

Seite	Inhalt
	Einleitung
1	Zwei Leitfragen zur Beurteilung der Situation eines Unternehmens: Würde ich mich bewerben? Würde ich Aktien kaufen?
2, 6	Schema (⇒ Tool 7: PAM <b>Planungs-Ablauf-Modell</b> )
3-5	Daten für Einordnung in PAM: Diesel-Strategie von VW
7-8	Daten für Technologieumbruch: Weg von Bildröhren, hin zu Plasma/LCD ⇒ alle streben auf den Markt ist dieser groß genug?
9	Beispiel (600 Mio Umsatz): 66% der Projekte sind zu teuer, 89% dauern zu lange, 66% bringen zu wenig Umsatz ⇒ schlechte Unternehmensführung
10	Ursachenkette ("alles kommt zusammen") führt insgesamt zu großer Zeitverschiebung des Projekts
11	geplante Situation ist, daß zu einem Termin SOP (vermutlich: Start Of Project) Projekt A abgeschlossen ist und Projekt B begonnen werden kann.
12	tatsächliche Situation ist eine Verzögerung des Projekts A und damit des Folgeprojekts B ⇒ Wer trägt die Kosten während der Wartezeit (des Teams B)
13	Außensicht: Die Marktsituation (Wachstum / Reife / Abklingen) bleibt gleich, unser Produkt kommt zu spät ⇒ wir haben weniger Zeit am Markt und ein geringeres Volumen (Extremfall: unser Produkt kommt auf den Markt wenn dieser bereits am Abklingen ist ⇒ Volumen + Zeit gering)
14	Zeitverzug bis zur Fertigungsreife des Produkts ⇒ höhere Kosten, Umsatzkurve weniger steil (späterer Markteintritt) ⇒ Break-Even verschiebt sich weit
15	Hauptursachen für Zeitverzug: a) Mangel an Erfahrung / an Know-How, Fehleinschätzung des Risikos, Best-Case-Planung, b) Pokern
16	Beispiele für "pokern"
17-19	Daten für "taktisch-operative Problemlagen": umständliche Prozesse, Qualitätsprobleme, Mitarbeiter
1	<b>*** HAUPTSEITE FÜR DAS GANZE SKRIPT ***</b>
1	Struktur der Vorlesung (Punkt "Reengineering the corporation" auf Zusammenfassung); <b>Zielbestimmung ⇒ SWOT ⇒ Strategiedefinition + Organisationsstrategie</b> <b>⇒ Business Plan ⇒ Entscheidung</b> Dieses Schema wird dann a) für Startups und b) für Unternehmen im "eingeschwungenen" Zustand durchgeführt.
	Zielbestimmung für Start-Up – Was machen wir?
2	Jeder der Punkte aus (1) wird nach dem Schema <b>Analyse ⇒ Bewertung ⇒ Gestaltung</b> aufgebohrt und untersucht. Siehe Schema S. 1: <b>Zielbestimmung</b> bei <b>Market Pull</b> an: Wir hängen uns an den Markt. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ANALYSE</b> Definition des Zielbereichs: wo gibt es Wachstum?</li> <li>• <b>BEWERTUNG</b> Zielauswahl: was machen wir?</li> <li>• <b>ANALYSE</b> Anwendungsfelder: was kann man damit machen?</li> <li>• <b>BEWERTUNG/GESTALTUNG</b> Definition der Geschäftsfelder / Produkte</li> </ul>
3	Frage: <b>wo gibt es Wachstum?</b> mit dem Tool <b>Lebenszyklus-Betrachtung</b> . Auswahl eines Bereichs, der sich in der Wachstumsphase befindet, sonst ist unser Markteintritt zu spät (⇒ müssen das Produkt ja noch entwickeln!)
4	Frage: <b>was machen wir?</b> mit dem Tool <b>NWA</b> Bewertung der Wachstumsbereiche
5	Frage: <b>was kann man damit machen?</b> mit dem Tool Anwendungshierarchie.

Seite	Inhalt
6	Frage: <b>welche Bereiche machen wir?</b> BCG-Portfolio zur Bestimmung der besten Marktposition, NWA zur Bewertung. Zusammenfassung Market Pull gemäß Beispiel Skript <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wähle Bereich Biotechnologie weil es da Wachstum gibt</li> <li>• Wähle Produkt Diagnostika weil beste Position innerhalb Biotechnologie</li> <li>• Wähle Humandiagnostika für die zivile Nutzung zur Selbstanwendung weil beste NWA-Werte</li> </ul>
7	Siehe Schema S. 1: <b>Zielbestimmung</b> bei <b>Technology Push</b> an: Wir wollen Technologie bringen <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ANALYSE</b> Was machen wir?</li> <li>• <b>BEWERTUNG</b> NWA, BCGMatrix (Wie bei S. 6)</li> </ul>
8	Bereich <b>ANALYSE</b> : Was ist das besondere an der Innovation, Beispiel AEROLAS ⇒ Technology Push geht nur, wenn die Technik tatsächlich etwas besonderes hat.
9	Bereich <b>BEWERTUNG</b> : Wie attraktiv ist die neue Technologie? Gibt es einen (potentiellen) Markt dafür? Umsatzerwartung / Kostenverlauf? Risiken + Chancen (z.b. Gentechnik ⇒ Prozesse)? Wettbewerb?  Tool: Technologie-Portfolio: Abwägung von Technologieattraktivität / Marktposition
10	Bereich <b>BEWERTUNG</b> : Innovationsbewertung – Verhältnis unserer Technik zur bisherigen? Welches Weiterentwicklungspotential?
11	Bereich <b>BEWERTUNG</b> : Was bringt es dem Kunden? (Marketing: Skimming price) Welche Bedeutung für Endverbraucher / Produzenten? Wird es bisherige Produkte verdrängen?  Umsatz/Kostenhebelwirkung beim Kunden ⇒ Hat der Kunde einen Geldvorteil, und wie hoch ist der?
12	Bereich <b>BEWERTUNG</b> : Risiken/Chancen ⇒ Patente? Umfeld (Gesetz, Öffentlichkeit, Wettbewerb)
13	Einzelne Bewertungsaussagen in NWA eintragen für a) Technologieattraktivität, b) Technologieposition ⇒ Technologie-Portfolio erstellen ⇒ Aussage über die aktuelle Position und das Potential ⇒ Planung
SWOT für Start-Up – Lohnt sich das alles?	
14	Siehe Schema S. 1: <b>Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats</b> (SWOT). Dabei: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressourcen-Darstellung = Eigene Position = <b>Strengths/Weaknesses</b></li> <li>• Markt-u.Wettbewerbanalyse = Umfeld = <b>Opportunities/Threats</b></li> </ul>
15	Analyse der eigenen Position: NWA der Mitarbeiter / des Management / der Gründer (EDM: HRP&T)
16	Analyse der eigenen Position: NWA der Strategie (EDM: Strategie)
17	Analyse des Umfelds: NWA der Wettbewerber je Marktsegment
18	Zusammenführung SWOT: NWA-Matrix: Unsere Position vs. das Umfeld / der Gegner
Leistungsstrategie für Startup – Was machen wir im Detail?	
19	Siehe Schema S. 1: <b>Leistungsstrategie</b> für Startup <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse: Definition der strategischen Objekte (Ziele)</li> <li>• Gestaltung: Definition der strategischen Alternativen</li> <li>• Analyse: Welche Konsequenzen haben die jeweiligen Alternativen</li> <li>• Bewertung / Gestaltung: Was mache ich (NWA)</li> </ul>
20	Drei Zieldimensionen: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausrichtung: Offensiv   Selektiv   Defensiv</li> <li>2. Generische Marketingstrategie nach Porter: Leistungsdifferenzierung   Kostenführerschaft</li> <li>3. Umfeld: Einzelkämpfer   Kooperation</li> </ol>

Seite	Inhalt
21	Möglichkeiten der Ausrichtung: Offensiv / Selektiv / Defensiv ⇒ normalerweise nur selektive Strategie tatsächlich umsetzbar (Offensiv nicht mangels Volumen / Kapital, Defensiv nicht da ein Startup natürlich keine bisherige Marktposition hat)
22	Prinzipielle Marketingstrategien: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktführer – nicht für Startup</li> <li>• Marktherausforderer – für Startup möglich falls Volumen im Hintergrund (Konzernausgliederung)</li> <li>• Marktmitläufer – keine attraktive Position für Startup</li> <li>• Marktnischenbearbeiter – typisch Startup</li> </ul> Marketingstrategien nach Porter: Startup strebt normalerweise Leistungsdifferenzierung an
23	Generische Strategien nach Porter <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenführerschaft, Economies of Scale, Massenfertigung ⇒ Big Player</li> <li>• Leistungsdifferenzierung : Spezialist, Nischenmarkt ⇒ Typisch für Startup</li> </ul>
24	Generische Strategien nach Porter: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsdifferenzierung ⇒ Fokussierung auf Anwender / Region</li> <li>• Gefahr: Stuck-in-the-middle: kein Wettbewerbsvorteil ⇒ unterdurchschnittliches Ergebnis</li> <li>• Startup: Kooperation/Allianz, aber: Gefahr der Ausblutung</li> </ul>
25	Gegenüberstellung Offensive / Selektive Strategie: für offensive Strategie fehlt dem Startup das Volumen, das Kapital, die Infrastruktur, Selektive Strategie hat zudem geringeres Risiko
<b>26</b>	<b>???</b>
Organisationsstrategie für Startup – Wie machen wir es?	
27	Siehe Schema S. 1: <b>Organisationsstrategie</b> für Startup, zwei Bereiche: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organisationsanalyse: Was für einen Bedarf haben wir?</li> <li>2. Organisationssynthese: Welche Organisation?</li> </ol>
28	Analyse: Was brauchen wir? Es gibt zwei Modelle <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Aufspaltung in Prozesse</b>: Produktion, Strategie, Marketing, Sales, Supply Chain (Logistik), Customer Care</li> <li>2. <b>Value-Chain nach Porter</b>: Support Activities + Primary Activities ⇒ Margin (im Prinzip eine Möglichkeit, in die Prozesse aus (1) Ordnung zu bringen)</li> </ol>
29	Analyse: Sollen wir In/Out-Sourcing betreiben? d.h. Tätigkeitsschwerpunkte, "der Geschäftsauftrag" <p>Gegenüberstellung dreier möglicher Ausrichtungen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hersteller von Bauteilen ⇒ Fokus auf Produktion und Logistik, kein CC</li> <li>2. Spezialist Bauteile ⇒ Fokus auf Produktion, Marketing + Sales, CC, keine Logistik (wird vom Abnehmer geregelt)</li> <li>3. Dienstleister ⇒ Fokus auf Marketing + Sales, Logistik, CC, aber keine Produktion</li> </ol>
30,31	Auswirkung "Generische Marketingstrategie nach Porter" auf Organisation: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsdifferenzierung ⇒ Kundenindividuelle Produkte ⇒ Spezialisierung der Organisation</li> <li>• Kostenführerschaft ⇒ Standardprodukte ⇒ Verallgemeinerung der Organisation</li> </ul>
32	Auswirkungen der Historie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kleine Organisation / Startup ⇒ Mitarbeiter als Allround-Talente ⇒ Funktionale Organisation</li> <li>• Große Organisation ⇒ Spezialisierung der Mitarbeiter ⇒ Organisation nach Produktlinien</li> </ul>

Seite	Inhalt
33	Gegeben ist ein technischer Ablauf ⇒ kann unterschiedliche organisiert werden: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkstättenprinzip ⇒ Ausrichtung an der Technik ⇒ Spezialisierung / Selektive Strategie</li> <li>• Gruppenfertigungsprinzip ⇒ "Werkstättenprinzip für Gruppen"</li> <li>• Fließreihe ⇒ Hohe Automatisierung, Kostenführerschaft</li> </ul>
34	Auswirkungen der strat. Org-Alternativen auf die Kapazitätsbemessung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direktvertrieb ⇒ Hoher Personalaufwand für Marketing + Sales</li> <li>• Distributoren ⇒ deutlich weniger Personalaufwand, aber Abhängigkeit von Distributoren (Vertrieb über Distributoren ist eine Art Marketing Out-Sourcing)</li> </ul>
35,36	Vergleich der Planzahlen zweier Startups <ul style="list-style-type: none"> <li>• A hat geringeres Mitarbeiterwachstum, aber diverse Niederlassungen im Ausland ⇒ Distributoren</li> <li>• B hat hohe Anzahl "variabler" Mitarbeiter ⇒ Direktvertrieb</li> </ul>
37	???
38	Vergleich zweier Organisationsformen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Große Anzahl Führungsebenen ⇒ steile Pyramide ⇒ im Beispiel auf 3 Mitarbeiter 1 Chef</li> <li>• Kleinere Anzahl Führungsebenen ⇒ flache Pyramide ⇒ im Beispiel auf 7 Mitarbeiter 1 Chef</li> </ul>
39	Grundsätzliche Alternative: Hierarchiebildung / Zellteilung
40,41	Leistungsstrategie bedingt Organisationsstrategie <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsdifferenzierung ⇒ Einzelproduktion / Kleinserien ⇒ funktionale Organisation</li> <li>• Kostenführerschaft ⇒ Serien / Massenfertigung ⇒ Organisation nach Produktlinien lohnt sich</li> </ul>
Business Plan – Was planen wir?	
42	Siehe Schema S. 1: <b>Business Plan</b> für Startup <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse: Kosten/Umsatzschätzung</li> <li>• Bewertung: GuV Plan, Produktplan, Finanzplan, Liquiditätsrechnung</li> <li>• Gestaltung: Optimierungsansätze, was könnten wir besser machen?</li> </ul>
43	Analyse: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absatzmarkt: Wettbewerb und Potentielle Kunden (Umfeld im PAM) ⇒ bestimmt Produktpolitik Mengen + Preise ⇒ bestimmt geplanten Umsatz</li> <li>• Zeitdimension: Vorlauf, Laufender Betrieb ⇒ Einrechnen der Produktplanung ⇒ Kosten / Umsatz / Erlöse ⇒ Liquiditätsplanung</li> </ul>
44	Analyse: welche Aufgaben muß ich wann erledigen ("Meilensteine") ⇒ Zielsetzung Break-Even
45	Schätzung der Personalkapazität / der Investitionen ⇒ Abbildung in Kosten und Auszahlungen (Nicht wie im Skript Ausgaben!) ⇒ Abbildung in GuV+Bilanz bzw. Liquiditätsrechnung
46	Schätzung der Personalkapazität in Abhängigkeit von der Zeit / von den Aufgaben ⇒ Kosten!!!!!!!
47,48	<b>Preisbildung in Abhängigkeit vom Umfeld</b> (Wettbewerber, Kunden) plus <b>Abschätzung des Marktpotentials</b> gleich <b>Umsatzplanung</b> Zwei Beispiele für die Rechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• S.47: Marktpotential: Rückrechnung aus der Umsatzplanung der Abnehmer</li> <li>• S.48: Abschätzung aus angestrebtem Marktanteil</li> </ul>
49,50	Zahlen Businessplan ???
51	Finanzbedarf bis zum Break-Even. Grafik ???

Seite	Inhalt
52	Vergleich zweier unterschiedlicher Businesspläne <ul style="list-style-type: none"> <li>• Linker BP: hohe Anlaufverluste, hohes Potential ⇒ hohes Risiko</li> <li>• Rechter BP: mittlere Anlaufverluste, mittleres Potential ⇒ mittleres Risiko</li> </ul>
Leistungsstrategie für eingeschwungenen Zustand (eZ)	
53	Siehe Schema S. 1: <b>Leistungsstrategie</b> für eZ – <b>Ablauf analog zu Seite 19 für Startup</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse: Definition der strategischen Objekte (Ziele)</li> <li>• Gestaltung: Definition der strategischen Alternativen</li> <li>• Analyse: Welche Konsequenzen haben die jeweiligen Alternativen</li> <li>• Bewertung / Gestaltung: Was mache ich (NWA)</li> </ul>
54	PAM für eZ <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziel: Weiteres Wachstum</li> <li>• Ressourcen: Finanzpolster gut, Mangel an Fachkräften</li> <li>• Umfeld: Stabile Kundenbeziehung, Gefahr zu optimistischer Markteinschätzung, neue Wettbewerber</li> <li>• Strategie: offensiv (im Gegensatz zum Startup!) / selektiv (neue Varianten), Kapazitätserweiterung, Rationalisierungsmaßnahmen, Kostenführerschaft anstreben</li> </ul>
55	Vgl. S. 20 für Startup: drei Strategien <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offensiv: Angriff auf die Nr. 1 / Vorwärtsverteidigung ⇒ Diversifikation</li> <li>• Selektiv: Spezialisierung / Nischen besetzen ⇒ Konzentration</li> <li>• Defensiv: Rückzug, Abschöpfung, Problem Ausstiegsbarriere ⇒ Desinvestition, Ausstieg</li> </ul>
56	Varianten selektiver Strategie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wachstum durch Varianten: Ich variiere mein bestehendes Produkt und kann dadurch mehr Marktvolumen besetzen; gleichzeitig Zeitgewinn für die Entwicklung eines neuen Produkts.</li> <li>• Wachstum in der Technologie: FuE ⇒ Die physikalische Leistungsgrenze verschieben</li> </ul>
57	Varianten offensiver Strategie <ul style="list-style-type: none"> <li>• Horizontal: Gleiche Technikenebene (z.B. Bauteile für Baugruppe), aber andere Technik (aktive Elemente ⇒ passive Elemente, System für Einsatzzweck X ⇒ System für Einsatzzweck Y)</li> <li>• Vertikal nach oben: Konkurrenz für meine Abnehmer, nach unten: Konkurrenz für meine Lieferanten</li> <li>• Suche von Synergien: Zusammenarbeit mit MF ⇒ Entwicklung neuer Technik</li> </ul>
Organisationsstrategie für eingeschwungenen Zustand (eZ)	
58	Siehe Schema S. 1: <b>Organisationsstrategie</b> für eZ ⇒ Umbau der bestehenden Organisation <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie wirkt sich meine bisherige Organisation aus?</li> <li>• Grundsatzfrage Zentralisierung / Dezentralisierung</li> <li>• Wie sollte ich ein Redesign der Org. machen?</li> <li>• Wie sollte ich meine Projektplanung machen?</li> <li>• (Neu-)Definition der Organisationsregeln</li> </ul>
59	Wähle ich z.B. als Strategie Variantenwachstum (Siehe s.56) dann muß ich pro Variante meine Kapazität blockweise steigern, auch wenn der Absatz eine Kurve bildet ⇒ neue Aufgaben = neue Anforderungen an die Organisation

Seite	Inhalt
60,61	<p>Wähle ich z.B. eine offensive Strategie, so hat jeder Bereich erheblich mehr neue Aufgaben ⇒ zwei Varianten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zentralisierung der Prozesse / Funktionen:</b> Ausbau der bestehenden funktionalen Organisation (wie bei Startup üblich gewesen), z.b. Vertrieb für Produkte A, B und C, Entwicklung ABC, Produktion ABC usw. ⇒ <b>Kapazitätsorientierter Aufbau</b></li> <li>• <b>Dezentralisierung der Prozesse / Funktionen: Divisionale Organisation</b> nach Produktlinien, z.b. Vertrieb Entwicklung + Produktion für A, V E+P für B, V E+P für C usw. ⇒ <b>Prozeßorientierter Aufbau</b></li> </ul>
62,63	<p>Abhängigkeit Leistungsstrategie =&gt; Organisationsstrategie (<b>Siehe auch Seiten 40,41</b>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsdifferenzierung ⇒ Einzelproduktion / Kleinserien ⇒ funktionale Organisation</li> <li>• Kostenführerschaft ⇒ Serien / Massenfertigung ⇒ Organisation nach Produktlinien lohnt sich</li> </ul>
64	<p>Bildung von Profit Centern:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funktionale Organisation: PC Vertrieb, PC Produktion etc. mit Binnenerrechnung (Holzdollar)</li> <li>• Spartenorganisation: PC Produkt A, PC Produkt B</li> </ul>
65	Organisationstheorie: Am Anfang war das Chaos ⇒ Funktional ⇒ Produktlinien ⇒ Matrix / Zellen
66	<b>Bewertung der Organisationsalternativen per NWA ???</b>
	Projektorganisation im eZ
67	<p>Übersicht Projektorganisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorlauf (Auswahl + Entscheidung)</li> <li>• Durchführung (Vorbereitung + Steuerung + Kontrolle)</li> <li>• Abschluß (Bewertung: Nachkalkulation)</li> </ul>
68	<p>Gegenüberstellung der beiden Phasen Projektvorlauf und Projektdurchführung.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorlauf: grobe Zielvorstellung, hohes Risiko ⇒ Zielsetzung Risikominimierung</li> <li>• Realisierung: klare Zielvorstellung ⇒ Zielsetzung effiziente Umsetzung</li> </ul>
69	Entscheidungsfindung anhand Markt/Technikrisiko-Portfolio
70	<p>Projektorganisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer: Chef und Team, nach Möglichkeit Top Sponsor finden!</li> <li>• Was: kick-off Meeting, Grobstrukturierung gemeinsam, Arbeitsteilung, Realisierung verfolgen</li> </ul> <p><b>Grafik: ???</b></p>
71-74	<b>???</b>
	Definition organisatorischer Regeln für eZ
75	Übersicht: Strategieplanung eZ ⇒ Organisationsstrategie ⇒ Entscheidung
76	<p>Abhängigkeit des Organisationsgrads vom Wachstum des Unternehmens</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Am Anfang war das Chaos ⇒ horizontale Arbeitsteilung, jeder macht alles (typ. Gründersituation)</li> <li>• Funktionale Organisation: Vertrieb, Produktion etc. ⇒ vertikale Arbeitsteilung</li> <li>• Es werden Hierarchieebenen (Instanzen) gebildet</li> <li>• Es werden Abteilungen gebildet (Spartenorg.)</li> </ul> <p><b>Grafik ???</b></p>
77	<b>???</b>

Seite	Inhalt
78	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regeln für Planung: Zielvorgaben, Budgetierung, Investitionsplanung</li> <li>• Regeln für Ausführung: Personalführung, Projektorganisation</li> <li>• Regeln für Kontrolle: Berichterstattung, Eskalationsmechanismen</li> </ul>
Zielsetzung und Budgetierung im eZ	
79	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Top-Down-Budgetierung: Jahresziel wird vorgegeben Budget errechnet sich daraus</li> <li>• Bottom-Up-Budgetierung. Budget wird vorgegeben, Jahresziel errechnet sich daraus</li> <li>• <b>Grafik ???</b></li> </ul>
80	<p>Ziele des Unternehmens können sein</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktionsorientiert: Qualität soll besser werden, Durchlaufzeiten geringer</li> <li>• Formzielorientiert: finanzielles Ergebnis muss besser werden</li> </ul>
81	Beispiel Fomalziel: GWB soll besser werden ⇒ Wo kann ich ansetzen? Nicht am Umsatz (der liegt gemäß Prognose fest) sondern an den Kosten (Umsatzkosten / kalkulatorische Kosten)
82	<p>Unterschiedliche Planung in Abhängigkeit vom Geschäftsfeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardprodukte für den "anonymen" Bedarf (typ. Kostenführerschaft) ⇒ Hohe Bedeutung der Lagerhaltung</li> <li>• Kundenindividuelle Produkte (typ. Leistungsdifferenzierung) ⇒ weniger Lager möglich/notwendig</li> <li>• <b>Grafik ???</b></li> </ul>
83	Abhängigkeit Prognose vom Umfeld: Im Beispiel wird Produkt in zwei unterschiedlichen Kundenbereichen eingesetzt ⇒ Unterschiedliche Marktentwicklung
84	Typischer Fehler: Gesamtvolumen nimmt ab, unser Anteil nimmt zu ⇒ Markt unterschätzt
85	Typischer Fehler: Gesamtvolumen nimmt ab, auf unsern Anteil kann verzichtet werden ⇒ Markt sinkt überproportional
86,87	Problem Variantenvielfalt: kombinatorische Explosion ⇒ keine genaue Abschätzung möglich
88	Aufgabe GWB verbessern ⇒ Lösung Identifikation der beeinflussbaren Parameter (Siehe S.81)
89	<p>Beispiel Kosten für UV verringern ⇒ Jede Ebene (z.B. Fertigerzeugnisse, Unfertige Erzeugnisse, Material) wird primär durch unterschiedlichen Org-Ebenen (Beschaffung, Fertigung, Distribution) beeinflusst ⇒ diese identifizieren und Ziele vorgeben.</p> <p>Ist-Zustand != Realistisches Ziel != Theoretisch Maximales Ziel</p>
<b>90</b>	<b>???</b>
91	Rückrechnung Maßnahmenbündel auf jeder Ebene ⇒ geschätzte GWB-Verbesserung in Summe
<b>92,93</b>	<b>???</b>
94	Darstellung der unterschiedlichen Parameter auf jeder Ebene
95	<p>Zero-Base-Budgeting: Was wäre, wenn 40% des Budgets jeder Abteilung gestrichen würden?</p> <p>⇒ Abhängigkeiten zu anderen Ebenen aufdecken</p> <p>Aber: Darstellung normalerweise anders (z.B. hier: <a href="http://www.rechnungswesen-office.de/inhalt/hro_zero_base_budgeting.html">http://www.rechnungswesen-office.de/inhalt/hro_zero_base_budgeting.html</a>)</p>
<b>96-98</b>	<b>???</b>
99	Budgetverkürzung im Geschäftsjahr ⇒ Time to Market wird länger ⇒ Gewinn wird geringer
Investitionsprozesse im eZ	
100	<p>Investitionsprozesse gemäß Theorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem erfassen, Ziele definieren, Situations/Ursachenanalyse</li> <li>• Maßnahmen definieren, Konsequenzen ermitteln, bewerten, entscheiden</li> </ul>

Seite	Inhalt
101	Investitionsprozesse der Praxis <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem erfassen, entscheiden, durchrechnen, optimieren</li> </ul> d.h. die Praxis ist mehr durch ad-hoc-Maßnahmen gezeichnet: Geschwindigkeitsproblem!
102-105	Fallbeispiel: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es wird eine Investition über 10 Mio € gemacht, um die Qualitätskosten für das Produkt X zu senken, Investitionsrechnung schaut gut aus auf Basis der Planzahlen für X</li> <li>• Es stellt sich heraus, daß das die Technologen für Produkt X bereits vorher gewusst haben: aber um Produkt X durchzudrücken haben sie die Zahlen schönerechnet</li> <li>• <b>Salamitaktik:</b> Um das Projekt durchzudrücken, wird das große Projekt in viele kleine aufgeteilt und schönerechnet.</li> </ul>
106/7	Fallbeispiel rechnet sich nur dann, wenn man 2-Schichten-Betrieb einführt; Annahme in der Praxis unrealistisch, aber bei der Absegnung übersehen.
108/9	Fallbeispiel Roboter: Schönrechnung in der NWA durch <ul style="list-style-type: none"> <li>- redundante Bewertung</li> <li>- willkürliche Bewertung</li> <li>- Umdrehung negativer Punkte (Fehlerquote) in positive (Erfahrung in neuen Technologien)</li> </ul>
110-2	unauffällige Umsatzsteigerungsprognose (0.5 %) mit größerer Hebelwirkung (30 % DB)
113	Bei Abzinsrechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gewinn vorverlegen</li> <li>- Verluste nach hinten schieben</li> </ul>
114	Zusammenfassung der Optimierungsansätze <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salamitaktik</li> <li>- Praxisfremde Bedingungen und Annahmen</li> <li>- Geschickte Kriterienwahl im NWA</li> <li>- Manipulation an unauffälligen Zahlen mit großer Hebelwirkung</li> <li>- Zinseffekte bedenken</li> </ul>
Personalführung im eZ	
115	Loyalität erzeugen ⇒ Rahmen schaffen ⇒ Delegieren ⇒ Verfolgen ⇒ Anpassen
116/7	Problem der fairen Beurteilung von Vertriebsmitarbeitern bei Projekten mit azyklischem Verlauf
118	Kennzahlenpyramide zur Leistungsbeurteilung: Loyalität vs. Einsatzfähigkeit: Produktivität vs. Entwicklungsverhalten
119	Diagramm: Sachliche Leistung des Mitarbeiters <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entlastung bei: Hohe Eigeninitiative + Übernahme ungeliebter Aufgaben</li> <li>• kaum Aufwand bei: hoher Leistung + "murren" bei ungeliebten Aufgaben</li> <li>• Aufwand: kein eigener Input + ungeliebte Aufgaben nur halbherzig</li> <li>• nur Belastung: muss oft kontrolliert werden + ungeliebte Aufgaben bleiben liegen</li> </ul>
120	Diagramm: Produktivität des Mitarbeiters <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konstant über Durchschnitt: Entlastet</li> <li>• Durchschnitt: Führungsaufwand</li> <li>• Konstant unter Durchschnitt: Belastet</li> </ul>





<b>Seite</b>	<b>Inhalt</b>
39-42	diverse Portfoliomethoden
43-44	Verdichtung von Portfoliomethoden ???
45-46	Balanced Scorecard???
47	Kombination Kennzahlenpyramide / Prozeßmeßgrößen ???