

Unternehmensplanung + Organisation

Datenschema Prozess-Ablauf-Modell PAM

Ziele	Ressourcen	Umfeld Absatzmarkt Wettbewerb Lieferanten Gesetzgeber Öffentlichkeit
Strategien		
Planung		
Realisierung		

Datenschema Enterprise-Design-Modell EDM

Human Resources	Prozesse	Technik
Management		
Struktur		

Allgemein: Vorgehensweise in der Klausur

1. Ursachen (⇒ Ansatzpunkt für Veränderung)
Wirkungen (⇒ Relevanz des Problems)
2. Nur künftig wirksame Ursachen anschauen
3. Alle Problemursachen begründen

Leitfaden zur Beurteilung von Unternehmen

Würde ich mich bewerben? mir Aktien kaufen?

Allgemein: Probleme bei der Planung

Keine Erfahrung, Risiko falsch eingeschätzt, best case Planung, Pokern

"Reengineering the corporation"

Zielbestimmung ⇒ SWOT ⇒ Leistungsstrategie + Organisationsstrategie ⇒ Business Plan ⇒ Entscheidung

Zielbestimmung ⇒ EDM: Struktur

Market Pull – an den Markt hängen

Zielbereich finden: Lebenszyklus-Betrachtung.
Zielauswahl: NWA. Definition der Geschäftsfelder: Hierarchiebaum.
Entscheidung: BCG Portfolio + NWA

Technology Push – Innovation bringen

Produktidee, Innovation neue Technologie
Bewertung Technologieportfolio, NWA Patente
Entscheidung: Laborergebnisse Marktportfolio

Strengths **W**eaknesses **O**pportunities **T**hreats

Strengths/Weaknesses = Eigene Position

NWA der HR P T M + S

Opportunities/Threats = Umfeld

NWA des Umfelds ⇒ Entscheidung NWmatrix

EDM: Aufstellung u. Bewertung der 5 Ebenen

Definition der Leistungsstrategie

- Drei Zieldimensionen:
1. **Ausrichtung:** Offensiv | Selektiv | Defensiv
 2. **Generische Marketingstrategie** nach Porter: Leistungs-differenzierung | Kostenführerschaft
 3. **Umfeld:** Einzelkämpfer | Kooperation

Offensiv-, Wachstums-, Investitionsstrategie

⇒ **Diversifikation**

⇒ Typisch für Marktführer / Herausforderer im eZ

⇒ Ausrichtung gegen Mitbewerber oder

⇒ Ausrichtung gegen Abnehmer o. Lieferanten

⇒ Diversifikation in Bezug auf Position in der Technologiehierarchie (Bauteil / System)

⇒ **Organisation nach Produktlinien** (Sparten):
Divisionale Organisation

Selektivstrategie (Mitläufer, Nischenmarkt)

⇒ **Konzentration**

⇒ **Wachstum durch Varianten** oder

⇒ **Wachstum durch technische Innovation**

⇒ **Funktionale Organisation**

⇒ **Typisch für Startup**

Defensiv-, Abschöpfungsstrategie

⇒ **Desinvestition, Ausstieg**

STRATEGIEMATRIX ⇒ Alternativen vs.

Offensiv / Selektiv / Defensiv

Generische Strategien nach Porter

1. **Kostenführerschaft** (Economies of scale, Massenfertigung) ⇒ typisch für eZ
2. **Leistungs-differenzierung** (Spezialist, Nischenmarkt) ⇒ typisch für Startup

Gefahr "**Stuck in the middle**" – kein Wettbewerbsvorteil, unterdurchschn. Ergebnis

Definition strategischer Alternativen

Produktportfolio, Technologieportfolio

Bestimmung der Organisationsstrategie

Einteilung nach Prozessen oder Ps. Wertkette

Value Chain nach Porter	Profit
Support Activities <i>Infrastruc., HR, R&D, Procurement</i>	
Primary Activities <i>Inbound logistics ⇒ Manufacturing ⇒ Outbound logistics ⇒ Marketing/Sales ⇒ AfterSaleService</i>	

Organisationsformen

1. Zentralisierung der Prozesse u. Funktionen
⇒ Kapazitätsorientierter Aufbau
2. Dezentralisierung, divisionale Org.
⇒ Prozeßorientierter Aufbau

Leistungsstrategie bedingt Orgstrategie!

Unterschiedliche Org.Strategien

Chaos ⇒ Funktional ⇒ Produktlinien ⇒ Matrix

Profit Center Funktionsbereich | Produktbereich

Stellenbildung Werkstättenprinzip,
Gruppenfertigungsprinzip, Fließreihen

Business Plan

Grundsätzlicher Aufbau: **Executive Summary**,
Verbale Darstellung (Produkt, Markt, M+Vertrieb) **Quantitativer Teil** (Planzahlen, Prognose, Liquiditätsplan, Investitionsplan)
Anhang (20-30 Seiten Daten, Sonstiges)

Zielsetzung: Vorlauf ⇒ Betrieb ⇒ Break-Even

Balanced Scorecard

Finanzielle Perspektive		
Perspektive d. Kunden	Vision + Strategie	Interne Prozesse
Lernen + Entwicklung		

Marktportfolio Boston-Consulting-Group-Matrix

Question Marks Aufgeben oder steigern	Rising Stars Halten und ausbauen
Poor Dogs töten	Cash Cows absaugen

Achsen ↑ Wachstum ⇒ Marktanteil

Technologieportfolio ↑ Technik ⇒ Zeit

Selektieren	Halten und Ausbauen
Aufgeben	Selektieren

Durchschnitt = Anzahl Mitarbeiter

Risikoeinschätzung ↑ Marktrisiko ⇒ Techniker.

Crash-Projekte Aufholjagd oder aufgeben	Hohes MuT-Risiko Vorsichtig bewegen
Geringes MuT-Risiko Vorsprung ausbauen	Hohes T-Risiko Kunden ins Boot holen

Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

Produkt/Markt	M Heute	M in Zukunft
P Heute	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
P in Zukunft	Produktentwicklung	Produkt / Markt Diversifikation

Projektentscheidung ↑ Marktrisiko ⇒ Techniker.

Crash-Projekte Aufholjagd oder aufgeben	Hohes MuT-Risiko Vorsichtig bewegen
Geringes MuT-Risiko Quantensprung	100% richtig das machen wir

Tools zur qualitativen Analyse

Mind Map Strukturierung von Brainstormings

W-Fragen was wie wer womit warum wozu etc., ebenfalls Strukturierung von Brainstormings

Drei Analyse-Blickwinkel Prozesse – Funktionen – Hierarchie (EDM: P, M & S)

Flow Chart Prozesse ⇒ Darstellung

Balkenplan (Gantt) Prozesse ⇒ Zeitplanung

Value Chain Model nach Porter s. linke Seite

Planungs-Ablauf-Modell bzw. EDM

Definition des Umfelds PAM aus dem Skript

Marktzyklus Einführung Wachstum Reife Tod

Funktions-u. Systemanalyse Hierarchische Baumstruktur (⇒ Aufbau des Skripts)

Organigramme Hierarchie ⇒ Darstellung

Technikhierarchie Lieferanten ⇒ Hersteller ⇒ Distributoren ⇒ Kunden / Betreiber

Ishikawa Diagramm Ursache ⇒ Wirkung

Die 4 M: Mensch Maschine Material Methode

Freies U-W-Diagramm Anything goes

Prozessorientiertes UW-Diagramm nach Schema: Input ⇒ Blackbox ⇒ Output

Power Map: Kompetenzdiagramm, wer darf was ⇒ Erstellung einer Hierarchie

Tools zur quantitativen Analyse

ABC-Analyse Produktklassen A,B,C zu Umsatz

Cluster-Analyse Differenzierung n. Produkten

Tools zur Bewertung

Break-Even-Analyse Fixkosten + x * DB

Amortisationsrechnung wann rechnet es sich?

NWA (NutzwertAnalyse) EK, E * G für montär schwer quantifizierbare Entscheidungskriterien

Kennzahlen-Pyramide GWB (Umsatz – Kosten – kalkulatorische Kosten; ohne Steuern)

Typische Strukturprobleme / Folgerungen

Falsche Kapazitätsbemessung (zyklische Investition in Mitarbeiter / Werke)

Verpassung eines technischen Umbruchs / Änderungen im Umfeld (Gesetz!)

Restriktionen bei der Umsetzung praktischer Maßnahmen: **Zeit, Geld, Macht.**

Redundanz von Umsatz und Wertansatz