergütung

1.4

Strategische und operative Planung

Planungsebenen, Planungsprozess, Strategiepapier



Drei Planungsebenen

1.4

Merkmal	strategische Planung	taktische Planung	operative Planung
Zeitraum (Orientierung)	langfristig, oft über 5 Jahre	mittelfristig, 1 bis 5 Jahre	kurzfristig, bis 1 Jahr
Ebene	Vorstand, Unternehmensleitung	Bereichsleitungen	Abteilungen, Teams
Gegenstand	Erfolgspotenziale, Geschäftsfelder, Märkte	Programme, Investitionen, Kapazitäten	Maßnahmen, Mengen, Budgets, Termine
Genauigkeit	grob, eher qualitativ	mittel	detailliert, quantitativ



Merke: Strategisch ist eine Planung nicht wegen ihrer Dauer, sondern weil sie **Erfolgspotenziale aufbaut** und die grundlegende Ausrichtung festlegt. Operativ setzt sie diese Ausrichtung konkret um.

Der strategische Planungsprozess als Kreislauf

1.4



Schritte im Überblick

- 1–4 strategisch, ab 5 operativ
- Kontrolle liefert Infos für den nächsten Durchlauf

Rollierende Planung

Jedes Jahr wird der Plan um ein Jahr fortgeschrieben und an neue Entwicklungen angepasst.



Inhalt des Strategiepapiers

- Ausgangslage mit Analyseergebnissen
- Vision und strategische Ziele
- gewählte Strategie je Geschäftsfeld
- wichtigste Maßnahmen mit Verantwortlichen, Zeitplan und Budget
- Kennzahlen, an denen der Erfolg gemessen wird

Die Strategie wirkt auf fast alle Bereiche



Produktprogramm



Investitionen



Personalbedarf, PE



Organisation



Finanzierung



Marketing

Erfolgspotenziale und strategische Geschäftsfelder

1.4



Erfolgspotenziale

Alle Fähigkeiten und Stärken, die ein Unternehmen aufbauen muss, um **später** Erfolge zu erzielen.

Intern: Führung, Mitarbeitende, Organisation, Innovation, Marke, Technologie, Finanzkraft

Extern: attraktive Märkte und Kundengruppen



Strategisches Geschäftsfeld (SGF)

Produkt-Markt-Kombination mit eigenen Kunden, eigenen Wettbewerbern und eigenständiger Strategie.
Die verantwortliche Einheit heißt strategische Geschäftseinheit.

Kühl- und Gefrierkombis

Einbauherde

Gefriertruhen

smarte Kleingeräte

Die vier SGF der Northwest Küchengeräte AG. Strategische Planung sichert nicht den Gewinn von morgen, sondern seine Voraussetzungen. ÜB S. 20

1.5

Analyseinstrumente

Umwelt- und Unternehmensanalyse, SWOT, Five Forces



Analysefelder und passende Methoden

1.5

Analysefeld	Was wird untersucht?	geeignete Methode
globale Umwelt	Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Technologie, Ökologie, Recht	PESTEL-Analyse, Szenariotechnik
Markt und Branche	Marktvolumen, Marktwachstum, Wettbewerbskräfte	Marktanalyse, Branchenanalyse nach Porter
Wettbewerber	Marktanteile, Preise, Strategien, Kennzahlen	Konkurrenzanalyse, Benchmarking
eigenes Unternehmen	Ressourcen, Prozesse, Kosten, Know-how	Stärken-Schwächen-Profil, Potenzialanalyse, Wertkette
Zielerreichung	Abstand zwischen Plan und Entwicklung ohne neue Maßnahmen	Gap-Analyse (Lückenanalyse)

Umweltanalyse (extern) → Chancen, Risiken

Unternehmensanalyse (intern) → Stärken, Schwächen

Szenariotechnik und Benchmarking

1.5



Szenariotechnik

Prüft die Strategie in drei Zukunftsbildern:

bestes Szenario

wahrscheinlichstes

schlechtestes



Benchmarking

Vergleich mit dem **Klassenbesten** und Übernahme der besten Praktiken.

intern · mit Wettbewerbern · branchenfremd in einer Funktion (z. B. Logistik eines Versandhändlers)



Gap-Analyse

Vergleicht die Zielplanung mit der Entwicklung **ohne neue Maßnahmen**. Die Lücke zeigt, wie viel neue Strategien leisten müssen.

SWOT-Analyse mit Normstrategien

1.5

	Stärken (S) Energieeffizienz, Marke	Schwächen (W) Lohnkosten, wenig digital
Chancen (O) Energielabel, Brasilien	SO: Ausbauen Stärken nutzen, um Chancen zu ergreifen: effiziente Geräte offensiv vermarkten	WO: Aufholen Schwächen abbauen, um Chancen zu nutzen: Online-Service und App
Risiken (T) Billigimporte, Zinsen	ST: Absichern Stärken einsetzen, um Risiken abzuwehren: Marke und Langlebigkeit betonen	WT: Vermeiden Schwächen und Risiken begrenzen: Kosten senken, Rückzug aus Billigsegment

1

Stärken, Schwächen im Vergleich zum Wettbewerb

2

Chancen und Risiken des Umfelds

3

in die Matrix eintragen

4

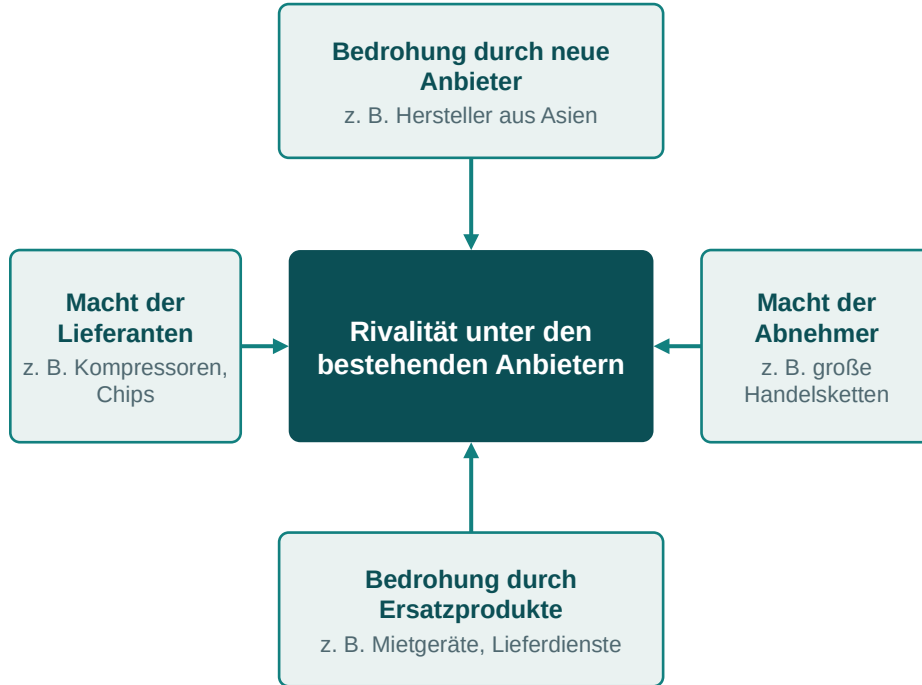
je Feld Normstrategie ableiten



Achtung: S/W sind **intern** und beeinflussbar, O/T **extern**. „Steigende Energiepreise“ ist keine Schwäche!

Branchenanalyse: Five Forces nach Porter

1.5



Grundaussage

Je stärker die fünf Kräfte, desto **geringer** die erzielbaren Gewinne der Branche.

Für jede Kraft: Wie stark? Warum? Was folgt daraus?



Am Fall: Nordwest: Die Abnehmermacht ist hoch, weil wenige Elektronikketten viel Umsatz bringen. Onlineshop und Fachhandel stärken senkt die Abhängigkeit.

1.6

Strategien wählen

Ansoff, Wettbewerbsstrategien nach Porter, BCG-Portfolio



Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

1.6



Ansoff-Strategien mit Chancen und Risiken beurteilen

1.6

Strategie	Chancen	Risiken
Marktdurchdringung	geringes Risiko, vorhandenes Wissen und Kapazitäten genutzt	begrenztes Wachstum in gesättigten Märkten, Preiskampf
Marktentwicklung	neue Umsatzquellen, Risikostreuung über Länder, Skaleneffekte	fremde Kunden, Kultur und Recht, Wechselkurse, Eintrittskosten
Produktentwicklung	Kundenbindung, Vorsprung durch Innovation, bekannter Vertrieb	hohe Entwicklungskosten, Flop-Gefahr, Kannibalisierung
Diversifikation	neue Wachstumsfelder, Unabhängigkeit, Risikostreuung	höchstes Risiko, fehlendes Know-how, hoher Kapitalbedarf



Prüfungstipp: „Option zuordnen und mit je einer Chance und einem Risiko beurteilen“ – nennen Sie Chance und Risiko mit Bezug zum Fall, z. B. Wechselkurs Real/Euro.

Wettbewerbsstrategien nach Porter

1.6

Kostenführerschaft

Niedrigste Kosten der Branche, Angebot zu günstigen Preisen.

Voraussetzungen: hohe Stückzahlen, Standardisierung, effiziente Prozesse, günstiger Einkauf

Differenzierung

Einzigartiger Nutzen, für den Kunden mehr zahlen.

Voraussetzungen: starke Marke, Qualität, Innovation, exzellenter Service

Konzentration (Nische)

Kostenführerschaft oder Differenzierung in einem Teilmarkt.

Voraussetzungen: genaue Kenntnis der Zielgruppe, Spezialisierung



Gefahr: Stuck in the middle: weder so günstig wie der Kostenführer noch so besonders wie der Differenzierer.



Am Fall: Nordwest verfolgt mit langlebigen, sparsamen Geräten eine Differenzierung.

BCG-Portfolio: Marktwachstum und relativer Marktanteil

1.6



relativer Marktanteil = $\text{eigener Marktanteil} \div \text{Marktanteil des größten Wettbewerbers}$ (> 1,0 = Marktführer)



Achsen und Grenzen

- y: Marktwachstum, Grenze häufig 10 %
- x: relativer Marktanteil, Grenze 1,0
- Kreisgröße = Umsatz



Grenzen: Nur zwei Größen, Marktabgrenzung beeinflusst das Ergebnis, Verbundeffekte fehlen (Herde gehören zum Komplettangebot).

BCG-Normstrategien

1.6

Feld	Situation	Normstrategie
Question Marks	wachsender Markt, schwache Stellung; braucht viel Geld	Offensiv: gezielt investieren, um Star zu werden – oder aufgeben
Stars	Marktführer im Wachstumsmarkt; finanziert sich etwa selbst	Investieren: Marktanteil halten und ausbauen
Cash Cows	Marktführer im reifen Markt; hoher Überschuss	Abschöpfen: Position halten, Überschüsse in Stars und Question Marks lenken
Poor Dogs	schwache Stellung im stagnierenden Markt	Desinvestieren: Rückzug oder Verkauf, sofern nicht fürs Sortiment nötig



Merke: Ein ausgewogenes Portfolio hat Cash Cows, die Stars und ausgewählte Question Marks finanzieren.

1.7

Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling

Vergleichsrechnungen, ROI, Balanced Scorecard, Controlling



Vergleichsrechnungen und Verhältniszahlen

1.7

Zeitvergleich

dasselbe Unternehmen über mehrere Perioden

Betriebsvergleich

mit anderen Unternehmen oder Branchendurchschnitt

Soll-Ist-Vergleich

Planwerte mit tatsächlichen Werten – Grundlage jeder Abweichungsanalyse

Verhältniszahl	Was wird ins Verhältnis gesetzt?	Beispiele
Gliederungszahl	Teil zum Ganzen derselben Art	Exportquote, Eigenkapitalquote
Beziehungszahl	zwei verschiedene, sachlich verbundene Größen	Umsatz je Mitarbeitenden, Rentabilität
Indexzahl	Entwicklung im Verhältnis zu einem Basiswert = 100	Umsatzindex 118 bei Basis 2020

Betriebsstatistik: erfasst, bereitet auf, wertet aus und stellt dar – Datengrundlage für Planung und Kontrolle. ÜB S. 24

Return on Investment nach dem DuPont-Schema

1.7

$$\text{ROI} = \text{Umsatzrentabilität} \times \text{Kapitalumschlag} = (\text{Gewinn} \div \text{Umsatz}) \times (\text{Umsatz} \div \text{Gesamtkapital}) \times 100$$

Rechenweg Nordwest (Vorjahr)

1 **Umsatzrentabilität** $11,7 \div 260 \times 100 = 4,5 \%$

2 **Kapitalumschlag** $260 \div 200 = 1,3$

3 **ROI** $4,5 \% \times 1,3 = 5,85 \%$

5,85 %

ROI Nordwest

Gewinn 11,7 Mio. €
Umsatz 260 Mio. €
Kapital 200 Mio. €

ROI steigern

- höhere Umsatzrendite
- schnellerer Kapitalumschlag, z. B. weniger Lager

Balanced Scorecard: Strategie messbar machen

1.7



Kaplan und Norton

- übersetzt Vision und Strategie in Ziele, Kennzahlen, Vorgaben, Maßnahmen
- aus vier Perspektiven

Ursache-Wirkungs-Kette

geschulte Mitarbeitende → bessere Prozesse
→ zufriedener Kunden → mehr Gewinn

Aufgaben des Controllings

1.7



Lotse, nicht Kapitän

Controlling ist ein **Führungsunterstützungssystem**. Es versorgt Planung, Steuerung und Kontrolle mit Informationen – entscheiden tut das Management.

1

Planung Planungsprozess organisieren, Ziele und Budgets abstimmen

2

Information entscheidungsrelevante Daten aufbereiten, berichten

3

Kontrolle Soll-Ist-Vergleich, Abweichungsanalyse

4

Steuerung, Koordination Gegenmaßnahmen vorschlagen, Teilpläne abstimmen

Strategisches Controlling

- Frühwarnsystem, SWOT und Portfolio bereitstellen
- Strategie in Kennzahlen übersetzen, Prämissenkontrolle

Operatives Controlling

- Kosten, Erlöse, Liquidität im laufenden Jahr
- Budgets, monatliches Berichtswesen

1.8

Entscheidungsprozesse in der Planung

Entscheiden unter Sicherheit, Risiko und Ungewissheit



Entscheidungssituationen und Entscheidungsregeln

1.8

Sicherheit

Die Folgen sind bekannt.

Risiko

Wahrscheinlichkeiten der Umweltzustände sind bekannt → Erwartungswert

Ungewissheit

Wahrscheinlichkeiten sind unbekannt → Entscheidungsregeln

Regel	Auswahl	Haltung
Maximin	Alternative mit dem besten schlechtesten Ergebnis	pessimistisch
Maximax	Alternative mit dem besten besten Ergebnis	optimistisch
Laplace	höchster Durchschnitt aller Ergebnisse	alle Zustände gleich wahrscheinlich
Erwartungswert (Risiko)	Summe aus Ergebnis × Wahrscheinlichkeit	rechnet mit bekannten Wahrscheinlichkeiten

Rechenbeispiel: Werksausbau bei Nordwest

1.8

Gewinn in Mio. €	schwach 30 %	normal 50 %	stark 20 %
klein	2	3	3
mittel	1	4	5
groß	-2	3	8

1 **Maximin** klein (schlechtestes Ergebnis 2)

2 **Maximax** groß (bestes Ergebnis 8)

3 **Laplace** mittel: $(1 + 4 + 5) \div 3 = 3,33$

4 **Erwartungswert** mittel: $0,3 \times 1 + 0,5 \times 4 + 0,2 \times 5 = 3,30$

3,30

Erwartungswert mittel

klein 2,70

groß 2,50

Bei konkurrierenden Zielen

- Rangfolge nach dem Leitbild
- Gewichtung in einer Nutzwertanalyse (4.2.8)
- ein Ziel als Nebenbedingung
- Kompromiss

Prüfungsaufgabe: Strategie für den Markt Brasilien



So lautet die Aufgabe

Der Vorstand der Nordwest AG überlegt, Gefriertruhen in Brasilien zu verkaufen.

- a) Ordnen Sie das Vorhaben in die Ansoff-Matrix ein (2 P.).
- b) Nennen Sie je zwei Chancen und Risiken (4 P.).
- c) Formulieren Sie ein SMART-Ziel (2 P.).



Ansoff Marktentwicklung: bestehendes Produkt, neuer Markt



Chancen neue Umsätze, Risikostreuung · Risiken: Wechselkurs, fremde Rechtslage



SMART „Bis 31.12.2028 setzen wir 3.000 Gefriertruhen in Brasilien ab.“



Tipp Jede Antwort ein ganzer Satz mit Fallbezug

Eigene Übungsaufgabe im Stil der IHK-Prüfung, Lösungsskizze rechts

Das Wichtigste aus Kapitel 1

1.1–1.3

Leitbild mit Vision (morgen) und Mission (heute) · CI: Design, Communication, Behaviour · CSR freiwillig · Ziele komplementär, konkurrierend, indifferent · SMART · Gegenstromverfahren

1.4

strategisch – taktisch – operativ · Kreislauf: Ziele, Analyse, Strategien, Bewerten, Umsetzen, Kontrollieren · Strategiepapier · Erfolgspotenziale, SGF

1.5–1.6

Analysefelder mit Methode · SWOT mit SO/WO/ST/WT · Five Forces · Ansoff mit Chancen und Risiken · Porter: Kosten, Differenzierung, Nische · BCG mit Normstrategien

1.7–1.8

Gliederungs-, Beziehungs-, Indexzahl · $ROI = \text{Umsatzrendite} \times \text{Kapitalumschlag}$ · BSC mit vier Perspektiven · Controlling als Lotse · Maximin, Maximax, Laplace, Erwartungswert

Weiter geht's

Kapitel 1 geschafft!

Üben Sie Kapitel 1 mit dem Multiple-Choice-Training und wenden Sie SWOT, Ansoff und BCG an einem eigenen Unternehmen an.



Vorlesung auf YouTube



Folien kostenlos
herunterladen



Multiple-Choice-Training