

- Gliederung der Veranstaltung „Einführung Betriebswirtschaftslehre“**
- 3. Unternehmensplanung
 - 3.1 Strategische Planung**
 - 3.2 Situationsanalyse
 - 3.3 Strategieentwicklung
 - 3.3.1 Hierarchie und Inhalte von Unternehmenszielen
 - 3.3.2 Interessensgruppen
 - 3.3.3 Funktionen und formale Anforderungen an Unternehmensziele
 - 3.4 Strategieumsetzung
- EinfBWL 03-3

Lernziele Kapitel 3

Wenn Sie den Inhalt von Kapitel 3 durchgearbeitet haben kennen Sie:

- Den Unterschied zwischen Planung und Strategie
- Die Hauptschritte der strategischen Unternehmensplanung
- Funktion und formale Anforderungen an Unternehmensziele
- Wege zur Realisierung der Unternehmensziele

EinfBWL 03-6

Begriffsfeld und Inhalte einer Unternehmensstrategie

Strategien sind langfristige, grobe Verhaltenspläne. Sie zeigen auf, wie (zuvor festgelegte) Ziele erreicht werden sollen. Strategien beachten dabei die (möglichen, vermuteten) Reaktionen andere Beteiligter (z.B. andere Marktteilnehmer).

Eine Unternehmensstrategie ist immer Ergebnis der strategischen Unternehmensplanung. Sie umfasst in der Regel Festlegungen zu folgenden Fragen:

- Grundsätze zur Gestaltung der konstitutiven unternehmerischen Merkmale (z.B. Aufbau- und Ablauforganisation, Rechtsform, Standort)
- Grundsätze zur Gestaltung der Kundenbeziehung (z.B. Art des Marktauftritts)
- Grundsätze zur Gestaltung des F&E-, Beschaffungs- und Produktionsprozesses
- Grundsätze zum Umgang mit den Transaktionspartnern (z.B. Kunden, Lieferanten)
- Grundsätze zur Refinanzierung

und zwar unter Einbezug der die Zielrealisierung gefährdenden Einflüsse und Reaktionen andere Marktteilnehmer.

EinfBWL 03-8

Schritte zur Unternehmensstrategie

Drei Grundschrirte zum Aufbau einer Strategie:

1. Situationsanalyse

- Wo stehen wir derzeit? Was gefährdet das Geschäft oder kann es gefährden? (Risikoanalyse)
- Was macht der Wettbewerb anders? Was lernen wir daraus? (Wettbewerbsanalyse)
- Welche Gelegenheiten werden derzeit wahrgenommen und welche bieten sich in der Zukunft an? (Analyse der Chancen)
- Was kann gemacht werden, um erfolgreicher zu sein? (Analyse der Schwächen)

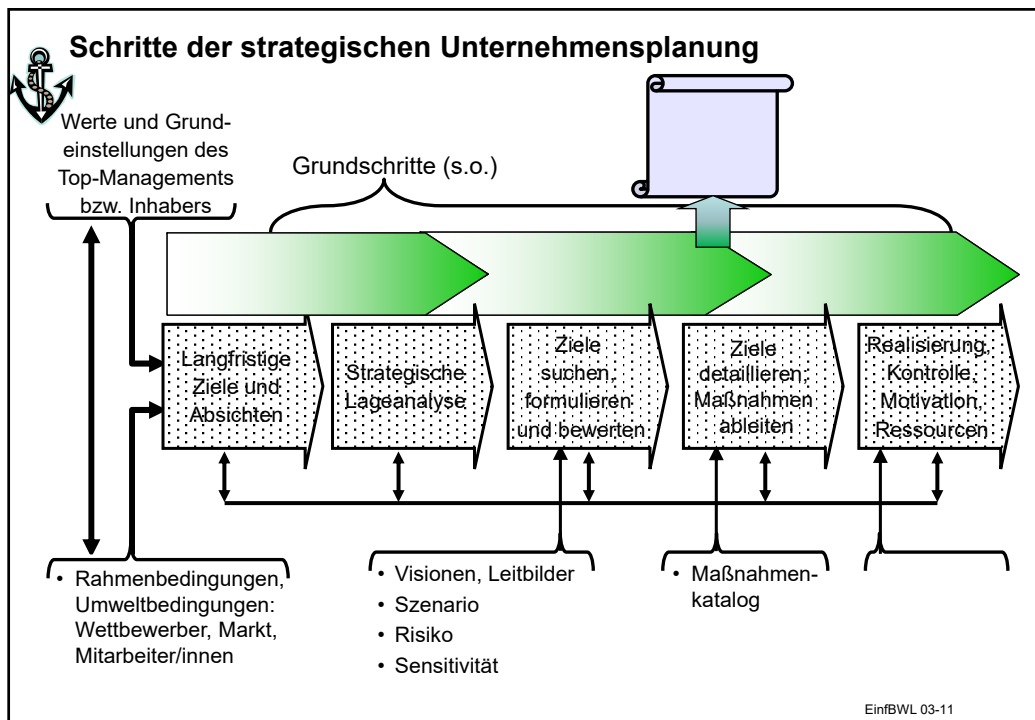
2. Strategieentwicklung

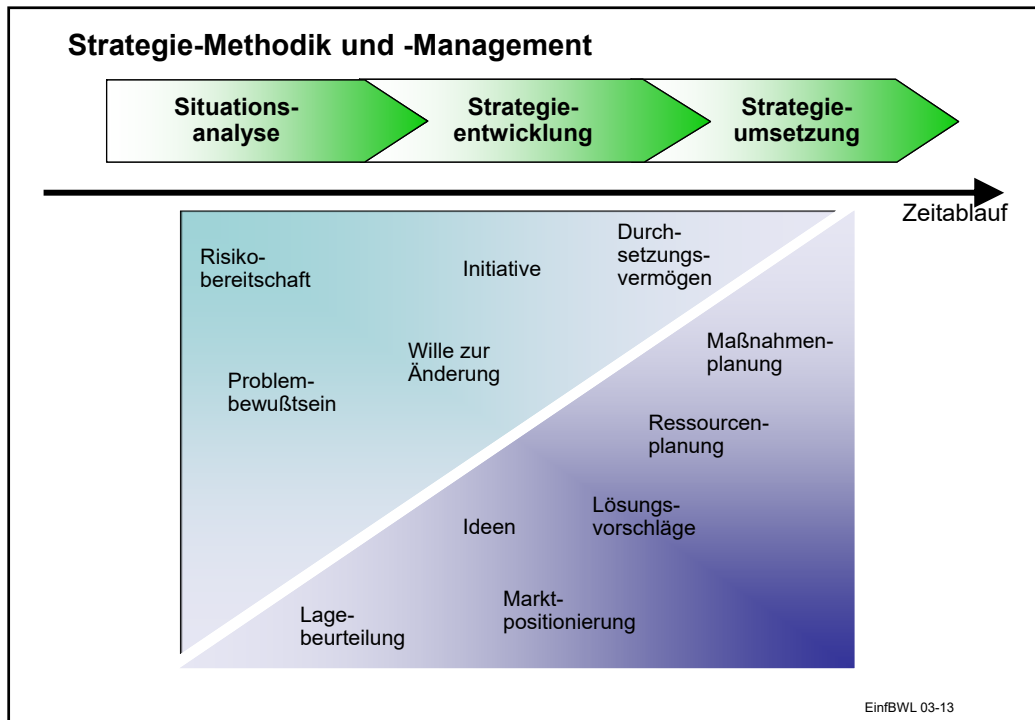
- Wie sieht unserer Strategie in der Zukunft aus?
-

3. Strategieumsetzung

- Wie setzen wir die Strategie um?
- Was sind die Erfolg versprechenden Wege? (Erarbeitung alternativer Vorgehensweisen)
-
-

EinfBWL 03-9





Gliederung der Veranstaltung „Einführung Betriebswirtschaftslehre“

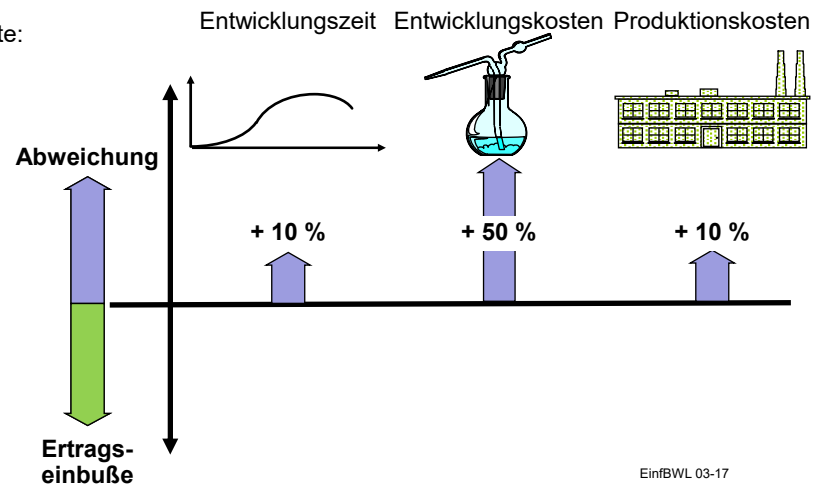
- 3. Unternehmensplanung
 - 3.1 Strategische Planung
 - 3.2 Situationsanalyse**
 - 3.3 Strategieentwicklung
 - 3.3.1 Hierarchie und Inhalte von Unternehmenszielen
 - 3.3.2 Interessensgruppen
 - 3.3.3 Funktionen und formale Anforderungen an Unternehmensziele
 - 3.4 Strategieumsetzung

EinfBWL 03-15

Rahmenbedingungen: Beschleunigung des technischen Wandels

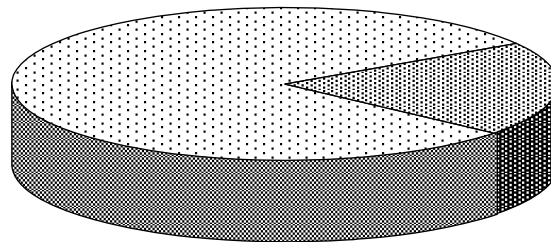
- Neue Werkstoffe
- Neue Produkttechnologien
- Neue Produktionstechnologien
- Neue IT-Technologien (KI/AI)
- ...

Erfahrungswerte:

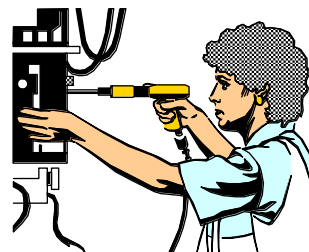


EinfBWL 03-17

Rahmenbedingungen: Produktivitätsreserven



Wissens-, Büro-, Service- und
Managementarbeiten



Produktion

EinfBWL 03-19

Rahmenbedingungen: Gesellschaftliche Veränderungen

➤ Einstellungen/Wertvorstellungen

Klassische Begriffe:

- Disziplin, Treue
- Fleiß, Ordnung
- Bescheidenheit
- Gehorsam

- Bedrohen
- Bestrafen
- Bestechen
- Belobigen
- Belohnen



Moderne Begriffe:

- Autonomie
- Genuss
- Freizeit, Umwelt
- Partizipation
- Unterhaltung

- Fordern
- Vereinbaren
- Delegieren
- Vertrauen
- Bestärken

- Zeitliche Dimension
- Örtliche Dimension

EinfBWL 03-21

Weitere Rahmenbedingungen

➤ Gesetzliche/staatliche Rahmenbedingungen

- Steuerrecht
- Umweltrecht
- Wettbewerbsrecht
- Subventionen/Förderpolitik
- Vergabep Praxis bei öffentlichen Aufträgen
- Sozialgesetzgebung
- Arbeitsrecht
- Import-/Exportbeschränkungen; Handelsbeschränkungen
- Technische Vorschriften/Normen
- Wirtschaftspolitik
- ...

➤ Ökologische Rahmenbedingungen

➤ Sonstige (ökonomische) Rahmenbedingungen

- Stabilität politischer Systeme
- Stabilität von Währungen
- Wirtschaftslage (Inflation, Deflation)
- Zahlungsbilanz
- Beschäftigungslage/Arbeitsmarkt
- Verfügbarkeit von Rohstoffen und Energie
- Klima
- ...

EinfBWL 03-22

Gliederung der Veranstaltung „Einführung Betriebswirtschaftslehre“

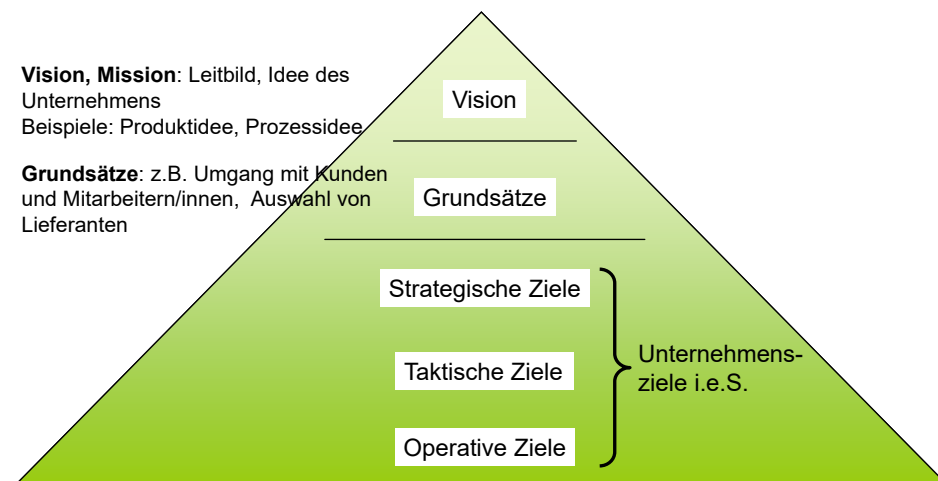
- 3. Unternehmensplanung
 - 3.1 Strategische Planung
 - 3.2 Situationsanalyse
 - 3.3 Strategieentwicklung
 - 3.3.1 Hierarchie und Inhalte von Unternehmenszielen**
 - 3.3.2 Interessensgruppen
 - 3.3.3 Funktionen von Unternehmenszielen
 - 3.3.4 Formale Anforderungen an Unternehmensziele
 - 3.4 Strategieumsetzung

EinfBWL 03-24

Hierarchie von Unternehmenszielen

Vision, Mission: Leitbild, Idee des Unternehmens
Beispiele: Produktidee, Prozessidee

Grundsätze: z.B. Umgang mit Kunden und Mitarbeitern/innen, Auswahl von Lieferanten



Zeithorizont

EinfBWL 03-26

Unternehmensvisionen

- Visionen stellen langfristige Richtungen dar, in die sich das Unternehmen entwickeln soll. Sie sind der Fixpunkt des unternehmerischen Handelns.
→
- Visionen spiegeln den Wunsch einer zukünftigen Situation wieder und erfüllen so den Zweck, die Interessensgruppen (Stakeholder) für die Unternehmensideen einzustimmen und zu begeistern. Die Vision schafft eine Gemeinschaft Gleichgesinnter. →
- Die Visionen weisen zwar weit über das Tagesgeschäft hinaus, dürfen aber nicht losgelöst von den betrieblichen Realitäten sein. Ohne Bezug zu den Realitäten gefährden Visionen die Existenz des Unternehmens. Eine Vision gibt den Mitarbeiter/innen Antrieb in ihrer Arbeit.
→
Visionen ohne Realitätssinn führen u.U. dazu, dass die Mitarbeiter/innen an der Kompetenz derer zweifeln, die diese Visionen konzipieren und kommunizieren
- Visionen können dann erreicht werden, wenn sich das Unternehmen der eigenen Grenzen bewusst ist, die Rahmenbedingungen untersucht und akzeptiert. Die betrieblichen Entscheider müssen selbstkritisch eigene Fähigkeiten und Ansprüche einschätzen.

EinfBWL 03-29

Beispiele für Visionen und Missionen



Vision – Gemeinsam in die gleiche Richtung blicken.

Unser Anspruch ist es die **Nummer 1** beim Kunden zu sein und damit der umfassende Partner im C-Teile-Management – sowohl national als auch international. Visionen kommen nicht von ungefähr. Sie sind das Ergebnis unseres zukunftsorientierten und vorausschauenden Denkens und Handelns.

Mission – Auf den Punkt ist nicht genug.

C-Teile mit Sicherheit. Mit diesem Ansatz machen wir uns auf den Weg. Wir wollen unsere Kunden mit unseren Produkten und Services begeistern. Genauso haben wir den Anspruch die produzierende Industrie zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort und in der richtigen Menge mit C-Teilen zu versorgen. Der Kunde soll uns als einen Partner ansehen, der für maximale Prozess- und Versorgungssicherheit sowie größtmögliche Sicherheit der System- und Produktqualität steht.

Wir wollen unsere Kunden nicht nur zufriedenstellen, sondern begeistern.

Kundenzufriedenheit entspricht der Wahrnehmung des Kunden zu dem Grad, in dem die eigenen Anforderungen erfüllt worden sind, wohingegen die Kundenbegeisterung einen Schritt weiter geht. Sie entsteht, wenn die Erwartungen in überraschender Art und Weise übertroffen werden. Unsere Mission ist es, bei allem was wir tun, in allen Unternehmensbereichen, so zu agieren, dass wir den Kunden beeindrucken und nachhaltig begeistern.

Quelle: Würth

EinfBWL 03-32

Strategische, taktische und operative Ziele

➤ **Strategische Ziele**

Hierbei handelt es sich um langfristige Ziele.

Beispiele:

- Die Fertigung des neuen Produkts läuft spätestens in 2 ½ Jahren an.
-

➤ **Taktische Ziele**

Längerfristige Ziele werden in mehrere Unterziele untergliedert, so genannte Teilziele (taktische Ziele), die die konkrete wirtschaftliche Tätigkeit eines Unternehmens bestimmen.

Beispiel:

-

➤ **Operative Ziele**

Taktische Ziele bauen auf dem Erreichen operativer Ziele auf. Operative Ziele sind die angestrebten Ergebnisse der täglichen Arbeit.

Beispiel:

- Um den Auslastungsgrad zu erhöhen muss in diesem Monat der Kundenauftragseingang um 100.000 € steigen.

EinfBWL 03-36

Dimensionen von Unternehmenszielen i.e.S.

- Dimension: Ökonomische Ziele
(bilden sich im Leistungsprozess (Güterströme) und Finanzprozess (Geldströme) ab)
 - Rentabilitätsziele (z.B.
 - Produktionsziele (z.B.
 - Marktziele (z.B.
 - Finanzziele (z.B.
- Dimension: Nicht-ökonomische Ziele
 - Prestige (z.B.
 - Soziale Ziele (z.B. Gerechte Entlohnung, Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit, Beteiligungen der Mitarbeiter/innen bei z.B.

Soziale und ökonomische Ziele bedingen sich immer mehr gegenseitig!

EinfBWL 03-38

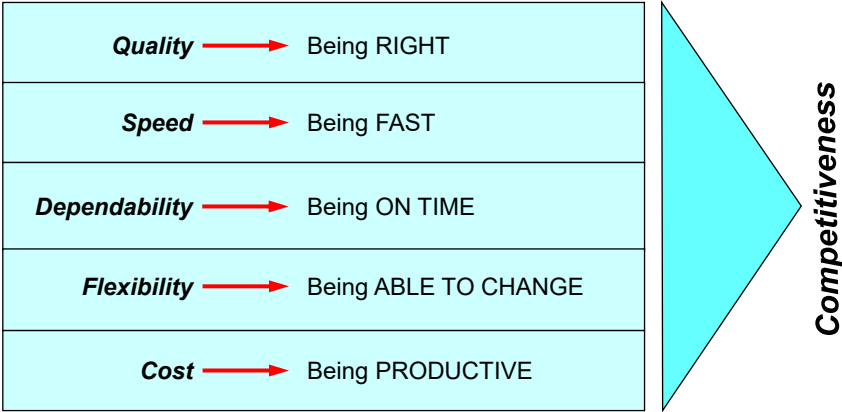
Ziele in Unternehmen

Ziele sind wünschenswerte Zustände, die in der Zukunft erreicht werden sollen.



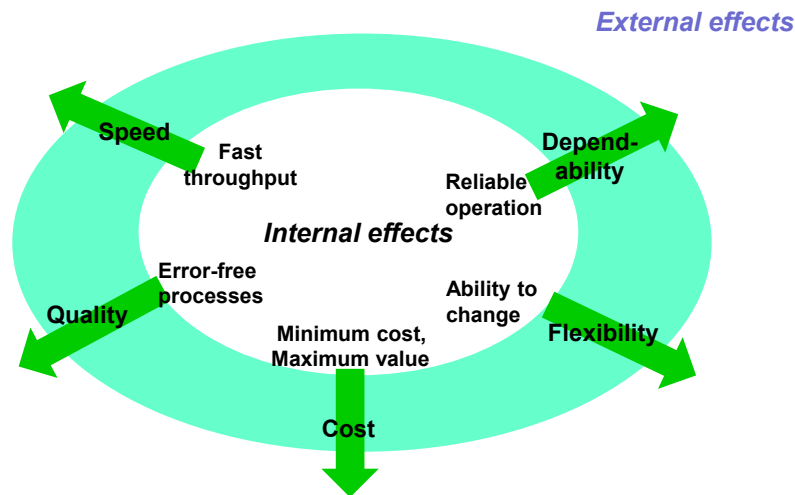
EinfBWL 03-40

The operations function can provide a competitive advantage through its performance at the five competitive objectives



EinfBWL 03-43

The five basic performance objectives and their benefits of excelling



EinfBWL 03-45

Gliederung der Veranstaltung „Einführung Betriebswirtschaftslehre“

- 3. Unternehmensplanung
 - 3.1 Strategische Planung
 - 3.2 Situationsanalyse
 - 3.3 Strategieentwicklung
 - 3.3.1 Hierarchie und Inhalte von Unternehmenszielen
 - 3.3.2 Interessensgruppen**
 - 3.3.3 Funktionen und formale Anforderungen an Unternehmensziele
 - 3.4 Strategieumsetzung

EinfBWL 03-47

Anspruchsgruppen und deren Ziele in Unternehmen

Stakeholder	typische Interessen
➤ Eigenkapitalgeber	Vermögenssicherung/Vermögensmehrung, Rendite Politische und wirtschaftliche Macht, Prestige
➤ Management	Wettbewerbsfähigkeit, Einkommen, Handlungsspielräume, Macht, Prestige, Aufstiegsmöglichkeiten, Verantwortung
➤ Mitarbeiter/innen, Betriebsrat	Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsbedingungen
➤ Investor/innen, Banken	Verzinsung, Tilgung, Absicherung
➤ Kunden/innen	bedarfsgerechte Versorgung mit Gütern und Diensten (Preis, Qualität, Service, Quantität usw.)
➤ Lieferanten	
➤ Staat, Ministerien	
➤ Zivilgesellschaft ((soziale) Medien)	Umweltentlastung, Leistungsfähigkeit
➤ Kammern, Verbände	
➤ Parteien	

EinfBWL 03-48

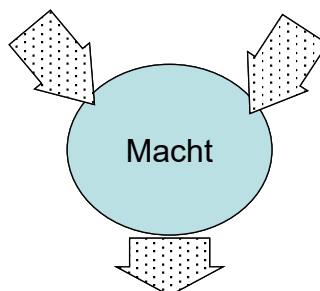
Willensbildungsprozess

Wertesystem der Kerngruppe

(z.B. Eigenkapitalgeber,
Management)

Wertesystem anderer Anspruchsgruppen

(z.B. Mitarbeiter/innen,
Betriebsrat, Gewerkschaften,
Banken, Kunden)



Unternehmensziele

Interessenkonflikte resultieren aus unterschiedlichen Bedürfnissen (→ Maslow).

Es ist eine Kernaufgabe des Managements, alle Mitarbeiter/innen und Interessensgruppen so zu motivieren, dass sie im Sinne der Unternehmensziele handeln!

EinfBWL 03-51

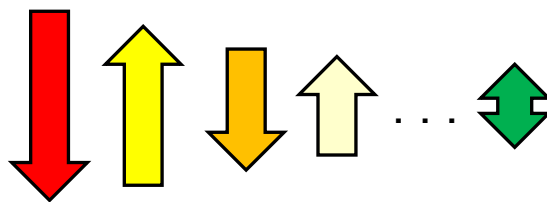
Zielbildungsprozess im Gegenstromverfahren

Zur Zielbildung wird häufig das Gegenstromverfahren eingesetzt:

1. Top-Down-Schritt:

2. Bottom-up-Schritt:

In der Regel wird dieser Ablauf mehrfach durchlaufen.



EinfBWL 03-53

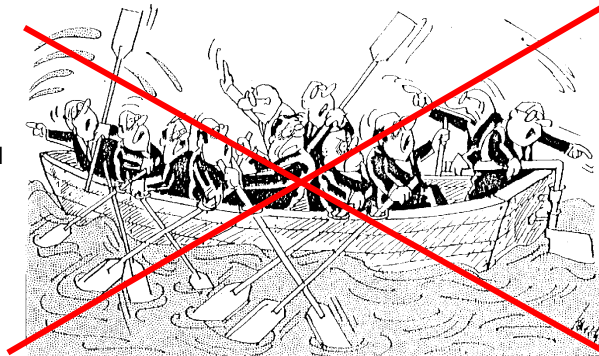
Gliederung der Veranstaltung „Einführung Betriebswirtschaftslehre“

- 3. Unternehmensplanung
 - 3.1 Strategische Planung
 - 3.2 Situationsanalyse
 - 3.3 Strategieentwicklung
 - 3.3.1 Hierarchie und Inhalte von Unternehmenszielen
 - 3.3.2 Interessensgruppen
 - 3.3.3 Funktionen und formale Anforderungen an Unternehmensziele**
 - 3.4 Strategieumsetzung

EinfBWL 03-55

Funktionen von Unternehmenszielen i.e.S.

- ⊙ **Orientierungsfunktion:**
Jeder soll wissen, wonach das Unternehmen strebt.
- ⊙ **Motivationsfunktion:**
Antrieb um das gemeinsame Ziel zu erreichen.
- ⊙ **Koordinationsfunktion:**
Alle Tätigkeiten müssen koordiniert ablaufen!
- ⊙ **Selektionsfunktion:**
Wer sich diesem Ziel nicht verpflichtet fühlt, ist hier fehl am Platz.
- ⊙ **Kontrollfunktion:**
Messen des Erfolgs oder Misserfolgs.



Vgl. Funktionen von Visionen

EinfBWL 03-56

Formale Anforderungen an Ziele I

Die in einem Unternehmen zu entwickelten Ziele müssen bestimmten Anforderungen genügen, damit der Planungsprozess umgesetzt und damit die Ziele erreicht werden können.

1. Realistik

Die verfügbaren Ressourcen und die Umweltbedingungen müssen die Verwirklichung der Ziele erlauben.

2. Aktualität

3. Operationalität

Umsetzung und Kontrolle erfordern eine Konkretisierung der Ziele nach:

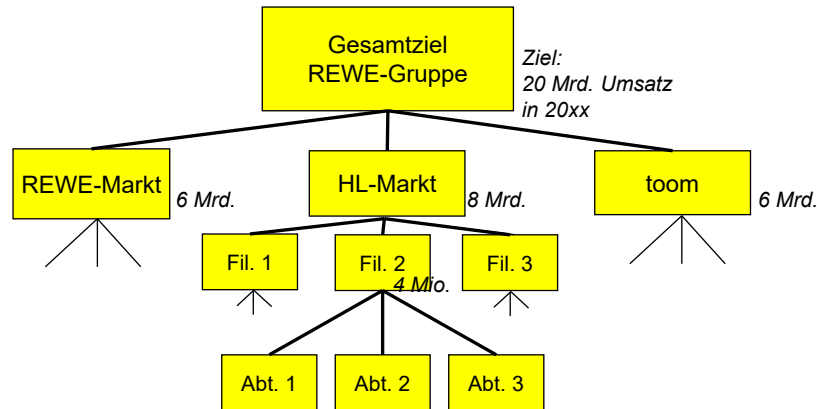
- Zielinhalt (z.B. Umsatz)
- Zielausmaß/-betrag (z.B. 100 Mio. €)
- Zeitbezug (z.B. in 2008)
- Zuständigkeit für Verwirklichung (z.B. Abteilung Vertrieb)

→ Nicht-quantifizierbare Ziele?

EinfBWL 03-57

Formale Anforderungen an Ziele II

4. Zielordnung, Zielhierarchie

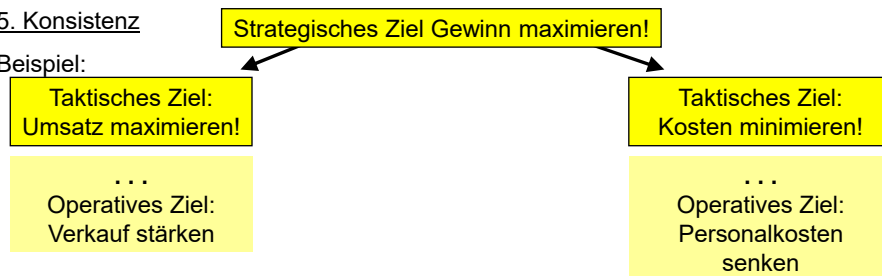


EinfBWL 03-59

Formale Anforderungen an Ziele III

5. Konsistenz

Beispiel:



6. Vollständigkeit

7. Durchsetzbarkeit

Bei der Zielplanung ist die Durchsetzbarkeit (Motivation, Akzeptanz) zu prüfen.
→ Gegenstromverfahren

8. Transparenz

Überprüfbarkeit und Aktualisierung

Praxis: Alle Bedingungen sind in der Praxis selten erfüllt. Es existieren oft Defizite oder gar keine kommunizierten Ziele.

EinfBWL 03-60

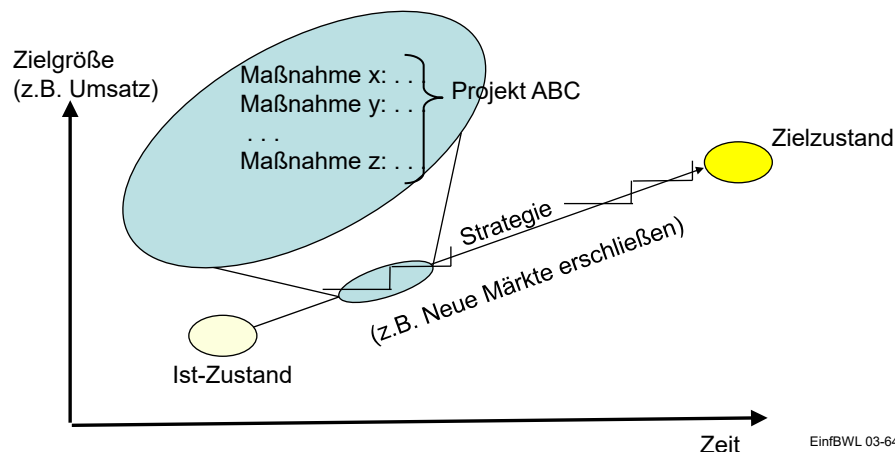
Gliederung der Veranstaltung „Einführung Betriebswirtschaftslehre“

- 3. Unternehmensplanung
 - 3.1 Strategische Planung
 - 3.2 Situationsanalyse
 - 3.3 Strategieentwicklung
 - 3.3.1 Hierarchie und Inhalte von Unternehmenszielen
 - 3.3.2 Interessensgruppen
 - 3.3.3 Funktionen und formale Anforderungen an Unternehmensziele
 - 3.4 Strategieumsetzung**

EinfBWL 03-62

Zusammenhang zwischen Strategie, Maßnahmen, Projekten und Zielen

- Strategien sind langfristige, grobe Verhaltenspläne. Sie zeigen auf, wie die Ziele erreicht werden sollen. Sie beachten dabei die (möglichen, vermuteten) Reaktionen der anderen Marktteilnehmer.
- Maßnahmen sind die kurzfristigen Aktivitäten aus der Strategie heraus.
- Maßnahmenpläne beschreiben, wie die Strategie Schritt für Schritt umgesetzt wird (operative Planung).
- Ein Bündel von Maßnahmen kann zu einem Projekt zusammengefasst werden. → Projektmanagement



EinfBWL 03-64

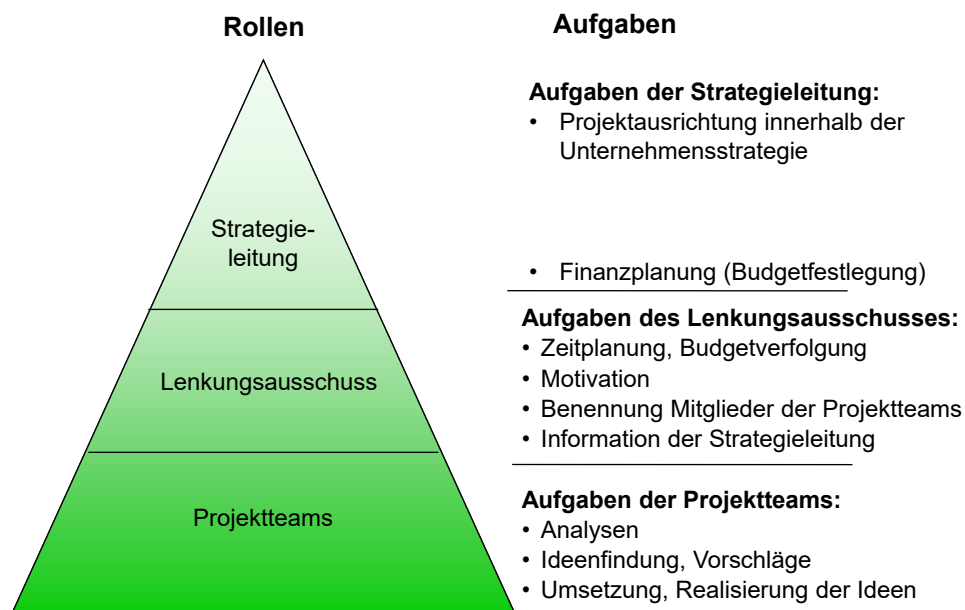
Projektdefinitionen

Mindestumfang von Projektdefinitionen:


- Projektziel benennen (so konkret wie möglich, quantitativ?)
- Projektbeginn benennen (Kalenderdatum)
- Projektende benennen (Kalenderdatum oder Bedingung)
- Projektbudget benennen (EURO oder Funktion zur Errechnung der EURO)
- Projektorganisation benennen (Strategieleitung? Lenkungsausschuss? Projektteam)
- Projektmitarbeiter benennen (Namen, nicht Funktionen)

EinfBWL 03-65

Organisation von Strategieprojekten



EinfBWL 03-66

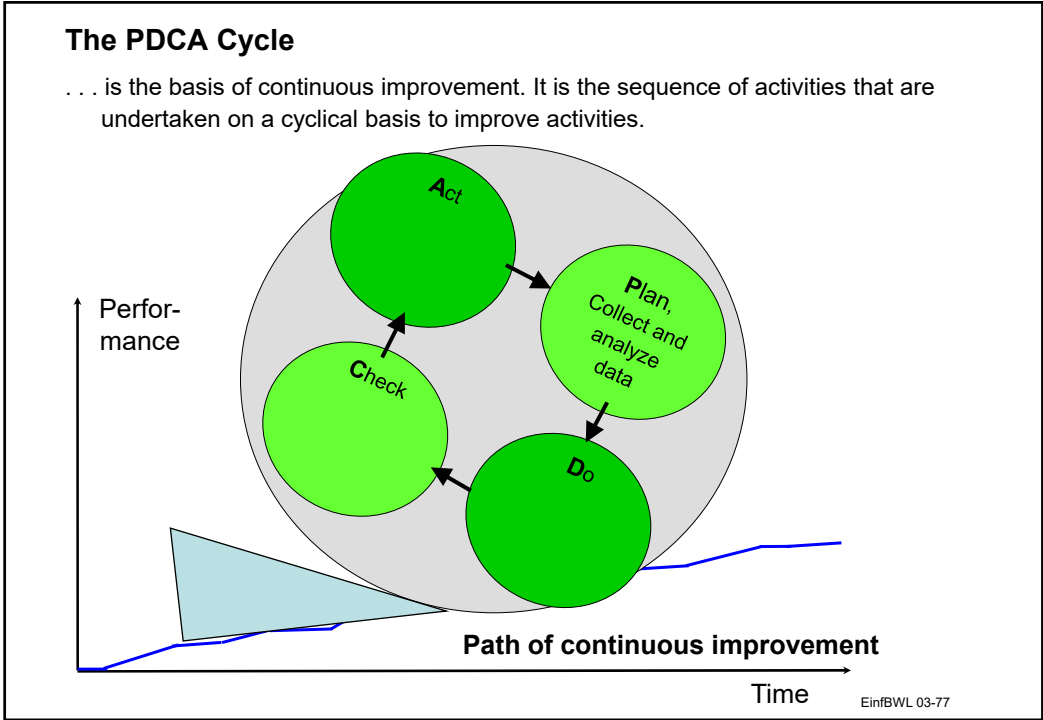
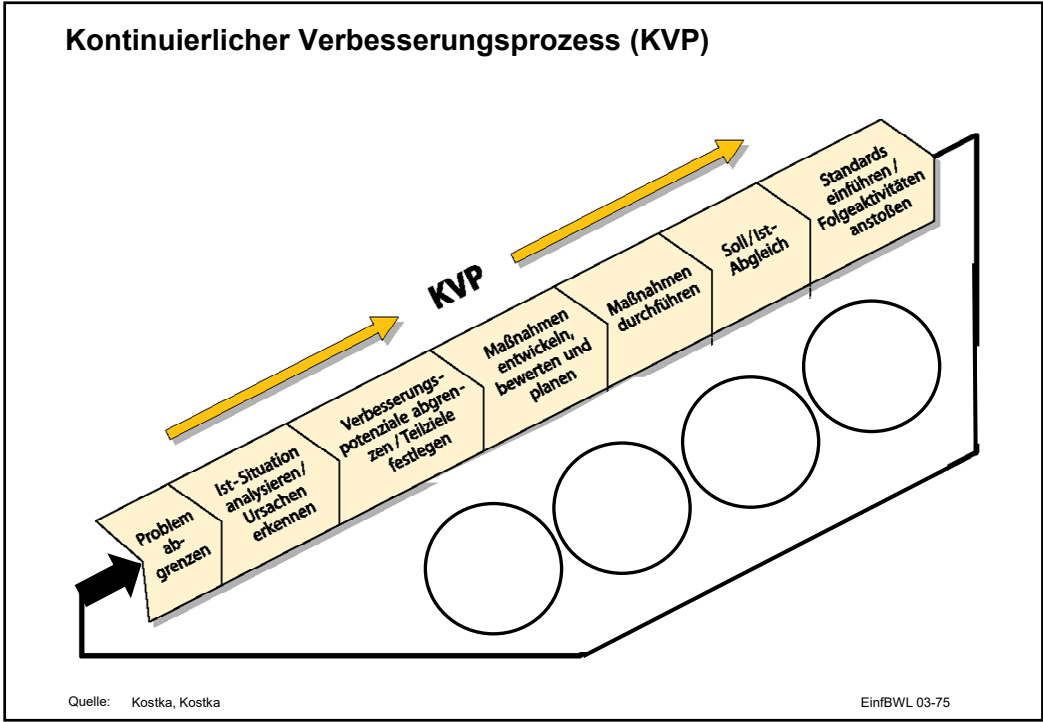
Arten von Projekten: Innovation vs. Kaizen		
	Innovation . . .	Kaizen . . .
	<p>Dramatic</p> <p>Large steps</p> <p>Intermittent</p> <p>Abrupt, volatile</p> <p>Few champions</p> <p>Individual ideas & effort</p> <p>Scrap and rebuild</p> <p>New inventions/theories</p> <p>Large investment</p> <p>Low effort</p> <p>Technology</p> <p>Profit</p>	<p>Effect</p> <p>Pace</p> <p>Timeframe</p> <p>Change</p> <p>Involvement</p> <p>Approach</p> <p>Mode</p> <p>Spark</p> <p>Investment</p> <p>Maintenance</p> <p>Focus</p> <p>Evaluation</p> <p>Undramatic</p> <p>Small steps</p> <p>Continuous, incremental</p> <p>Gradual and consistent</p> <p>Everyone</p> <p>Group efforts, systematic</p> <p>Protect and improve</p> <p>Established know-how</p> <p>Low investment</p> <p>Large maintenance effort</p> <p>People</p> <p>Process</p>
	. . . Breakthrough	. . . Continuous (CIP) . . . Kontinuierlich (KVP)

EinfBWL 03-68

Breakthrough Improvement: Beispiele

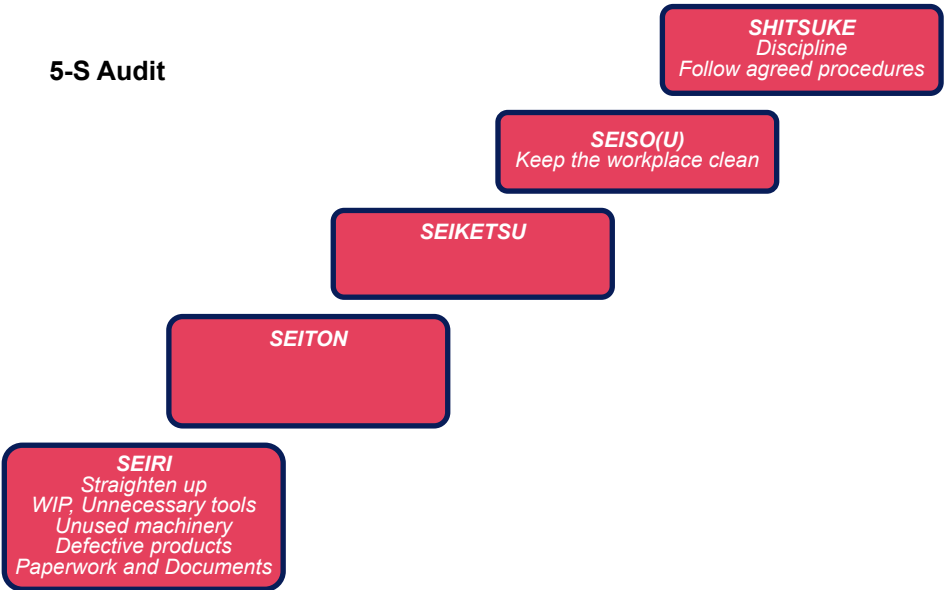
- Einführung eines neuen ERP-Systems für das gesamte Unternehmen
- Einführung oder Abkündigung eines Studiengangs in einer Hochschule
- Umstellung der Aufbauorganisation eines kompletten Unternehmens (Business Process Re-Engineering, BPR)
- Erschließung eines neuen Markts
- Umbau von Twitter zu X durch den Eigentümer Elon Musk im Herbst 2022
- Einführung von KI (schrittweise in den verschiedenen Unternehmensbereichen)

EinfBWL 03-71



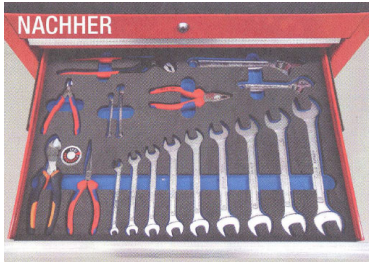
The Five-Step Kaizen Movement

5-S Audit



EinfBWL 03-82

Beispiele zu 5S



Quelle: ebm

Shadowboard

EinfBWL 03- 85

Wiederholungsfragen zu Unternehmensplanung

1. Erklären Sie den Unterschied zwischen Strategie und Ziel.
2. Welches sind die formalen Anforderungen an Ziele?
3. Welches sind die Rahmenbedingungen unter denen Unternehmensziele entwickelt werden?
4. Was bedeutet Konsistenz der Unternehmensziele?
5. Was ist der PDCA-Zyklus?
6. Erläutern Sie die Aufgaben der Strategieleitung, des Lenkungsausschusses und der Projektteams in strategischen Unternehmensprojekten!
7. Erläutern Sie in wenigen Sätzen das Gegenstromverfahren!

EinfBWL 03-99