

Unternehmensführung

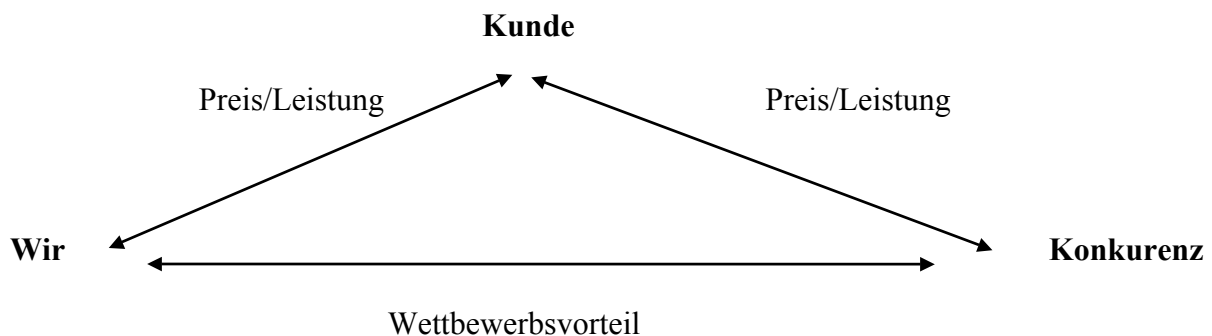
(FH Hof ; WI VIII ; Prof. Dr. Hechtfisher
Version: 0.9 (SS 2001) http://www.tobiasott.de)

Prüfungsfragen WS 1998 / 99 - Wirtschaftsinformatik

Aufgabe 1: Das Erreichen „komperativer Konkurrenzvorteile“ wird als ein Hauptziel einer strategischen Unternehmenspolitik genannt. Wie definieren sich „komparative Konkurrenzvorteile“? Gehen sie dabei auch auf das sogenannte „Strategische Dreieck“ ein!

Komparative Konkurrenzvorteile = Wettbewerbsvorteile durch Produktqualität. Preis, Service, usw. in einzelnen Tätigkeitsbereichen

=> „besser“ oder „billiger“ als die Konkurrenz sein



OOoo-----ooOO

Aufgabe 2: Wie unterscheidet sich die „Langfristplanung“ von der „strategischen Planung“? Welche Ursachen führten zum Übergang von der „Langfristplanung“ auf die „strategische Planung“ Anfang der 70er Jahre?

Langfristplanung: - Annahme stabiler Umweltbedingungen (Trends setzen sich fort)
- Extrapolation der Vergangenheit ausreichend

strategische Planung: - Feststellung das Umweltbedingungen nicht stabil sind
- Best-Case und Worst-Case-Betrachtungen und daraus abgeleitete Strategien

Ursache: Trends der Vergangenheit setzen sich nicht fort!

Aufgabe 3: Der amerikanische Wissenschaftler ANSOFF entwickelte eine Matrix zur Bestimmung

unternehmerischer Betätigungsfelder. Stellen Sie diese Matrix dar!

Märkte		
	gegenwärtig	neu
Produkte		
gegenwärtig	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
neu	Produktentwicklung	Diversifikation

Z-Strategie zur Festlegung der (neuen) Betätigungsfelder!

Ausgangspunkt: Gap-Analyse -> Schließung strategischer Lücken

OOoo-----ooOO

Aufgabe 4: Die Systematisierung relevanter **Umweltbereiche** stellt eine wichtige Aufgabe der **strategischen Analyse** eines Unternehmens dar. Nennen **sie 3 relevante Umweltbereiche** für ein Unternehmen und zeigen Sie kurz anhand eines Beispiels, wie sich Einflüsse aus der Umwelt auf die Strategie eines Unternehmens auswirken können.

politisch-rechtliche Umwelt: Import/Exporthemmnisse; politische Risiken

ökonomische Umwelt: gesamtwirtschaftliche Entwicklung in den Absatzmärkten und Produktionsstandorten; Wechselkurs (international)

sozio-kulturelle Umwelt: Umweltschutzbestimmungen; Kulturunterschiede

technologische Umwelt: zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit in vielen Technologiegebieten;

OOoo-----ooOO

Aufgabe 5: Erläutern Sie kurz den „**Stakeholder-Ansatz**“!

Stakeholder = Interessengruppen => welche Interessen des Unternehmens korrespondieren mit bzw. widersprechen den Stakeholder interessen.

Stakeholder sind z.B.: Eigentümer, Kunde, Mitarbeiter, Staat, Lieferanten, Anlieger, Banken

OOoo-----ooOO

Aufgabe 6: Im Rahmen der **Wettbewerbsanalyse** wurde von **Porter** ein Modell zur Bestimmung

des Branchenwettbewerbs entwickelt. Wie lautet dieses Modell? Welche Kräfte wirken in diesem Zusammenhang auf ein Unternehmen ein? Führen Sie jeweils ein Kurzbeispiel für jeden einzelnen Bereich an!

- **Five-Forces-Modell** (als Analyse der Wettbewerbssituation bestehender Geschäftsbereiche und der Konkurrenzsituation in anvisierten neuen Geschäftsbereichen)
- Bedrohung durch **neue Anbieter** ()
- Verhandlungsstärke der **Lieferanten** (Lieferantenkonzentration)
- Verhandlungsstärke der **Abnehmer** (Abnehmervolumen)
- Bedrohung durch **Ersatzprodukte** (Umstellungskosten)
- **Wettbewerber der Branche** ()

OOoo-----ooOO

***Aufgabe 7:** Skizzieren Sie kurz das Instrument „Benchmarking“!*

Motto: Lernen von den „Besten der Besten“

- Vergleich der eigenen Produkte, Prozesse, Methoden, usw. mit den besten Konkurrenzunternehmen der Branche bzw. des Wettbewerbs
- weit über die eigentliche Konkurrenzanalyse hinausgehend
- BM sollte kontinuierlich und systematisch erfolgen
- BM muß sich nicht auf die Branche beziehen
- Vorgehensweise: **Vorbereitung -> Analyse -> Umsetzung**

Parameter	Ausprägung des Parameters
Vergleichsobjekt	Produkte, Methoden, Prozesse
Vergleichsgrößen	Kosten, Qualität, Kundenzufriedenheit, Zeit
Vergleichspartner	andere Geschäftsbereiche, Konkurrenten
Vergleichsort	gleiche Branche, andere Branche
Vergleichshorizont	regional, national, international

OOoo-----ooOO

***Aufgabe 8:** Eine Weiterentwicklung des Produktlebenszyklus - Konzept bildet die „Doppelte-S-Kurve“. Zeichnen Sie diese. Was sagt dieses Konzept aus? Zeigen Sie dies anhand eines kurzen Beispiels!*

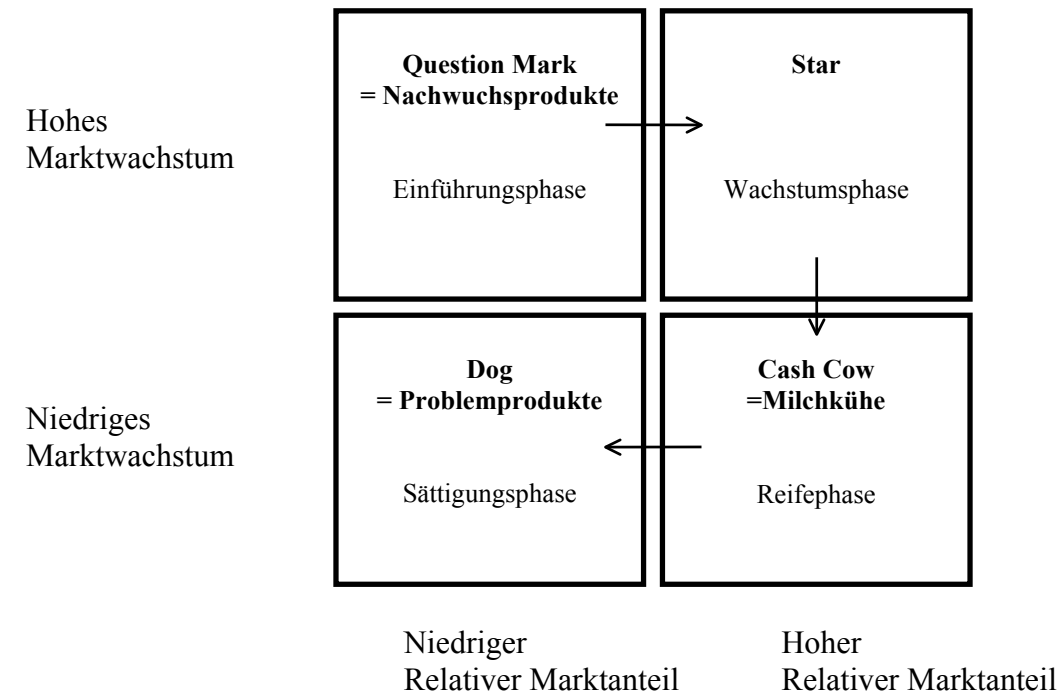
Es stellt den Zusammenhang zwischen kumulierten FuE-Aufwand und der Leistungsfähigkeit einer Technologie dar und ist eine spezielle Form der Weiterentwicklung des Produktlebenszyklus.

Technologien stoßen im Zuge ihrer Weiterentwicklung irgendwann an ihre Leistungsgrenze.

(Bild Seite 88 im Skript)

***Aufgabe 9:** Das wohl bekannteste Instrument zur Ableitung von Unternehmensstrategien ist die*

„Portfolio-Technik“. Skizzieren Sie die von der Boston Consulting Group (=BCG) entwickelte Portfolio Matrix mit den 4 Strategietypen und beschreiben Sie 2 Strategietypen ausführlicher! Gehen Sie dabei auf den Produktlebenszyklus kurz mit ein! Sie können zur Bearbeitung die Folgeseite mit verwenden!



—————> Lebenszyklus

- Question Mark**
 - Bewertung: Versuch den Marktanteil entscheidend zu verbessern: aggressive Investitionspolitik
 - Strategie: Offensivstrategie: große Investitionen (Stärkung Wettbewerbsvorteil) -> Finanzierung durch CashCows bei geringen Chancen auf Erfolg -> Abbau/Rückzug
 - Lebenszyklusphase: Einführungsphase
- Star**
 - Bewertung: man ist Marktführer auf schnell wachsendem Markt
 - Strategie: Investitionsstrategie: Position halten oder ausbauen; Wettbewerbsvorteile verstärken
 - Lebenszyklusphase: Wachstumsphase
- Cash Cow**
 - Bewertung: bei gegebener Marktführerschaft hat sich Marktwachstum verlangsamt
 - Strategie: Abschöpfung/Mitnahme; Position halten; nur notwendige Invest.
- Dog**
 - Lebenszyklusphase: Reifephase
 - Bewertung: gesättigter Markt

- Strategie: Desinvestition bzw. min. Investition; solange noch positiver DB erwirtschaftet wird halten; evtl. Verkauf/Liquidation
- Lebenszyklusphase: Sättigungsphase

OOoo-----ooOO

Aufgabe 10: Welche Vor- und Nachteile weist die „Portfolio-Technik“ auf? Jeweils 3 Vor- und Nachteile sind zu nennen!

- Vorteile:**
- Einfach zu verstehen - hohe Transparenz
 - strategisches Denkklima und Problembewußtsein wird geschaffen
 - Zwang sich mit der Zukunft auseinanderzusetzen
 - Alternative zu „Zahlenbergen“

- Nachteile:**
- zu einfache Darstellung (keine Verdichtung)
 - Gefahr des „Sich-Schön-Redens“
 - kein Ersatz für Führungsentscheidungen
 - Konzentration auf bestehende Wettbewerber -> neue bleiben unberücksichtigt

OOoo-----ooOO

Aufgabe 11: Zur Abstimmung der Zielvereinbarungen zwischen dem Top-Management und den einzelnen Geschäfts- und Fachbereichen werden sowohl das „Top-down-Verfahren“ als auch die „Gegenstromplanung“ verwendet. Stellen Sie jeweils kurz 2 Vor- und Nachteile beider Verfahren dar!

	Vorteile	Nachteile
Gegenstromplanung	Identifikation aller Beteiligten saubere Abstimmung unterschiedlicher Vorstellungen	doppelte Planung hoher Abstimmungsaufwand
Top-Down-Verfahren	Know-How-Bündelung an einer Stelle Effizient (durch Entfall Abstimmung)	Verlust von Erfahrungen aus der markt- und Prozeßnähe Fehlplanungsgefahr
Bottom-Up	Nutzung von „Fronterfahrungen“ hohe Identifikation des Verantwortlichen mit den Vorgaben	zu anspruchslöse Vorgaben fehlendes Know-How und Abstraktionsvermögen

Allgemeine Wiederholung: - **Top-Down:** Zielvorgabe durch übergeordnete, zentrale Stelle

- **Bottom-Up:** Selbsteinschätzung des für Zielerfüllung Verantwortlichen
- **Gegenstrom:** Vorgabe einer Bandbreite durch übergeordnete Stelle, innerhalb derer eine Selbsteinschätzung möglich ist.

OOoo-----ooOO

Aufgabe 12: Wie kann der Grundgedanke des „Lean Management“ in der Produktion umgesetzt werden?

OOoo-----ooOO

Aufgabe 13: Welche Vorteile und welche Probleme sind mit den Beschaffungskonzepten „Just-in-Time“ und „Single-Sourcing“ verbunden? Jeweils 3 Vor- und Nachteile sind kurz zu erläutern!

	Vorteile	Nachteile
Just-in-Time	geringe Lagerhaltungskosten hohe Effektivität	Gefahr von Produktionsausfall Qualitätsprobleme durch Kostendruck
Single Sourcing	Konzentration auf eigene Kernkompetenzen Vollständige Kontrolle der Lieferanten	Abhängigkeit von einem oder wenigen Lieferanten (Risiko) Auch Lieferant wird von uns abhängig (Lagerproblematik wird auf Lieferanten verschoben)

Allgemeine Wiederholung: - **Single Sourcing** = Zusammenarbeit mit nur wenigen Systemlieferanten
- **Just-in-Time** = benötigte Teile in geringer Menge zur notwendigen Zeit

OOoo-----ooOO

Aufgabe 14: Nennen Sie 4 wesentliche Punkte, um den Total Quality - Gedanken in einem Unternehmen dauerhaft umsetzen zu können!

- ständige Verbesserungen sind Pflicht
- Fehler ist Lernquelle
- alle Mitarbeiter müssen an sich und Unternehmen arbeiten (Organisationsanpassung)
- Qualität im Desing/Service/Planung/Kontrolle/Funktionsfähigkeit

OOoo-----ooOO

Aufgabe 15: *Wie unterscheiden sich **Kaizen/KVP** und **Innovation** voneinander? Zeigen sie dies anhand von **3 Merkmalen!***

	Kaizen/KVP	Innovation
Effekt	langfristig -> andauernd	kurzfristig -> dramatisch
Fortschritt	kleine Schritte	große Schritte
Beteiligte	alle Mitarbeiter	wenige Zuständige
Mitteleinsatz	ständig	gelegentlich hohes Investment
Orientierung	Menschen	Technik

=> Beide ergänzen sich und sind alleine wenig wert!

Wiederholung Begriffe:

Cash-Flow erwarteter Mittelrückfluß aus dem Umsatzprozeß, der nicht in Kürze zu Auszahlungen führt

Gewinn
 + AFA
 + Zuführungen aus langfristige Rückstellungen
 = **Brutto-Cash-Flow**
 - Gewinnsteuerzahlungen
 - Gewinnausschüttung
 = **Netto-Cash-Flow**

DB = Deckungsbeitrag Deckungsbeitrag/Stück **db** = Stückerlös **p** - variable Stückkosten **k_v**

DB = Erlöse - variable Kosten

=> solange DB erbracht wird sollte das Produkt hergestellt werden!

Prüfungsfragen SS 2000 - Betriebswirtschaftslehre

Aufgabe 1: Das **strategische Controlling** bildet einen wesentlichen Baustein im Strategieprozeß. Erläutern Sie kurz die wichtigsten Aufgaben des strategischen Controllings!

1. strategische Überwachung
2. Prämissenkontrolle
3. Durchführungskontrolle

OOoo-----ooOO

Aufgabe 2: Die **Bildung strategischer Geschäftsfelder** ist eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung von Strategien. Wie lassen sich strategische Geschäftsfelder **definieren** und welche **Abgrenzungsmöglichkeiten** gibt es?

Strategische Geschäftsfelder = Unternehmenseinheiten, an die der Prozeß der Formalisierung und Ausführung spezifischer Strategien von der Unternehmensleitung delegiert wird.

=> SGF ist kleines Mini-Unternehmen

- Abgrenzung nach
- Kunden
 - Produkten
 - Gruppen (Kapitalgeber, staatliche Institutionen, Arbeitnehmer, Verbände und Gewerkschaften)
 - Branchen (**Unternehmens-**, Abnehmer-, **Wettbewerbs-**, Lieferantanalyse)
 - globale **Umwelt** (Rahmenbedingungen): politisch, gesellschaftlich, technologisch, wirtschaftlich, ökologisch

OOoo-----ooOO

Aufgabe 3: Erläutern Sie kurz den grundsätzlichen Aufbau der „Zero-Base-Budgeting“ Modelle!

Budgetierung allgemein:

Ein Budget (=fest vorgegebene Größe) wird einer abgegrenzten, organisatorischen Einheit zur Erfüllung der dieser eigenverantwortlich übertragenen Aufgaben bezogen auf periodenbegrenzte oder langfristige Projekte und Zielsetzungen.

Funktionen: - **Orientierungsfunktion** für Verantwortlichen über **Zielvorgaben**
 - **Ermächtigungsfunktion** über **Verwendung** erforderlicher Mittel, zur Zielerreichung
 - **Motivationsfunktion** durch die **eigenverantwortliche** Mittelverwendung
 - **Koordinationsfunktion** - spätere **Konflikte** werden durch Mittelverteilung **verhindert**
 - **Kontrollfunktion** - Stand der **Zielerreichung/Mittelverwendung**

Probleme: - Kontrolle über Einhaltung, aber nicht über sinnvolle Verwendung
 - strenge Periodenabgrenzung fördert kurzfristiges Denken
 - Bemessung des Budgets nach Vorperiodenansatz mindert Einsparungschancen
 - überzogene Forderungen ; Dezemberfieber

Zero-Base-Budgetierung

- Verhinderung obiger Probleme
- grundsätzlich werden alle Aktivitäten in Frage gestellt
- Verantwortungsbereich muß Budget von Null an (zero-Base) rechtfertigen
- Beweislast bei Mitarbeiter, i.d.R. mit Jahreszielvereinbarungen
- erzeugt teilweise große Unruhe
- radikaler Ansatz => in Frage stellen ganzer Verantwortungsbereiche

OOoo-----ooOO

Aufgabe 4: Im Rahmen der Unternehmenspolitik kommt der „**Corporate Identity (=CI)**“ eine wesentliche Rolle zu. Definieren Sie kurz den **Begriff**, das **Ziel** von CI und die **3-CI-Bereiche**.

CI ist das Resultat der Unternehmenspolitik => das Image, Fremdbild des Unternehmens in der Öffentlichkeit.

Bereiche: - Unternehmensverhalten leben (Wort und Tat sollen stimmig sein)
 - Erscheinungsbild (Corporate Design)
 - Unternehmenskommunikation (Werbung, Sponsoring, PR)

OOoo-----ooOO

Aufgabe 5: Zur Abstimmung von Unternehmenszielen wird häufig die sogenannte „**Gegenstromplanung**“ als Instrument verwendet! **Erläutern** Sie kurz das Verfahren! Nennen Sie je **2 Vor- und Nachteile** dieser Methode!

=> siehe Aufgabe 11 (oben)

OOoo-----ooOO

Aufgabe 6: Ein Instrument zur Unternehmensanalyse ist die **Wertschöpfungskette** von M. Porter. Stellen Sie diese kurz dar (Skizze). Was ist die **wesentliche Aussage** dieses Modells?

OOoo-----ooOO

Aufgabe 7: Erläutern Sie kurz das Instrument **„Benchmarking“**!

OOoo-----ooOO

Aufgabe 8: Im Rahmen der Entwicklung von Unternehmensstrategien wurde von **A. D. Little** eine spezielle **Portfoliomatrix** entwickelt. Stellen Sie diese im Überblick als Matrix dar, ohne näher auf die einzelnen Strategietypen einzugehen!

OOoo-----ooOO

Aufgabe 9: Welche **Vor- und Nachteile** weist die **„Portfolio Technik“** auf? Jeweils **3 Vor- und Nachteile** sind zu nennen!

OOoo-----ooOO

Aufgabe 10: Zur Erreichung eines hohen Qualitätsstandards versuchen viele Unternehmen **„Total Quality Management“** Konzepte einzuführen. Nennen Sie **5 Anforderungen**, die für eine erfolgreiche TQM-Einführung notwendig sind!

OOoo-----ooOO

Aufgabe 11: Definieren Sie den Begriff **„Qualitätszirkel“** und nennen Sie **4 Ziele**, die ein Unternehmen dazu veranlassen, Qualitätszirkel als Instrument einzuführen!

OOoo-----ooOO

Aufgabe 12: Wie kann der Grundgedanke des „**Lean Management**“ im Rahmen der Beschaffung umgesetzt werden?

OOoo-----ooOO

Aufgabe 13: Skizzieren Sie kurz das **EFQM Modell** (Skizze genügt)!

OOoo-----ooOO

Aufgabe 14: Wodurch **unterscheidet** sich **Kaizen** vom klassischen **Innovationsbegriff**?
Erläutern Sie dies kurz anhand **4** selbst gewählter **Merkmale**!

=> siehe Aufgabe 15 (oben)!

OOoo-----ooOO

Aufgabe 15: Welche Überlegungen führen ein Unternehmen dazu, **Outsourcing** zu betreiben?
Erläutern Sie kurz den **Begriff** und nennen Sie **3 Gründe**!

OOoo-----ooOO

Prüfungsvorbereitung SS 2001

1. Grundlagen

1.1 Vision

- plastisch (klar und eindeutig)
- Identifikation
- Realisierbarkeit
- Spitzenanspruch
- Präsenz

=> einfach, zukunftsorientiert, Kunde steht im Mittelpunkt, motiviert

1.2 Corporate Identity = CI

- Corporate Design = Erscheinungsbild
- Corporate Behavior = Verhalten
- Kommunikation = PR, Sponsoring

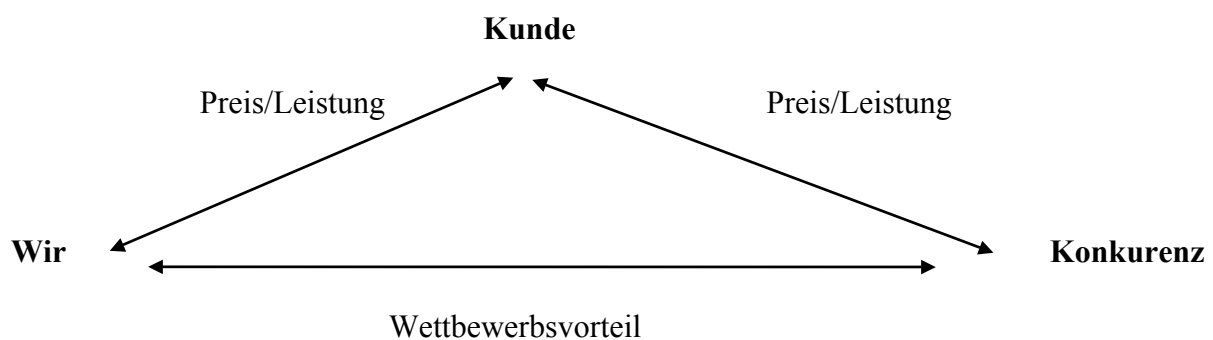
=> soll intern und extern wirken!

2. Grundlagen strategischer Unternehmensführung

2.1 Strategisches Dreieck

Komparative Konkurrenzvorteile = Wettbewerbsvorteile durch Produktqualität. Preis, Service, usw. in einzelnen Tätigkeitsbereichen

=> „besser“ oder „billiger“ als die Konkurrenz sein



2.2 strategische Planung / Langfristplanung

Langfristplanung: - Annahme stabiler Umweltbedingungen (Trends setzen sich fort)
 - Extrapolation der Vergangenheit ausreichend

strategische Planung: - Feststellung das Umweltbedingungen nicht stabil sind

- Best-Case und Worst-Case-Betrachtungen und daraus abgeleitete Strategien

Ursache: Trends der Vergangenheit setzen sich nicht fort!

2.3 ANSOFF-Matrix

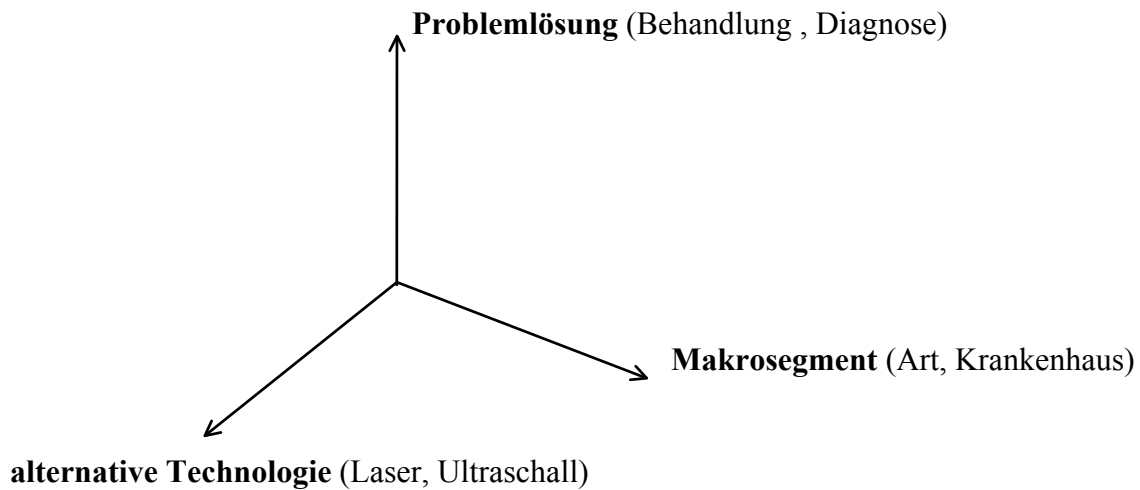
		Märkte	
		gegenwärtig	neu
Produkte	gegenwärtig	Marktdurchdringung →	Marktentwicklung
	neu	Produktentwicklung ←	Diversifikation

Z-Strategie zur Festlegung der (neuen) Betätigungsfelder!

Ausgangspunkt: Gap-Analyse -> Schließung strategischer Lücken

2.4 ABELL Schema

erweitertes ANSOFF-Schema



2.5 Ablaufschema

3. Strategische Analyse

3.1 Umweltanalyse

politisch-rechtliche Umwelt: Import/Exporthemmnisse; politische Risiken

ökonomische Umwelt: gesamtwirtschaftliche Entwicklung in den Absatzmärkten und

Produktionsstandorten; Wechselkurs (international)

sozio-kulturelle Umwelt: Umweltschutzbestimmungen; Kulturunterschiede

technologische Umwelt: zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit in vielen Technologiegebieten;

3.1.2 Stakeholder Ansatz

Stakeholder = Interessengruppen => welche Interessen des Unternehmens korrespondieren mit bzw. widersprechen den Stakeholder interessen.

Stakeholder sind z.B.: Eigentümer, Kunde, Mitarbeiter, Staat, Lieferanten, Anlieger, Banken

Die Interessengruppen werden nach Zielen, Machtverhältnissen und Risiko beurteilt.

3.1.3 Shareholder Ansatz

=> den Unternehmenswert langfristig steigern

Ermittlung: als AG: Marktkapitalisierung (Aktienkurs * Aktien)
als nicht AG: z.B. Stuttgarter Verfahren (steuerl.) über Vermögenswert

Interessen: Dividende, Kurzwertsteigerung, Bezugsrecht + individuelle Eigeninteressen

3.1.4 Cross-Impact

Umweltbereich	SGF1	SGF2	SGF3	SGF4	Auswirkung	
					+	-
Gesamtwirtschaft						
Bruttosozialprodukt	-3	-2	0	+1	+1	-5
Zinsen	-3	-3	-3	-2	0	-11
Politisch/rechtl. Umwelt						
Umweltschutz	-1	+2	0	+1	+3	-1
Subventionen	0	+1	+1	0	+2	0
Technologie						
Neue Produktionstechnolog.	+2	+2	+3	-1	+7	-1
Neue Verfahrenstechnolog.	-1	0	0	+1	+1	-1
Demographie/Kultur						
Bevölkerungsentwicklung	-1	+1	0	0	+1	-1
Einstellung zum Konsum	+2	+2	-1	0	+4	-1
Auswirkung	+4	+8	+4	+3		
	-9	-5	-4	-3		

3.2 Wettbewerbsanalyse

3.2.1 SCP (Structure - Contact - Performance)

Marktstruktur (Structure) -> Zahl und Größe der Anbieter
 Marktverhalten (Contact) -> aggressive Preispolitik
 Marktergebnis (Performance) -> Rendite der Branche

3.2.2 Branchenstrukturanalyse (Five-Forces-Modell)

- **Wettbewerber der Branche**
- Verhandlungsstärke der **Lieferanten**
- Verhandlungsstärke der **Abnehmer**
- Bedrohung durch **Ersatzprodukte**
- Bedrohung durch **neue Anbieter**

3.2.3 Konkurrenzanalyse (Benchmarking)

Grundatz: „Lernen von den Besten der Besten“

- nicht auf Branche allein bezogen
- kontinuierlich und systematisch
- Ablauf: Vorbereitung
Analyse
Umsetzung
evtl. Wiederholung des Benchmarking

Probleme: Lernen von Anderen, „Selbst geben“ - Partnersuche, Umsetzung!

3.3 Unternehmensanalyse

3.3.1 Potentialanalyse

Hinterfragen von Problemen des Unternehmens. Prüfen von inneren Potentialen.
Ressourcen (materiell, immateriell, Kompetenzen) -> Verhalten -> Erfolg
Top-Faktor: Wissen!

3.3.2 Wertschöpfungskettenanalyse

primäre Aktivitäten: Eingangsl Logistik, Operationen, Marketing & Vertrieb, Ausgangsl Logistik, Service
sekundäre Aktivitäten: Infrastruktur, Personal, Technologieentwicklung, Beschaffung

=> überwiegend qualitative Aussagen (Steigerung des Wertes in der Kette)

Value Chain: **Gewinn = Kundennutzen - Kosten**

WB-Vorteil, wenn Kosten am geringsten und Produkt größten Nutzen

3.3.3 Stärken-Schwächen-Analyse

- Auflistung und Darstellung der wichtigsten UN-Merkmale
- Vergleich mit Wettbewerbern
- Bedeutung der Kriterien im vergl. zum Wettbewerber
- Ableiten von Maßnahmen -> Strategie entwickeln

=> Prüfe ob Stärke/Schwäche bedeutsam für Strategie

4. Instrumente zur empirischen Planungsforschung

4.1 Lebenszykluskonzept

Idealverlauf: Markteinführung - Wachstum - Reife - Sättigung - Degenerationsphase - Elimination

=> idealtypisches Konzept (Verlauf ist nicht unveränderlich vorgegeben)

4.2 S-Kurven Konzept

Stellt Zusammenhang zwischen $\xrightarrow{\hspace{10em}}$ kumuliertem Fertigung und Entwicklungsaufwand und \uparrow Leistungsfähigkeit einer Technologie dar.

Gefahr: Verkennen der eigenen Technologie!

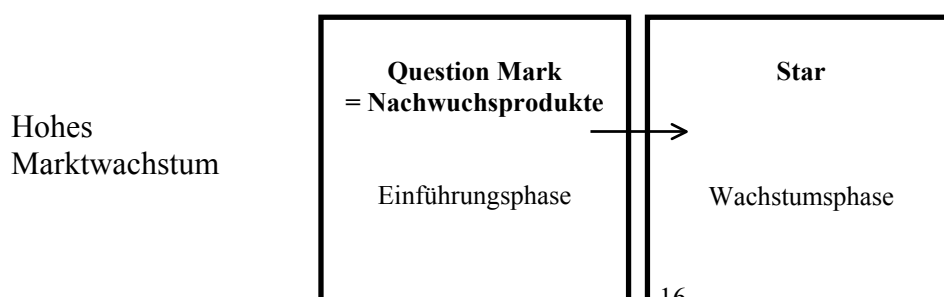
6. Entwicklung von Unternehmensstrategien

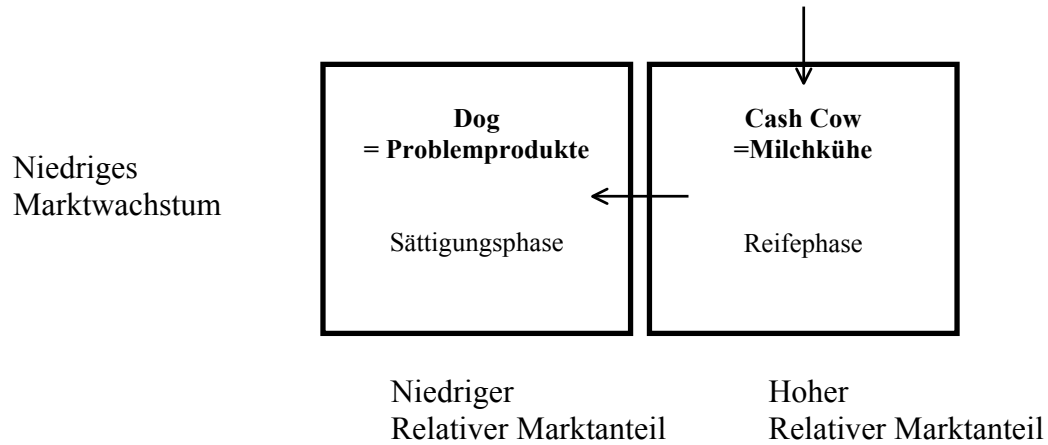
6.1 Portfoliomanagement

Grundstrategien nach Porter:

- Kostenführerschaft
- Qualitätsführerschaft
- Konzentration (TM)

6.2 BCG-Matrix





—————> Lebenszyklus

- Question Mark**
 - Bewertung: Versuch den Marktanteil entscheidend zu verbessern: aggressive Investitionspolitik
 - Strategie: Offensivstrategie: große Investitionen (Stärkung Wettbewerbsvorteil) -> Finanzierung durch CashCows bei geringen Chancen auf Erfolg -> Abbau/Rückzug
 - Lebenszyklusphase: Einführungsphase
- Star**
 - Bewertung: man ist Marktführer auf schnell wachsendem Markt
 - Strategie: Investitionsstrategie: Position halten oder ausbauen; Wettbewerbsvorteile verstärken
 - Lebenszyklusphase: Wachstumsphase
- Cash Cow**
 - Bewertung: bei gegebener Marktführerschaft hat sich Marktwachstum verlangsamt
 - Strategie: Abschöpfung/Mitnahme; Position halten; nur notwendige Invest.
 - Lebenszyklusphase: Reifephase
- Dog**
 - Bewertung: gesättigter Markt
 - Strategie: Desinvestition bzw. min. Investition; solange noch positiver DB erwirtschaftet wird halten; evtl. Verkauf/Liquidation
 - Lebenszyklusphase: Sättigungsphase

6.3 Ansatz von McKinsey (9-Felder-Matrix)

?		*



Dog		Cow

Wertschöpfung →

Marktattraktivität

- Strategien:
- Investition/Wachstum
 - selektiv
 - Abschöpfung/Desinvestition

6.4 Kritik

Schwächen: hohe Verdichtung - einfache Darstellung
 Gefahr des sich schön redens
 Konzentration auf bestehende Wettbewerber (neue bleiben unberücksichtigt)

Stärken: Einfachheit im Verständnis
 Schaffen eines strat. Denk- und Problembewusstseins
 Alternative zu Zahlenbergen

Fazit: UNF liebt dieses Mittel -> leicht verständlich -> Triggerfunktion -> in KMU kaum!

7. Strategieumsetzung

7.1 Projektmanagement

	Vorteile	Nachteile
Gegenstromplanung	Identifikation aller Beteiligten saubere Abstimmung unterschiedlicher Vorstellungen	doppelte Planung hoher Abstimmungsaufwand

Top-Down-Verfahren	Know-How-Bündelung an einer Stelle Effizient (durch Entfall Abstimmung)	Verlust von Erfahrungen aus der markt- und Prozeßnähe Fehlplanungsgefahr
Bottom-Up	Nutzung von „Fronterfahrungen“ hohe Identifikation des Verantwortlichen mit den Vorgaben	zu anspruchlose Vorgaben fehlendes Know-How und Abstraktionsvermögen

Allgemeine Wiederholung: - **Top-Down:** Zielvorgabe durch übergeordnete, zentrale Stelle
 - **Bottom-Up:** Selbsteinschätzung des für Zielerfüllung Verantwortlichen
 - **Gegenstrom:** Vorgabe einer Bandbreite durch übergeordnete Stelle, innerhalb derer eine Selbsteinschätzung möglich ist.

7.2 Budgeting und Zero-Base-Budgeting

Ein Budget (=fest vorgegebene Größe) wird einer abgegrenzten, organisatorischen Einheit zur Erfüllung der dieser eigenverantwortlich übertragenen Aufgaben bezogen auf periodenbegrenzte oder langfristige Projekte und Zielsetzungen.

Funktionen: - **Orientierungsfunktion** für Verantwortlichen über **Zielvorgaben**
 - **Ermächtigungsfunktion** über **Verwendung** erforderlicher Mittel, zur Zielerreichung
 - **Motivationsfunktion** durch die **eigenverantwortliche** Mittelverwendung
 - **Koordinationsfunktion** - spätere **Konflikte** werden durch Mittelverteilung **verhindert**
 - **Kontrollfunktion** - Stand der **Zielerreichung/Mittelverwendung**

Probleme: - Kontrolle über Einhaltung, aber nicht über sinnvolle Verwendung
 - strenge Periodenabgrenzung fördert kurzfristiges Denken
 - Bemessung des Budgets nach Vorperiodenansatz mindert Einsparungschancen
 - überzogene Forderungen ; Dezemberfieber

Zero-Base-Budgetierung

- Verhinderung obiger Probleme - erzeugt teilweise große Unruhe
 - grundsätzlich werden alle Aktivitäten in Frage gestellt
 - Verantwortungsbereich muß Budget von Null an (zero-Base) rechtfertigen
 - Beweislast bei Mitarbeiter, i.d.R. mit Jahreszielvereinbarungen
 - radikaler Ansatz => in Frage stellen ganzer Verantwortungsbereiche

8. Ganzheitliche Unternehmensführung

8.1 Lean Management

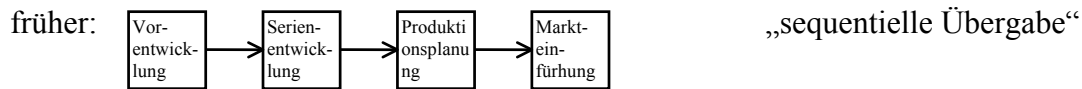
- Erhöhung der Produkt und Prozeßqualität
 - Reduzierung der Kosten
 - Reduzierung der Zeit
 - Erhöhung der Produktivität
 - Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit

8.1.1 Tylorismus

8.1.2 Entwicklung - Simultaneous Engineering

Ziel: parallele und integrierte Entwicklungsprozesse unter Einbeziehung aller Wertschöpfungsbereiche eines UN

- gute Kommunikation
- Modularisierung
- integrierte Produktkonzepte
- sequentielle Überlappung



8.1.3 Beschaffung - Just-in-Time und SingleSourcing

	Vorteile	Nachteile
Just-in-Time	geringe Lagerhaltungskosten hohe Effektivität	Gefahr von Produktionsausfall Qualitätsprobleme durch Kostendruck
Single Sourcing	Konzentration auf eigene Kernkompetenzen Vollständige Kontrolle der Lieferanten	Abhängigkeit von einem oder wenigen Lieferanten (Risiko) Auch Lieferant wird von uns abhängig (Lagerproblematik wird auf Lieferanten verschoben)

Allgemeine Wiederholung: - **Single Sourcing** = Zusammenarbeit mit nur wenigen Systemlieferanten
- **Just-in-Time** = benötigte Teile in geringer Menge zur notwendigen Zeit

8.1.4 Produktion - Teilautonome Arbeitsgruppen

8.1.5 Absatz - TargetCosting

=> TopDown -> was bringt das Produkt -> was darf es in Herstellung kosten?

8.2 TWM - Total Quality Management

8.2.1 Qualitätszirkel

- Probleme und Maßnahmen besprechen
- Protokoll
- Verantwortliche
- Kontrolle

8.2.2 Kaizen und KVP

Kaizen = KVP = Kontinuierlicher VerbesserungsProzeß

Innovation = BPR = BusinessProcessReengineering

	Kaizen/KVP	Innovation
Effekt	langfristig -> andauernd	kurzfristig -> dramatisch
Fortschritt	kleine Schritte	große Schritte
Beteiligte	alle Mitarbeiter	wenige Zuständige
Mittelseinsatz	ständig	gelegentlich hohes Investment
Orientierung	Menschen	Technik

=> Beide ergänzen sich und sind alleine wenig wert!

8.2.3 ISO 9000

Qualitätshandbuch muss bei jedem MA liegen!