

# Der Planungsprozeß

O. Univ. Prof. Dr. Dietrich Kropfberger

## **Management-Aufgaben**

Die Aufgaben des Managements sind:

•→ **STRATEGISCH:**

Die richtigen Dinge tun!

•→ **OPERATIV:**

Die Dinge richtig tun!

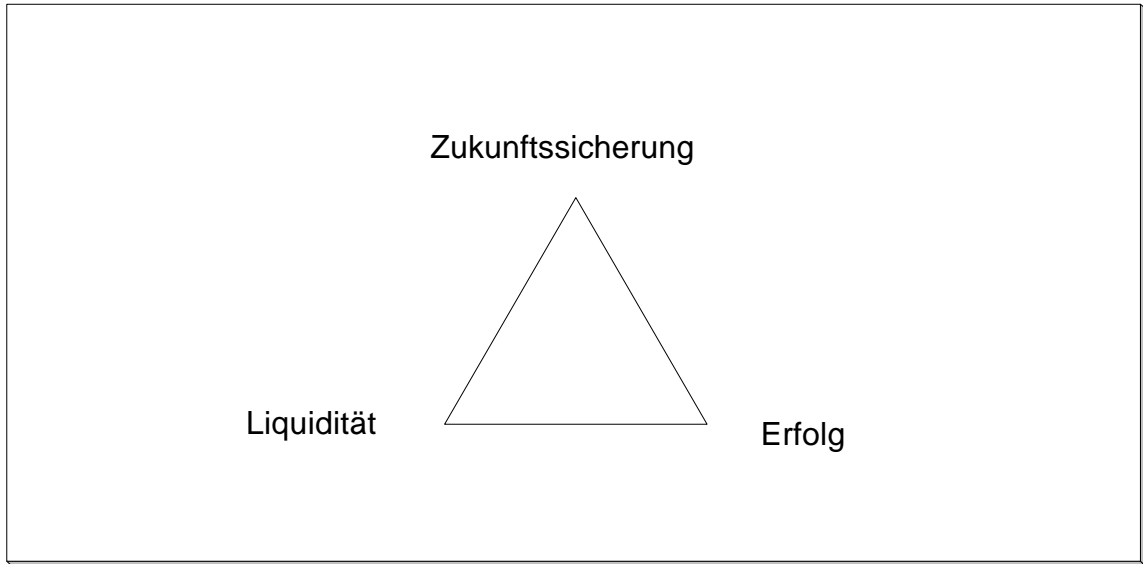


# Strategisches vs. Operatives Management

Unterscheidungskriterium	Operatives Management	Strategisches Management
<b>Aufgabe</b>	Aktuelle Probleme	Grundannahmen des Geschäfts in Frage stellen
<b>Zweck</b>	Optimale Lösungen für bestehende Probleme werden gesucht	Zukünftige Probleme finden, die man mit Gewinn lösen kann
<b>Ziel</b>	Versuch der Einhaltung der Objektivs	Zeilsuchend; Suche nach neuen Wegen und Zielen
<b>Zeithorizont</b>	kurzfristig lenken; Optimieren der gegenwärtigen Tätigkeiten	Langfristig entwickeln; Gestalten und Aufbauen der Zukunft
<b>Perspektiven</b>	unternehmensorientiert und kurzfristig innen und heute	Außen und morgen; umweltorientiert und langfristig
<b>Orientierungsgrößen</b>	Liquiditätsorientiert; gewinnorientiert; Erhaltung bestehender Strukturen	Künftige Erfolgspotentiale; Erhaltung der Lebensfähigkeit; Flexibilität, Wandel
<b>Informationsbasis</b>	Rechnungswesen (Gewinn und Verlust)	Strategische Analysen (Chancen und Bedrohungen)
<b>Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse</b>	Folgen der Entscheidung sofort spürbar; ausreichende Informationen; Reagieren auf bestimmte Probleme	Folgen der Entscheidung erst in der Zukunft wirksam und spürbar; nie ausreichende Informationen; vorhersehen zukünftiger Probleme



# Zieldreieck des Controlling



# **Operatives Management**

## **= Tagesgeschäft**

= das gezielte

Erkennen und Nutzen von aktuellen  
(Gewinn-)Chancen

und Abwenden von akuten Störungen und  
(Verlust-)Gefahren



# Strategisches Management

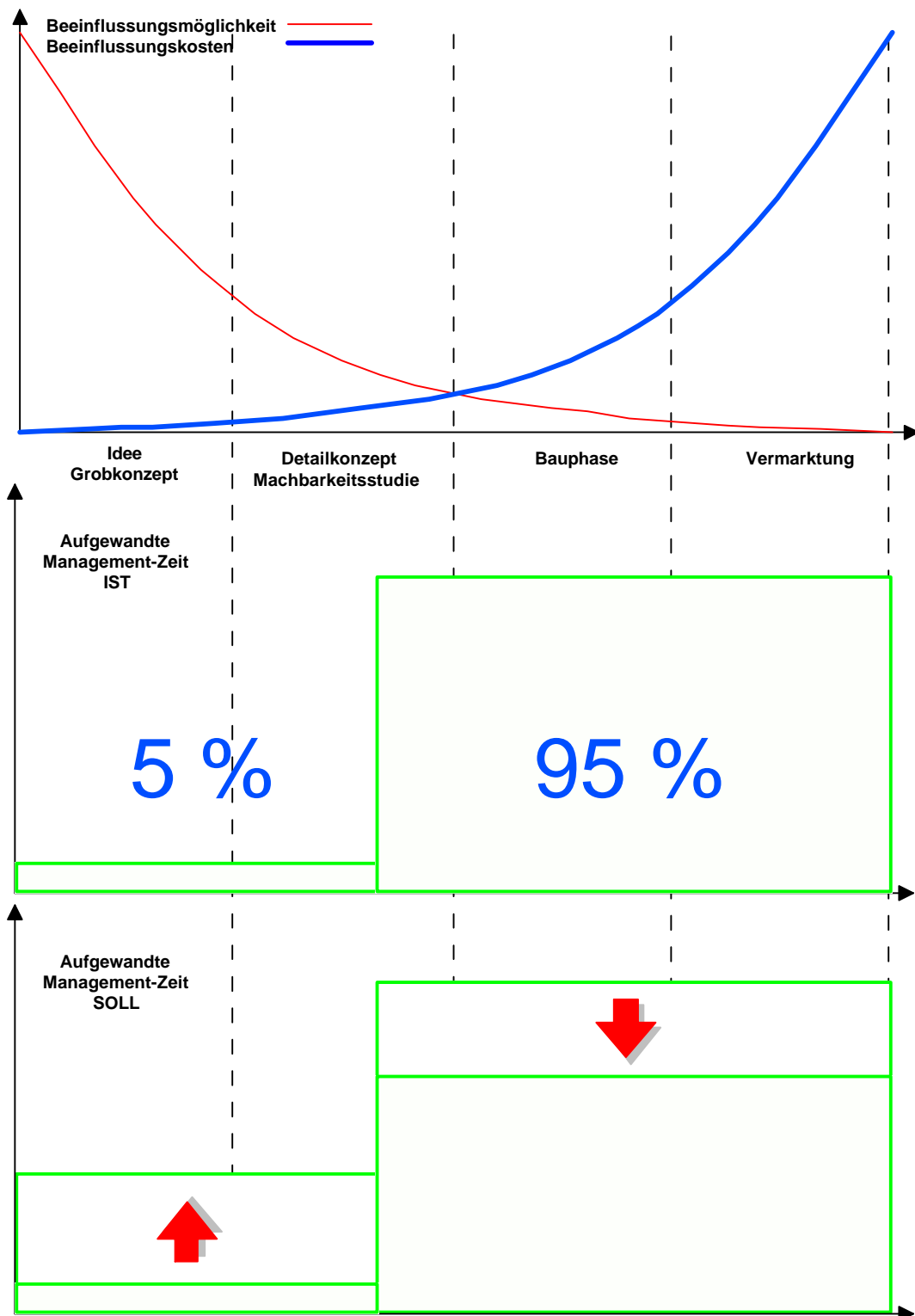
=das (**bewußte / konsequente**)

Erkennen, Aufbauen und Pflegen von  
Erfolgspotentialen  
(Gewinnchancen der Zukunft)

Abbauen und Verhindern von  
Mißerfolgsfaktoren  
(Bedrohungen der Zukunft)

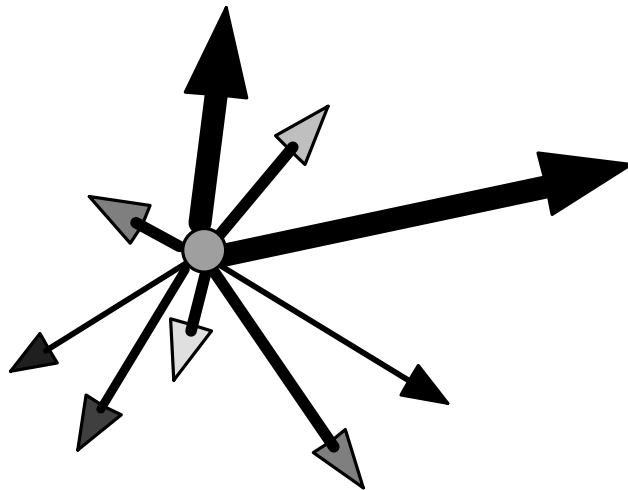


# Management und Zeit

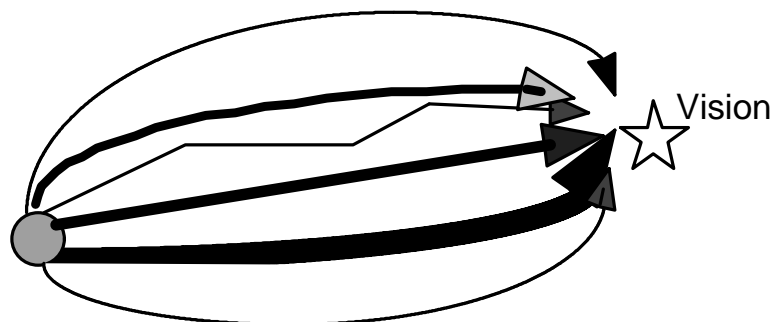


# Unternehmensstrategie und Konzept

Unternehmensstrategie ohne strategisches Konzept:



Unternehmensstrategie mit strategischem Konzept:





# Strategisches Konzept

Die richtigen Dinge tun:

Am Anfang steht das Konzept,  
aber  
das richtige!

daher:

Kein Konzept mit dem Rücken zum Markt!

Kein blindes Nachahmen der Konkurrenz

Kein Projekt ohne kritische Beurteilung!



# Methoden der Zukunftsbewältigung / des strategischen Managements

	<b>Alt</b>	<b>Klassisch</b>	<b>Neu</b>
<b>Inside- Out</b>	Zukunfts- budgetierung	SWOT, GAP, rollende Planung	Competing on Capabilities
<b>Outside-In</b>	Aktionismus, Intuition	SGE´s, Portfolio, Marktsegmentierung, Wettbewerbs- strategien	Szenario, Frühwarnung, Visionäres Management, Leadership

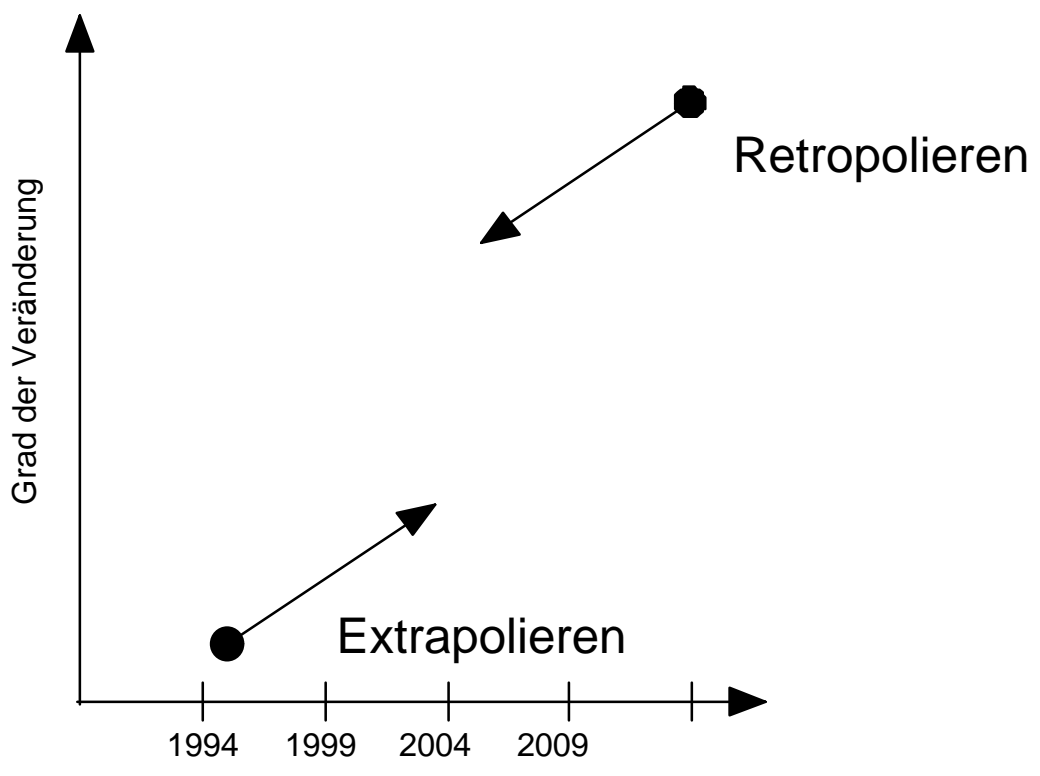
## Strategische Sichtweisen

Market Based

Resource Based

Value Based

# Trendüberlegungen



## Strategische Erkenntnisse

---

- 1) Erfolgskonzepte sind situationsspezifisch  
maßgeschneidert
- 2) Die Ausgangssituation der Unternehmung/Organisation ist  
entscheidend
- 3) Die Ausgangssituation ist gestaltbar, und zwar aktiv und  
passiv

## **Strategische Situation**

Entscheidend ist die strategische Situation der  
Unternehmung

Erfolgreiche Unternehmen haben bessere  
Marktbedingungen:

Aber:

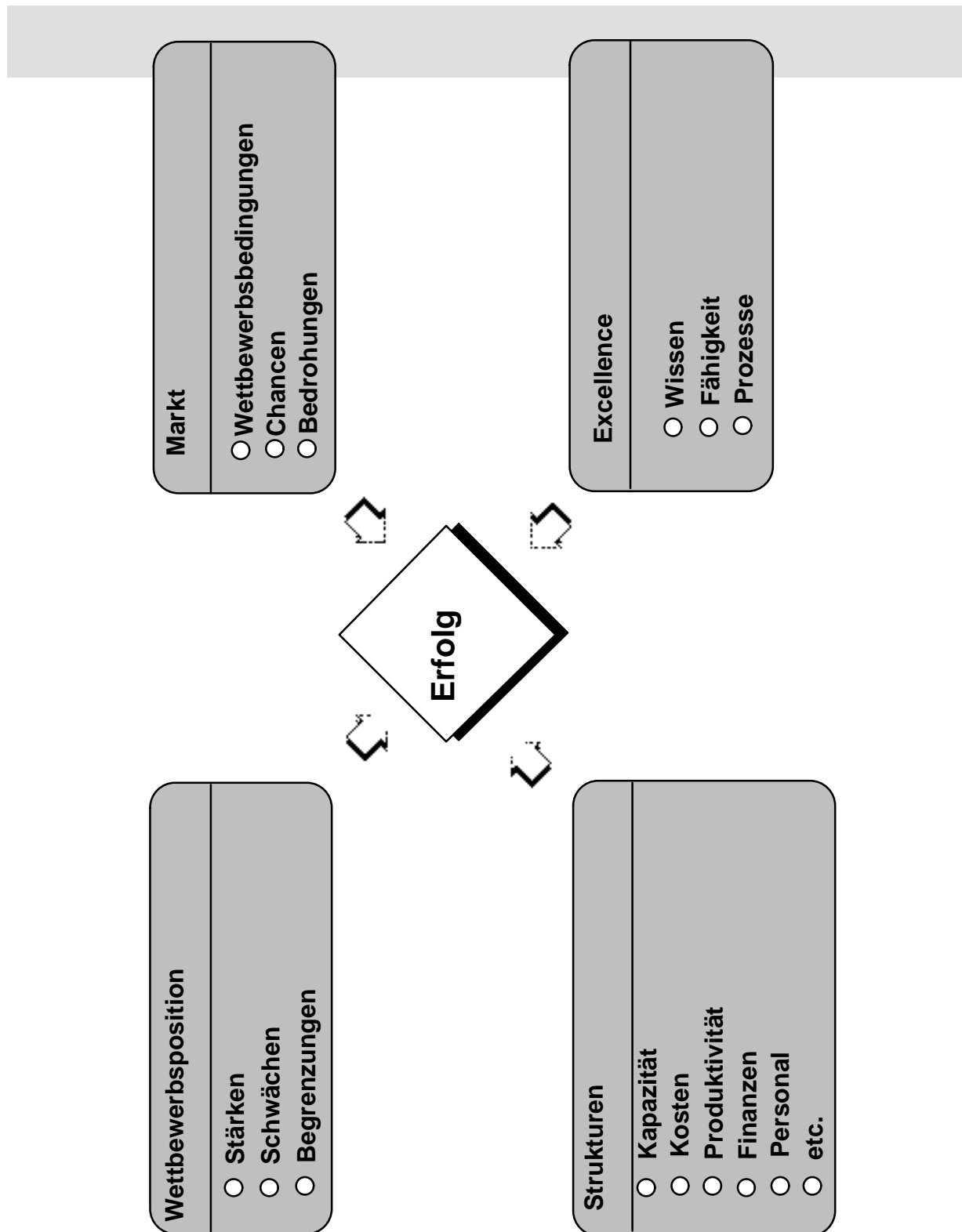
Jeder hat den Markt, den er sich selbst verdient hat

Daher:

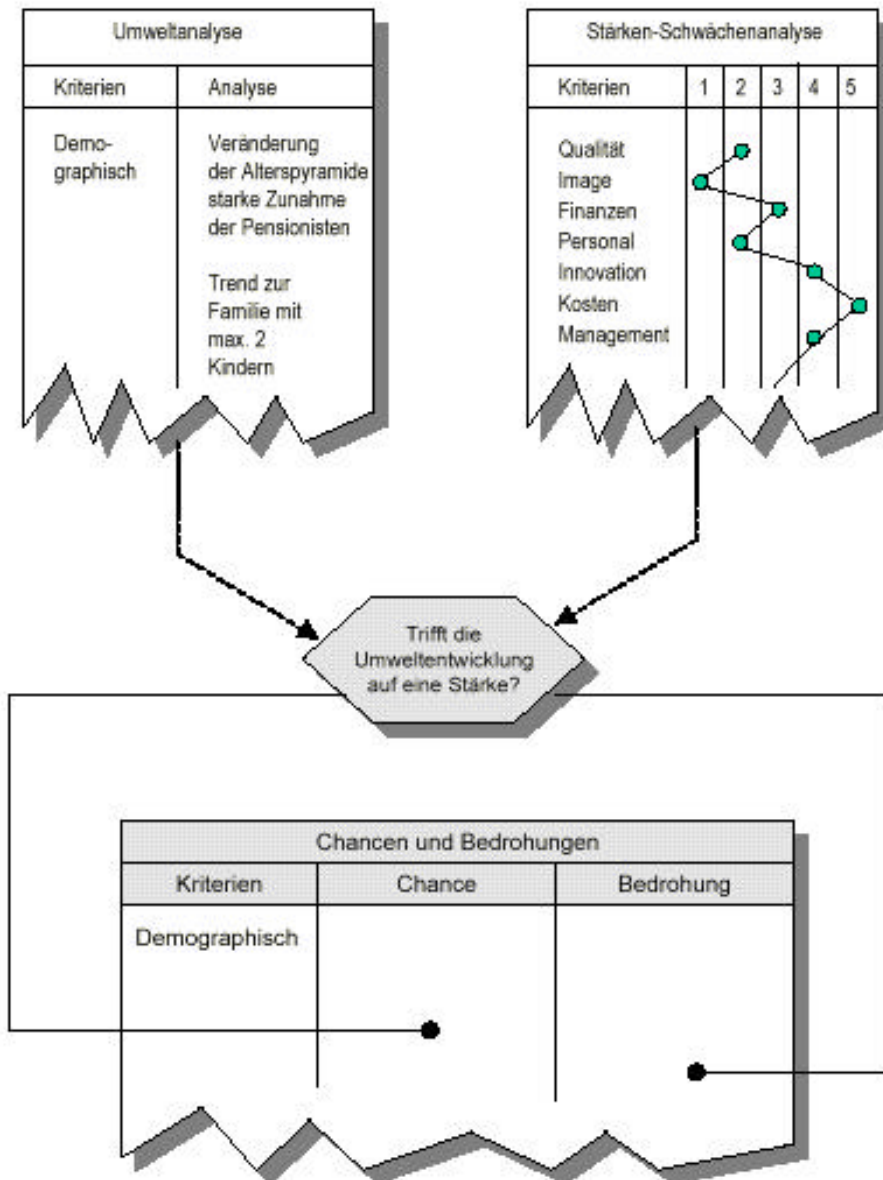
Neben dem Standort entscheiden die  
zielgruppenbezogene Profilierung und Positionierung



# Ausgangssituation u. strat. Potentiale



# Stärken/Schwächen + Chancen/Bedrohungen



## Portfolio-Matrix von General Electric

	hoch	ON	GO	GO
Marktattraktivität	mittel	NO	ON	GO
	gering	NO	NO	ON
		gering	mittel	hoch

Wettbewerbsposition



# Planungs- und Kontrollprozeß

**Frage:**

**Antwort**

Was hätten wir gerne?  
Was sind unsere Favoriten?

① Vor-Phase  
Intuition  
Vorgaben

Wo stehen wir?  
Wo kommen wir hin?  
Wo könnten wir hin?

② Analyse-  
Phase

Wo wollen wir hin?

③ Ziel-  
Phase

Wie gelangen wir hin

Weg als Ganze

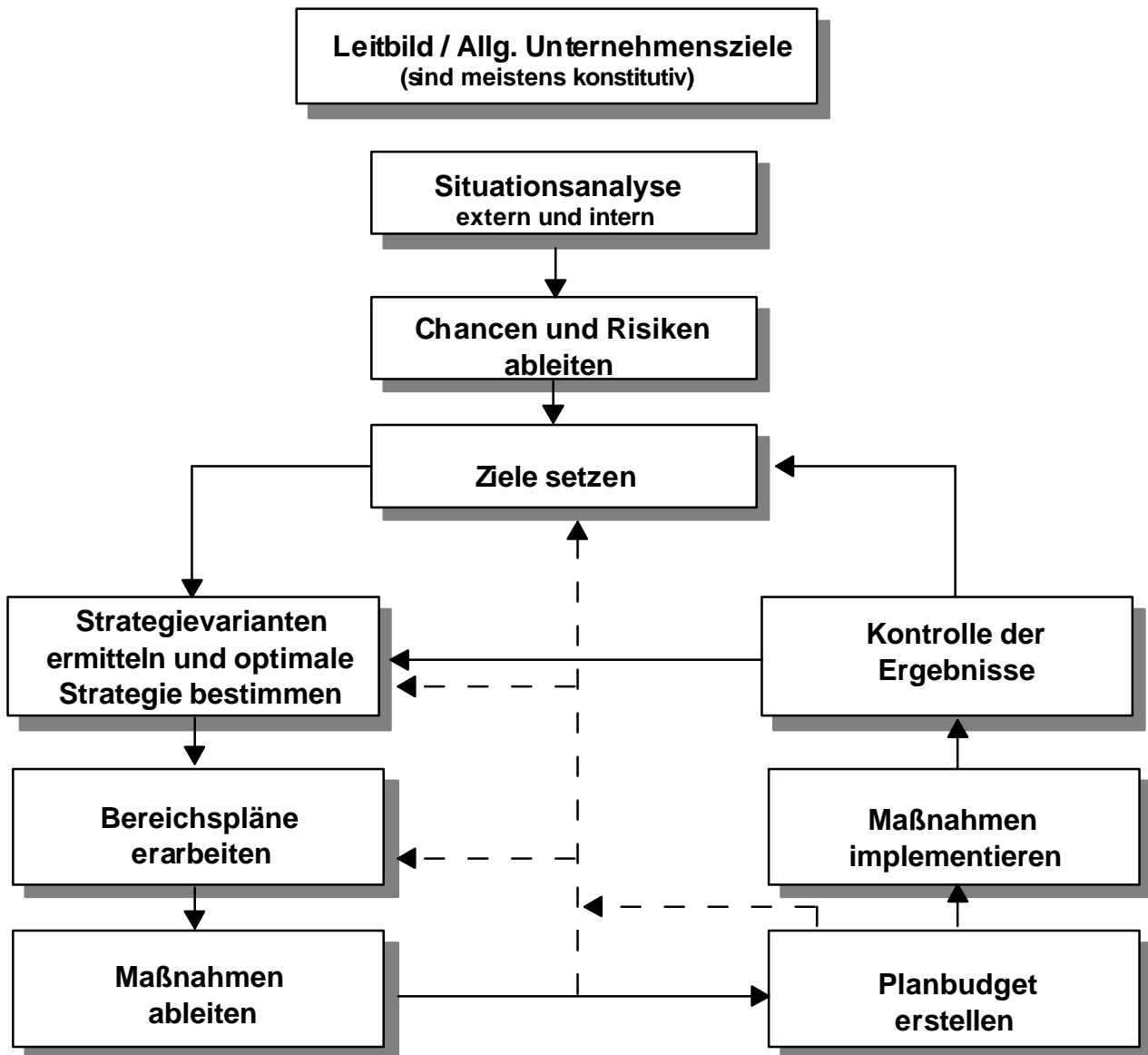
④ Strategie-  
phase

Schritte im  
Einzelnen

⑤ Ausführungs-  
phase

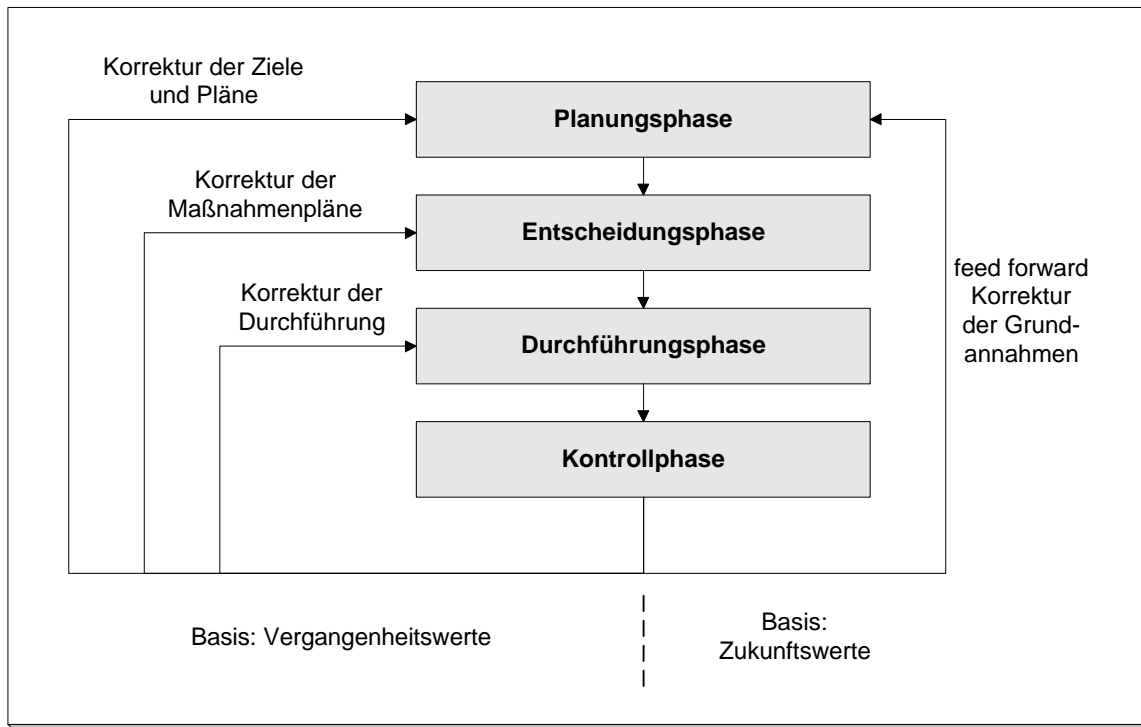


# Allgemeiner Planungsprozess



# Planungs- und Kontrollprozeß

## Ablauf des Kontrollprozesses



Mögliche Abweichungsursache	Korrekturmaßnahme
Schlechte oder falsche Durchführung	Korrektur der Durchführung
Schlechte oder falsche Planung bzw. Eintreffen ungeplanter Ereignisse	Korrektur der Pläne/Entscheidungen
Zu hohe Ziele bzw. Veränderungen im Unternehmen oder in der Umwelt	Korrektur der Ziele und der nachfolgenden Pläne
Falsche Grundannahmen bzw. massive Veränderungen in den Rahmenbedingungen	Korrektur der Grundannahmen, der Analyseergebnisse und damit des gesamten Plans

# Formen der Abweichungsanalyse



## Feed Back-Schleife

- ◆ Ist-Ist-Vergleich
- ◆ Soll-Ist-Vergleich

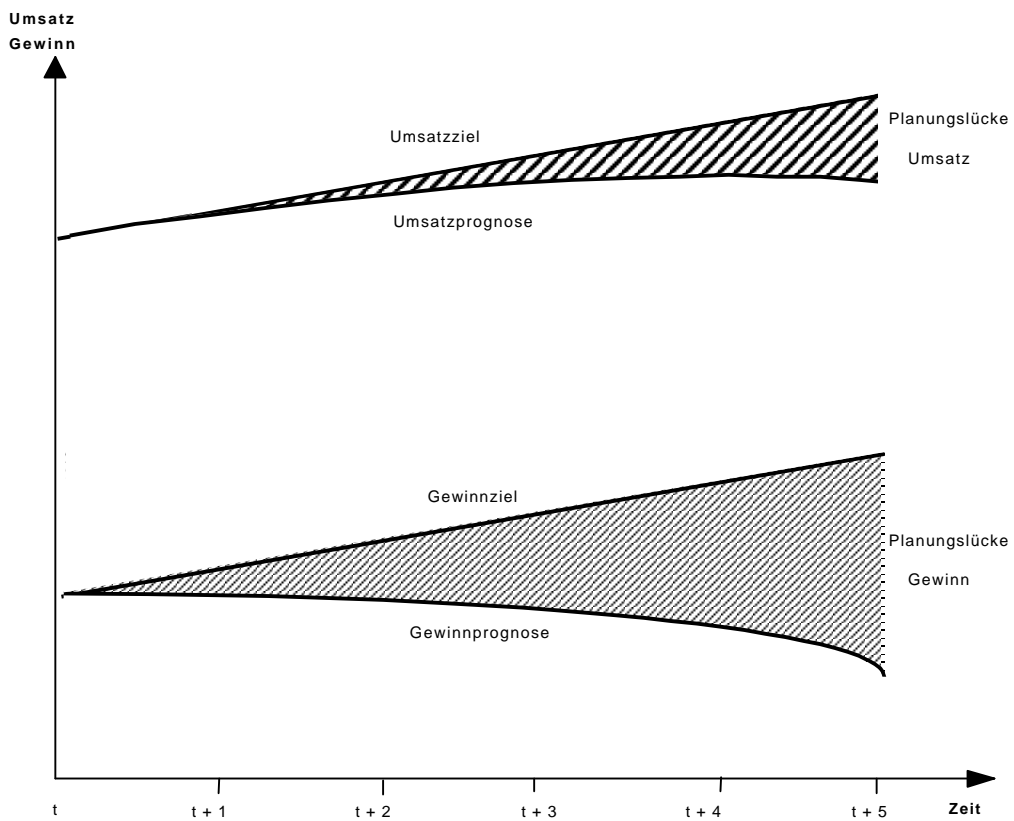


## Feed Forward-Schleife

- ◆ Soll-Wird-Vergleich  
(=GAP-Analyse)



# GAP-Analyse



$t$  = Planungszeitpunkt  
 $t + 5$  = Planungshorizont



# Konzept der rollenden Planung

geplantes Jahr Jahr der Planung	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>1999</b>	Feinplan 2000	Grobplan 2001	Grobplan 2002			Vision
<b>2000</b>		Feinplan 2001	Überarbeiteter Grobplan 2002	Grobplan 2003		
<b>2001</b>			Feinplan 2002	Überarbeiteter Grobplan 2003	Grobplan 2004	
<b>2002</b>				Feinplan 2003	Überarbeiteter Grobplan 2004	Grobplan 2005

## **Kurzbeschreibung des Unternehmens**

- 1) *Wer sind Sie, welches Leistungsprofil haben Sie?*
- 2) *Welche Kundengruppen sprechen Sie besonders an?*
- 3) *Welche Anforderungen / Probleme haben diese Kundengruppen?*
- 4) *Mit welchen Leistungen für welche Kunden haben Sie Marktbedeutung?*
- 5) *Welche „Mission“ haben Sie, wie heben Sie sich von den Mitbewerbern ab?*
- 6) *Welche Wettbewerbsvorteile spielen Sie aus?*
- 7) *Was ist eigentlich Ihre Kernkompetenz?*
  - *Intern (Organisation):*
  - *Kaufmännisch:*
  - *Extern (Fähigkeit am Markt):*
  - *Technisch:*
- 8) *Wie ist die wirtschaftliche Situation?*
  - *Finanzen:*
  - *Ertrag:*
  - *Kapazitätsauslastung:*

## Innerbetriebliche Bestimmungsgrößen

Innerbetriebliche Rahmenbedingungen	Bestimmungsgrößen
Unternehmenstyp und Unternehmungsgrößen	Unternehmungstyp, Produktions-, Handels-, und Dienstleistungsunternehmungen Unternehmensgröße: Umsatz, Zahl der Beschäftigten, Produktionsmenge, Kapazität Branchenzugehörigkeit Standort
Umsatz-, Kosten- und Ertragsstruktur	Umsatzhöhe und -entwicklung, Umsatzstruktur Kostenhöhe und -entwicklung, Kostenstruktur Ertragshöhe und -entwicklung (Gewinne/Verluste, Spannen, Deckungsbeiträge) Rentabilitätshöhe und -entwicklung
Sortimentsstruktur	Sortimentsbreite und -tiefe Eigensortiment, Handelsware Kernsortiment, Randsortiment Umsatz- und Deckungsbeitragsentwicklung der Sortimentsteile
Produktionskapazität	mengenmäßige Kapazität und Auslastung qualitative Kapazität (Produktionsstruktur und Produktionsmöglichkeiten) technisches Know-how, Lizenzen, Patente Flexibilität der Produktion
Personalstruktur	Zahl der Mitarbeiter Verhältnis Arbeiter zu Angestellte Qualifikation und Flexibilität der Mitarbeiter Führungskräftepotential Zahl und Qualifikation der Außendienst-MA
Finanzstruktur	Verhältnis Eigenkapital zu Fremdkapital Liquidität Finanzierung der Aktiva finanzieller Spielraum
Organisations- und Führungsstruktur	Organisationsstruktur (insbesondere der Marketing- und Verkaufsabteilung) Führungssystem Planungssystem Informations- und Berichtssystem organisatorische Flexibilität
geschäftspolitische Grundsätze und langfristige Unternehmensziele	Grundsätze und langfristige Ziele der Unternehmensleitung zu Betriebstyp Umsatz- und Rentabilität Sortiment Produktion Personal Finanzierung Organisation



## Erfolgsstory

Sie haben doch sicher in den letzten 3 - 5 Jahren eine Reihe von Erfolgen gehabt.

**1) Welche Erfolge waren das?**


**2) Warum waren Sie so erfolgreich?**


**3) Welche Stärken (Wettbewerbsvorteile) haben Sie daher?**


## Erfolgsstory

Erfolg	Gründe	zu sichernde Stärken
1.	a) b) c)	
2.	a) b) c)	
3.	a) b) c)	
4.	a) b) c)	
5.	a) b) c)	

Kommentar:



# Mißerfolgsstory

In den letzten Jahren ist doch sicher auch einmal etwas schief gelaufen.

**1) Welche Mißerfolge waren das?**


**2) Worauf führen Sie ihre Probleme zurück?**

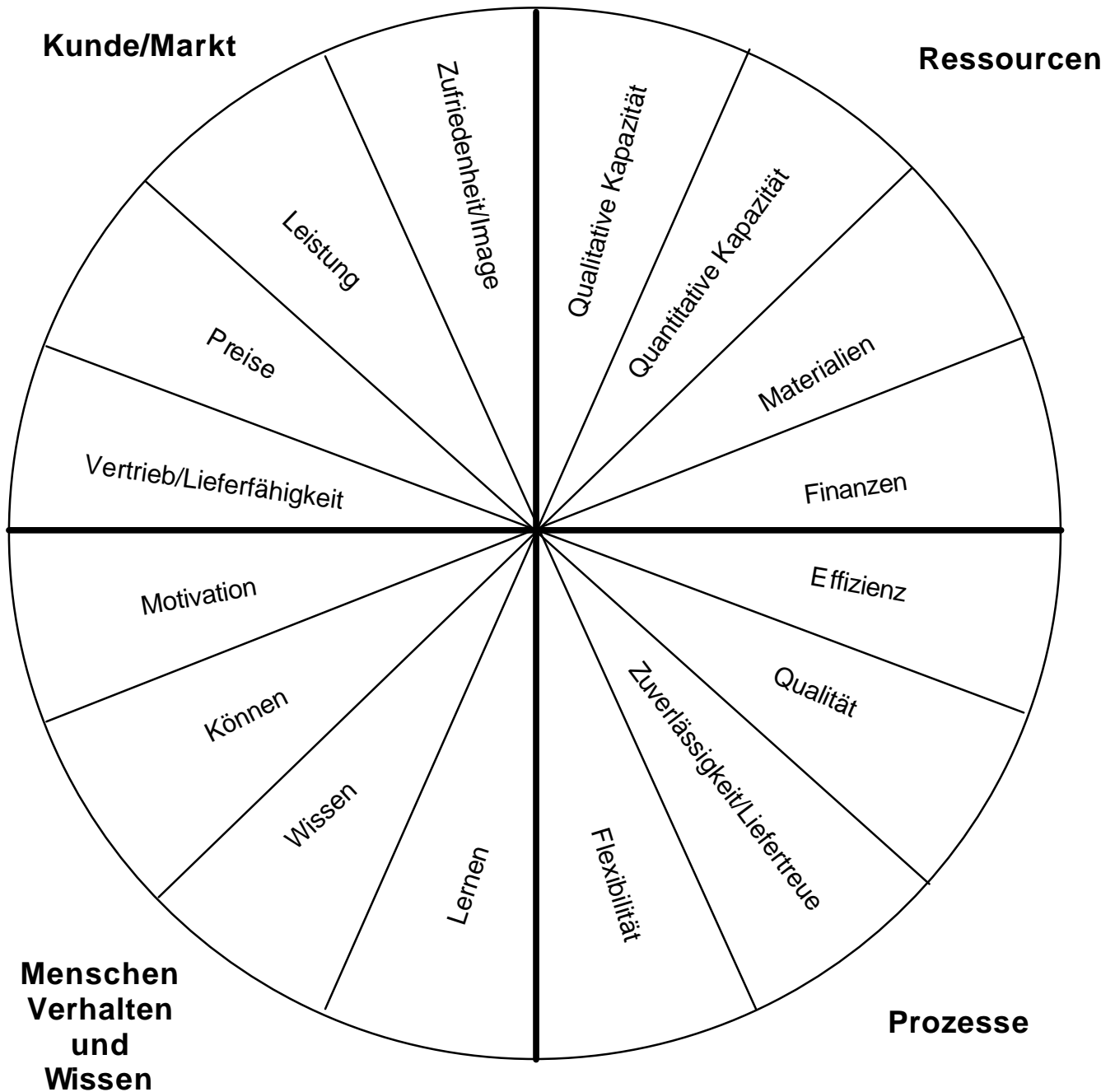

**3) Welche Schwächen (Wettbewerbsnachteile) haben Sie daher?**


## Mißerfolgsstory

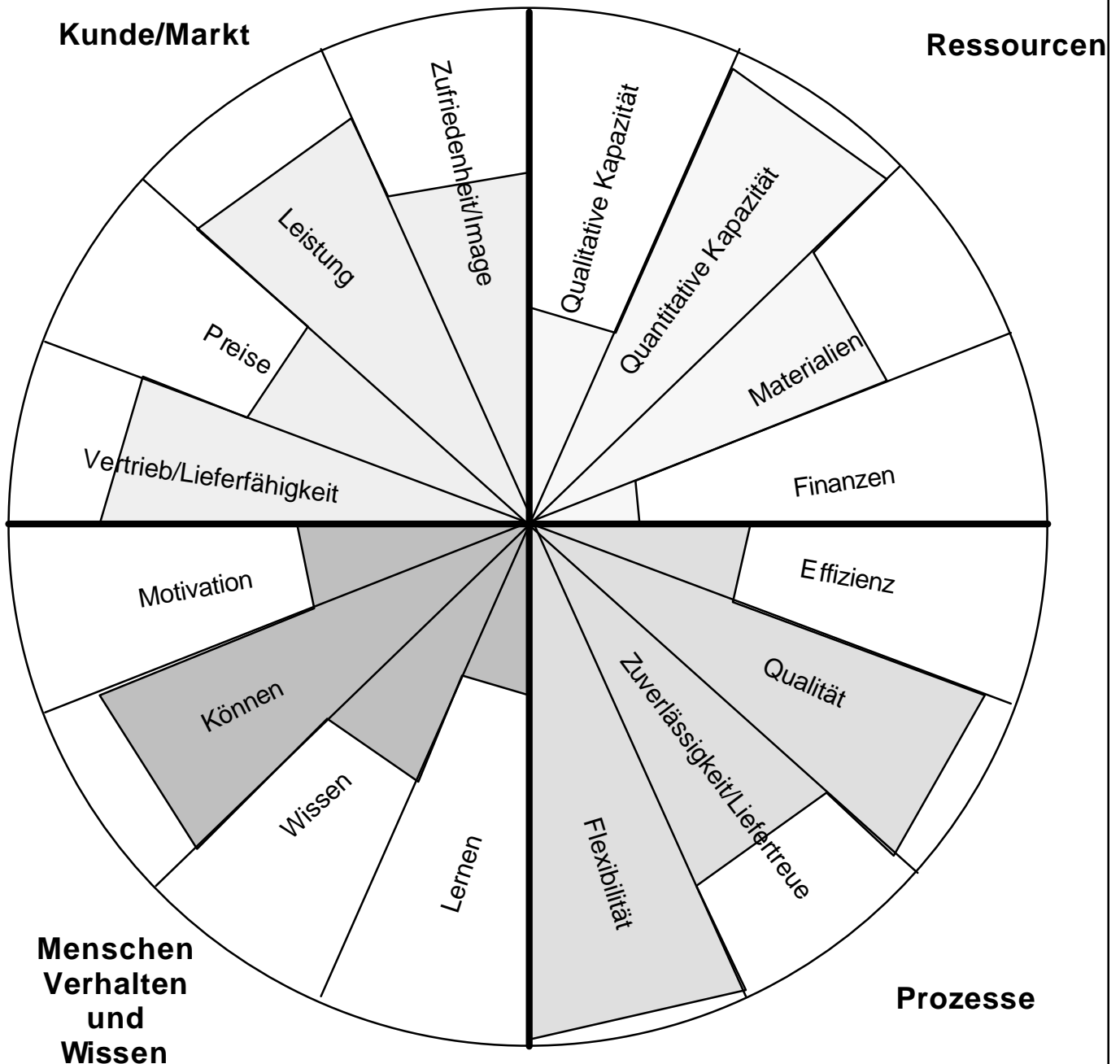
Probleme	Gründe	abzubauenende Schwächen
1.	a) b) c)	
2.	a) b) c)	
3.	a) b) c)	
4.	a) b) c)	
5.	a) b) c)	

*Kommentar:*

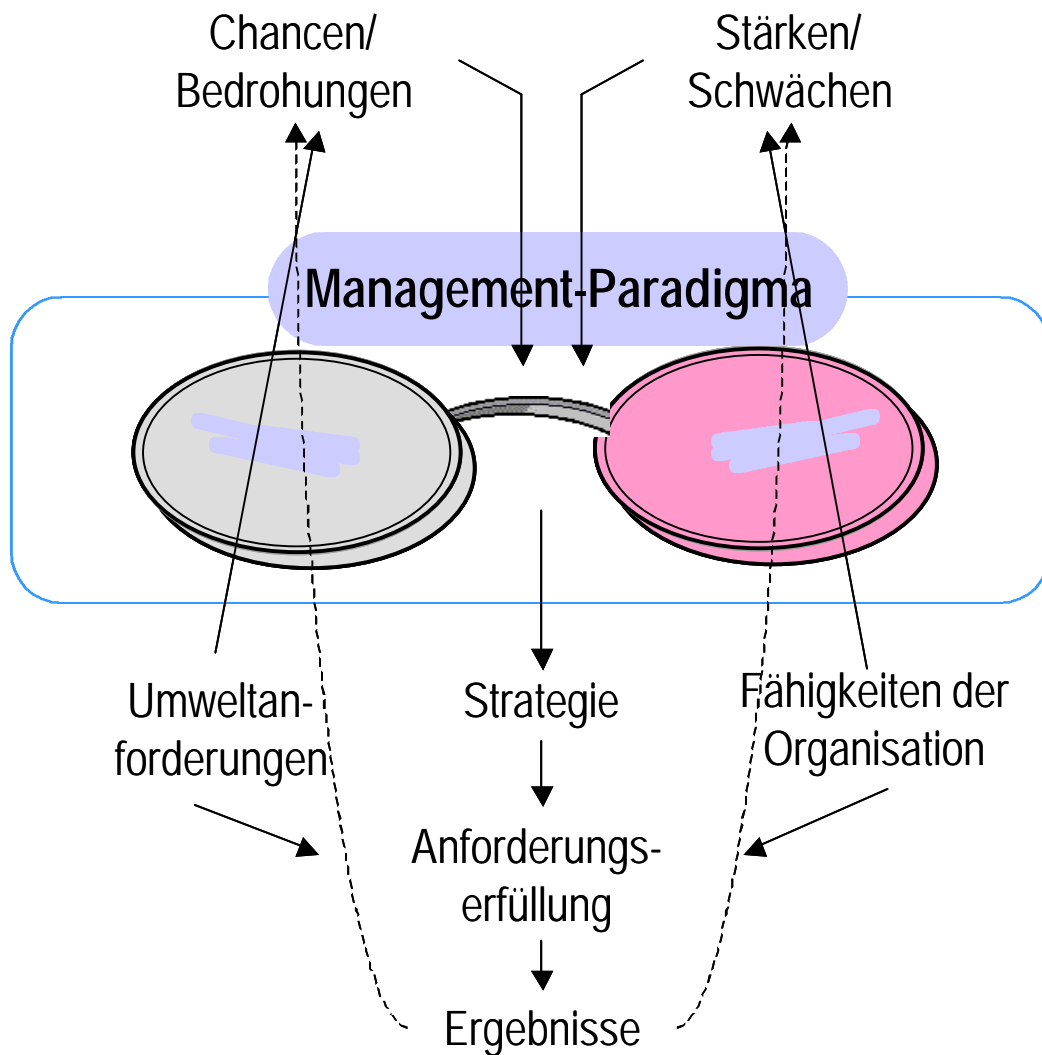
# Das Potentialrad für den Erfolg



# Das Potentialrad für den Erfolg



# Das Management-Paradigma



Eigene Darstellung  
in Anlehnung an Johnson/Scholes (1993), S. 50

## Folge von Strukturbrüchen

- ⇒ Produkte, Märkte und Branchen verlieren ihre Ertragskraft – es kommt zu Krisen
- ⇒ Das Wachstum verlagert sich auf andere Bereiche –  
es kommt zu Chancen
- ⇒ Eine sichere Grundauslastung durch bewährte Produkte und Märkte ist nicht mehr möglich
- ⇒ Neue Technologien können nicht mehr „nachgelernt“ werden, sie müssen „mitgelernt“ werden



## **Umweltturbulenzen werden bedrohlich durch:**

- Marktbarrieren
- Mangelnde Anpassungsfähigkeit
- Informationsdefizite
- Selektive Wahrnehmung
- Mangelnde Anpassungsbereitschaft
- Bereichsegoismen / Management Ego

### **daher:**

- ⇒ **Informationsdefizite abbauen**
- ⇒ **Mitarbeiterflexibilität erhöhen**
- ⇒ **Strategisch agieren**

## Gründe für die fehlende Anpassung

⇒ Die Umwelt hat sich verändert und

- man hat es nicht bemerkt
- man wollte es nicht bemerken
- man wollte sich nicht rasch genug anpassen
- man durfte sich nicht anpassen

⇒ Die Unternehmung hat sich verändert, da

- die klare Mission verloren ging
- die Wettbewerbsfähigkeit verloren ging
- das unternehmerische Denken verloren ging



# Das Problem der selektiven Wahrnehmung

- ⇒ Probleme so lange wie möglich leugnen
- ⇒ Rechtfertigungsinformationen für alte Entscheidungen
- ⇒ Problemsuche oberflächlich um „Symptome“ und nicht Ursachen zu beseitigen
- ⇒ Lösungsvarianten ausschließlich in der Nähe des status quo
- ⇒ „Durchwursteln“ bei geringem Informationsstand
- ⇒ Quellenbewertung bei kritischen Informationen
- ⇒ Informationsselektion und Deformation
- ⇒ Discountierung
- ⇒ Hintanstellen von neuen, umstrukturierten Problemen (Matching)

# Vision und Planung

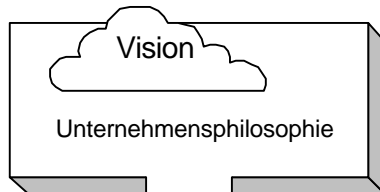
Eine gute Idee / Vision ist die Grundvoraussetzung  
für eine erfolgreiche Strategie

aber

Wer plant, und nicht nur Ideen hat, der hat auch  
bessere Erfolgchancen!

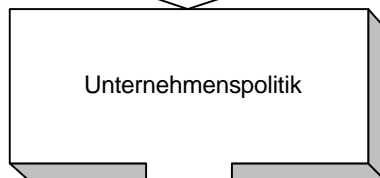
# „Das höchste Ziel des strategischen Managements ist die Entwicklung von Wertvorstellungen des Unternehmens, von Fähigkeiten des Managements und von Organisatorischen Verantwortlichkeiten“

A.Hax/N. Majluf



## Was wollen wir erreichen?

- Wir wollen die effizienteste und am besten geführte Familienunternehmung in der Region sein.
- Wir wollen das Aushängeschild der Industrie sein.
- Wir wollen einen Innovationsimpuls für das Land bewirken.



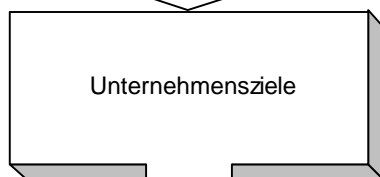
## Wie können wir das erreichen?

- Wir bauen unsere Marktposition im angestammten Bereich weiter aus.
- Wir beschränken uns auf ein Wachstum, das wir mit Eigenmitteln finanzieren können.
- Die Schlüsselpositionen in der Unternehmung werden von Familienmitgliedern eingenommen - sofern solche dafür geeignet und bereit sind.



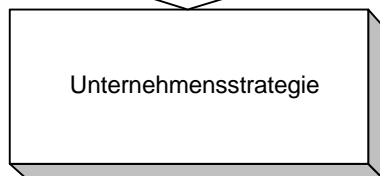
## Wie können wir das nach innen mitteilen?

- Wir einigen uns auf ein verbindliches gemeinsam erarbeitetes Leitbild.
- Das Leitbild ist Richtschnur für alle strategischen und operativen Entscheidungen.



## Welche Ziele und Meilensteine müssen wir erreichen?

- Unser jährliches Umsatzwachstum soll 7 % betragen.
- Die dynamische Entschuldungsdauer muß unter 3 Jahre gehalten werden.



## Wie können wir das konkret umsetzen?

- Wir streben die Position des Kosten- und Preisführers an. Dazu erarbeiten wir Rationalisierungsprogramme und bauen unser Vertriebsnetz aus.
- Wir tätigen in den nächsten Jahren keine Erweiterungsinvestitionen und schöpfen das bestehende Marktpotential (Marktdurchdringung) voll aus.

# Strategieentwicklung

## 1. Blitzlicht und Entwicklungskennziffern

## 2. Core Business

- 2.1 Produkte und technische Problemlösungen
- 2.2 Märkte und Marktpräsenz
- 2.3 Kundengruppen
- 2.4 Gegenwärtige Situation (Schlüsselgrößen)

## 3. Markt

- 3.1 Allgemeine Beschreibung des Marktes
- 3.2 Wettbewerbssituation
- 3.3 Umfeld, Umfeldentwicklungen und Trends

## 4. Erfolgsfaktoren

## 5. Strategische Positionierung des Unternehmens

- 5.1 Wettbewerbsvorteile
- 5.2 Portfolio
- 5.3 SWOT-Analyse
- 5.4 Strategische Situation

## 6. Vision und Strategie

- 6.1 Vision
- 6.2 Strategie

## 7. Business Plan

## Fragenbogen zu strategischen Chancen und Bedrohungen

- 1) Welche Zukunftstrends werden in den nächsten 5 Jahren Ihre Branche wesentlich bestimmen/verändern?


- 2) Was muß ein erfolgreicher Unternehmer in Ihrer Branche in Zukunft besonders gut können, wer wird verdienen?


- 3) Wer wird in Zukunft Probleme bekommen, wer wird verlieren?


## Vision 2010

*Ausgangssituation: Wir schreiben das Jahr 2010 und Sie sind sehr erfolgreich.*

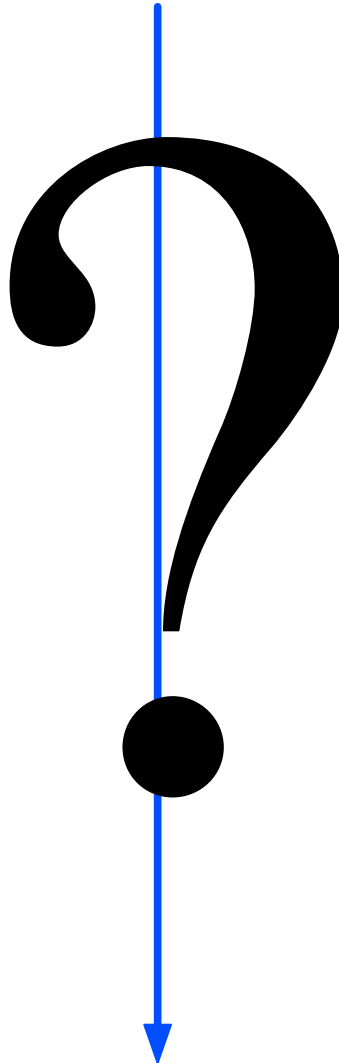
- 1) Wer sind Sie, welches Leistungsprofil haben Sie?
  
- 2) Welche Kundengruppe sprechen Sie besonders an?
  
- 3) Mit welchen Leistungen für welche Kunden haben Sie Marktbedeutung?
  
- 4) Welche „Mission“ haben Sie, wie heben Sie sich von den Mitbewerbern ab?





# Erfolgsstrategien

Idee

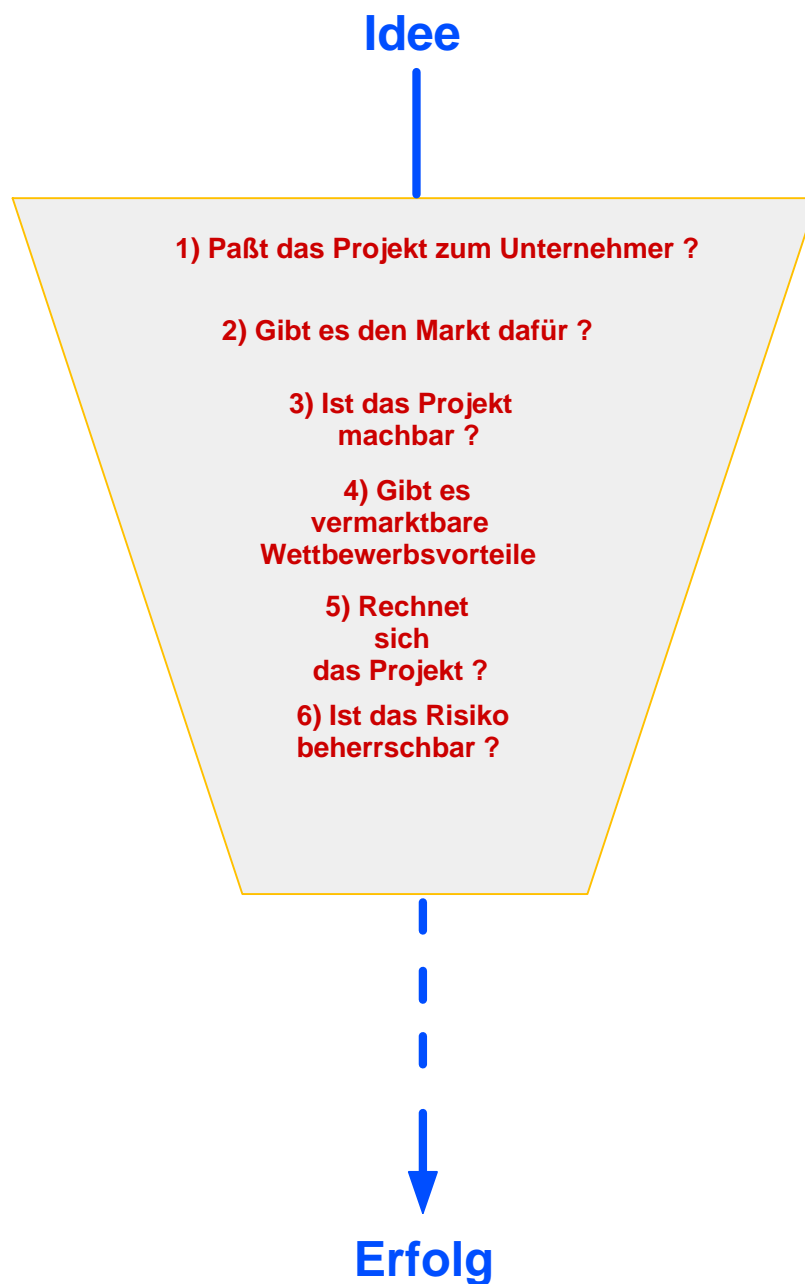


Erfolg



# Feasibility Studie

## Machbarkeitsstudie anhand des Projektbeurteilungstrichters von ADL



# Produktumwelten



## Fragen zum Unternehmer

### Paßt das Projekt zum/zur Unternehmer/In?

Kann ich mich mit dem Projekt 100 %-ig identifizieren und meine Idee auch überzeugend kommunizieren?	<input type="checkbox"/>
Habe ich sowohl das technische, wirtschaftliche als auch das nötige Branchen-Know-How um das Projekt abwickeln zu können?	<input type="checkbox"/>
Paßt die Idee sowohl zu meinen Fähigkeiten als auch zu meinen Interessen?	<input type="checkbox"/>
Wo liegt meine maximale Belastbarkeitsgrenze und wie lange kann ich an dieser Grenze arbeiten?	<input type="checkbox"/>
Habe ich die Bereitschaft, mich beraten zu lassen, zu lernen und nehme ich mir die Zeit, um von den Erfahrungen anderer zu profitieren?	<input type="checkbox"/>

# Innerbetriebliche Bestimmungsgrößen

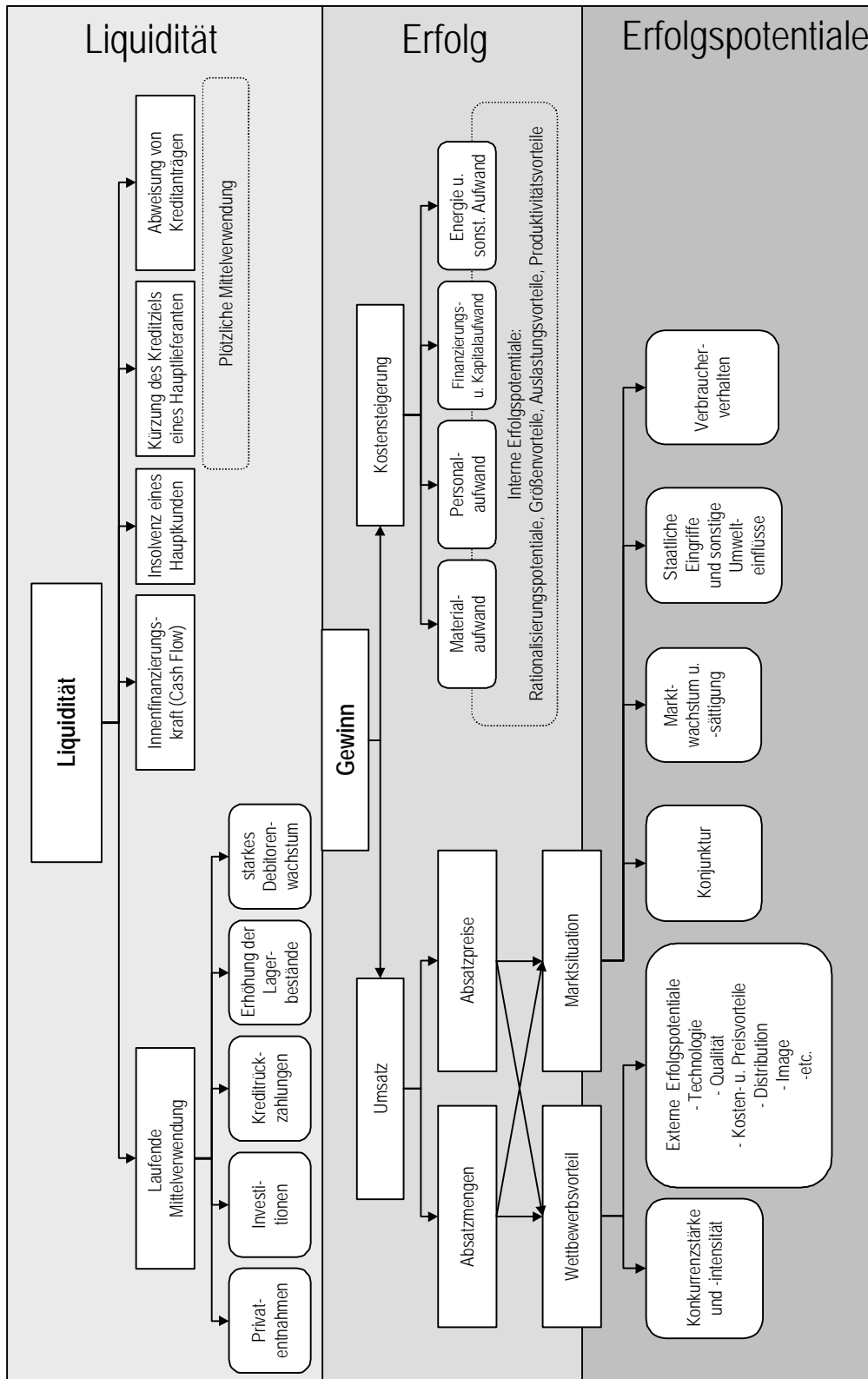
Innerbetriebliche Rahmenbedingungen	Bestimmungsgrößen
Unternehmenstyp und Unternehmungsgrößen	Unternehmungstyp, Produktions-, Handels-, und Dienstleistungsunternehmungen Unternehmensgröße: Umsatz, Zahl der Beschäftigten, Produktionsmenge, Kapazität Branchenzugehörigkeit Standort
Umsatz-, Kosten- und Ertragsstruktur	Umsatzhöhe und -entwicklung, Umsatzstruktur Kostenhöhe und -entwicklung, Kostenstruktur Ertragshöhe und -entwicklung (Gewinne/Verluste, Spannen, Deckungsbeiträge) Rentabilitätshöhe und -entwicklung
Sortimentsstruktur	Sortimentsbreite und -tiefe Eigensortiment, Handelsware Kernsortiment, Randsortiment Umsatz- und Deckungsbeitragsentwicklung der Sortimentsteile
Produktionskapazität	mengenmäßige Kapazität und Auslastung qualitative Kapazität (Produktionsstruktur und Produktionsmöglichkeiten) technisches Know-how, Lizenzen, Patente Flexibilität der Produktion
Personalstruktur	Zahl der Mitarbeiter Verhältnis Arbeiter zu Angestellte Qualifikation und Flexibilität der Mitarbeiter Führungkräftpotehtial Zahl und Qualifikation der Außendienst-MA
Finanzstruktur	Verhältnis Eigenkapital zu Fremdkapital Liquidität Finanzierung der Aktiva finanzieller Spielraum
Organisations- und Führungsstruktur	Organisationsstruktur (insbesondere der Marketing- und Verkaufsabteilung) Führungssystem Planungssystem Informations- und Berichtssystem organisatorische Flexibilität
geschäftspolitische Grundsätze und langfristige Unternehmensziele	Grundsätze und langfristige Ziele der Unternehmensleitung zu Betriebstyp Umsatz- und Rentabilität Sortiment Produktion Personal Finanzierung Organisation

## Innerbetriebliche Rahmenbedingungen

Innerbetriebliche Rahmenbedingungen	Bestimmungsgrößen	
	Was ist ?	Was ist nicht ?
Unternehmenstyp und Unternehmensgröße		
Standort		
Angebotsstruktur		
Kapazität		
Infrastruktur		
Software		
Personalstruktur		
Umsatz-, Kosten- und Ertragsstruktur		
Finanzstruktur		
Organisations- und Führungsstruktur		
Geschäftspolitische Grundsätze und langfristige Unternehmensziele		



# Steuerungsebenen



## Aufwands-/ Erfolgsstruktur

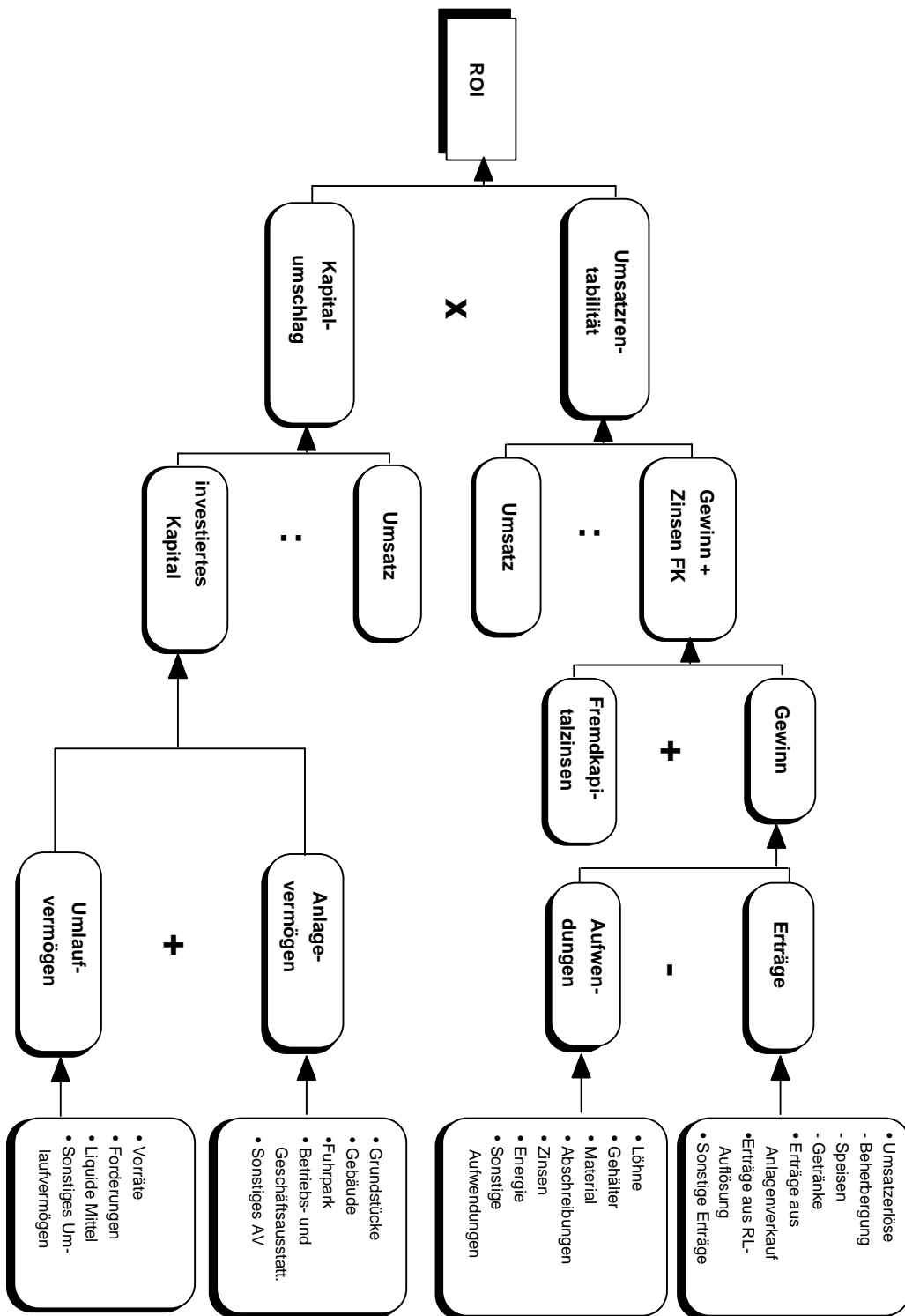
	t	$\Delta t / t-1$	Aufwandsstruktur	Erfolgsstruktur
Umsatzerlöse			100 %	100 %
- Erlösschmälerungen				
= Nettoerlöse				
+/- Bestandsveränderungen				
+ aktivierte Eigenleistungen				
+ sonstige betriebliche Erträge				
= Betriebsleistung				
- Materialaufwand				
- Fremdleistungen				
= Rohertrag				
- Personalaufwendungen				
- Abschreibungen auf Sachanlagen				
- Energie				
- Werbung				
- Post, Telefon				
- sonstige betriebl. Aufwendungen				
= ordentliches Ergebnis (EBIT)				
+ Beteiligungs- und Wertpapierertr.				
+ Zinsen und ähnliche Erträge				
- Abschreibungen auf Finanzwerte				
- Zinsen und ähnliche Aufwend.				
= Finanzergebnis				
+ a.o. Erträge				
- a.o. Aufwendungen				
= Außerordentliches Ergebnis				
= Jahresüberschuß/ -fehlbetrag vor Steuern				
- Steuern vom EEV				
= Jahresüberschuß /-fehlbetrag (EGT)				
+/- Auflösung u. Zuweisung versteuerter / unverteuerter Rücklagen				
+/- Gewinn- / Verlustvortrag				
= Bilanzgewinn				



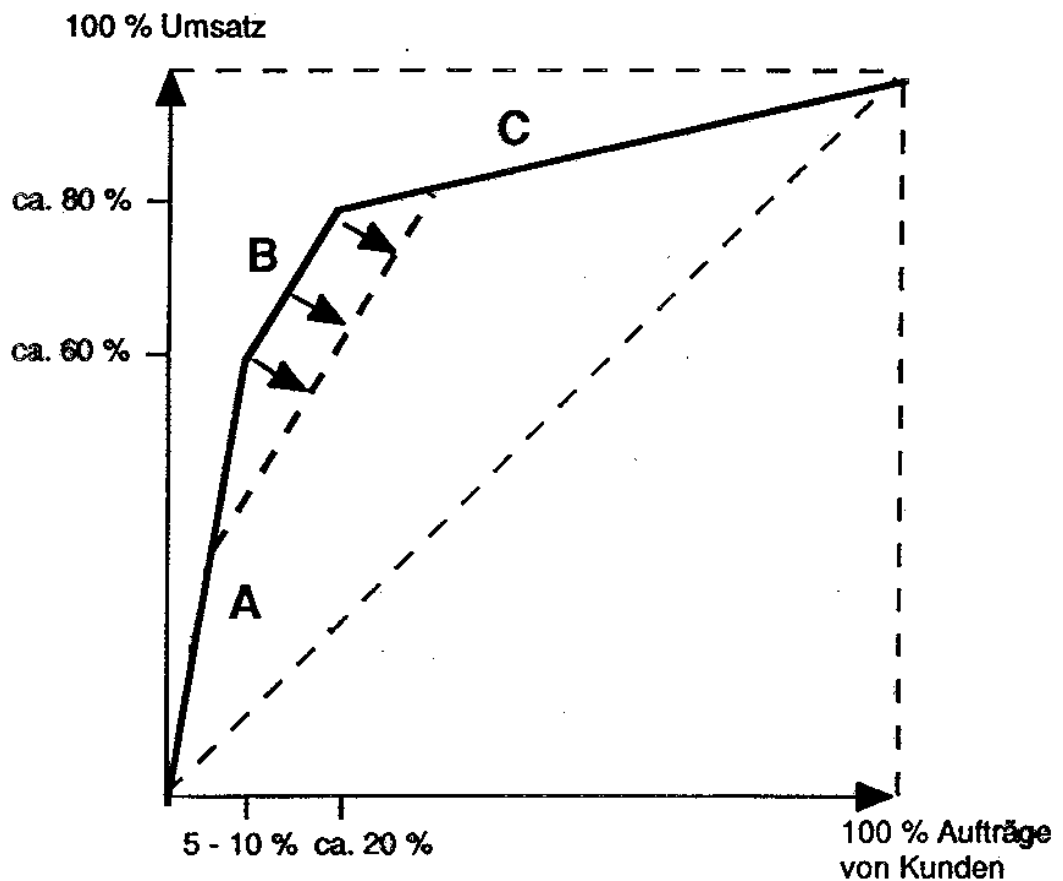
## Eckdatenübersicht

<b>Markt und Absatzlage</b>	
Auftragseingang Auftragsstand Umsatz	
<b>Ertragslage</b>	
Betriebsergebnis (aus Kostenrechnung) in % vom Umsatz Zinssaldo (Zinserträge - Zinsaufwendungen) Operatives Ergebnis (aus Finanzbuchhaltung)	
ROS (Umsatzrentabilität) ROE (Eigenmittelrentabilität) ROI (Rentabilität des eingesetzten Kapitals) Kapitalsumschlagshäufigkeit	
Jahres-Überschuß/Fehlbetrag (inkl. a.o. Positionen und nach Ertragssteuern) Dividendenausschüttung	
<b>Vermögens- /Finanzlage</b>	
Investitionen in Sachanlagevermögen Investitionen in Beteiligungen Investitionen gesamt in % vom Umsatz	
Operativer Cash Flow in % vom Umsatz	
Außenstandsdauer der Forderungen (Forderungen durch Umsatztage) Reichweite der Vorräte in Tagen Nettoumlaufvermögen in % vom Umsatz	
Eigenmittelanteil in % der Bilanzsumme Verschuldungsgrad	
<b>Sonstige Kennzahlen</b>	
Beschäftigtenstand Umsatz pro Beschäftigten Personalaufwand pro Beschäftigten Wertschöpfung pro Beschäftigten	

# Return on Investment - Kennzahlensystem



## Die ABC-Analyse als strategisches Instrument



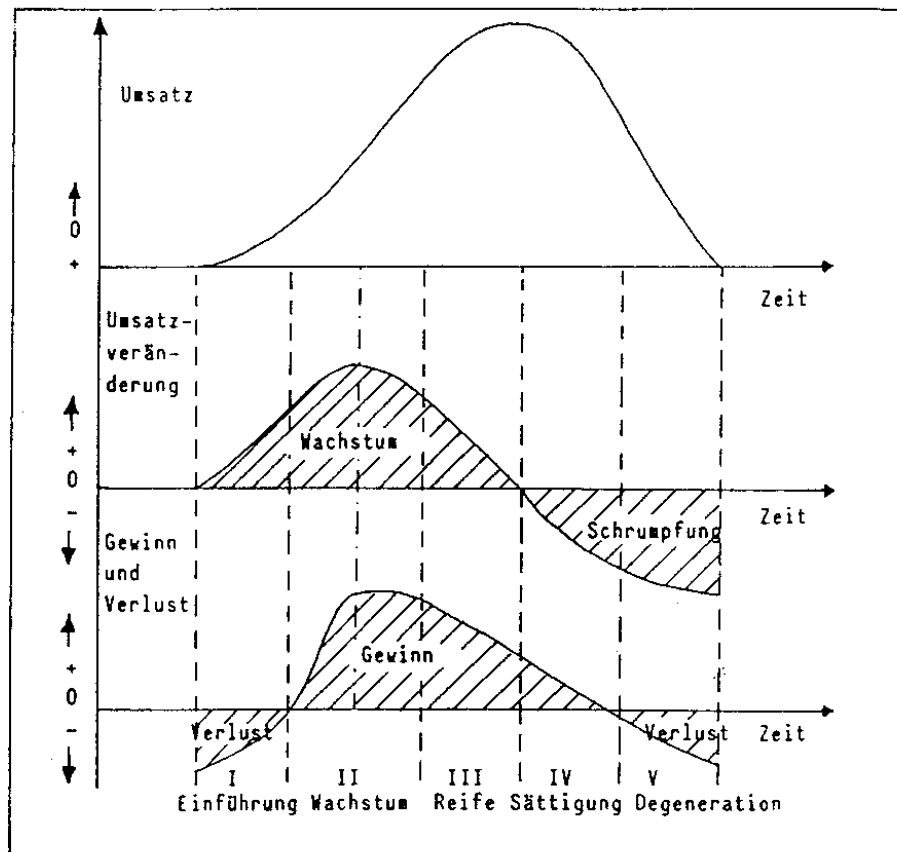
- A-Kunden → hohe Abhängigkeit, hohes Risiko  
"weniger Aufwand, geringer Ertrag"
- B-Kunden → gutes Aufwands- / Ertragsverhältnis
- C-Kunden → viel Aufwand, geringer Ertrag



Man unterscheidet folgende Phasen im Lebenszyklus:

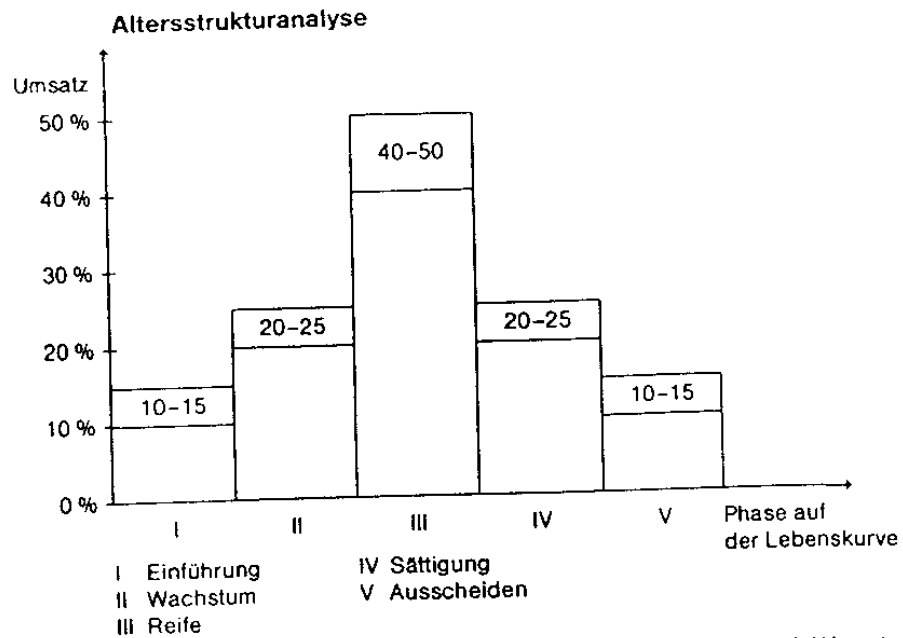
- (1) Einführung
- (2) Wachstum
- (3) Reife
- (4) Sättigung
- (5) Degeneration

Die folgende Abbildung zeigt den idealtypischen Verlauf eines Lebenszyklus

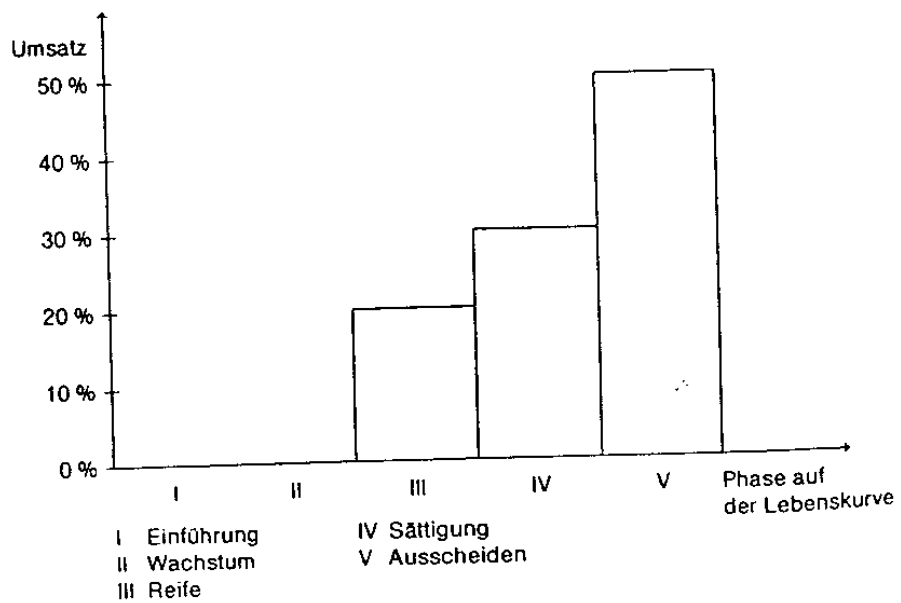


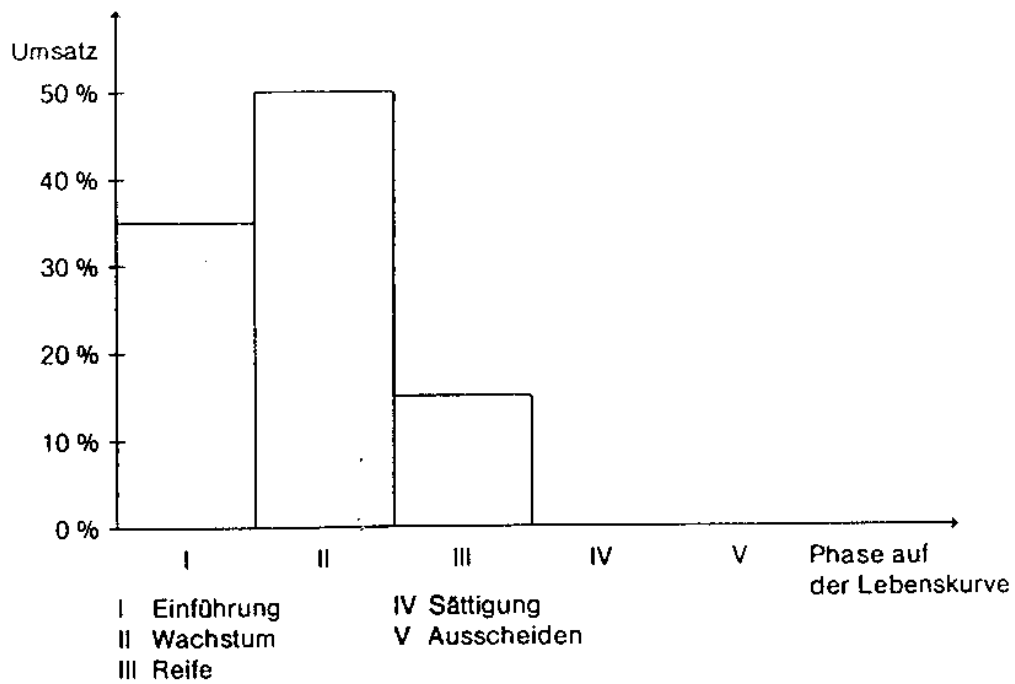
Lebenszyklusphase / Kriterium	Einführung	Wachstum	Reife	Sättigung/ Degeneration
<b>I. Marktsituation</b>				
Marktpotential	unklar	klarer	Überschaubar	bekannt
Verbraucher-typ	Neuerer	früher Abnehmer / frühe Mehrheit	frühe und späte Mehrheit	später Abnehmer / späte Mehrheit
Wachstums-rate	unbestimmt	hoch	gering	null/negativ
Anzahl der Wettbewerber	klein	erreicht den Höchstwert	Konsolidierung, Grenz-anbieter scheiden aus	gering
Kundentreue	gering	höher	abnehmend	höher
Eintritts-möglichkeiten	gut	noch gut	gering	nicht interessant
<b>II. Marketing-aktivitäten (Empfehlungen)</b>				
Preis	niedrig	folgt den Kosten	differenziert, z. T. DB-Aufträge	differenziert bis hoch
Sortiment	eng	breiter	sehr breit	bereinigt
Werbung	intensiv	weniger intensiv	intensiv	selektiv
Kapazität	langsam wachsend	schnell wachsend	stagnierend	abgebaut
<b>III. Umsatz-/ Ertragserwartungen</b>				
Umsatz	langsames Wachstum	rasches Wachstum	langsames Wachstum	Stagnation/ Verfall
Deckungsbeitrag	sehr hoch	hoch	gering	differenziert
Gewinn/ Verlust	Verluste	erste Gewinne	hohe, stabile Gewinne	sinkende Gewinne/ Verluste
Cash-flow	negativ	positiv	hoch positiv	positiv bis negativ
Finanzbedarf	hoch	sehr hoch	mittel	gering
Risiko	sehr hoch	mittel	gering	hoch
Investitionen	hoch/ begrenzt	sehr hoch	gering/ Erhaltung	keine/ Desinvest.

Abb.: Phasen des Produktlebenszyklus

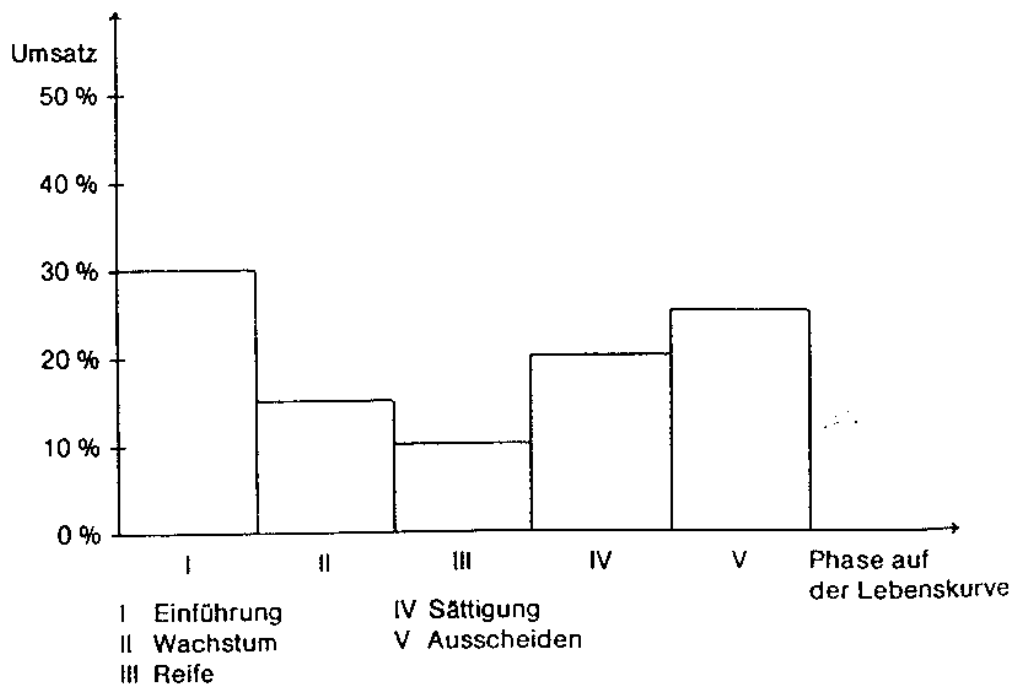


Ausgewogene Altersstruktur („Idealstruktur“): Es fallen regelmäßig nur so viel Umsatzanteile aus, wie durch neue Produkte nachkommen.

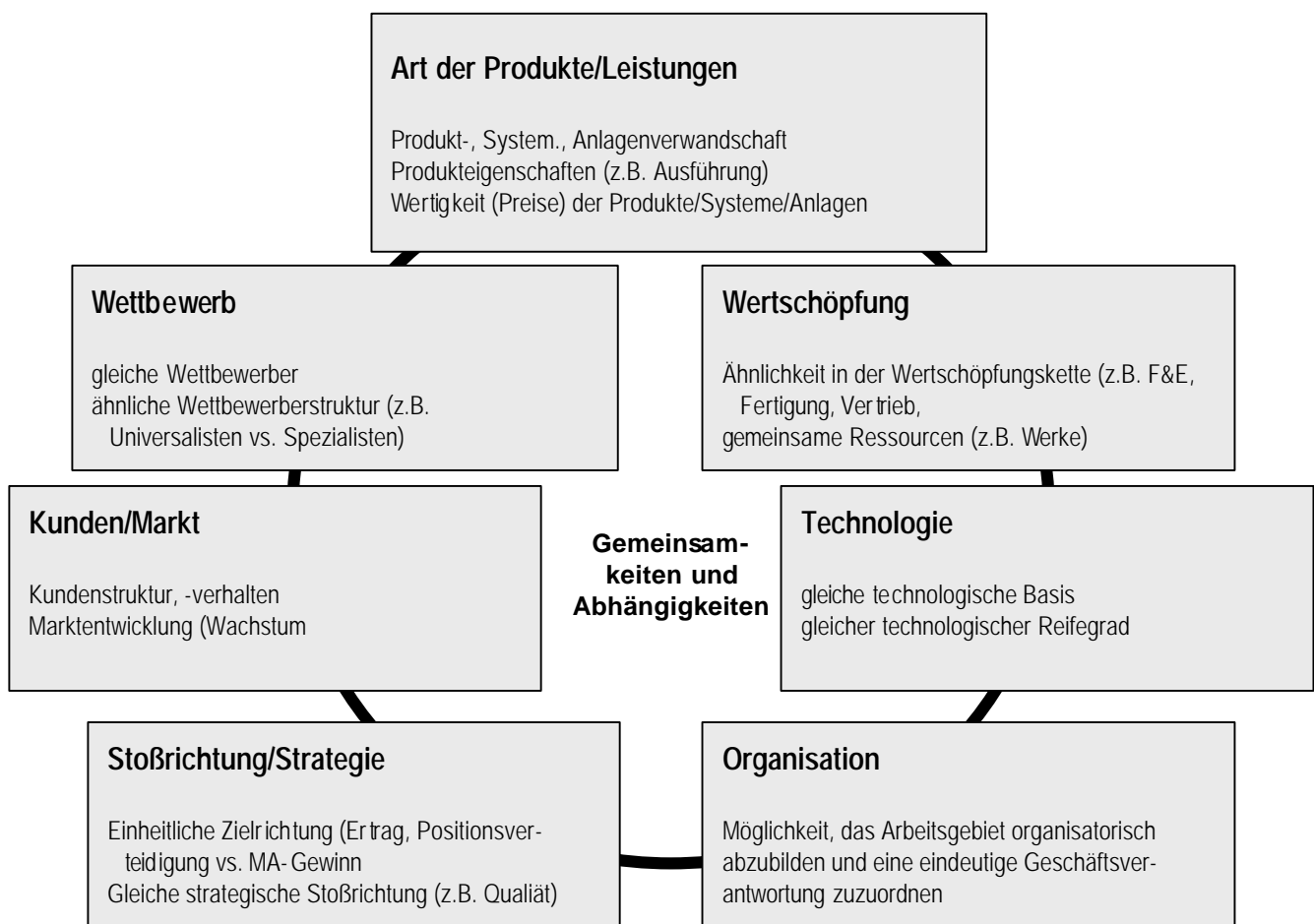




Sehr junge Altersstruktur: Die Erfolgspotentiale sind vorhanden, aber es fehlen Gewinn- und Cash-flow-Bringer; die Gewinn- und Liquiditätssituation ist sehr angespannt, es besteht ein hohes Risiko.



# Bildung von Geschäftsfeldern





► **Analyse der Strategischen Geschäftseinheiten** (nach Produkten/technischen Problemlösungen und Einsatzgebieten)

Strategische Geschäftseinheit	Einsatzgebiete				
	1.	2.	3.	4.	5.
Produkte/ technische Problemlösung					

## Fragen zum Markt

### Gibt es den Markt dafür?

Was ist unser Kerngeschäft? Was ist es nicht?	<input type="checkbox"/>
Was sind unsere Kernzielgruppen?	<input type="checkbox"/>
Wo passen unser Angebot und unsere Kernfähigkeiten mit den Vorstellungen und Wünschen der Kunden überein?	<input type="checkbox"/>
Was ist also unsere Geschäftsidee / unsere Botschaft / unsere Mission am Markt?	<input type="checkbox"/>
Gibt es genügend zahlende Kunden für unsere Problemlösung?	<input type="checkbox"/>
Kommen die Kunden auch tatsächlich zu uns?	<input type="checkbox"/>
Ist das Konzept vermarktbar ?	<input type="checkbox"/>

## **Grundsätze des erfolgreichen Marketings**

- 1) Der Markt ist keine vorgegebene Größe, sondern muß aktiv gesucht, aufgebaut und gestaltet werden.
  
- 2) Ziel ist die langfristige Sicherung der Absatzmöglichkeiten durch zufriedene Kunden.
  
- 3) Welchen Nutzen kann man den Kunden bieten, welche Ihrer Probleme kann man langfristig lösen und zwar besser als die Konkurrenz?

## Strategisches Marketing

- a) Auswahl der erfolgsversprechendsten Produkt-Marktkombination
- b) Abheben von der Konkurrenz durch Aufbau von Wettbewerbsvorteilen
- c) Schaffung der notwendigen Ressourcen

Strategisches Marketing schafft Leitlinien und berücksichtigt dabei:

- die Marktchancen
- die eigenen Stärken und Schwächen
- die interne Organisationsstruktur
- Führungssysteme und Kultur des Unternehmens
- technologische Entwicklungen



## **Kundenorientierung**

- Den Kunden in den Mittelpunkt stellen, d.h. persönlich wichtig nehmen
- Der Kunde kommt vor den „betrieblichen Sachzwängen“
- Wer nicht bedienen will, wäre besser Kunde geworden
- Problemlösungen statt austauschbare Sortimente
- Emotionale Bindung an das Geschäft schaffen



## Der Faktor Markt

1) *Ein Markt ist mehr wert als eine Fabrik!*

Wer die Fabrik hat, hat die Kosten!  
Wer den Markt hat, hat die Erträge!

2) *Der Wurm muß dem Fisch schmecken – und nicht dem Angler!*

Produkte und Leistungen werden nur gekauft, wenn sie Nutzen stiften.  
Qualitätsmaßstab ist dabei die Kundeneinschätzung

3) *Woran erkennt man eine Marktnische?*

*Wenn schon einer drinnen ist!*

Mißerfolge sind vorprogrammiert, wenn es am Markt schon bessere Lösungen gibt. Es ist meist eine Illusion, der Erste und Einzige zu sein, auf den die Kunden gierig warten.

4) *Schuster bleib bei deinem Leisten!*

Die größten Chancen, weniger Fehler zu machen, hat man dort, wo man sich auskennt.

5) *Weniger ist mehr!*

Man kann nicht überall der Erste sein, aber die Erfolgslosen zählen nirgends zu den Ersten.



## **Im Mittelpunkt des Marketing stehen**

Nutzen

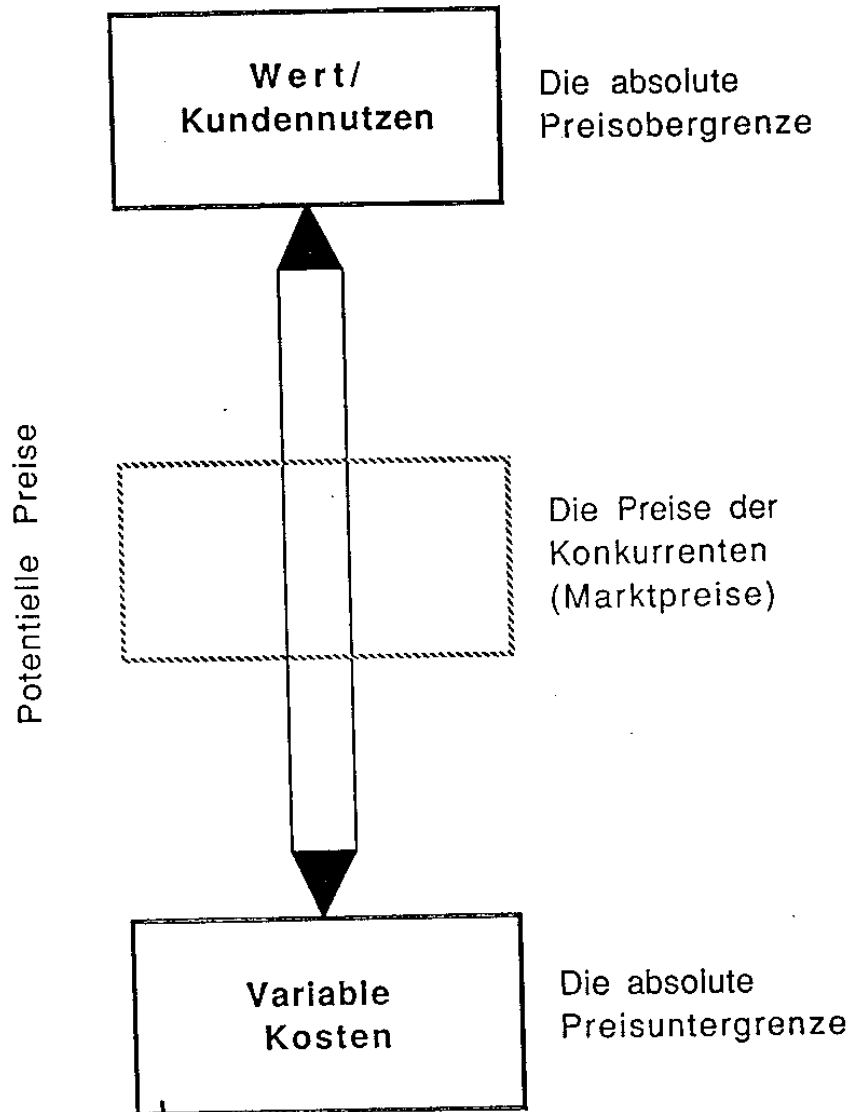
Profilierung gegenüber der Konkurrenz

Kundenprobleme und nicht Produkte

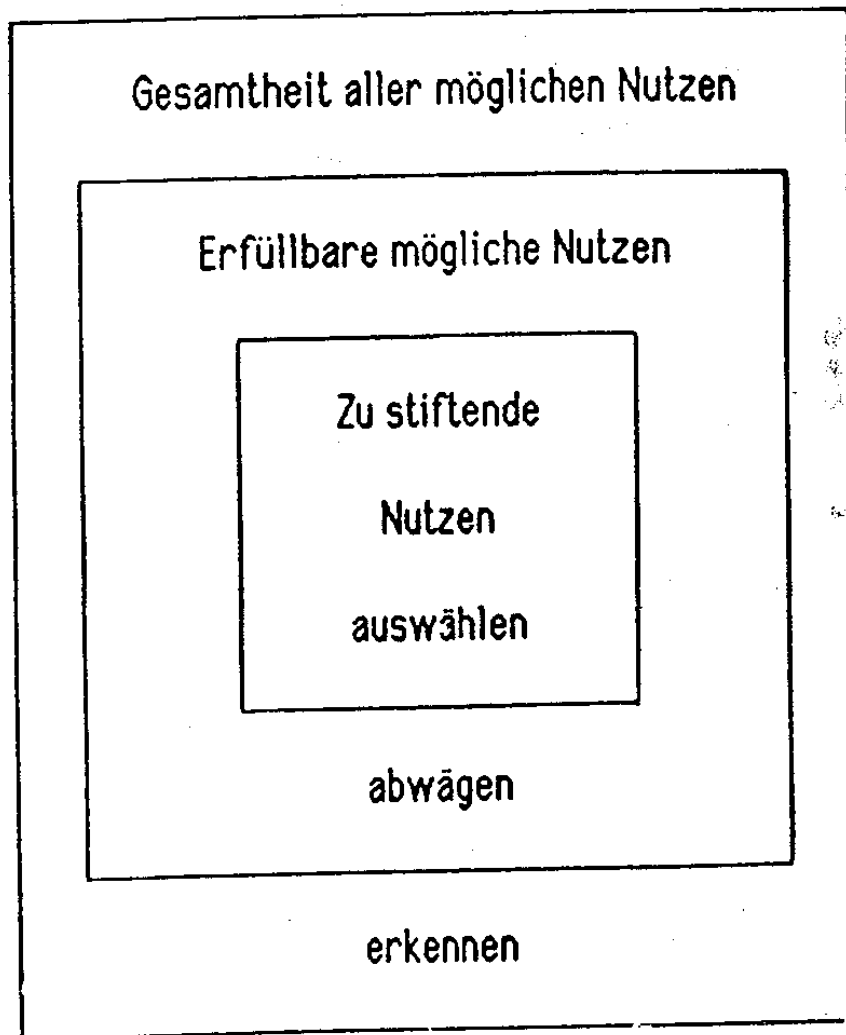
denn

Produkte sind historische Augenblickslösungen

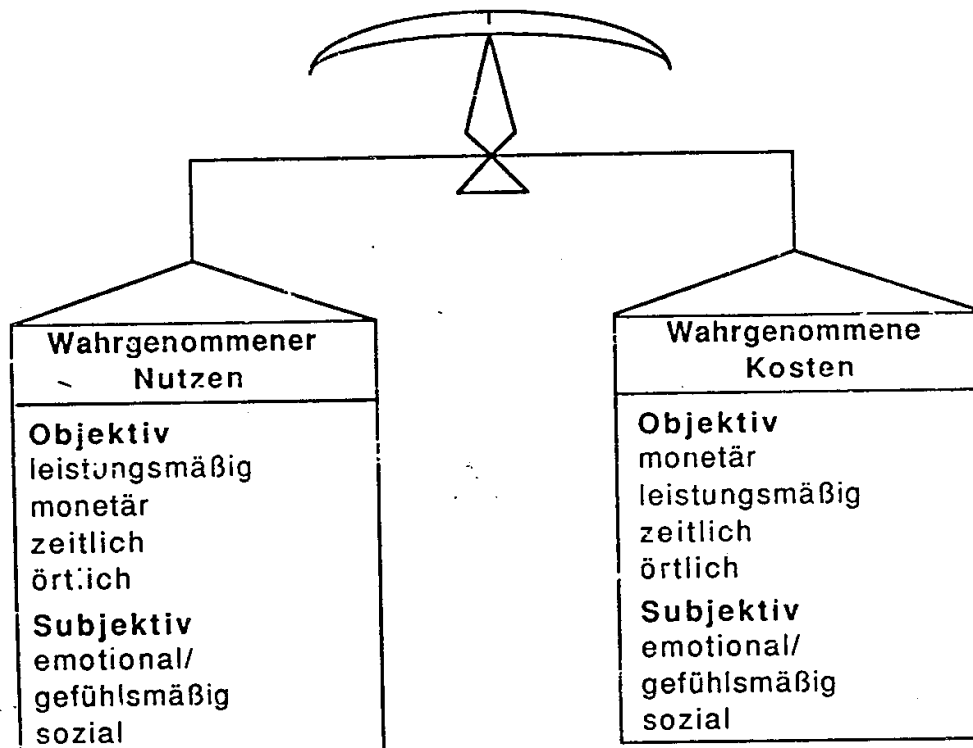
## Die Bestimmungsfaktoren des Preises







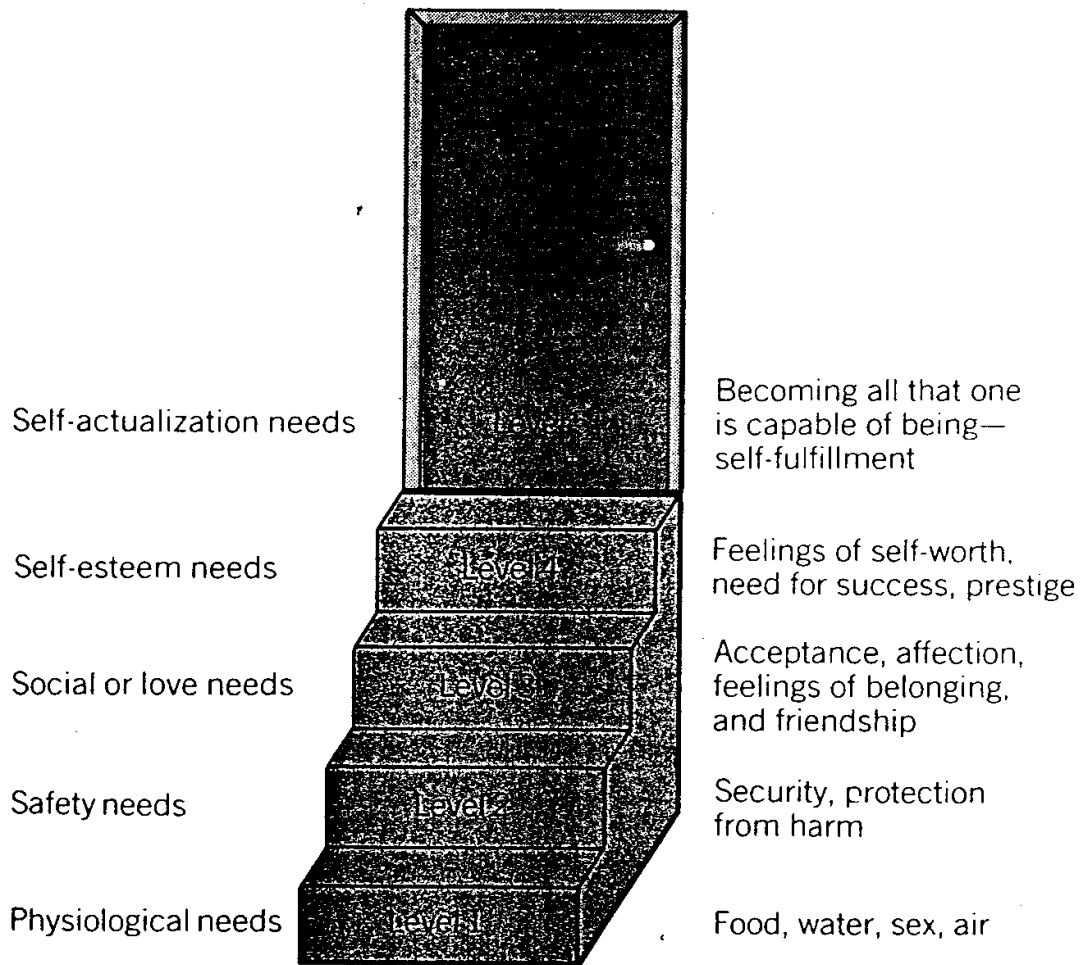
# Austauschwaage



---

## Maslow's Hierarchy of Needs

---

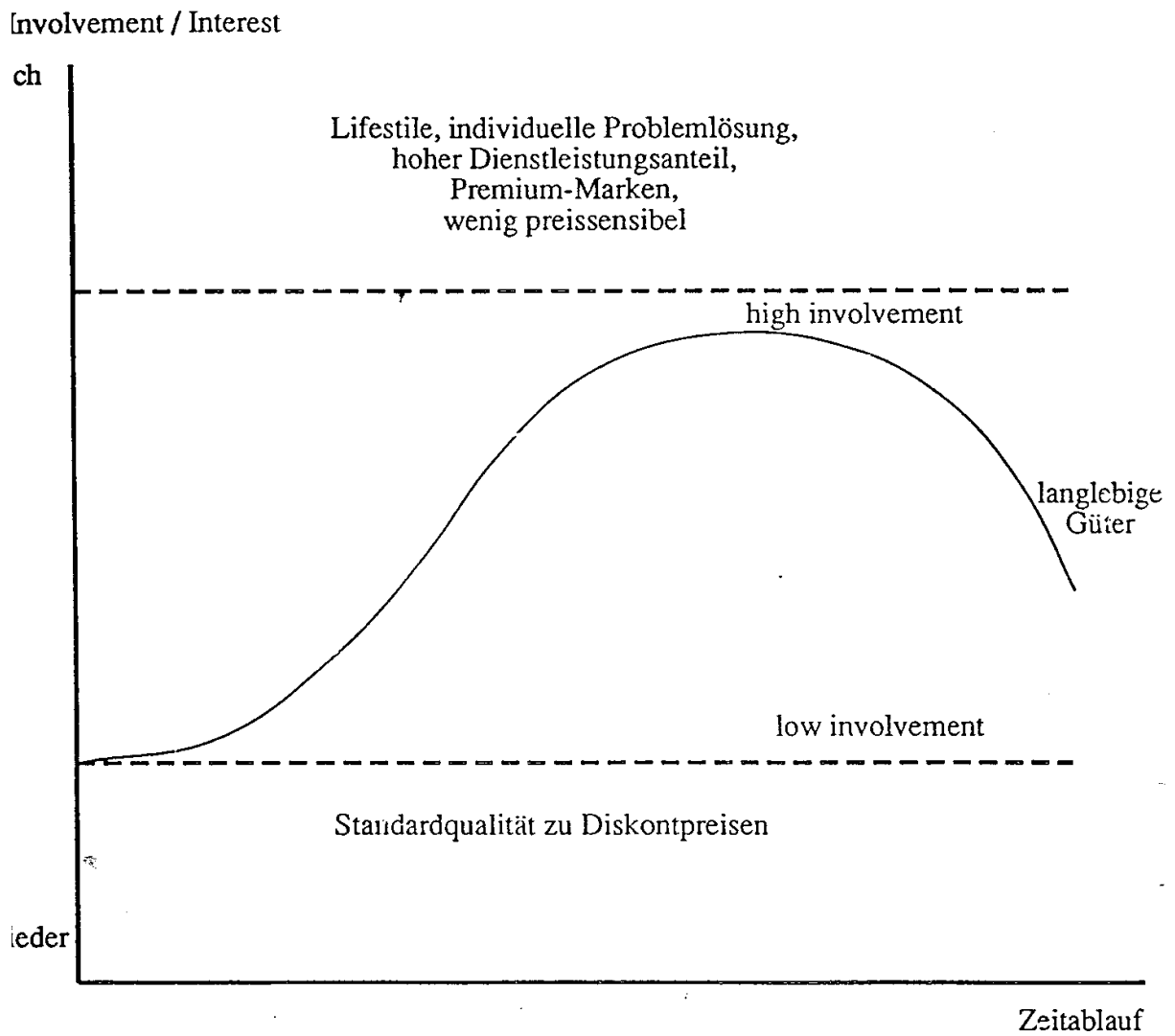


## Ergänzungen zur Bedürfnispyramide

- 1.) Die Pyramide steht am Kopf:
  - ) die niederen Bedürfnisse sind rasch befriedigbar
  - ) die höheren sind unbefriedigbar
- 2.) Motivator und Desmotivatoren
- 3.) Der Level verschiebt sich im Wettbewerb



# Produktinvolvement



## **Involvement ist abhängig von**

- ) Lebensphase**
- ) Bezugsgruppen**
- ) Bedeutung des Produktes für unser Budget**
- ) Kauf- bzw. Verbrauchssituation**
- ) anderen situativ wirkenden Wertvorstellungen**
- ) Wertesystem (Lifestyle)**
- ) Profilierungsmöglichkeiten**



## Erfolgsstrategien

- Ideen vom Kunden holen
- Marktsegmentierung
- Aufbau von Kunden Know How
- Subjektive Problemlösung und Nutzenstiftung
- Bei austauschbarer „Hardware“ Profilierung durch „Software“
- Problemlösungskompetenz aufbauen
- Zielgruppengerechte Positionierung
- Marktorientierte Profilierung



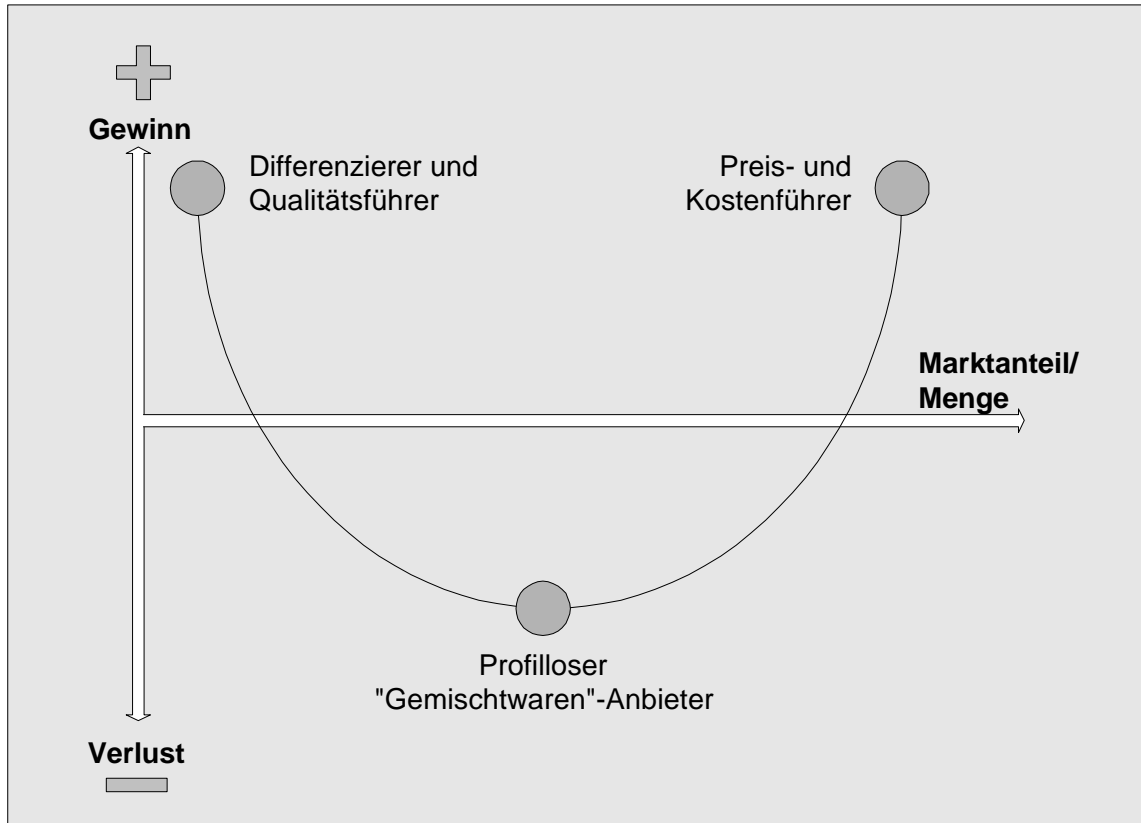
## Fragen der Positionierung

- Was ist unser Geschäft?
- Was sind unsere Kernfähigkeiten?
- Was ist unser Existenzgrund?
- Was ist unser Sinngrund?





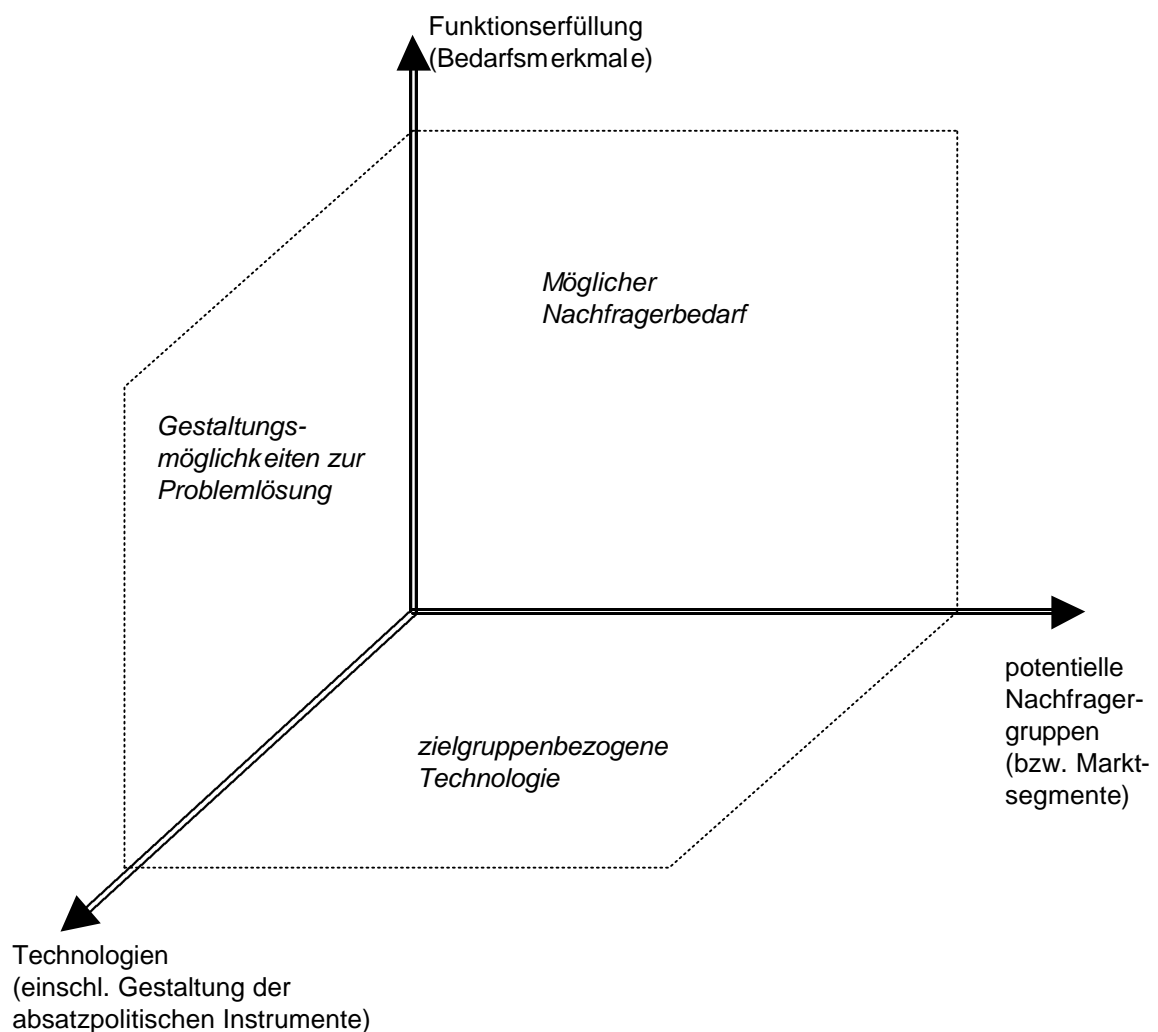
# Strategische Ausrichtung der Unternehmen



Positionierung und Erfolg

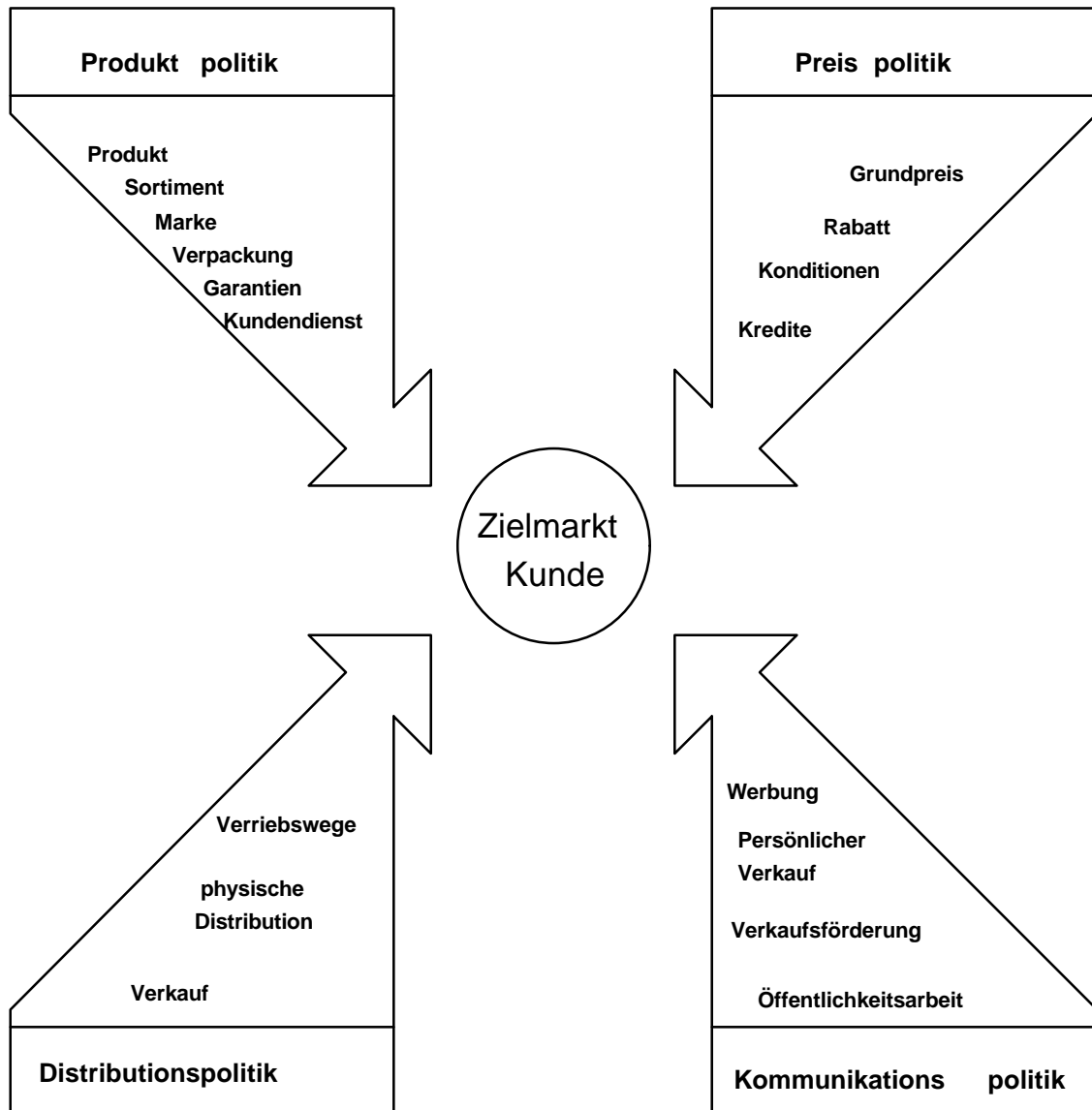
Strategische Position	Lebensmittelhandel	Gastronomie
Differenzierer	z.B. Spezialbäckereien	z. B. Themenrestaurants (Pizzeria etc.)
Preis- und Kostenführer	Diskonter	Fast-Food-Ketten
„Gemischtwarenanbieter“	Greißler	„gutbürgerliches Gasthaus“

# Suchrahmen für zukünftige Angebotsmöglichkeiten



# Marketing-Mix

## MARKETING MIX



## Informationsprogramm für eine Markt-Analyse

Marktgröße	Was ist es?	Was ist es nicht?
1. Quantitative Marktdaten:		
2. Qualitative Marktdaten:		
3. Konkurrenz- struktur:		
4. Kunden- struktur:		
5. Branchen- struktur:		
6. Distributions- struktur:		



## Informationsprogramm für eine Markt-Analyse

Quantitative Marktdaten	Marktgröße Marktwachstum Marktanteile Bedarfsstabilität
Qualitative Marktdaten	Bedürfnisstruktur Kaufmotive Kaufprozesse Informationsverhalten Konkurrenzstärke
Konkurrenzstruktur	Umsätze/Marktanteile Stärken und Schwächen Erkennbare Strategien Finanzkraft
Kundenstruktur	Anzahl Kunden Zielgruppen Regionale Schwerpunkte
Branchenstruktur	Anzahl Anbieter Art der Anbieter Organisation/Verbände Kapazitätsauslastung Wettbewerbsmentalität
Distributionsstruktur	geografisch nach Absatzkanälen



# Analysefragenbogen zur Beurteilung der eigenen Marktstellung

## Die Analyse bezieht sich auf:

die Unternehmung / die Produktgruppe  
den Leistungsbereich

die Region:

die Abnehmerbranche:

I. Was ist unser Geschäft? / Was bieten wir an?

- 1) Wo sind wir Marktführer? (Was können wir wirklich gut / besser als die anderen?)
- 2) Welches Profil hat das Produkt / die Leistung, bei der wir Marktführerschaft / eine bedeutende Marktstellung erreichen könnten? (technisch/qualitativ/ Design/Image)
- 3) Welche Einsatzgebiete gibt es dafür? Wofür ist das Produkt / die Leistung, bei der wir eine bedeutende Marktstellung erreichen können, geeignet bzw. nicht geeignet?
- 4) Was haben wir auch / bieten wir auch an, ohne eine entsprechende Marktbedeutung zu erreichen (wo sind wir gleich gut oder gleich schlecht wie die Konkurrenz?)
- 5) Was können wir eigentlich nicht so gut wie die Konkurrenten und haben es trotzdem in unserem Leistungsprogramm?



II. Was ist eigentlich der Existenzgrund unseres Unternehmens?

- 1) Warum gibt es uns?
- 2) Was ist unser Auftrag / Mission am Markt?
- 3) Welche Abnehmer kommen für unser Produkt / unsere Leistungen generell in Frage? Wie kann man diese beschreiben?
- 4) Welche Probleme haben die Abnehmer, die unsere Produkte/ Leistungen kaufen, und damit lösen wollen?
- 5) Welche Anforderungen stellen unsere Abnehmer technisch, wirtschaftlich, service- und beratungsmäßig an unsere Produkte / Leistungen?

III. Warum sollen die Kunden gerade bei uns kaufen und nicht bei unserem Wettbewerb?

- 1) Wer sind unsere Hauptkonkurrenten und welche Produkte bieten sie an?
- 2) Welche Hauptargumente setzen unsere Hauptkonkurrenten ein?
  1. Argument:
  2. Argument:
  3. Argument:
- 3) Mit welchen Argumenten agieren wir hauptsächlich am Markt?
  1. Argument:
  2. Argument:
  3. Argument:



4) Was ist eigentlich unser einzigartiges Verkaufsversprechen, das uns von unserer Konkurrenz abhebt?

5) Wo sollten wir lieber nicht argumentieren?

#### IV. Wer sind wir und wie haben wir uns entwickelt?

1) Welche Stellung haben wir heute am Markt erreicht?

2) Was sind unsere Renner (Top Ten) und was sind unsere Ladenhüter (Horrorliste)?

3) Wie haben wir unsere derzeitige Marktstellung erlangt?

4) Wo waren wir in den letzten Jahren besonders erfolgreich und warum?

5) Wo ist es nicht so gut gelaufen / haben wir Mißerfolge gehabt in den letzten Jahren und warum?

#### V. Wer wollen wir am Markt sein?

1) Wer / Was wollen wir am Markt repräsentieren?

2) Mit welcher Marktstellung bzw. Marktbedeutung könnten wir auch noch leben?

3) Was wollen wir am Markt keinesfalls sein?

4) Wie und wie weit stimmt unsere derzeitige Situation mit unseren Zielvorstellungen überein?

5) Gibt es Abweichungen und wenn ja warum?



## **Marktgrößen**

Die Aufnahmefähigkeit eines Marktes für bestimmte Produkte und Dienstleistungen einer Unternehmung wird durch die Marktgröße, das Marktpotential, das Marktvolumen sowie das Absatzvolumen und den Marktanteil der Unternehmung bestimmt.

### **Marktpotential:**

Das Marktpotential ist die Gesamtheit der möglichen Absatzmengen eines Marktes für ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung (Aufnahmefähigkeit eines Marktes).

Das jährliche Marktpotential hängt bei Verbrauchsgütern / Dienstleistungen ab:

Von der Zahl der Bedarfsträger (Verwenderunternehmen) und der möglichen Bedarfshäufigkeit (wenn entsprechendes Kaufbedürfnis entwickelt ist).

Bei Gebrauchsgütern hängt das Potential ab:

von der Zahl der Investoren, die noch kein Produkt haben (Neubedarf), und von der Zahl der Investoren, die zwar ein Produkt besitzen, aber es ersetzen müssen (Ersatzbedarf)

### **Marktvolumen:**

Das Marktvolumen ist die realisierte und prognostizierte effektive Absatzmenge (Umsatzmenge) eines bestimmten Produktes oder einer Dienstleistung. (Branchenumsatz / -absatz)

## Absatzvolumen und Marktanteil:

Das Absatzvolumen ist die Gesamtheit des getätigten Unternehmensabsatzes (Absatzmenge) oder des getätigten Unternehmensumsatzes (Absatzmenge \* Preis)

Der Marktanteil ist der von einer Unternehmung realisierte Umsatzwert (wertmäßiger Marktanteil) oder die realisierte Absatzmenge (mengenmäßiger Marktanteil), ausgedrückt in Prozent des Marktvolumens.

$$\text{Wertmäßiger Marktanteil} = \frac{\text{Unternehmensumsatz} * 100 \%}{\text{wertmäßiges Marktvolumen (Branchenumsatz)}}$$

$$\text{Mengenmäßiger Marktanteil} = \frac{\text{Unternehmensabsatz} * 100 \%}{\text{mengenmäßiges Marktvolumen (Branchenabsatz)}}$$

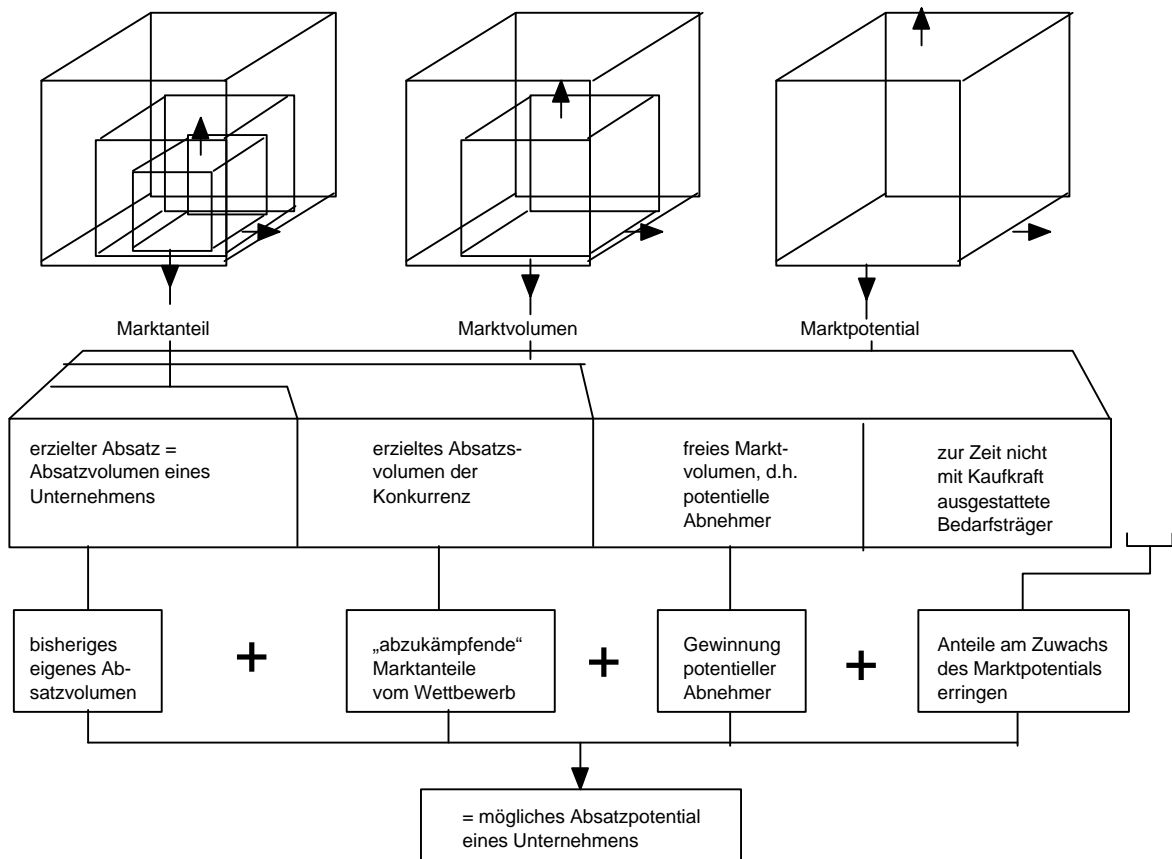
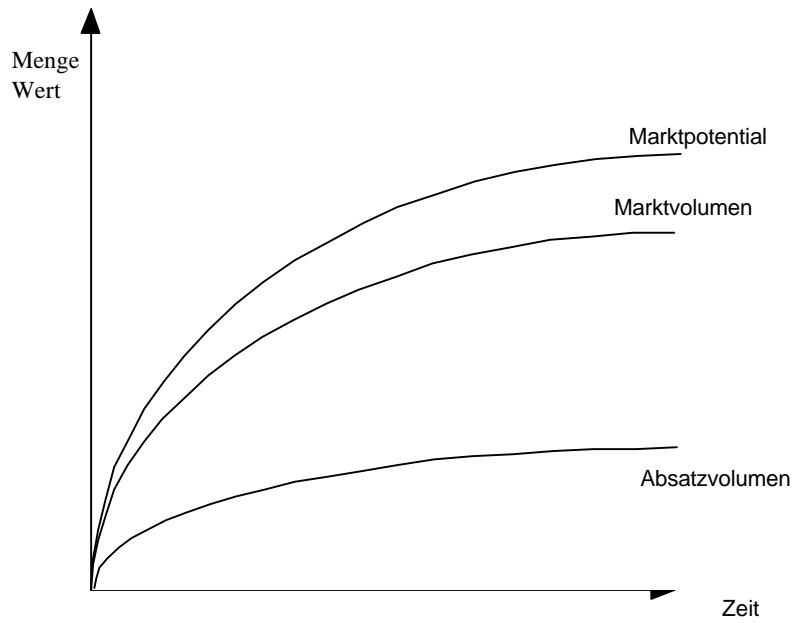
Der relative Marktanteil beschreibt die eigentliche Bedeutung des Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz bzw. der wichtigsten Anbieter.

$$\text{relativer Marktanteil} = \frac{\text{eigener Marktanteil (Umsatz)}}{\text{Marktanteil des stärksten Anbieters (Umsatz)}}$$

$$\text{relativer Marktanteil} = \frac{\text{eigener Marktanteil (Umsatz)}}{\text{Summe der Marktanteile (Umsätze) der 3 stärksten Anbieter}}$$



# Marktpotential, -volumen, -anteil



## Checkliste - Absatzpotentialschätzung

1) Welche Branchenabdeckung konnten wir bisher erreichen?

	Marktvolumen Geschätzt in	unser Anteil geschätzt in
	Stück                      S	Stück                      S

Branche A:

B:

C:

2) Gibt es für das Unternehmen einen offenen Teil des Gesamtmarktes (verschenkte oder unbefriedigte Kundengruppen / Marktanteile)

Vertriebssystem	Beschreibung Der Nische	Größe der Nische
a) Deren Anforderungen generell Schlecht/nicht erfüllt werden		
b) weil kein entsprechendes Produkt vorhanden ist		
c) Weil mit Konkurrenz Unzufrieden		
d) Weil mit Vertriebssystem Unzufrieden		
e) Weil mit Substitutionsprodukten Unzufrieden		
die bisher uns nicht kannten		
die bisher zu uns indifferent Eingestellt waren		
die bisher zu uns negativ Eingestellt waren		

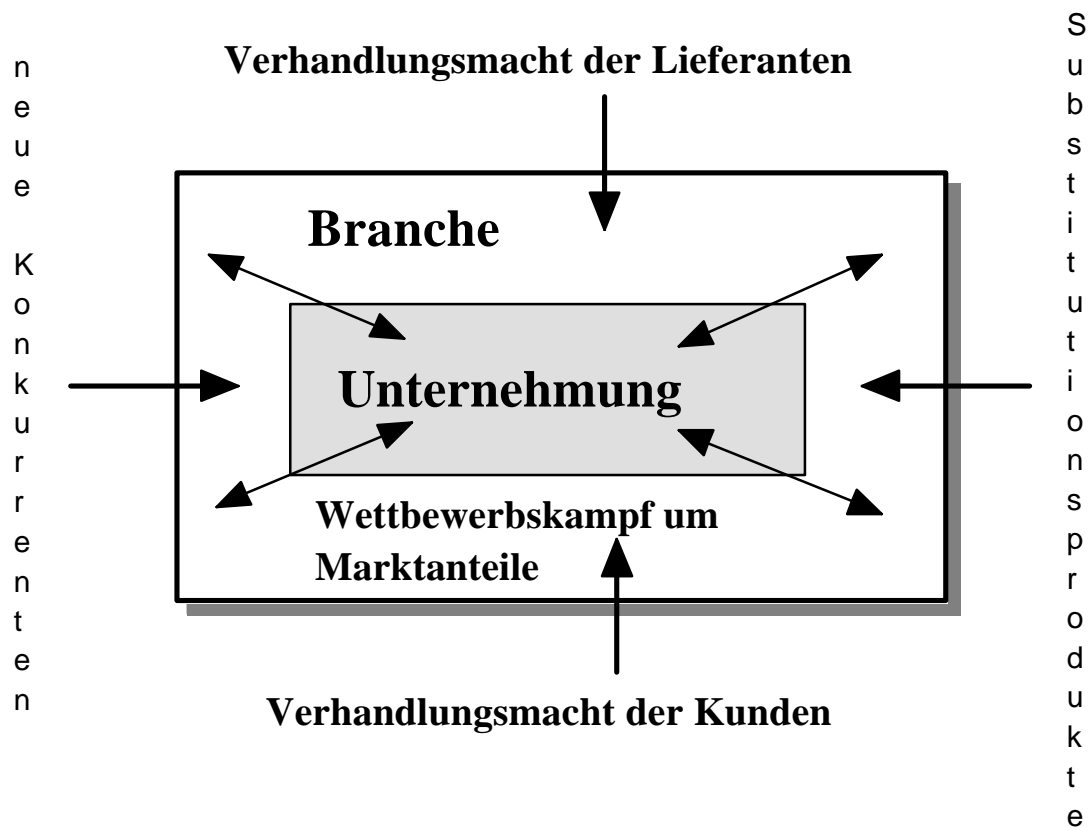
## Fragen zu den Wettbewerbsvorteilen

Gibt es vermarktbare Wettbewerbsvorteile?

Gibt es vermarktbare Wettbewerbsvorteile?	<input type="checkbox"/>
Warum soll der Kunde gerade unser Produkt / unsere Leistungen kaufen?	<input type="checkbox"/>
Gibt es bereits Konkurrenten in diesem Markt mit einem ähnlichen Profil?	<input type="checkbox"/>
Was bieten diese an und wo können wir uns abheben?	<input type="checkbox"/>
Kommen wir auch tatsächlich in den angestrebten Markt hinein?	<input type="checkbox"/>
Kann / wird uns die Konkurrenz angreifen / verhindern wollen und können wir das abwehren?	<input type="checkbox"/>

## Beurteilung der Unternehmenssituation

### Unternehmenssituation



**Die Unternehmensrechnung dient der Sicherung der Überlebens- und Fortschrittsfähigkeit**

## Markteintritts- und austrittsbarrieren

		Austrittsbarrieren	
		gering	hoch
Eintrittsbarrieren	gering	niedere, stabile Erträge	niedere, risikoreiche Erträge
	hoch	hohe, stabile Erträge	hohe, risikoreiche Erträge

	Markteintrittsbarrieren	Marktaustrittsbarrieren
<b>verordnete Barrieren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zölle</li> <li>• Importkontingente</li> <li>• Monopole</li> <li>• Zulassungsbeschränkungen von Produkten</li> <li>• Gewerbeordnung</li> <li>• Bedarfsprüfungen</li> <li>• Konzessionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versorgungsgarantien (Kontrahierungszwang)</li> <li>• Arbeitnehmerabfertigung</li> <li>• umweltrechtl. Entsorgungsprobl.</li> <li>• steuerrechtl. Aspekte (Auflösung stiller Reserven)</li> <li>• Produkthaftung</li> </ul>
<b>selbst erworbene Barrieren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kartelle</li> <li>• Verträge (Gebietsschutz)</li> <li>• große Investitionen (?)</li> <li>• Patente, Lizenzen, Know How</li> <li>• Gebrauchsmusterschutz</li> <li>• Kundenbindungen, Systembindung</li> <li>• Vertriebssystembindungen</li> <li>• Image</li> <li>• Qualität</li> <li>• Markenname</li> <li>• niedriges Preisniveau</li> <li>• zufriedene Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verträge</li> <li>• einseitiges Know How</li> <li>• hohe Investitionen</li> <li>• nicht abgeschrieb. Invest.</li> <li>• Sonderanlagen</li> <li>• hohe, überbewertete Läger</li> <li>• hoher Schuldenstand</li> <li>• schlechtes Info-system</li> <li>• subjektive Wahrnehmung</li> <li>• Management-Ego</li> <li>• gemeinsame Kunden verschiedener Geschäftsbereiche mit hoher Nachfragemacht</li> </ul>



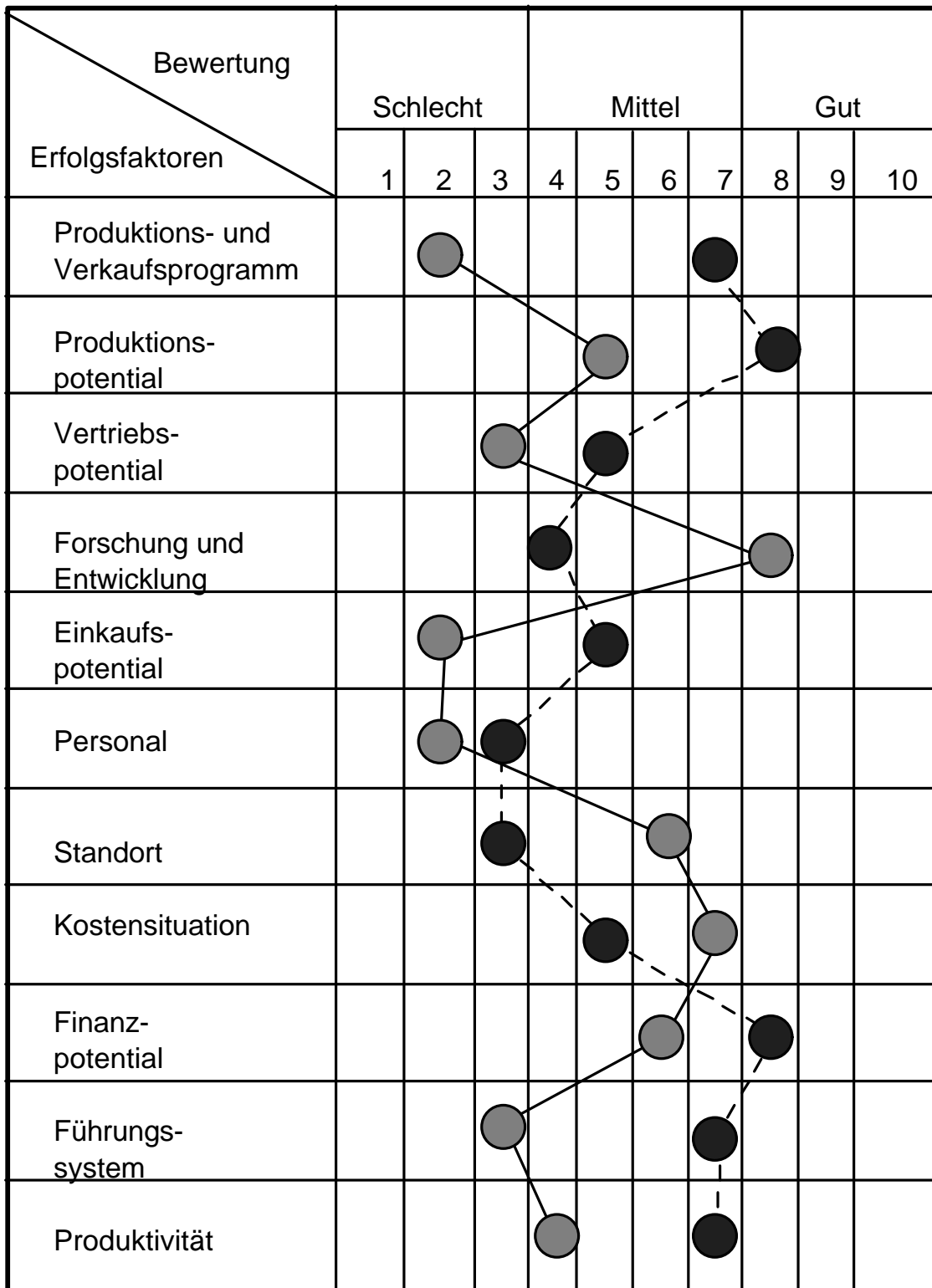
# Stärken-Schwächen-Katalog

Beurteilungsgröße	Stärken	Schwächen
Produkt Preis Vertrieb Werbung Image Produktion Finanzen Personal Organisation	Hier werden jene Punkte vermerkt, bei denen ein besonderer wettbewerbs-politischer <b>Vorsprung</b> gegenüber der Konkurrenz besteht	Hier werden jene Punkte vermerkt, bei denen ein besonderer wettbewerbs-politischer <b>Nachteil</b> gegenüber der Konkurrenz besteht





## Stärken-Schwächen-Profil



## Überlegungen zum Kundennutzen

### Analyse der eigenen Position aus der Sicht des Kundennutzens

Kundennutzen		kaufentscheidender Erfolgsfaktor	Eigene Stärken und Schwächen
Grundnutzen	Zusatz nutzen		

### Fünf wichtige Fragen zur Kundenbeziehung:

- 1) Womit verdient der Kunde sein Geld?
- 2) Welche Strategien verfolgt der Kunde, und wie setzt er sie in konkrete Maßnahmen um?
- 3) Welche operativen Themen sind im Geschäft des Kunden von besondere Bedeutung?
- 4) Was haben wir oder können wir entwickeln, um unseren Kunden Wettbewerbsvorteile zu verschaffen?
- 5) Welche Produkte, Dienstleistungen oder Ideen müssen wir unseren Kunden konsequenterweise anbieten?

## Analyse der Wettbewerbsfaktoren

Was wir in Zukunft wettbewerbsentscheidend sein?

Was wir man in 5 bis 10 Jahren können müssen, um  
immer noch erfolgreich zu sein?

Kriterien	Note	Begründung
1)		→ → →
2)		→ → →
3)		→ → →
4)		→ → →
5)		→ → →
6)		→ → →

## Fragenbogen zu strategischen Chancen und Bedrohungen

1) Welche Zukunftstrends werden in den nächsten 5 Jahren Ihre Branche wesentlich bestimmen/verändern?


2) Was muß ein erfolgreicher Unternehmer in Ihrer Branche in Zukunft besonders gut können, wer wird verdienen?


3) Wer wird in Zukunft Probleme bekommen, wer wird verlieren?


## Beurteilung der Chancen

<b>Chancen</b> (Erfolgsfaktoren der Zukunft)		
<b>Chancen</b>  Erfolgreich wird sein, wer ....)	<b>Begründung</b>	<b>Fazit</b>  (Was müssen wir können?)
1)		
2)		
3)		
4)		
5)		
6)		



## Beurteilung der Bedrohungen

<b>Bedrohungen</b> (Mißerfolgsfaktoren der Branche)		
Bedrohungen  Probleme wird haben , wer ....)	Begründung	Fazit  (Was müssen wir tun?)
1)		
2)		
3)		
4)		
5)		
6)		

## Fragen zur Durchführbarkeit des Projektes

### Ist das Projekt machbar?

Ist das Projekt, so wie es bisher erarbeitet wurde, realisierbar?	<input type="checkbox"/>
Paßt das bisher erarbeitete Unternehmenskonzept zur Ausgangsidee und zu den Marktanforderungen?	<input type="checkbox"/>
Haben wir die nötigen Mitarbeiter dafür?	<input type="checkbox"/>
Können wir es tatsächlich realisieren und zwar inkl. der Durststrecke am Beginn?	<input type="checkbox"/>
Haben wir die nötige Infra- und Suprastruktur, um die Idee zu verwirklichen?	<input type="checkbox"/>

## Innerbetriebliche Rahmenbedingungen

Innerbetriebliche Rahmenbedingungen	Bestimmungsgrößen	
	Was ist ?	Was ist nicht ?
Unternehmenstyp und Unternehmensgröße		
Standort		
Angebotsstruktur		
Kapazität		
Infrastruktur		
Software		
Personalstruktur		
Umsatz-, Kosten- und Ertragsstruktur		
Finanzstruktur		
Organisations- und Führungsstruktur		
Geschäftspolitische Grundsätze und langfristige Unternehmensziele		

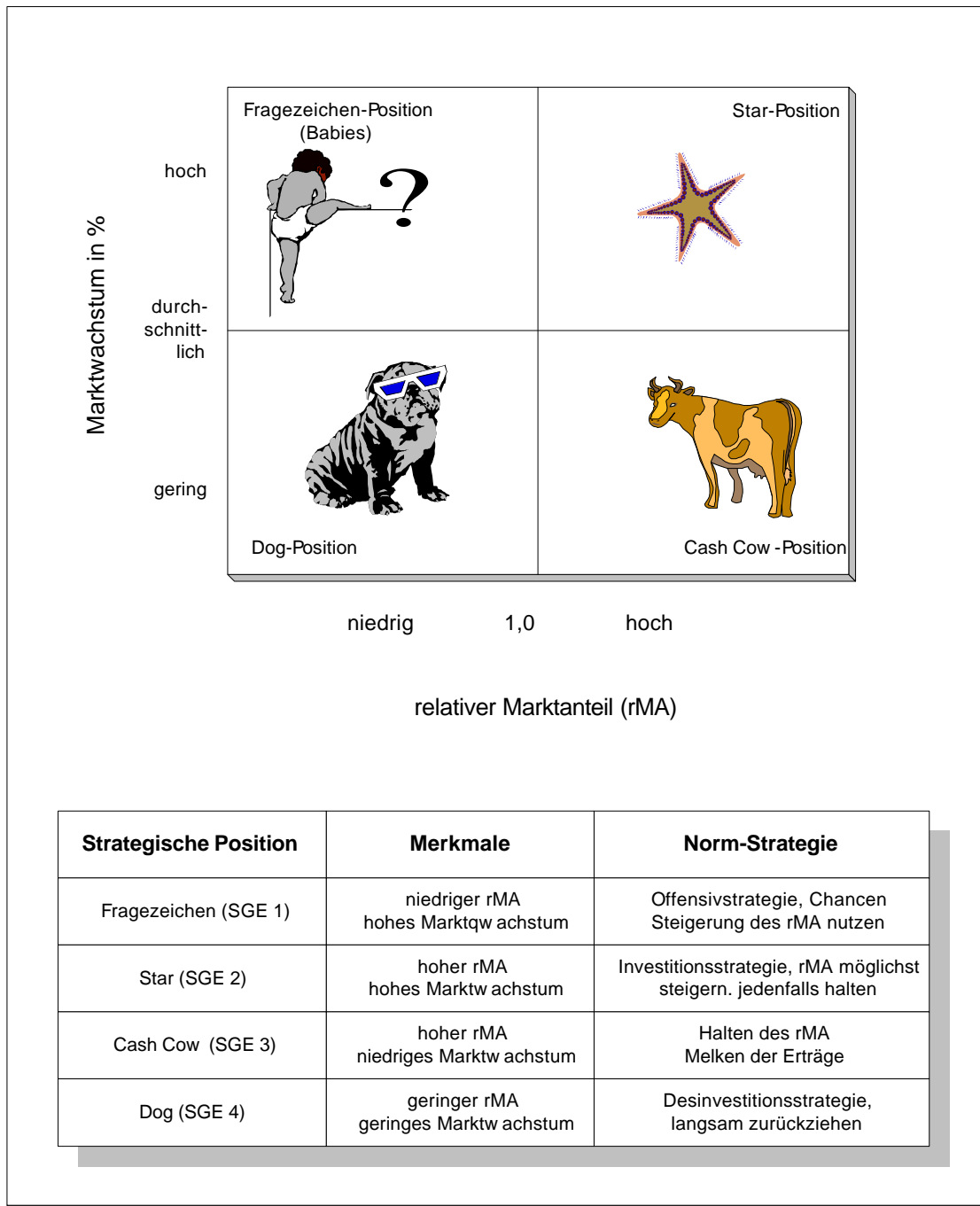




## Die Idee der Portfolio-Analyse

- Angebote und Märkte beobachten
- Strategische Geschäftseinheiten als Produkt-Markt-Kombinationen
- Strategische Geschäftsfelder als Aufgabenbereiche
- Beschränkte Budgets (Portefeuilles) für die Erhaltung der Erfolgspotentiale
- Orientierung der Mittelverwendung (Cash Flow) an den Ertragschancen
- Ertragschancen werden bestimmt durch:
  - Marktattraktivität
  - Wettbewerbschancen
- Visuelle Darstellung
- Normstrategien

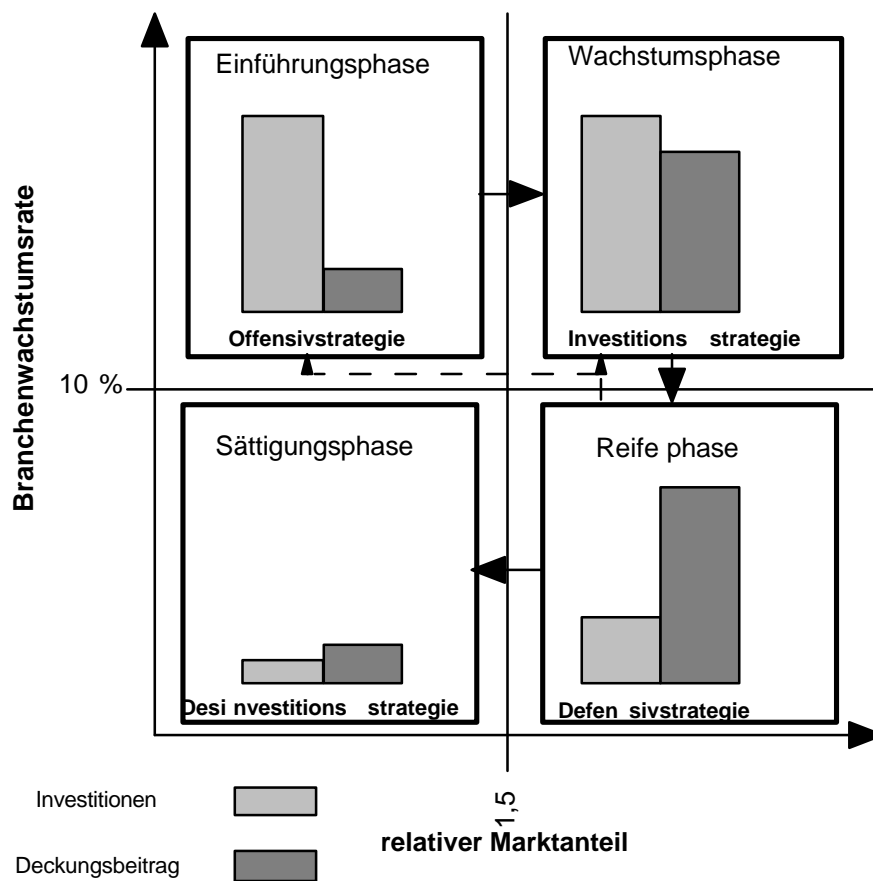
# Portfolio Boston Consulting Group



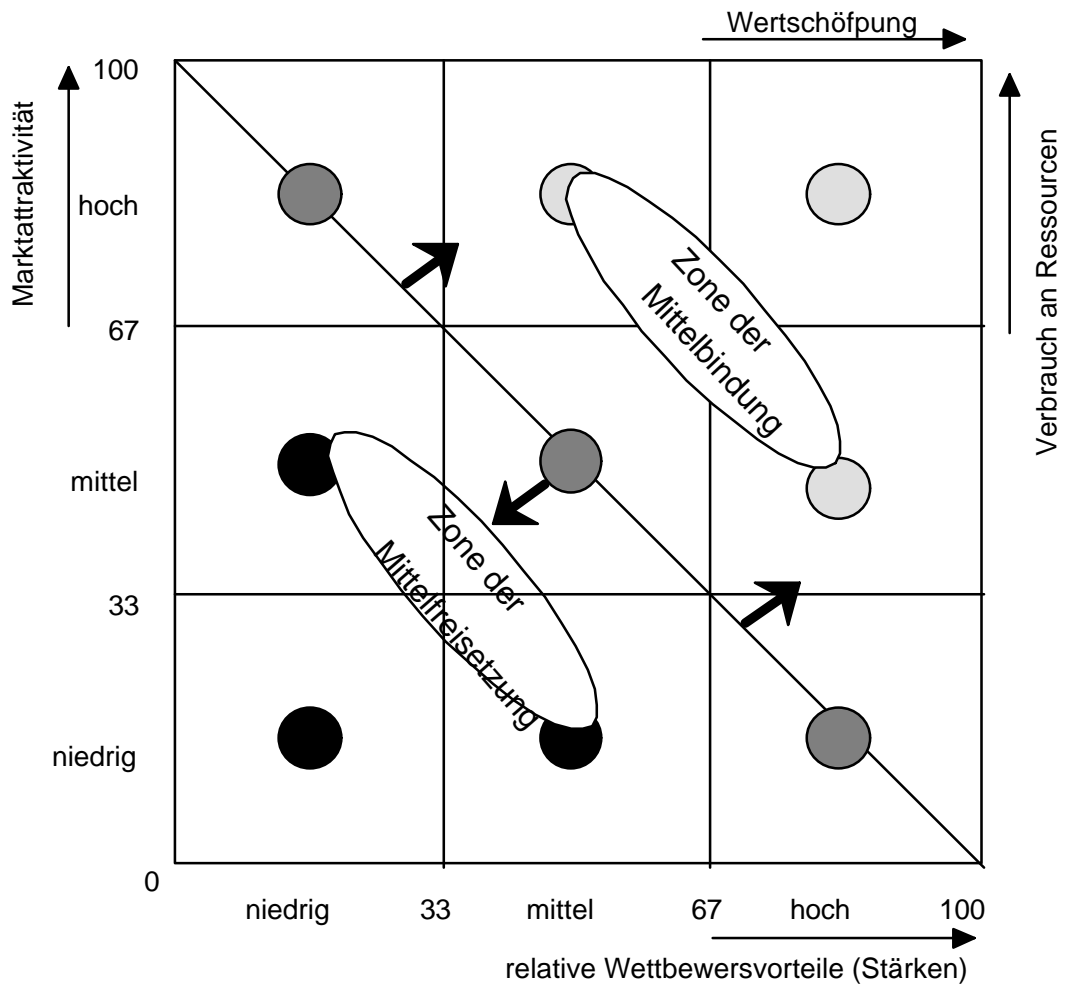
## Normstrategien im Rahmen der Portfoliomatrix der Boston Consulting Group

Situation	Unternehmensbedeutung	empfohlene Normstrategie	Netto-Cash-flow
<b>Babies</b>	Nachwuchsprodukte (Einführungsphase)	<b>Aufbauen:</b> Analysiere, investiere bei beschränktem und kontrolliertem Budget, ziehe zurück bei großem Verlustrisiko (Flop-Gefahr)	negativ
<b>Stars</b>	Wachstumsprodukte (Penetrationsphase)	<b>Erhalten:</b> Investiere alle verfügbaren Budgetmittel unbeschränkt, soweit diese Mittel zu Erreichung der (Markt)-Ziele benötigt werden	ausgeglichen, evtl. leicht negativ
<b>Cash Cows</b>	Cash-Lieferanten (Sättigungsphase)	<b>Ernten:</b> Investiere nur soviel, daß die Produkte möglichst lange als Cash-Lieferanten erhalten bleiben; ansonsten verwende den Überfluß-Cash-flow für die Babies und Stars	hoch positiv
<b>Dogs</b>	Cash-Fallen (Degenerationsphase)	<b>Abbauen:</b> Ausscheidungsverdächtig; halte die SGEs nur so lange, wie sie noch einen positiven Cash-flow bringen bzw. für den Sortimentsverbund notwendig sind; ansonsten für Eliminierungsanalysen freigegeben	noch positiv/negativ

# Investitionen und Deckungsbeitrag i. d. Portfolio-Matrix



# Portfolio-Matrix von General Electric



Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategien

selektive Strategien

Investitions- und Wachstumsstrategien



# Normstrategien aus dem Portfolio-Konzept

## Portfolio-Analyse

Marktattraktivität	hoch	<b>Selektive Offensivstrategien</b>	<i>Investitions- und Wachstumsstrategien</i>	
	mittel	<b>Selektive Übergangsstrategien</b>		
	niedrig	<i>Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategien</i>		<b>Selektive Defensivstrategien</b>
		schwach	mittel	stark
		Wettbewerbsposition		

Marktattraktivität	hoch	<b>Selektives Vorgehen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezialisierung</li> <li>• Nischen suchen</li> <li>• Akquisition erwägen</li> </ul>	<b>Selektives Wachstum:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potential für Marktführung durch Segmentierung abschätzen</li> <li>• Schwächen abbauen</li> <li>• Stärken aufbauen</li> </ul>	<b>Investitionen und Wachstum:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investitionen forcieren</li> <li>• Marktführerschaft anstreben</li> <li>• Marktanteil ausbauen</li> </ul>
	mittel	<b>Ernten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezialisierung</li> <li>• Nischen suchen</li> <li>• Rückzug erwägen</li> </ul>	<b>Selektives Vorgehen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wachstumsbereiche identifizieren</li> <li>• Spezialisierung</li> <li>• selektiv investieren</li> </ul>	<b>Selektives Wachstum:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wachstumsbereiche identifizieren</li> <li>• stark investieren</li> <li>• Position halten</li> </ul>
	niedrig	<b>Ernten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückzug planen</li> <li>• desinvestieren</li> </ul>	<b>Ernten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktprogramm „abspecken“</li> <li>• Investitionen minimieren</li> <li>• auf Desinvestition vorbereiten</li> </ul>	<b>Selektives Vorgehen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtposition halten</li> <li>• Cash Flow anstreben</li> <li>• Investitionen nur zur Instandhaltung</li> </ul>
		schwach	mittel	stark
		Wettbewerbsposition		

## Bewertungskriterien für Marktattraktivität und Wettbewerbsstärke nach McKinsey

Marktattraktivität der strategischen Geschäftseinheit: _____	Gewichtung	Bewertung	Wettbewerbsstärke der strategischen Geschäftseinheit: _____	Gewichtung	Bewertung
<p>1. Markt::</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marktgröße</li> <li>- Marktwachstum</li> <li>- Wettbewerb</li> </ul> <p>2. Rentabilität</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deckungsbeitrag</li> <li>- Umsatzrendite</li> <li>- Kapitalumschlag</li> </ul> <p>3. Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eintrittsbarriere</li> <li>- Preisentwicklung</li> <li>- Vorschriften</li> </ul>			<p>1. Markt::</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marktanteil</li> <li>- Entwicklung der Marktanteile</li> <li>- relativer Marktanteil</li> </ul> <p>2. Rentabilität</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deckungsbeitrag</li> <li>- Umsatzrendite</li> <li>- Kapitalumschlag</li> </ul> <p>3. Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grad der Etablierung</li> <li>- Preisentwicklung</li> <li>- Vorschriftenänderung</li> </ul>		



## Fragen zur Rentabilität des Projektes

### Rechnet sich das Projekt?

Welcher Finanzbedarf besteht für die geplanten Investitionen?	<input type="checkbox"/>
Welcher Finanzbedarf besteht für die Finanzierung des Umlaufvermögens?	<input type="checkbox"/>
Welcher Finanzbedarf besteht für die Finanzierung der laufenden Ausgaben?	<input type="checkbox"/>
Welcher Finanzbedarf besteht für die Privatentnahmen?	<input type="checkbox"/>
Welche Finanzreserven benötige ich für die Abdeckung der Anfangsverluste?	<input type="checkbox"/>
Wie sieht der finanzielle Spielraum aus und gibt es Reserven für Unerwartetes?	<input type="checkbox"/>
In welcher Zeit ist ein Gewinn realistisch budgetierbar?	<input type="checkbox"/>
Erreiche ich die internen Mindestwerte für die Kapitalrentabilität (ROI), den internen Zinsfuß und die Pay-back-Periode?	<input type="checkbox"/>



## Beispiel für ein Leistungsbudget

<b>Erträge</b> + sonstige Erträge - Vertriebssonderkosten Provisionen, Lizenzen Skonti und Nachlässe sonst. Vertriebssonderk.	
<b>Nettoerträge</b> - Variable Kosten Fertigungsmaterial Fertigungslöhne var. Fertigungsgemeink. sonst. variable Kosten	
<b>Deckungsbeitrag</b> - Fixe Kosten Gehälter Werbung Versicherung kalk. Zinsen kalk. Abschreibung sonstige fixe Kosten	
<b>Betriebsergebnis</b> +/- Betriebsüberleitung kalkulatorische Positionen buchmäßige Abschreibung Zinsaufwand sonst. neutraler Aufwände sonst. neutraler Erträge	
<b>Unternehmensergebnis</b>	

## Beispiel für einen Finanzplan (Basis Cash Flow)

<b>Jahresgewinn versteuert</b>  + Abschreibung +/- Dotierung/Auflösung v. langfr. Rückstellungen +/- Dotierung/Auflösung v. Rücklagen	
<b>Cash Flow auf Basis des Working Capitals</b>  +/- Warenbestände +/- Lieferforderungen +/- Kassa, Giro Guthaben +/- sonst. Umlaufvermögen (ARA, Kundenanz.) +/- Lieferverbindlichkeiten +/- Rückstellungen (kurzfristig) +/- Bankkontokorrent +/- sonst. kurzfr. Verbindlichkeiten (z.B. PRA)	
<b>Finanzmittelbedarf/überschuß auf Basis des Working Capitals</b>  - Investitionen (Sachanlage- Finanzanlageverm.) +/- Gewährte Darlehen +/- Erhaltene Darlehen +/- Langfristige Kredite	
<b>Finanzmittelbedarf/überschuß nach mittel- und langfristigen Dispositionen</b>  + Kapitalerhöhung - Dividenden +/- Privateinlagen /-entnahmen	
<b>Endgültiger Finanzmittelbedarf / -überschuß</b>	

## Auswirkungen von Abweichungen auf das Erfolgsbudget

⇒ Eine Veränderung des Umsatzes führt zu einer Neuberechnung der geplanten **Skonti**

---

⇒ Eine Veränderung des Umsatzes führt zu einer Neuberechnung der geplanten **Rabatte**

---

⇒ Eine Veränderung des Umsatzes führt zu einer Neuberechnung der geplanten **Provisionen**

---

⇒ Eine Veränderung des Umsatzes führt zu einer Neuberechnung des geplanten **Wareneinsatzes** und geplanten **Rohertrages**

---

⇒ Eine Veränderung des Umsatzes führt zu einer Neuberechnung der geplanten variablen Kosten und des geplanten **Deckungsbeitrages**

---

⇒ Eine Veränderung des Umsatzes führt zu einer Berücksichtigung eventueller sprungfixer Kosten

---

⇒ Eine Veränderung des Umsatzes führt zu einer Neuberechnung des **Ergebnisses vor Steuern**

---

⇒ Eine Veränderung des Umsatzes führt zu einer Neuberechnung der **Steuern**

---

⇒ Eine Veränderung des Umsatzes führt zu einer Neuberechnung des **Ergebnisses nach Steuern**

## Auswirkungen von Abweichungen auf den Finanzplan und die Planbilanz

⇒ Eine Veränderung des Umsatzes (mit allen angeschlossenen Änderungen in den Erlösschmälerungen) führt zu einer **Neuberechnung der Forderungen**, die auf Basis der Bruttoerlöse nach Schmälerungen berechnet werden

---

⇒ Eine Veränderung des Umsatzes (mit der angeschlossenen Änderung des Wareneinsatzes und des geplanten Einkaufs) führt zu einer **Neuberechnung der Verbindlichkeiten**, die auf Basis des Bruttoeinkaufes berechnet werden

---

⇒ Eine Veränderung des Umsatzes (mit allen angeschlossenen Änderungen des Wareneinsatzes und des geplanten Einkaufs) führt zu einer **Neuberechnung des Warenlagers**, das auf Basis des geplanten Einkaufsvolumens und der Abfassungen (Wareneinsatz) berechnet wird.

---

⇒ Aus den Veränderungen in den kurzfristigen Bilanzpositionen (Forderungen, Verbindlichkeiten, Lager) entsteht ein **neuer Finanzbedarf**

---

⇒ Der entstandene Finanzbedarf wird meist gegen den **Bankkontokorrent** gebucht, der eine neue Höhe aufweist und über diesen Weg die Planbilanz beeinflusst

---

⇒ Die Veränderung der Bankkonten haben **Änderungen des Zinssaldos** zur Folge, die wiederum eine Neuberechnung des Erfolgsbudgets erfordern

---

## Fragen zum Projekt-Risiko

### Ist das Risiko beherrschbar?

Es ist schief gegangen, was ist passiert?	<input type="checkbox"/>
Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren?	<input type="checkbox"/>
Wie groß ist deren Eintrittswahrscheinlichkeit?	<input type="checkbox"/>
Kann ich mir das Risiko leisten?	<input type="checkbox"/>
Gibt es Alternativstrategien, wenn das Risiko schlagend wird?	<input type="checkbox"/>
Gibt es Ausstiegspunkte, wenn das Risiko schlagend wird?	<input type="checkbox"/>
Auf welche Indikatoren muß ich besonders achten, um potentielle Gefahren möglichst früh erkennen zu können?	<input type="checkbox"/>

## Optionen für Innovationsstrategien

Produkt	Markt	
	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	<b>Marktdurchdringung</b> Konzentration auf den bestehenden Markt	<b>Marktentwicklung</b> Erschließung neuer Märkte
neu	<b>Produkt entwicklung</b> Erstellen neuer Produkte für den traditionellen Markt	<b>Diversifikation</b> horizontale, vertikale oder laterale Entfernung vom angestammten Geschäft

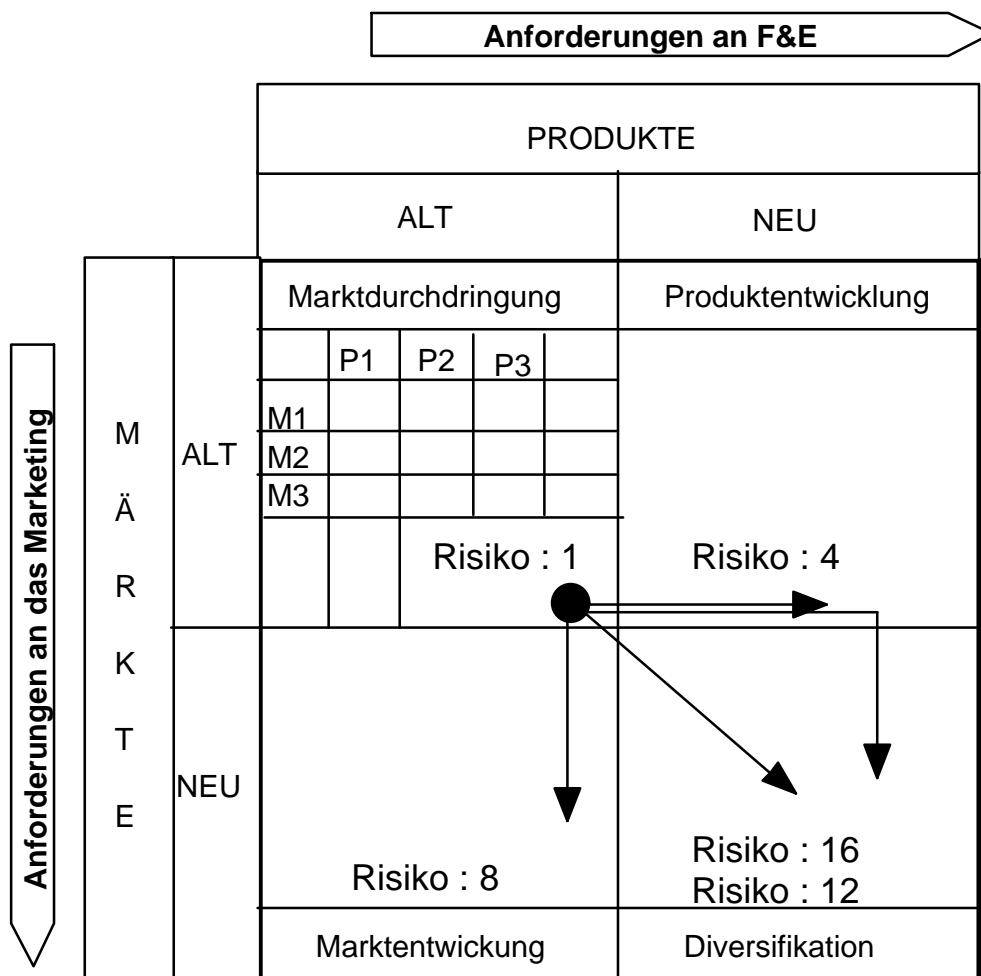
Produkt	derzeitige Marktattraktivität	neue Marktattraktivität
derzeitige Wettbewerbsvorteile	Ausschöpfung von Erfolgspotentialen	Transfer der Wettbewerbsvorteile in neue Märkte (Wettbewerbs-synergie)
neue Wettbewerbsvorteile	Verstärkung der Marktstellung (Marktsynergie)	Innovativer, mutativer Aufbau von Erfolgspotentialen

### Erfolgswahrscheinlichkeit von Innovationen

Produkt	Markt	
	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	<b>50 %</b>	<b>20 %</b>
neu	<b>33 %</b>	<b>5 %</b>



# Strategien für Produkt-Markt-Kombinationen



## Erfolgschancen von Neuprodukteinführungen

### Überdurchschnittlich gute Chancen

Das Produkt, bei dem man sich überall auskennt  
(Produktion, Technik, Marketing) + 39 %

Das innovative Produkt, das zwar keine  
Sortimentsynergien aufweist, aber dem  
Kunden einen vermarktbaren Vorteil  
bietet + 35 %

Das alte, gewöhnliche, aber billigere  
Produkt + 35 %

Das Produkt mit professionellem Marketing + 29 %

### Schlechte Chancen

Das bessere Produkt ohne Marketing - 31 %

Das "Me-Too"Produkt, das man  
technisch nicht beherrscht - 63 %

Das "innovative" Produkt, das für den  
Markt keine Innovation darstellt, sondern  
nur für das eigene Unternehmen - 100 %



## Erfolgsgrundsätze

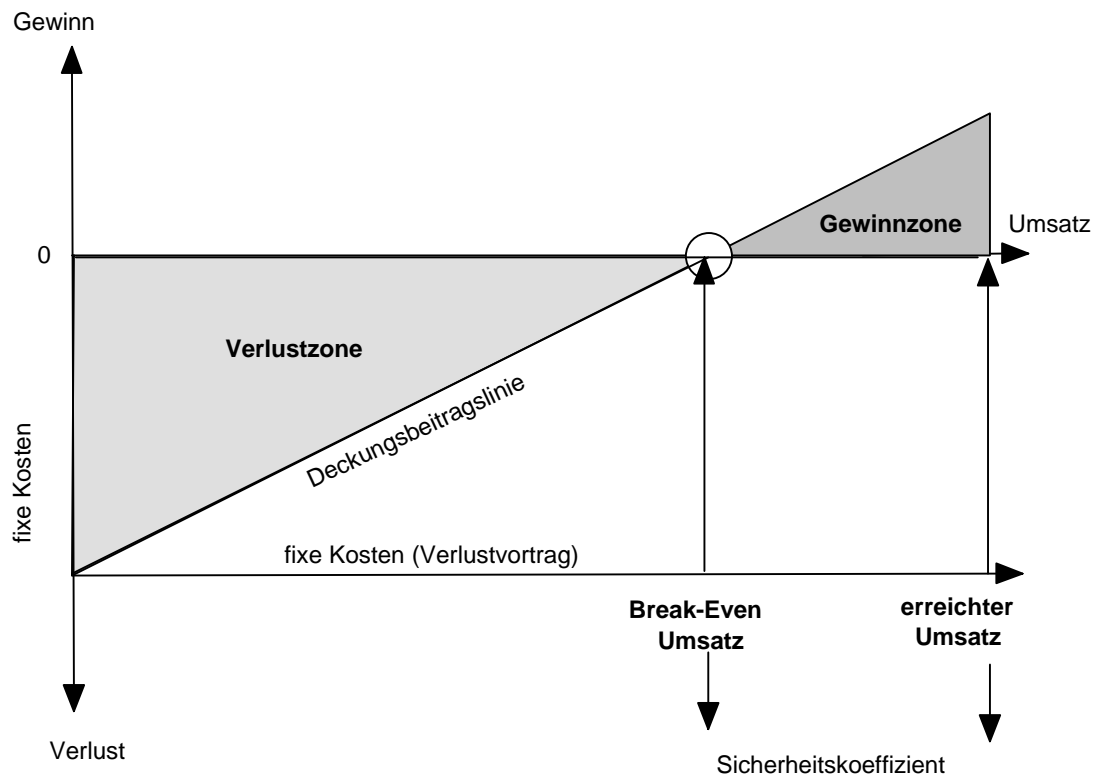
### Gute Chancen (Produkterfolg)

- Wirklich neue Problemlösungen für den Markt
- Technik- und Marketingkenntnisse
- „Man kennt sich überall aus“

### Schlechte Chancen (Produktmißerfolg)

- Marketing / Technik nicht beherrscht
- Keine neuen Problemlösungen
- Keine Marktforschung und kein Verständnis für Kundenwünsche

## Graphische Darstellung der Break-Even-Analyse



## Überlegungen zu Mißerfolgsprojekten

Wie ruinieren Sie sich sicher!

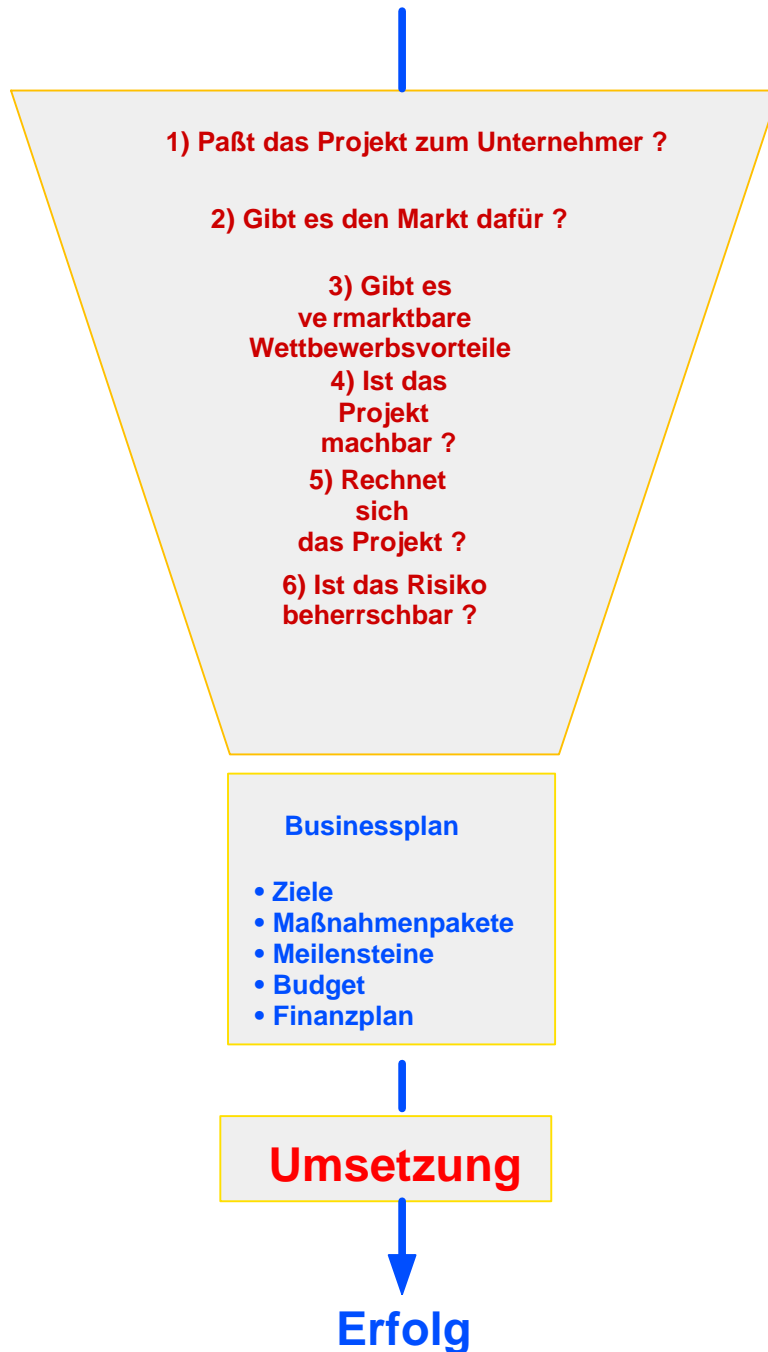
„Die vorprogrammierte Katastrophe“

- 1) Eine „zündende Idee“, die nicht überprüft wurde, und/oder das Erfolgskonzept des Nachbarn, das nicht zu Ihnen paßt.
- 2) Der Irrglaube, mit Investitionen Erfolge erzwingen zu können.
- 3) Keine Zeit für eine Machbarkeitsstudie (Feasibility Study).
- 4) Ein „natürlich gewachsenes Projekt“ ohne genaue Planung und laufende Überwachung.

# Von der Idee zum Erfolg

## Der Weg zum Erfolg

Idee



## **Anhang**

### **Systematisierung von Unternehmensstrategien**

## Die 12 Erfolgsgrundsätze (nach Pümpin)

1) Konzentration der Kräfte	Keine Verzettelung beschränkter Budgets Schwerpunktsetzung auf Erfolgspotentiale
2) Aufbau von Stärken / Vermeiden von Schwächen	Strategien immer auf Stärken und niemals auf Schwächen aufbauen
3) Ausnützung von Umwelt- und Marktchancen	Bedrohungen und Chancen rechtzeitig er- kennen und Chancen konsequent nutzen
4) Geschickte Innovationen	Innovation nicht um der Innovation willen, sondern nur bei echten Marktchancen
5) Ausnutzen von Synergie- potentialen	Auswahl von Strategien, die eine gemein- same Stoßrichtung haben und bestehende Fähigkeiten ausnutzen / verstärken
6) Abstimmung von Zielen und Mitteln	Realistische, erreichbare Ziele basierend auf der Strategie entwickeln
7) Schaffung einer zweck- mäßigen Organisation	Abstimmung einer flexiblen Organisation für Innovationen und einer straffen Orga- nisation für die operative Umsetzung
8) Risikoausgleich	Risikoausgleich zwischen den Strategien suchen, Risikokapital aufbauen
9) Ausnutzung von Koalitionsmöglichkeiten	Nur im Kernbereich der Strategie selbst Kompetenz aufbauen, im Randbereich kooperieren
10) Einfachheit	Klares, leichtverständliches Konzept allen Mitarbeitern kommunizieren
11) Beharrlichkeit und Disziplin	Strategie nicht kurzfristig für den "Erfolg des Augenblicks" opfern
12) Unite de doctrine	Klare, einheitliche strategische Grundauf- fassung und geschlossenes Konzept im Sinne einer "Mission der Firma"



## Strategische Bilanz

Bestehende Erfolgspotentiale	strategische (Bestände-) Bilanz	
1. Wettbewerbsvorteile	Bedrohungen	Chancen
Stärken/Schwächen Synergiepotentiale	Schwächen, negative Ausstrahlungseffekte	Stärken, positive Ausstrahlungseffekte
relativer Marktanteil/ Marktführerschaft	geringer relativer Marktanteil, Kleinanbieter	hoher relativer Marktanteil, Marktführer (im Marktsegment)
Erfahrungskurve und Produktivität	zersplitterte Kleinserien, Anbieter kleiner und mittlerer Größenordnung	in Rationalisierung umgemünzte Lernerfahrung (Großserien)
Produktqualität	undifferenzierter Me-too-Anbieter, Massenprodukt	Qualitätsführer und Problemlöser
Anlagenintensität	hohe Anlagenintensität	Geringe Anlagenintensität
Produktivität	geringe Produktivität	hohe Produktivität der Beschäftigten
Innovation und Differenzierung	aus der Position der Marktschwäche (Zersplitterung)	aus der Position der Marktstärke (Marktabdeckung)
Strategisches Timing	zu frühe oder zu späte Innovationstätigkeit	der Marktentwicklung angepaßte Innovations-tätigkeit (strategisches Fenster)
Wettbewerbsverhalten	kurzfrisitiges, aggressiv am Wettbewerber orientiertes Verhalten	langfristig denkendes, unternehmerisches Verhalten
Kultur der Unternehmung (Fit/Misfit)	keine Übereinstimmung zwischen Marktverhalten und interner Flexibilität	Übereinstimmung zwischen Marktverhalten und interner Flexibilität



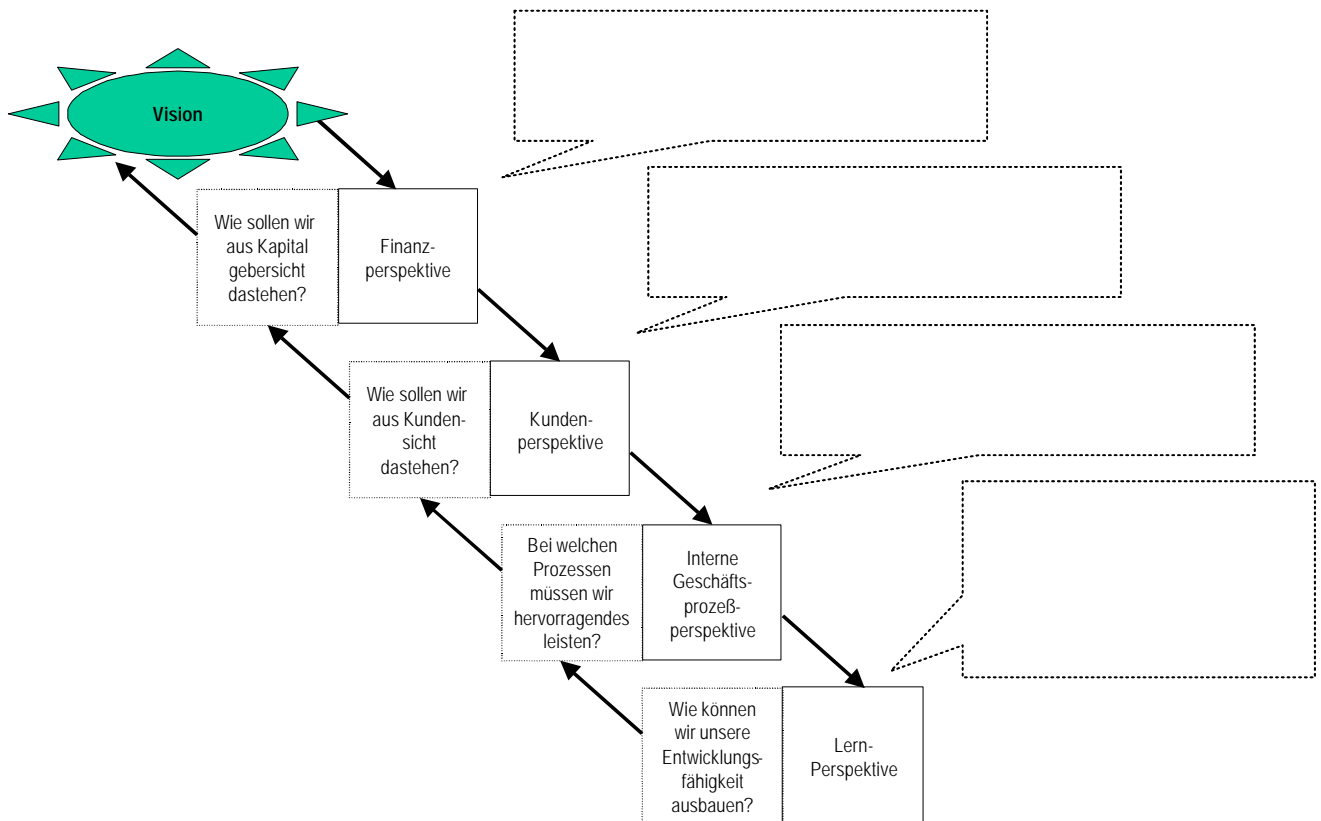
## Strategische Bilanz

Bestehende Erfolgspotentiale	strategische (Bestände-) Bilanz	
2. Marktattraktivität	Bedrohung	Chance
Marktgröße, Markt-sättigung und Marktwachstum	geringes Marktpoten-tial, gesättigter Markt, schrumpfender markt	hohes Marktpotential, ungesättigter Markt, Marktnische, rasch wachsender Markt
Lebenszyklus phase	Sättigungs- und Degenerationsphase	Wachstumsphase
Störanfälligkeit der Branche	hohe Abhängigkeit von Großkunden oder Rohstofflieferanten, große staatliche Eingriffe, hohe Saisonschwankungen bzw. unberechenbare Umsatzenschwankungen	geringe Abhängigkeit von Großkunden oder Rohstofflieferanten, geringe staatliche bzw. positive staatliche Eingriffe, geringe Saisonschwankungen bzw. nur berechenbare Umsatzenschwankungen
Monopolisierungsfähigkeit / Durchlässigkeit des Marktes	geringe Markteintrittsbarrieren, hohe Marktaustrittsbarrieren	hohe Markteintrittsbarrieren, geringe Marktaustrittsbarrieren

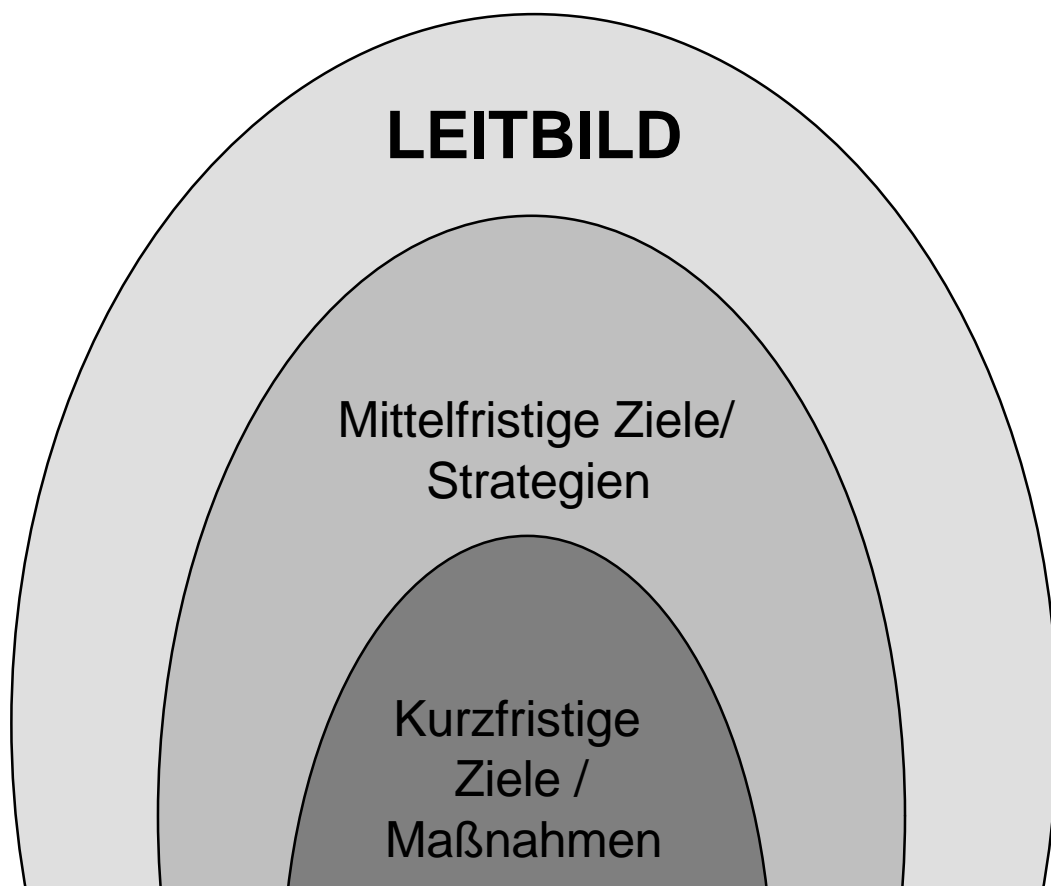




# Perspektiven der Balanced Scorecard



## Zusammenhang Leitbild, Ziele, Maßnahmen



## Checkliste zu Firmenleitbild und Grundstrategie

### A) Leitbild: Leistungsprogramm

#### 1. Allgemein

Produkte  
Qualität  
Systemzusammenhang  
Service / Montage  
Technologie  
Innovation

#### 2. Produktstrategien

1. Priorität
2. Priorität

#### 3. Marktsegmente: Allgemeine Aussagen

Anzusprechende Zielgruppe  
Produkt-Marktkombination  
Anzugreifende Konkurrenz  
Vertriebswege / Channel-policy

#### 4. Geographische Prioritäten

Allgemeine Grundsätze zur Internationalisierung  
Marktraum / Intensivregionen  
Marktraum / Extensivregionen  
Niederlassungspolitik  
Zentralisation / Dezentralisation  
1. Gebietspriorität / Strategie  
2. Gebietspriorität / Strategie



## B) Leitbild: Grundsätze zur Marktstellung

C) Leitbild: Grundsätze zur Wachstumspolitik

D) Leitbild: Grundsätze zur Marketingpolitik

1. Mission der Firma
2. Kreative Konstante
3. Kommunikationspolitik
4. Preispositionierung
5. Leistungsumfang
6. Konditionen und Lieferpolitik
7. Persönlicher Verkauf / Außendienst

## E) Leitbild: Grundsätze zu F & E, Innovation und Diversifikation

F) Leitbild: Grundsätze zur Produktion

G) Leitbild: Grundsätze zum Einkauf

H) Leitbild: Grundsätze zur Finanzierung

1. Gewinn
2. Liquidität
3. Erfolgspotentialen – Portfolio-Politik
4. Risikopolitik
5. Finanz-/ Bilanzpolitik

I) Leitbild: Grundsätze zur Personalpolitik

J) Leitbild: Grundsätze zu Führung und Organisation

K) Leitbild: Grundsätze zu Kooperation und Beteiligung



## Maßnahmenplan

Aktivitäten			
Was ist zu tun?	Bis wann ?	Was	Was bringt es? Kosten / Erträge

Meilensteine			
Aufgabenpakete	Termine	Budgets	Verantwortung

**critical issues:**

Planung von Aktivitäten und Meilensteinen

## Zusammenfassende, grundsätzliche Überlegungen

Nichts ist besser als ein gutes Konzept –  
Das auch umgesetzt wird!

Es gibt nichts Gutes – außer man tut es!

Erfolgreiche Unternehmer sind deshalb erfolgreich, weil sie  
konsequent an ihrem eigenen Erfolg arbeiten!

Weniger Erfolgreiche stehen sich häufig selbst im Weg!

## Falsche und richtige Fragestellungen

### Falsche Fragen:

- Warum geht das nicht ?
- Was müssen die anderen allen tun ?

### Richtige Fragen:

- Was bringt mich und meinen Betrieb weiter ?
- Was muß ich tun, daß es geht? (konkret und bis wann?)
  - Wie können mir die anderen dabei helfen ?

