

Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre (BWL 1)

2. Präsenzveranstaltung

Berlin, Oktober 2017

Prof. Dr. Alexander Huber



BEUTH HOCHSCHULE FÜR TECHNIK BERLIN
University of Applied Sciences

Die Strategie entwickelte sich von der Heeresführung über die Spieltheorie in die Betriebswirtschaftslehre. Dort wird sie zur Disziplin der Unternehmensführung gerechnet



- Ein **Unternehmensziel** ist ein von einem/mehreren Entscheidungsträgern angestrebter **Zustand** in der Zukunft.
- Eine **Strategie** beschreibt den **Weg** zum Erreichen von Unternehmenszielen.
- „Die Strategie“ besteht aus mehreren **Maßnahmen**, deren Umsetzung zur Erreichung der Unternehmensziele wesentlich erscheint.
- Zwischen einer Strategie und einem Unternehmensziel besteht ein **vermuteter Zusammenhang**.

Vision

Nicht erreichbar. Gibt Orientierung und Sinn. Ändert sich i.d.R. nicht.

„Jedem Kind ein liebevolles Zuhause!“
(SOS-Kinderdorf)

Ziele

Erreichbarkeit wird angestrebt. Steht in Beziehung zur Vision. Ziele werden zwischen z. B. Geschäftsführung und Gesellschaftern verhandelt. Ändern sich i.d.R. jährlich.

Strategie

Wesentliche, meist umfangreiche und eher langfristige Maßnahmen, um die aktuellen Ziele zu erreichen.

Strategie-Dimensionen und -Typen

Dimensionen

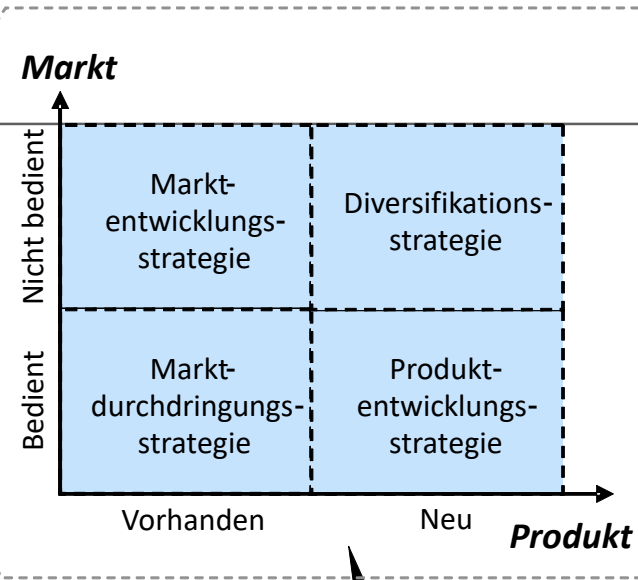
Unternehmensstrategie

Geschäftsfeldstrategie

Funktionsbereichsstrategie

Typen

- Wachstumsstrategie
 - Produkt-/Markt-Strategie (Ansoff)
 - Lokale, internationale und globale Strategie
 - Kernkompetenzstrategie
 - Do-it-yourself-, Kooperations- und Akquisitionsstrategie
- Stabilisierungsstrategie
- Schrumpfungsstrategie
- Kostenführerstrategie
- Produktdifferenzierungsstrat.
- Nischenstrategie
- Beschaffungsstrategie
- Produktionsstrategie
- Vertriebsstrategie
- Personalstrategie
- Technologiestrategie



In welchen Geschäftsfeldern wollen wir aktiv sein?

Wie wollen wir den Wettbewerb in diesen Geschäftsfeldern bestreiten?

Wie können wir die Wertaktivitäten so gestalten, dass sie den Unternehmenswert steigern und die Wettbewerbsstrategien unterstützen?

*synonym:
Qualitätsführerschaft



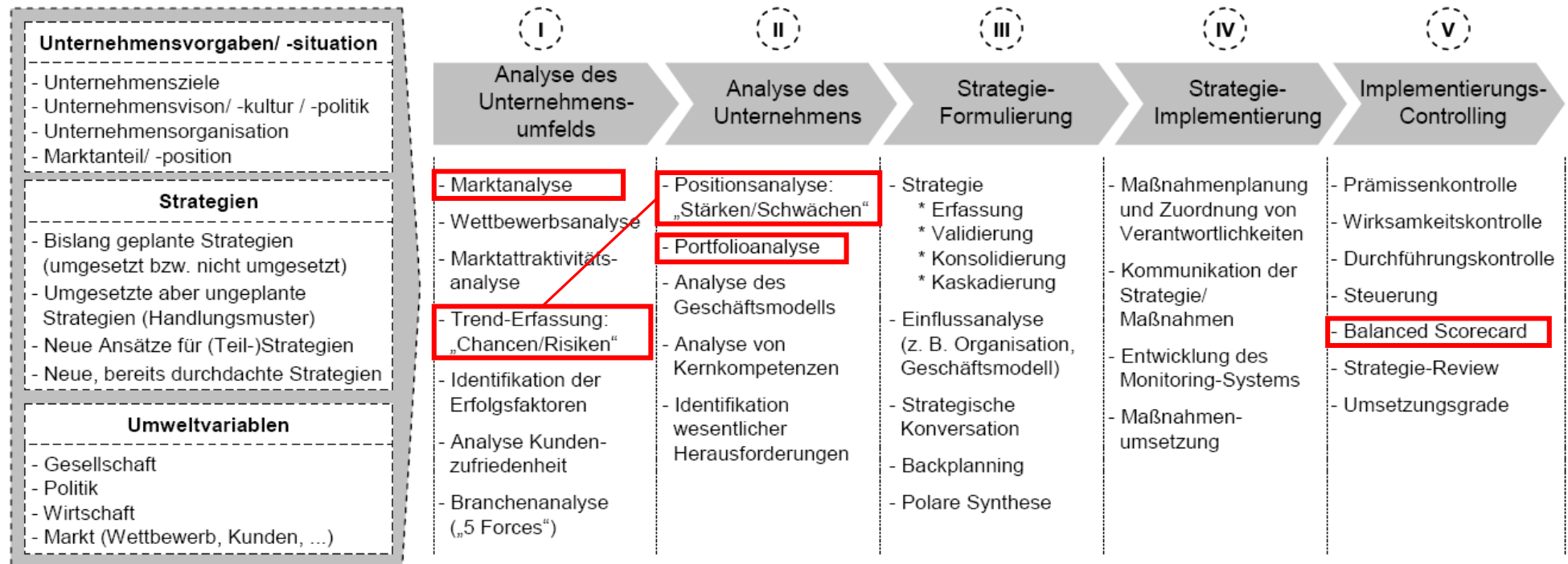
Der Prozess der Strategischen Planung besteht i. d. R. aus fünf Phasen.
Die ersten beiden Phasen werden häufig parallel durchgeführt

Strategische Planung



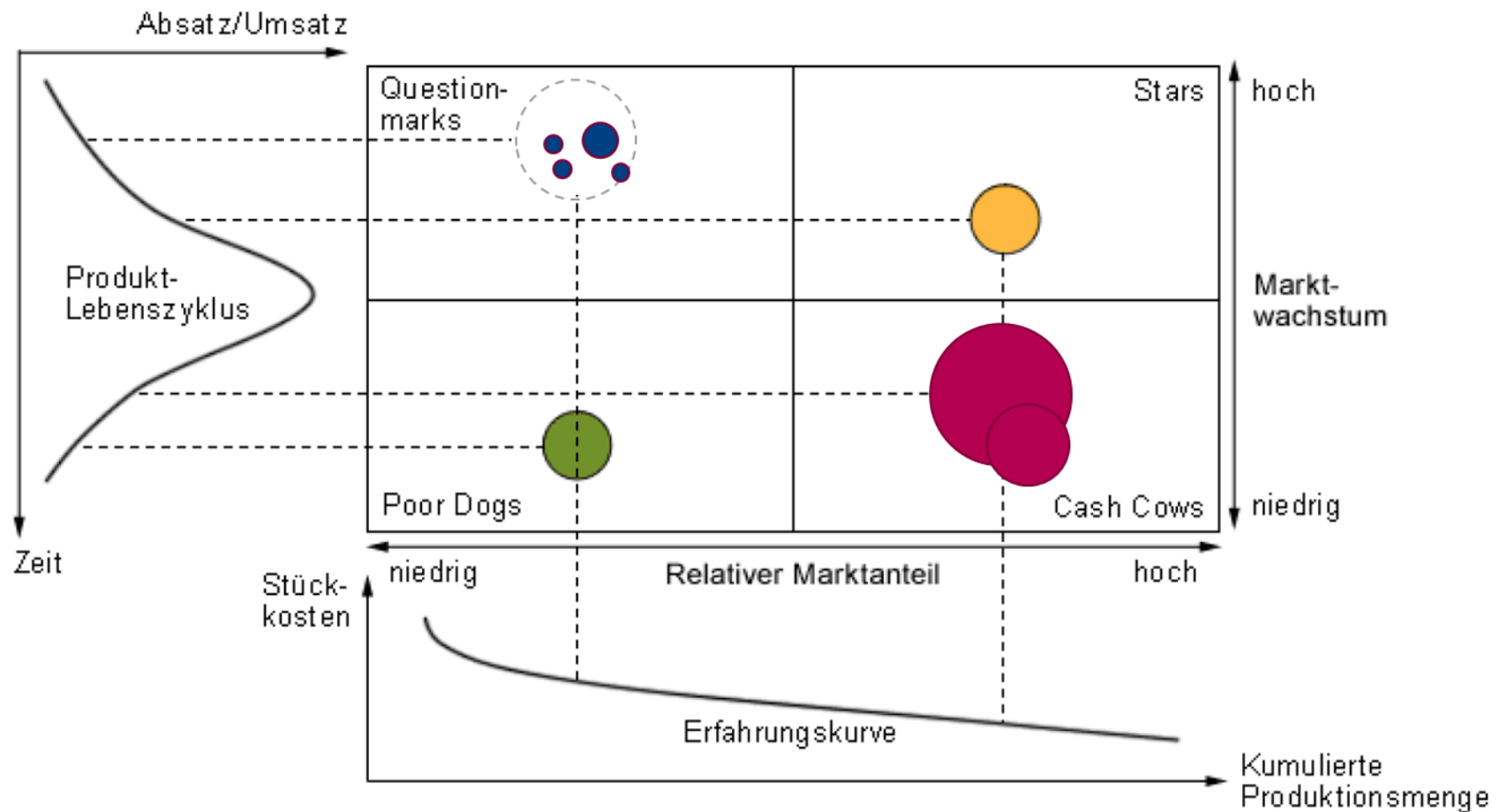
Der Prozess der Strategischen Planung besteht i. d. R. aus fünf Phasen.
Die ersten beiden Phasen werden häufig parallel durchgeführt

Strategische Planung



BCG-Matrix

BCG-Matrix



Übung zum BCG-Portfolio

Übung

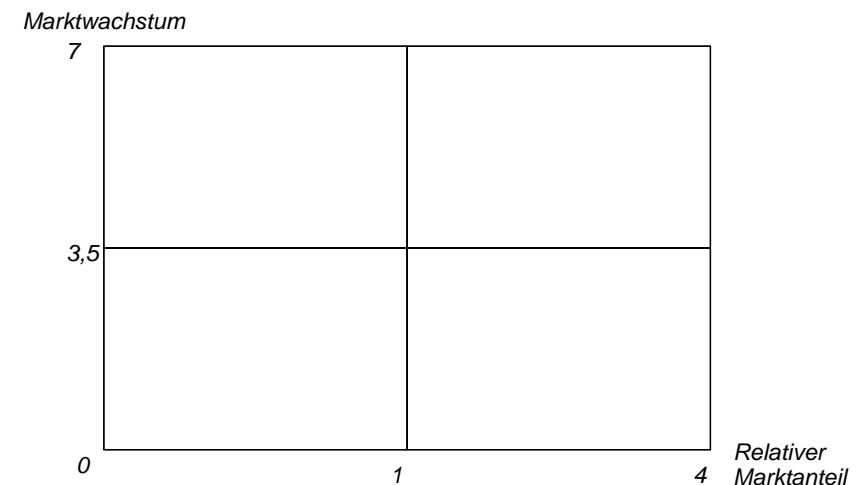
Hausaufgabe

Beschreibung:

- Ein Unternehmen (A) stellt Handys her.
- Es hat sechs Produkte am Markt

Aufgabe:

- Erarbeiten Sie bitte ein BCG-Portfolio mit den angegebenen Daten
- Interpretieren Sie das Ergebnis



CF = Cash Flow

	Umsatz und Marktvolumen						Wachstum [%]
	CF	A	B	C	Rest	Σ	
1. Handy mit Videokamera	20	1	3	5	1	10	6
2. Handy mit Feuerzeug	0,5	0,3	0,4	0,2	0,1	1	4
3. Senioren-Handy (große Tasten, einfach)	10	60	20	10	10	100	5
4. Einfaches Handy (ohne Zusatz)	-10	20	80	100	0	200	1
5. Einfaches Handy (mit Wechselschale)	20	40	100	20	40	200	0,5
6. Modernes Klapp-Handy mit MP3, Foto	50	300	200	100	400	1000	1,5

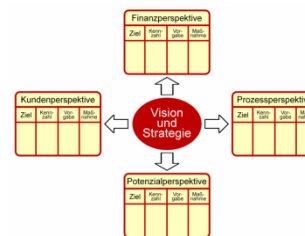
Kennzahlensysteme werden zur Unternehmenssteuerung eingesetzt. Es gibt unzählige Arten von Kennzahlensystemen.

Kennzahlensysteme

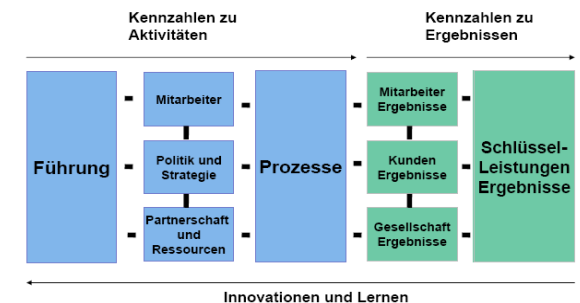
- Ein System besteht aus Elementen, die miteinander in Beziehung stehen.
 - Je mehr Elemente ein System hat, desto „komplexer“ ist es.
 - Je mehr Beziehungsarten es gibt, desto „komplizierter“ ist es.
- Ein Kennzahlensystem besteht aus Kennzahlen (=Elementen), die über (z. B. mathematische) Operatoren (=Beziehungen) miteinander verbunden sind.

- Distanz:** Je größer ein Unternehmen ist, desto weniger kennt die Geschäftsführung alle Mitarbeiter, Stärken, Schwächen, Aufgaben, Probleme oder Ursachen.
- Einschätzung:** Dennoch muss er sich ein Bild davon machen, „wie gut es dem Unternehmen heute geht – und (noch schwieriger) in Zukunft gehen wird.“
- Zahlen:** Dazu versucht das Management oft, das Unternehmen mithilfe von Zahlen zu analysieren, zu verstehen und baut Kennzahlen/-systeme auf.

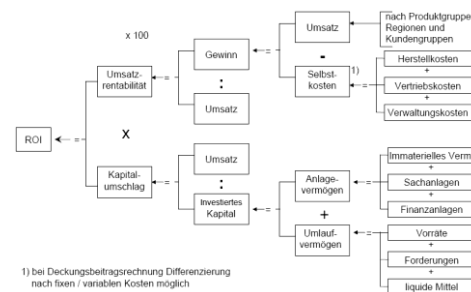
BSC



EFQM



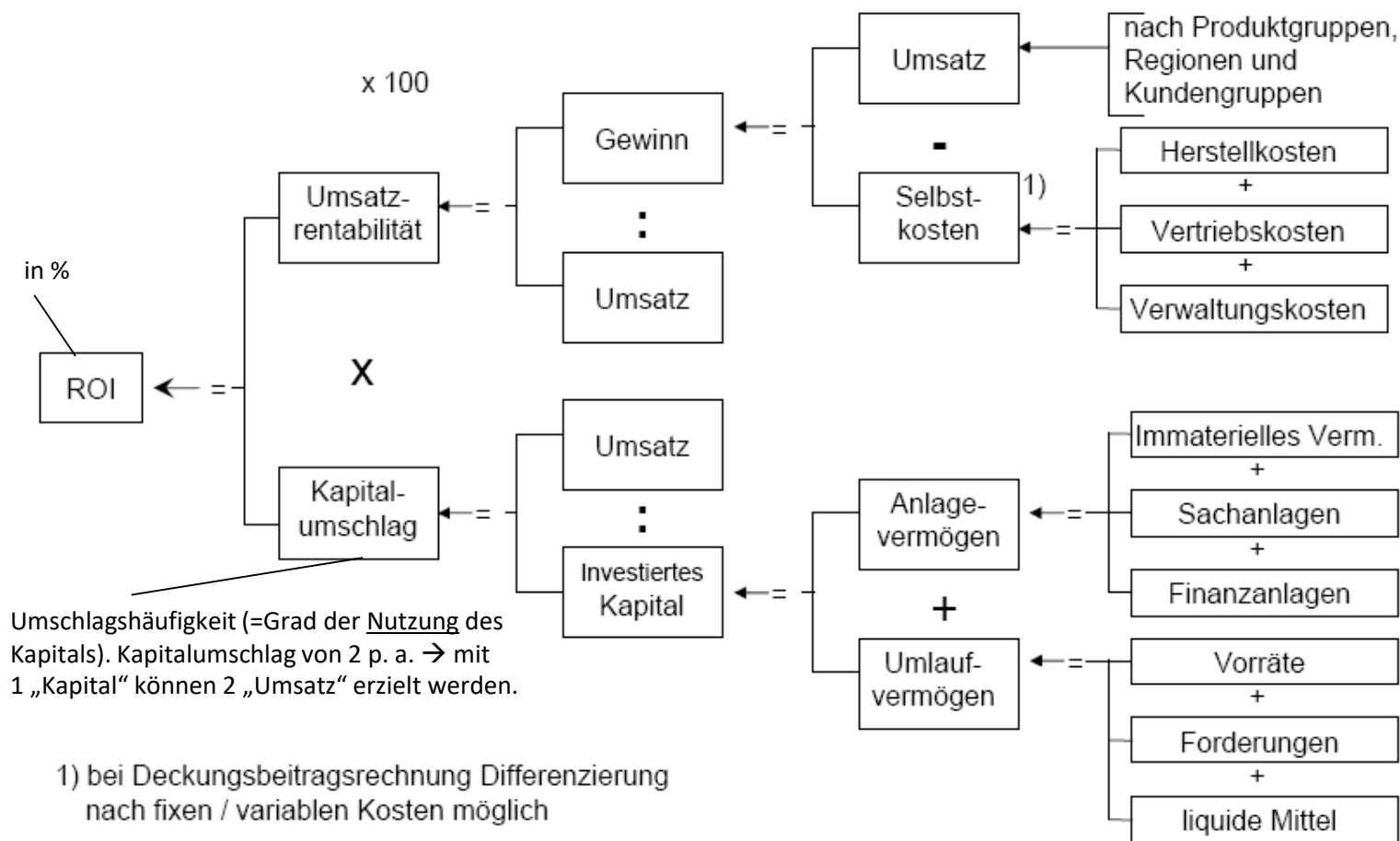
DuPont / ROI

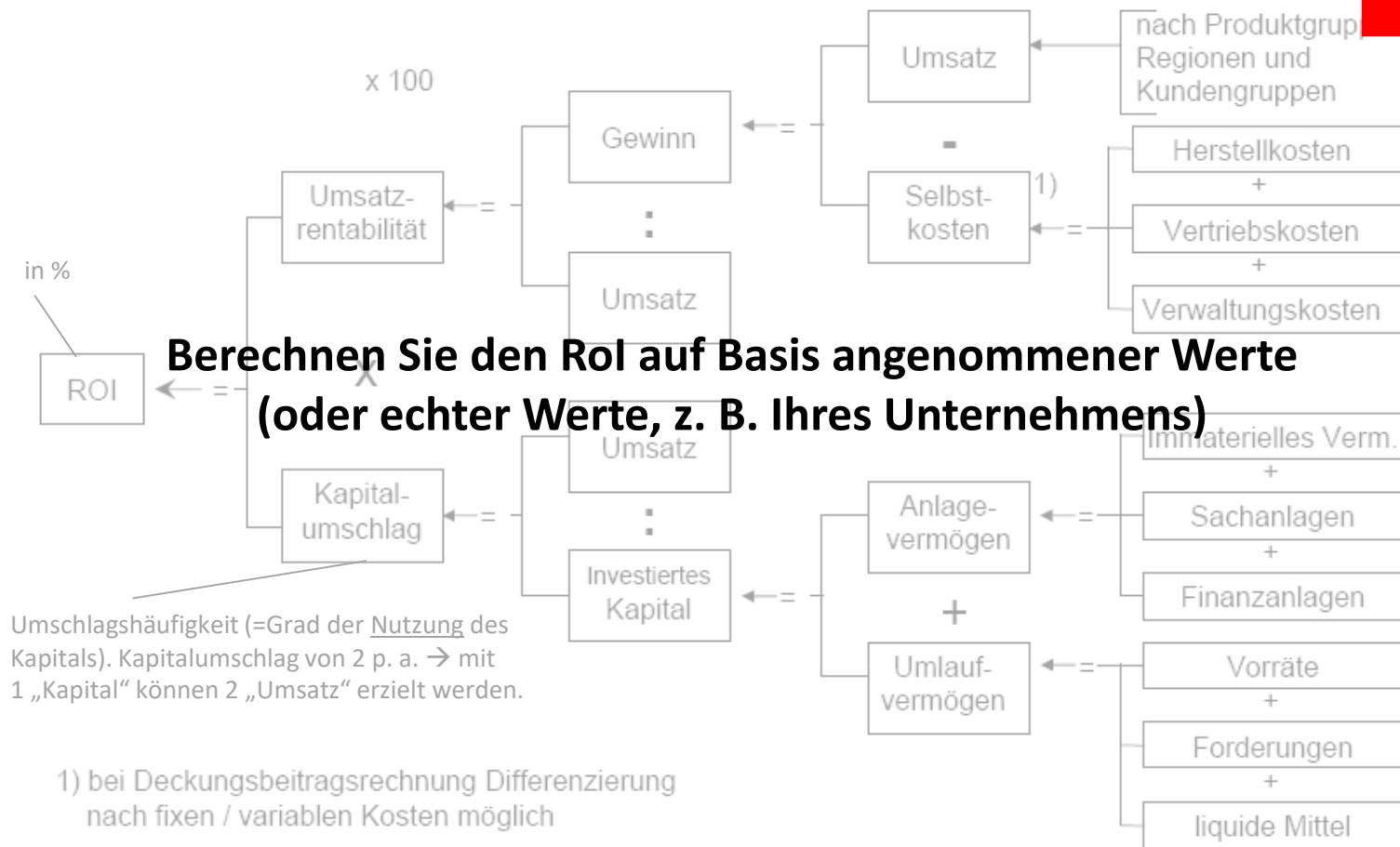


ROI = Return on Investment (synonym „Kapitalverzinsung“, „Kapitalrendite“)

bezeichnet ein Modell zur Messung der Rendite des eingesetzten Kapitals

ROI





Kostensenkung als Maßnahme der Strategischen Planung

Auswirkung verschiedener Bereiche der Kostensenkung

Auswirkung auf den Gewinn

$$\text{Gewinn} = \text{Umsatz} - \text{Kosten}$$

Verschiedene „Sichten“ auf die Kosten. Summe der Kosten überall gleich.

Gewinn =

Umsatz

- Materialkosten
- Personalkosten
- Abschreibungen

Gewinn =

Umsatz

- Herstellkosten
- Vertriebskosten
- Verwaltungskosten

Gewinn =

Umsatz

- Fixe Kosten
- Variable Kosten

Gewinnsteigerung durch **Umsatzerhöhung** oder **Kostensenkung**.

„Was führt zu einer höheren Gewinnsteigerung: 10%ige Erhöhung des Umsatzes - oder 10%ige Senkung der Kosten (z. B. Preisverhandlung im Einkauf)?“

Kostensenkung als Maßnahme der Strategischen Planung

Auswirkung verschiedener Bereiche der Kostensenkung

Auswirkung auf den Gewinn

$$\text{Gewinn} = \text{Umsatz} - \text{Kosten}$$

Gewinn =

Umsatz

- **Materialkosten**
- Personalkosten
- Abschreibungen

Gewinn =

Umsatz

- **Herstellkosten**
- Vertriebskosten
- Verwaltungskosten

Gewinn =

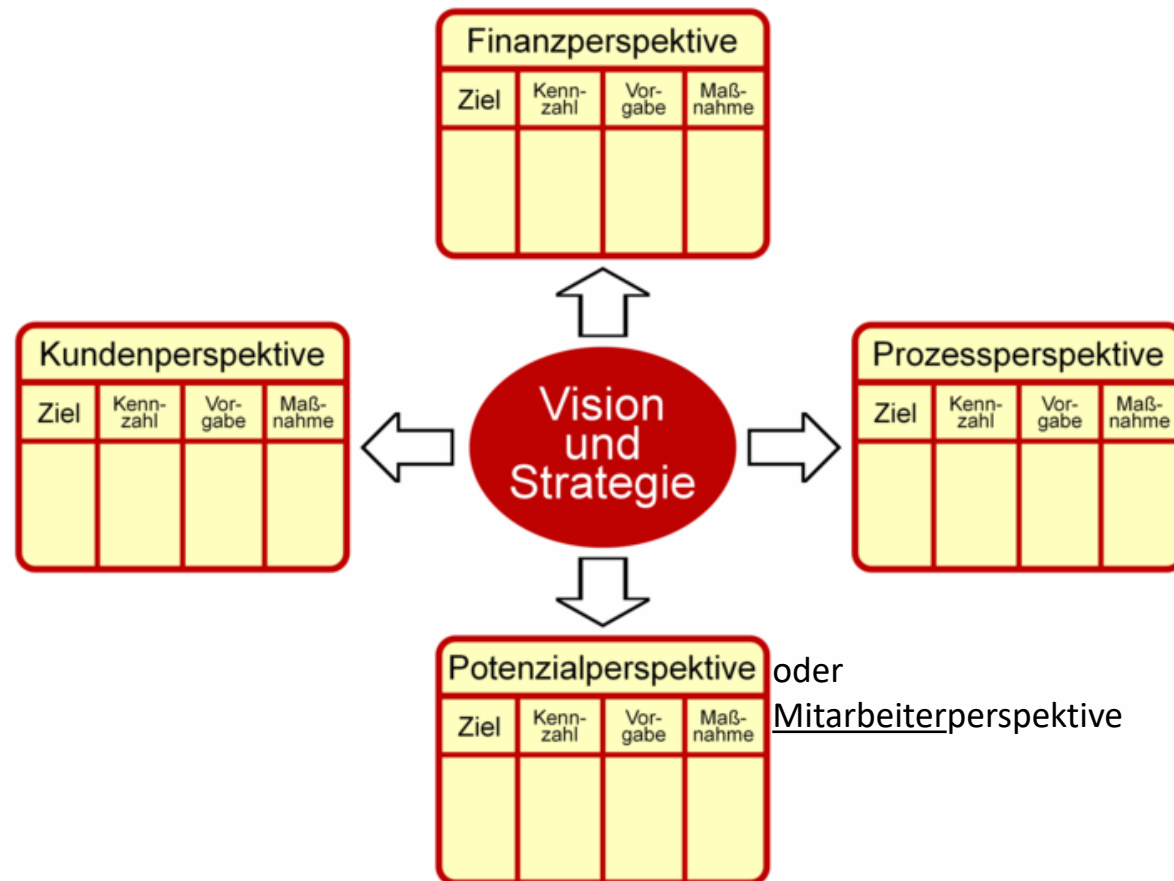
Umsatz

- Fixe Kosten
- **Variable Kosten**

Eine **Kostenreduktion im Einkauf (z. B. Rabatte)** wirkt **1:1 auf den Gewinn**. Eine Umsatzerhöhung zieht i. d. R. auch steigende Kosten (z. B. Material-, Personalkosten) nach sich und wirkt sich immer nur anteilig auf den Gewinn aus. „Der Gewinn liegt im Einkauf“ ist eine alte Kaufmannsweisheit – die noch immer gilt.

Die BSC ist ein kennzahlenbasiertes Ziel- und Kontrollinstrument. Durch die vier Dimensionen soll Ausgewogenheit (balanced) erreicht und Fokussierung auf leicht messbare Ziele vermieden werden

Balanced Scorecard (BSC)



Erstellungsprozess der BSC enthält eine starke Komponente von **Veränderungsmanagement** (Einbeziehen aller relevanten Interessenvertreter). Dadurch: **Akzeptanz** und höhere **Treffsicherheit**

Operationalisierung der Strategie und **Kommunikation**.

Die einfache Struktur ermöglicht eine **Komplexitätsreduktion** in der Steuerung.

Gefahr der **Umsetzung falscher** bzw. unrealistischer **Ziele**. Auch "schlechte" Strategien werden umgesetzt.

Gefahr, die BSC mit zu vielen zu **komplexen Zielen überzubelasten**.

Anonymisiertes Praxis-Beispiel BSC

Summary

Market & customers view	Employees, Leadership and Skills view	Innovation view	Processes view	Financial view
<p><i>"X AG follows a profitable growth path by offering customers competitive advantage through leveraging global competencies"</i></p> <p><i>"X AG develops repeat customers and long term partnerships"</i></p>	<p><i>"X AG has sustainable, knowledgeable and motivated workforce aligned to its strategic goals"</i></p>	<p><i>"X AG provides leading-edge, industry specific differentiated solutions which are modular and scalable to achieve optimal TCO"</i></p>	<p><i>"X AG achieves Operational Excellence through introduction of DI global best in class process"</i></p>	<p><i>"X AG delights shareholders by improving EBIT and EVA"</i></p>
<p>M1. Order intake volume total</p> <p>M2. Order intake volume in target segments</p> <p>M3. Market share in target segments as % of accessible market (OI)</p> <p>M4. Customer satisfaction by region</p> <p>M5. Awareness of projects in the market</p>	<p>Employee satisfaction survey (ESS) index (sections 1-5)</p> <p>E1: ESS-S1: Clarity of vision and believe in the vision</p> <p>E2: ESS-S2: Security index and satisfaction with recognition</p> <p>E3: ESS-S3: Credibility of Leadership</p> <p>E4: ESS-S4: Empowerment index</p> <p>E5: ESS-S5: Interfaces issues</p> <p>E6: Average productivity per FTE</p>	<p>I1. Order intake volume P1</p> <p>I2. Order intake of P2</p> <p>I3. Order intake of P3</p> <p>I4. % of IT value on all projects</p> <p>I5. Value of engineering hours as % of total project as sold</p> <p>I6. Sales cost to acquire new business</p>	<p>P1. Average project execution slippage</p> <p>P2. Total non-conformance cost</p> <p>P3. Warranty cost</p> <p>P4. Utilization of minimum standards in projects</p> <p>P5. Average project lead-time</p>	<p>F1. EVA</p> <p>F2. Working capital turnover without accrued liabilities</p> <p>F3. Quality of new offers</p> <p>F4. Quality of new orders</p> <p>F5. Quality of orders on hand</p> <p>F6. Productivity target</p> <p>F7. EBIT in absolute terms</p>

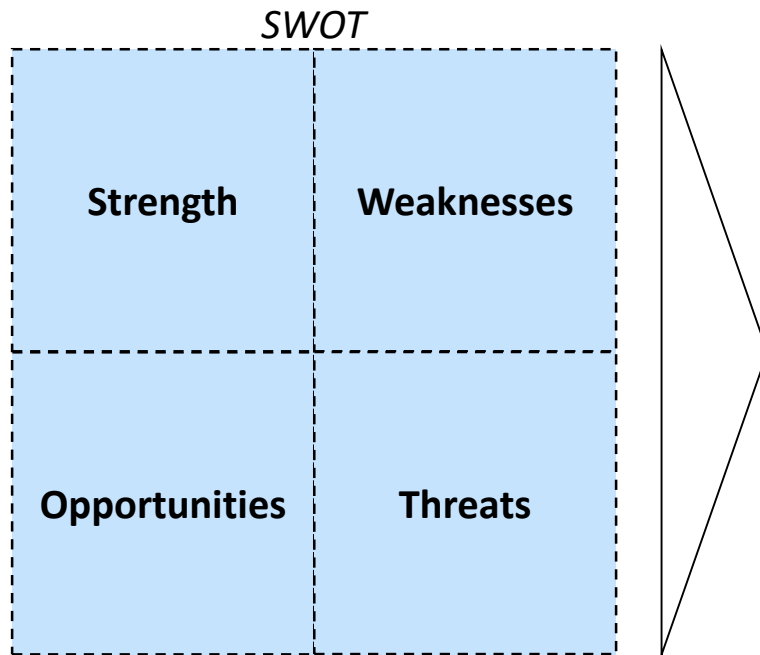
Anonymisiertes Praxis-Beispiel BSC

Details

Code	KPI	Definition	Calculation	Unit	Actual value [2009]	Target value [2009]	Freq.	Reporting
M-1	Order intake volume total	Total monthly order intake cumulated starting at beginning of fiscal year	$\text{Cum. OI} = \sum_{j=1}^m \text{Order intake}_j$ <p>j = Current month (Oct. = 1, Nov. = 2, ...)</p>	[€ mil.]	TBD	TBD	Monthly	Controlling
M-2	Order intake volume in target segments	Monthly order intake in target segments cumulated starting at beginning of fiscal year	$\text{Cum. OI in target segments} = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n \text{OI}_{ij}$ <p>i = Target segments j = Current month (Oct. = 1, Nov. = 2, ...)</p>	[€ mil.]	TBD	TBD	Monthly	Controlling
M-3	Market share in target segments as % of accessible market	Cumulated value in relation to total accessible market for the period for 2008 as defined for target segments	$\text{Market share} = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \text{OI}_{ij}}{0,25 \times m \times \text{Total accessible market of target segments}_j}$ <p>i = Target segments j = Current quarter</p>	[%]	9%	11%	Quarterly	GIGs
M-4	Customer satisfaction Index by region	Questionnaire with defined questions to ensure capture of customer satisfaction along project life cycle (Proposal, Implementation and Support phases)	Average weighted customer index of random sample for 4 sections: Solution, Value, Timeliness and Expertise – adaptive according to customer's specific priorities	Rank 1-10	NA Globally AP: 74 Sales 84 Impl. 66 Services	75 Sales 75 Impl. 75 Service	Quarterly	Regional VPs and Global Mktg.
M-5	Awareness of projects in the market	Value (order intake) of all projects known on time to submit an offer in relation to total accessible market size	$\text{Awareness} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{Value of projects known on time}_i}{\sum \text{Total accessible market}} \times 100$ <p>i = projects known on time</p>	[%]	N/A	60%	Monthly	Regional VPs

Die SWOT-Analyse ist ein Instrument des strategischen Managements. Innerbetriebliche Stärken und Schwächen, als auch externe Chancen und Gefahren werden betrachtet.

SWOT-Grundmodell



SWOT-Norm-/ Basisstrategien

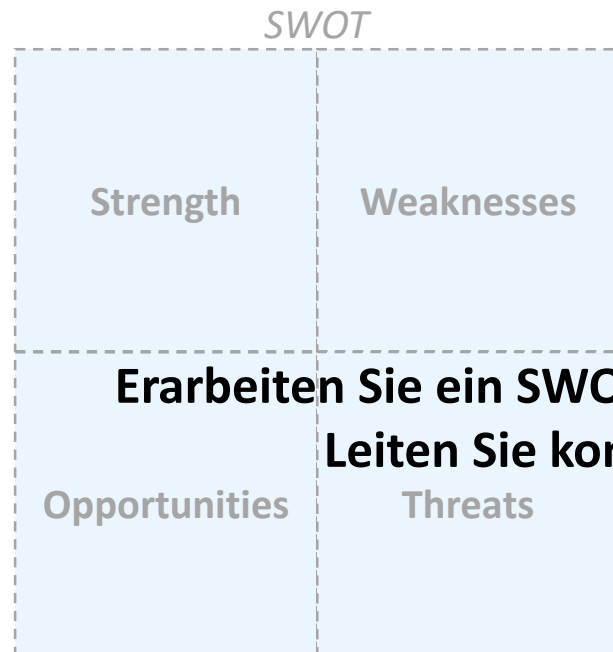
SWOT-Analyse		Interne Analyse	
		Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
E x t e r n e A n a l y s e	Chancen (Opportunities)	<i>S-O-Strategien:</i> Verfolgen von neuen Möglichkeiten, die gut zu den Stärken des Unternehmens passen.	<i>W-O-Strategien:</i> Schwächen eliminieren, um neue Möglichkeiten zu nutzen.
	Gefahren (Threats)	<i>S-T-Strategien:</i> Stärken nutzen, um Bedrohungen abzuwenden.	<i>W-T-Strategien:</i> Verteidigungen entwickeln, um vorhandene Schwächen nicht zum Ziel von Bedrohungen werden zu lassen.

Regeln:

- S & W → intern; O & T extern
- keine Maßnahmen sondern „wertfreie Erkenntnisse / Einschätzungen“
- „Analyse“ umfasst Kombination (S-O, W-O, ...) und Aufstellen von Maßnahmen

Die SWOT-Analyse ist ein Instrument des strategischen Managements. Innerbetriebliche Stärken und Schwächen, als auch externe Chancen und Gefahren werden betrachtet.

SWOT-Grundmodell



SWOT-Norm-/ Basisstrategie

Hausaufgabe

Erarbeiten Sie ein SWOT-Analyse für ein beliebiges Unternehmen
Leiten Sie konkrete S-O und W-T-Strategien ab

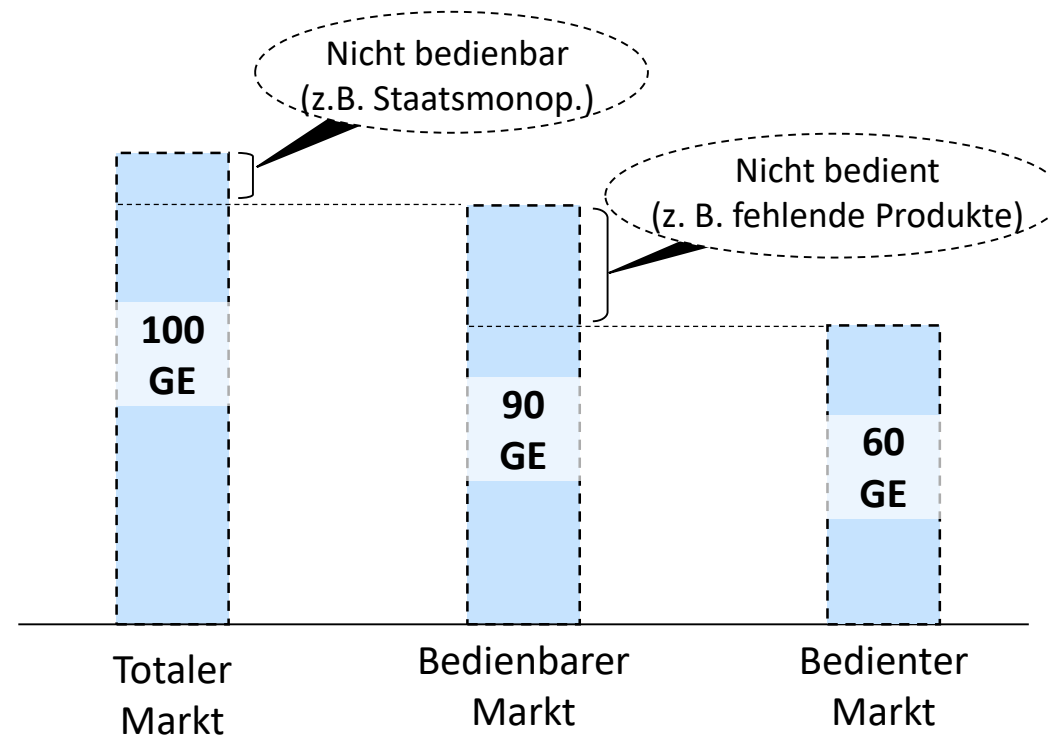
SWOT-Analyse		Interne Analyse	
		Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
E x t e r n e A n a l y s e	Chancen (Opportunities)	<i>S-O-Strategien:</i> Verfolgen von neuen Möglichkeiten, die gut zu den Stärken des Unternehmens passen.	<i>W-O-Strategien:</i> Schwächen eliminieren, um neue Möglichkeiten zu nutzen.
	Gefahren (Threats)	<i>S-T-Strategien:</i> Stärken nutzen, um Bedrohungen abzuwenden.	<i>W-T-Strategien:</i> Verteidigungen entwickeln, um vorhandene Schwächen nicht zum Ziel von Bedrohungen werden zu lassen.

Regeln:

- S & W → intern; O & T extern
- keine Maßnahmen sondern „wertfreie Erkenntnisse / Einschätzungen“
- „Analyse“ umfasst Kombination (S-O, W-O, ...) und Aufstellen von Maßnahmen

Wasserfallmodell der Marktanalyse

Wasserfallmodell



Wie hoch ist das durchschnittliche jährliche Wachstum in den letzten n Jahren?

CAGR

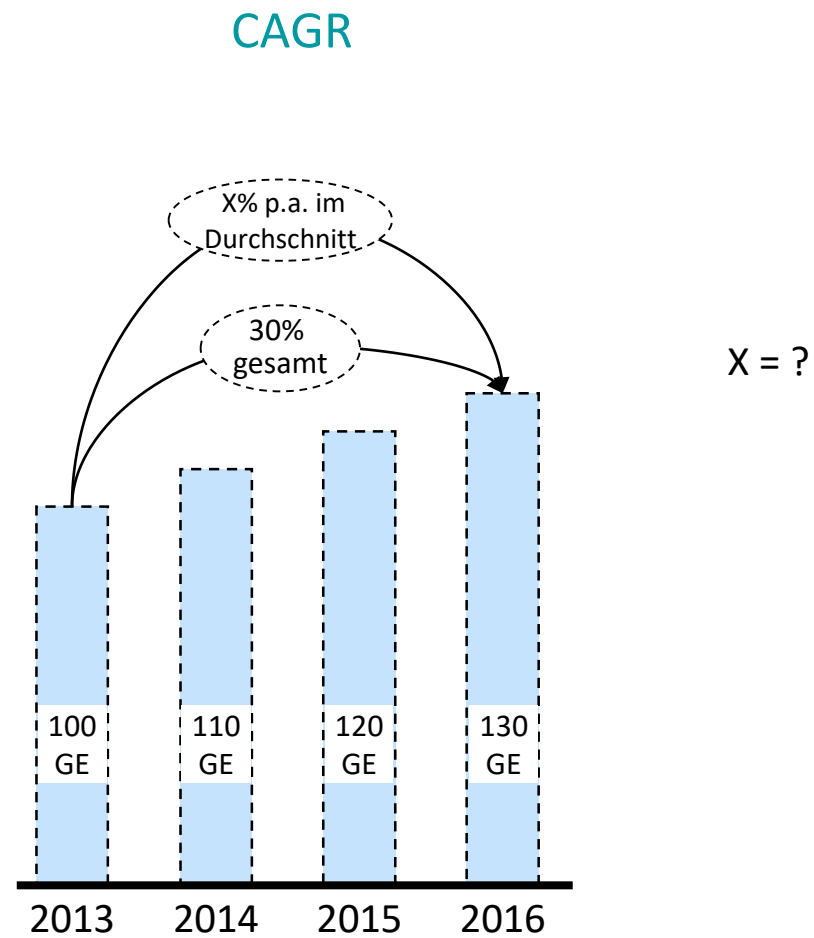
Nehmen wir an, Sie haben 100 Euro im Depot. Im ersten Jahr steigt es auf 160 Euro. Das bedeutet 60 Prozent Gewinn.

Im zweiten Jahr fällt es auf 80 Euro, ein Verlust von 50 Prozent.

Im arithmetischen Mittel sind das per anno durchschnittlich fünf Prozent Gewinn.

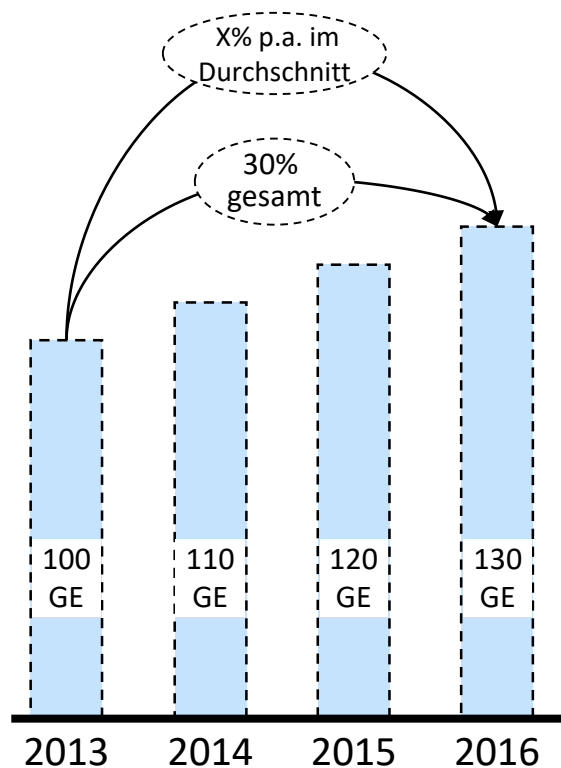
Genau das passiert, wenn man die falsche Formel für die Durchschnittsberechnung auswählt. Genau so rechnet zum Beispiel das »Handelsblatt«, wenn es seine Vergleichsstatistiken zur Entwicklung verschiedener Anlageformen wie Rentenpapiere und Aktien veröffentlicht.

Wie hoch ist das durchschnittliche jährliche Wachstum in den letzten n Jahren?



Wie hoch ist das durchschnittliche jährliche Wachstum in den letzten n Jahren?

CAGR



X = 10%?	→	100,0		110,0		121,0		133,1	→ falsch!*
X = 9,14%?	→	100,0		109,1		119,2		130,0	→ richtig!

X = **Compound Annual Growth Rate**
(Durchschnittliche jährliche Wachstumsrate)

$$CAGR = \sqrt[n]{\left(\frac{Wert_{Endjahr}}{Wert_{Anfangsjahr}} \right)} - 1$$

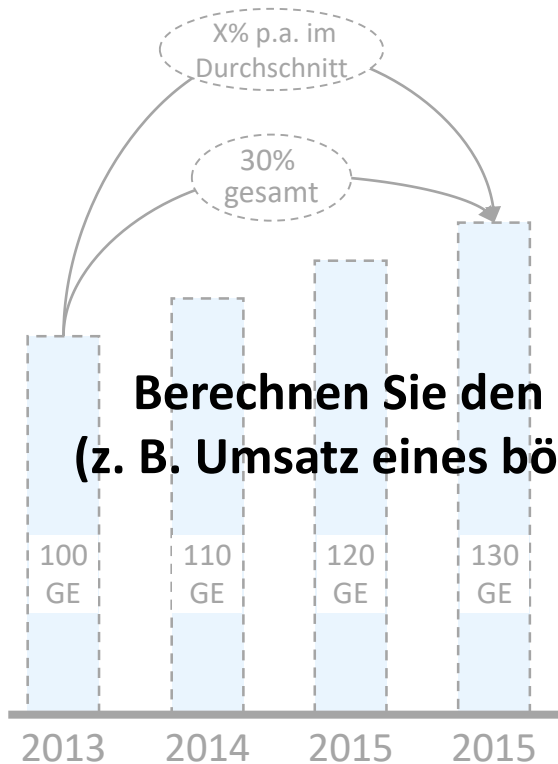
* Zinseszinsseffekt:

3 mal 10% hintereinander (auf die jew. das Wachstum des Vorjahres enthaltene Basis) > 1 mal 30% am Ende

Wie hoch ist das durchschnittliche jährliche Wachstum in den letzten n Jahren?

CAGR

Hausaufgabe



Berechnen Sie den CAGR für eine beliebige, angenommene Wertereihe (z. B. Umsatz eines börsennotierten Unternehmens in den letzten 10 Jahren)

X = 10%?	→	100,0	110,0	121,0	133,1	→ falsch!*
X = 9,14%?	→	100,0	109,1	119,2	130,0	→ richtig!

$$CAGR = \sqrt[n]{\left(\frac{Wert_{Endjahr}}{Wert_{Anfangsjahr}} \right)} - 1$$

* Zinseszinsseffekt:

3 mal 10% hintereinander (auf die jew. das Wachstum des Vorjahres enthaltene Basis) > 1 mal 30% am Ende


Backup und Lösungen




Educasts

<http://prof.beuth-hochschule.de/huber/>

Prof. Dr.-Ing. A. Huber





BEUTH HOCHSCHULE
FÜR TECHNIK
BERLIN
University of Applied Sciences

Home

Forschung & Publikationen

Dokumente & Downloads

Strategie Häppchen

Kontakt

Home ▶ Strategie Häppchen

Strategie zum Hören und Sehen


Kurze Educasts ("educational Podcasts") und zugehörige Abbildungen geben einen Einblick in zentrale Begriffe und Konzepte der Strategie.


Die Educasts stehen im MP3-Format zum Download bereit und haben eine Spieldauer zwischen einer und zehn Minuten.

Viele Educasts sind mit freundlicher Genehmigung des Erich Schmidt Verlages aus dem "Praxishandbuch Strategische Planung" entnommen. Eine - insbesondere kommerzielle - Weiterverwendung oder Bearbeitung ist nicht zulässig.

1. Unternehmenskultur	MP3
2. Unternehmensziele	MP3
3. Unternehmensstrategie	MP3 - PDF
4. Strategische Planung	MP3 - PDF
5., 6., 7., 8. Unternehmensprozess Geschäftsmodell Strategisches Management Unternehmensführung	MP3 - PDF
9. Vision und Leitbild	MP3 - PDF

Stand: 29.05.09







Führung (Brandeins Mär. 2015)

Lange galt es als erstrebenswert, Chef zu werden, inzwischen ziehen immer mehr vor allem jüngere Leute eine Fachkarriere vor. Woran liegt das?

Führung hat die vermeintlichen Privilegien und Möglichkeiten der Macht zugunsten einer Dienstleistungsfunktion für das Team verloren. Sie ist damit komplex, fordernd, kaum planbar, nicht linear und gleichzeitig immer stärker durch Compliance- und Governance-Systeme fremdkontrolliert. Dazu kommt, dass Führung nur dann notwendig und sichtbar wird, wenn es nicht läuft. Sie ist in den heutigen Tagen zu einer Art Dauerkrisenmanagement geworden, und das wiederum spricht nur bestimmte Typen an, die aber nicht zwingend Lust haben, die Hälfte ihrer Arbeitszeit auf die langjährige taktische Absicherung ihrer Konzernkarriere zu verwenden. Führung könnte also tatsächlich zu einem der Engpassfaktoren werden.

Besonders die sogenannte Generation Y soll sich der Führungsverantwortung verweigern – stimmt das eigentlich?

Generationsbeschreibungen stimmen letztlich nie – sie sind zu stark von der

Beschre
vorherg
ner aktu
für die 7
ne Mens
timente
Deutschla
(29 Proze
tion an, h
Das ist

äußern Modell „Die neuen Medien“ Neuankömmlinge, geht, betriebs bei an S. scheitern folgen ge-
die k-

Wer wird eigentlich Führungskraft?

Es gibt eine eigenständige Forschung zu den sogenannten Beförderungsturnieren, die zumeist abends gespielt werden. Die Erkenntnis ist so einfach wie erschreckend: Nicht die Besten, sondern die Zuversichtlichsten werden befördert. In der Forschung zur Überzuversicht wird gezeigt, dass nicht die historische Qualifikation und Qualität entscheidend sind, sondern wie ein Kandidat seine zukünftigen Qualitäten verkauft – und das machen nur Überzuversichtliche und auch nur selten familienbewusste Frauen oder Männer, die dazu schlicht keine Zeit haben. Da Überzuversichtliche aber Chancen über- und Risiken unterbewerten ist ihre Einstellung riskant, wenn auch alternativlos: Die anderen melden sich nicht.

Fehlt es auch an Vorbildern? Vorstände wirken derzeit eher blass.

Ja, die Zeit der selbst ernannten ebenso wie die der von Medien gefeierten Helden ist vorbei – das heißt allerdings nicht, dass

Übung zum BCG-Portfolio

Berechnung des rel. Marktanteils

	Umsatz und Marktvolumen						Markt- Wachstum [%]	rel. Marktanteil
	CF	A	B	C	Rest	Σ		
1. Handy mit Videokamera	20	1	3	5	1	10	6	10%/ 50% = 0,2
2. Handy mit Feuerzeug	0,5	0,3	0,4	0,2	0,1	1	4	30%/40% = 0,75
3. Senioren-Handy (große Tasten, einfach)	10	60	20	10	10	100	5	60%/ 20% = 3
4. Einfaches Handy (ohne Zusatz)	-10	20	80	100	0	200	1	10%/ 50% = 0,2
5. Einfaches Handy (mit Wechselschale)	20	40	100	20	40	200	0,5	20%/ 50% = 0,4
6. Modernes Klapp-Handy mit MP3, Foto	50	300	200	100	400	1000	1,5	30%/ 20% = 1,5

Beispiel Zeile 4:

Wir sind die Fa. A.

Fa. A macht 20 Umsatz.

Gesamtmarkt (Summe) ist 200

→ Marktanteil Fa. A = 10%

Bester Wettbewerber: Fa. C

C macht 100 Umsatz

Gesamtmarkt (Summe) ist 200

→ Marktanteil Fa. C = 50%

Rel. Marktanteil Fa. A

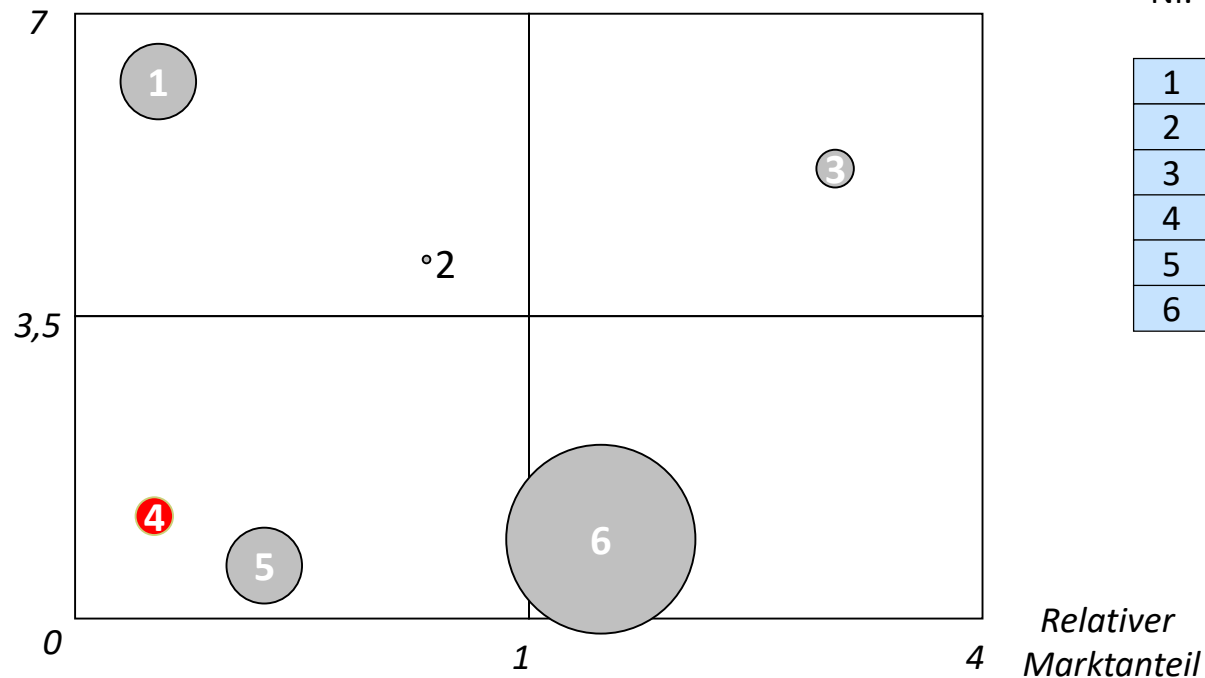
= 10% / 50% = 0,2

CF = Cash Flow

Übung zum BCG-Portfolio

Lösungsvorschlag

Marktwachstum



Markt-Nr.	Wachstum [%]	rel. Marktanteil
1	6	10%/ 50% = 0,2
2	4	30%/40% = 0,75
3	5	60%/ 20% = 3
4	1	10%/ 50% = 0,2
5	0,5	20%/ 50% = 0,4
6	1,5	30%/ 20% = 1,5

- Interpretation:**
- Stark unausgewogen. Es fehlt an Nachwuchsprodukten. Unternehmen wird Probleme mit seiner Stellung im Markt bekommen, wenn 6 ausläuft.
 - Es empfiehlt sich 4,5 kritisch zu überprüfen → Desinvest oder Relaunch.
 - Massive und schnelle Subventionierung von Innovationen durch 6

Die BCG-Matrix bietet Normstrategien je nach Positionierung der Produkte, Produktlinien oder Strategischen Geschäftseinheiten. Diese sind allerdings nicht immer gültig, bieten aber Hinweise

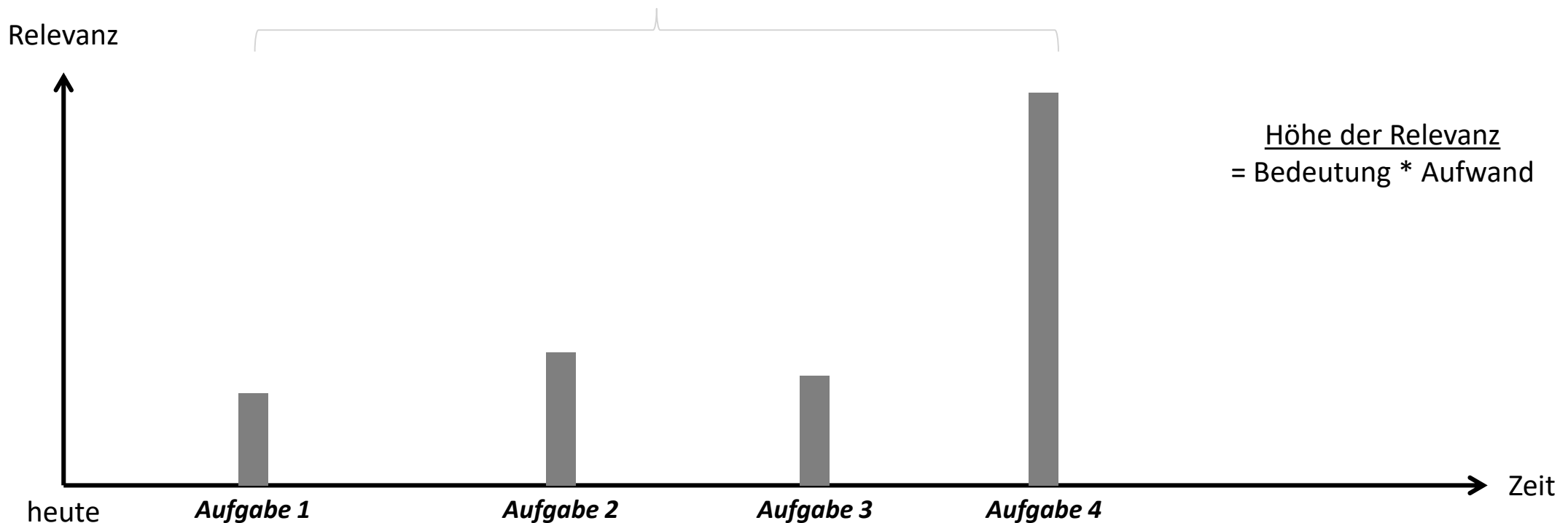
Normstrategien der BCG-Matrix

Marktwachstum	hoch	Selektive Ausbaustrategie: Selektiver Ausbau der erfolgsträchtigen Nachwuchsprodukte mit dem Ziel, sie durch eine Verbesserung der Wettbewerbsposition zu Stars zu machen.	Investitions- und Wachstumsstrategien: Stark investieren mit dem Ziel: Halten einer dominierenden bzw. Verbessern einer bestehenden Wettbewerbsposition.
	niedrig	Desinvestitionsstrategie: Sofern keine Konzentration auf ein aussichtsreicheres Marktsegment möglich ist, Desinvestitionen und Umlenkung der Ressourcen auf erfolgsträchtige Geschäfte.	Abschöpfungsstrategie: Anstreben eines möglichst großen Rückflusses durch Abschöpfen der Gewinnpotentiale. Freigesetzte Geldmittel zu Finanzierung von Stars und Questionmarks verwenden.
		niedrig	hoch rel. Marktanteil

Richtig Priorisieren: Gradientenmodell der Prioritäten (Schematisches Denkmodell)

Nicht nur in der Strategie – auch im tagtäglichen Leben und Lernen müssen wir ständig priorisieren.
Es lohnt sich, einmal klar zu machen, wie wir priorisieren – und welche Elemente eine Priorisierung hat.

In welcher Reihenfolge priorisieren Sie die Aufgaben – und warum?



Richtig Priorisieren: Gradientenmodell der Prioritäten (Schematisches Denkmodell)

Nicht nur in der Strategie – auch im tagtäglichen Leben und Lernen müssen wir ständig priorisieren.
Es lohnt sich, einmal klar zu machen, wie wir priorisieren – und welche Elemente eine Priorisierung hat.

