Betriebliches Management · Kapitel 1

Betriebliche Planungsprozesse

Handlungsspezifische Qualifikationen für Geprüfte Wirtschaftsfachwirte (IHK)



Vorlesungsfolien · kostenloser Download

Wolfgang Möckel – Mmc GmbH · ohne Gewähr

BF0010 · Stand Oktober 2026

Kapitel 1 im Überblick

8

Abschnitte (ÜB S. 15–41)

18

von 22 Prüfungen mit Fragen zu 5.1

8–12

Punkte je Aufgabe, oft gleich Aufgabe 1

Was Sie erwartet

- Vom Leitbild über Ziele und Analysen zur Strategie
- Werkzeuge: SMART, SWOT, Porter, Ansoff, BCG, BSC
- Rechnen: ROI nach DuPont, Erwartungswert
- Fallunternehmen: Thermaro AG

Häufig in 22 Prüfungen

SWOT, Porter, Analysefelder	7×
Zielsystem, Stakeholder	6×
Ansoff, Porter, BCG	6×
SMART, Zielbildung	5×
Planungsprozess, Strategiepapier	5×
Controlling, BSC	5×
Leitbild, CI, CSR	2×
Entscheidungsregeln	1×

Fahrplan durch Kapitel 1

1.1	**Leitbild, Vision, Mission, CI, CSR**	normatives Management, Corporate Identity, gesellschaftliche Verantwortung
1.2	**Das betriebliche Zielsystem**	Zielarten, Zielhierarchie, Zielbeziehungen, Stakeholder
1.3	**Ziele bilden und vereinbaren**	SMART, Top-down, Bottom-up, Gegenstrom, Zielvereinbarung (MbO)
1.4	**Strategische und operative Planung**	Planungsebenen, Planungsprozess, Strategiepapier, SGF
1.5	**Analyseinstrumente**	Analysefelder, PESTEL, Benchmarking, SWOT, Five Forces
1.6	**Strategien wählen**	Ansoff-Matrix, Diversifikation, Wettbewerbsstrategien, BCG-Portfolio
1.7	**Betriebsstatistik, Kennzahlen, Controlling**	Verhältniszahlen, ROI (DuPont), Balanced Scorecard, Controlling
1.8	**Entscheidungsprozesse**	Sicherheit, Risiko, Ungewissheit, Maximin, Maximax, Laplace

Unser Fallunternehmen: Thermaro AG

Thermaro AG

Wärmepumpen, Lüftung, Speicher – und Service aus einer Hand

Vorstand: Dr. Helga Brandt

Produktion: Sabine Wolters · **Vertrieb:** Marco Petersen

Personal: Jonas Keller

Leistungen: Planung, Inbetriebnahme, Wartung, 24-h-Kundendienst, Fernüberwachung per App, Thermaro-Akademie

Kennzahlen: Werk im Oldenburger Land, 1.400 Mitarbeitende, rund 320 Mio. € Umsatz

Tochter: Thermaro Service GmbH, Bremen

Wo uns die AG im Kapitel begegnet

Leitbild und Vision

„2035 in Europa der Partner Nummer eins für klimafreundliche Wärme“

Markt Polen

SWOT und Marktentwicklung nach Ansoff, Chancen und Risiken

Vier Geschäftsfelder

Luft-Wasser- und Warmwasser-Wärmepumpen, Gas-Hybridgeräte, Fernüberwachung per App

Werksausbau

Compact-Linie: Stakeholder, ROI nach DuPont, Entscheidung unter Risiko

Drei Fragen, eine Reihenfolge



Vision, Leitbild, Ziele (1.1–1.3)

Analyse von Umwelt und Unternehmen (1.5)

Strategien, operative Pläne, Budgets (1.4, 1.6)

Controlling, Kennzahlen, BSC (1.7)

Typische Prüfungssituation

- Die Geschäftsleitung bereitet eine Strategie vor.
- Sie als interne Beraterin oder interner Berater formulieren Ziele, führen Analysen durch und beurteilen Optionen mit Chancen und Risiken.
- Bereich 5.1 kommt oft gleich in Aufgabe 1 mit 8 bis 12 Punkten.

Prüfungstipp: Rahmenplan 5.1 verlangt „einordnen bis erläutern“. Begründen Sie jede Antwort am Fall – Aufzählungen allein bringen höchstens die Hälfte der Punkte.

1.1

Leitbild, Vision, Mission, CI und CSR

Wofür das Unternehmen steht



Das Leitbild: Selbstverständnis schriftlich festhalten

1.1

Definition

Schriftliche, nach innen und außen gerichtete Erklärung über das **Selbstverständnis**, die **Ziele** und die **Grundwerte** eines Unternehmens.

Es gibt Orientierung für das Verhalten aller und für alle späteren Ziele und Strategien.

Typische Inhalte

- Vision und Mission
- Werte und Grundsätze
- Umgang mit Kunden, Mitarbeitenden, Lieferanten
- Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft

Vier Aufgaben des Leitbilds

1. **Orientierung** Entscheidungen an gemeinsamen Werten ausrichten
2. **Motivation, Identifikation** Mitarbeitende wissen, wofür sie arbeiten
3. **Koordination** alle Bereiche ziehen an einem Strang
4. **Legitimation** nach außen gegenüber Kunden, Bewerbern, Öffentlichkeit

Normatives Management: Es legt fest, wofür das Unternehmen steht und welche Werte gelten. ÜB S. 15

Vision und Mission unterscheiden

1.1

Vision – Wohin wollen wir?

Langfristiges, anspornendes **Zukunftsbild**, das Richtung und Sinn gibt.

Thermaro: *„Wir sind 2035 in Europa der Partner Nummer eins für klimafreundliche Wärme – mit Technik und Service aus einer Hand.“*

Mission – Wer sind wir, was tun wir, für wen?

Auftrag und Zweck des Unternehmens in der Gegenwart.

Thermaro: *„Wir entwickeln und bauen langlebige Wärmepumpen und Lüftungsgeräte, planen, installieren und warten sie mit dem Fachhandwerk und sichern Arbeitsplätze in Norddeutschland.“*

Merke: Vision = Zukunft (morgen), Mission = Auftrag (heute). Ein Ziel bräuchte zusätzlich Ausmaß und Termin – eine Vision ist bewusst nicht messbar.

Prüfungstipp: Aussagen zu Vision und Mission für den Fall selbst formulieren können.

Corporate Identity: Selbstbild und Fremdbild

1.1

Corporate Design

- einheitliches Erscheinungsbild
- Logo, Farben, Schrift
- Gerätedesign, Messestand, Fahrzeuge

Corporate Communication

- einheitliche Kommunikation
- Werbung, Pressearbeit
- Social Media, Mitarbeiterzeitung

Corporate Behaviour

- Verhalten gegenüber Kunden, Kollegen, Partnern
- Umgangston im Kundenservice, Kulanz
- Führungsstil

Leitbild → **Corporate Identity (Selbstbild)** → **Corporate Image (Fremdbild)**

Die **CI** ist die Unternehmenspersönlichkeit, die sich aus dem Leitbild ergibt. Sie wird über drei Instrumente sichtbar.
Das **Corporate Image** ist das Bild in den Köpfen von Kunden und Öffentlichkeit – ziel ist, dass Selbst- und Fremdbild übereinstimmen.

Corporate Social Responsibility (CSR)

1.1

Definition

Verantwortung eines Unternehmens für die **Auswirkungen seines Handelns** auf Gesellschaft und Umwelt.

Gesetzestreue ist die Grundlage, **freiwilliges Mehr** kann dazukommen.

Fragt die Prüfung nach freiwilligen CSR-Maßnahmen, zählt nur das Mehr über das Gesetz hinaus.

Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit.

ökonomisch
dauerhaft wirtschaften

ökologisch
Ressourcen und Klima schonen

sozial
Verantwortung für Mitarbeitende und Region

CSR bei Thermaro

- bezahlter Ehrenamtstag je Jahr
- Photovoltaik auf den Hallendächern
- kostenlose Energieberatung für Kitas und Vereine
- Ausbildungsfonds für Jugendliche

Grundlage, nicht freiwillig

- vorgeschriebene Dichtheitsprüfungen an Kältemittelanlagen
- alles, was das Gesetz ohnehin verlangt

1.2

Das betriebliche Zielsystem



Zielarten, Zielhierarchie, Zielbeziehungen, Stakeholder

Zielarten: Was ein Unternehmen anstrebt

1.2

Sachziele (Leistung)

Was, wie viel, welche Qualität?
Beispiel: 25.000 Wärmepumpen im Jahr

Formalziele (Erfolg)

Gewinn, Rentabilität, Liquidität
Beispiel: 6 % Umsatzrendite

Einteilung nach	Zielarten
Inhalt	ökonomische, soziale und ökologische Ziele
Messbarkeit	quantitative und qualitative Ziele
Fristigkeit (Orientierung)	langfristig (oft über 5 Jahre), mittelfristig (1–5 Jahre), kurzfristig (bis 1 Jahr)
Rang	Ober-, Zwischen- und Unterziele

Unternehmensziel = angestrebter zukünftiger Zustand, der durch Entscheidungen und Handlungen erreicht werden soll. ÜB S. 16

Zielhierarchie: vom Leitbild zur einzelnen Stelle

1.2



allgemein, langfristig

Umsatz 2030: 400 Mio. €

Service: 30.000 Wartungsverträge

75 % Erstlösung im Kundenservice

Mittel-Zweck-Beziehung

Jedes untere Ziel ist **Mittel** zur Erreichung des oberen.

Nach unten werden Ziele konkreter, kurzfristiger und messbarer.

Prüfungstipp: Operative Ziele aus einem Oberziel ableiten – je Bereich ein SMART-Ziel.

Zielbeziehungen: harmonisch, konfliktär, neutral

1.2

Beziehung	Bedeutung	Beispiel bei Thermaro
komplementär (Zielharmonie)	Die Erfüllung des einen Ziels fördert das andere.	Weniger Ausschuss senkt die Kosten und verbessert die Qualität.
konkurrierend (Zielkonflikt)	Die Erfüllung des einen Ziels beeinträchtigt das andere.	Höhere Löhne zur Mitarbeiterbindung schmälern kurzfristig den Gewinn; regionale Lieferanten sind kürzer, aber teurer.
indifferent (neutral)	Die Ziele beeinflussen sich nicht.	Neues Kantinenkonzept und Exportquote

Achtung: Dieselben Ziele können je nach Weg harmonisch oder konfliktär sein: Teurere Materialien verbessern die Qualität **und** erhöhen die Kosten. Begründen Sie die Beziehung deshalb immer am Fall.

Stakeholder und ihre strategischen Ziele

1.2

Stakeholder	typische strategische Zielsetzungen
Aktionäre (intern)	Wertsteigerung, stabile Dividende, Sicherung des Kapitals
Mitarbeitende, Betriebsrat (intern)	sichere Arbeitsplätze, faire Vergütung, Weiterbildung, Mitbestimmung
Kunden, Fachhandel (extern)	Qualität, faire Preise, Lieferzuverlässigkeit, Service
Banken (extern)	Zahlungsfähigkeit, Sicherheiten, Zinsen, Folgegeschäfte
Staat, Gemeinde, Öffentlichkeit	Steuern, Arbeitsplätze in der Region, Umweltschutz

Zwei Ansätze

- **Shareholder:** Interessen der Eigentümer im Vordergrund
- **Stakeholder:** Ansprüche aller Gruppen ausgleichen

Prüfungstipp: „Vier Stakeholder mit je zwei Zielen“ = 8 Punkte. Ziele als ganze Sätze aus Sicht der Gruppe formulieren.

1.3

Ziele bilden und vereinbaren



SMART, Verfahren der Zielbildung, Zielvereinbarung

Ziele operational formulieren: SMART

1.3

	Bedeutung	Prüffrage
S	spezifisch	Ist eindeutig beschrieben, was erreicht werden soll?
M	messbar	Gibt es eine Kennzahl für die Erreichung?
A	attraktiv, akzeptiert	Stehen die Beteiligten hinter dem Ziel?
R	realistisch	Mit den Mitteln erreichbar und trotzdem fordernd?
T	terminiert	Steht fest, bis wann?

Drei Zieldimensionen

- Zielinhalt: was?
- Zielausmaß: wie viel?
- zeitlicher Bezug: bis wann?
- plus Geltungsbereich: wo, für wen?

Vom Wunsch zum Ziel

„Ausschussquote Montage Compact-Wärmepumpen sinkt bis 31.12. von 3,2 % auf 2,0 %.“

Verfahren der Zielbildung

1.3

Top-down

Leitung gibt Ziele vor, sie werden nach unten heruntergebrochen.

+ schnell, einheitlich
– wenig Akzeptanz und Wissen der Basis

Bottom-up

Abteilungen entwickeln Ziele, die nach oben zusammengefasst werden.

+ Akzeptanz, Praxisnähe
– unabgestimmte Einzelziele

Gegenstromverfahren

Leitung gibt Rahmenziele vor, Bereiche konkretisieren, dann wird abgestimmt.

+ Ausrichtung und Akzeptanz
– dauert länger

Prüfungstipp: Empfehlung in der Prüfung meist: Gegenstromverfahren – es verbindet die strategische Linie der Leitung mit dem Fachwissen der Abteilungen.

Zielvereinbarung und Management by Objectives

1.3

Management by Objectives

Die Führungskraft **vereinbart Ziele**; der Weg dahin bleibt weitgehend den Mitarbeitenden überlassen.

Besprochen im Mitarbeitergespräch und von beiden Seiten unterschrieben.

Inhalt einer schriftlichen Zielvereinbarung

1. Ziel nach SMART
2. Messgröße
3. Termin und Zwischentermine
4. bereitgestellte Mittel und Befugnisse
5. Art der Kontrolle
6. ggf. Kopplung an variable Vergütung

1.4

Strategische und operative Planung

Planungsebenen, Planungsprozess, Strategiepapier



Drei Planungsebenen

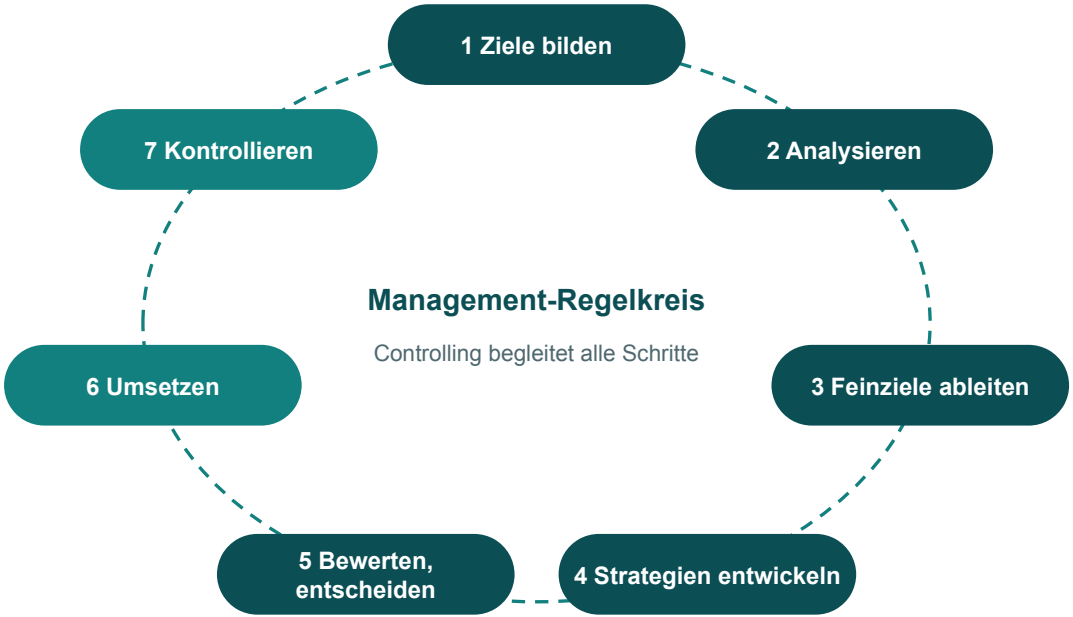
1.4

Merkmal	strategische Planung	taktische Planung	operative Planung
Zeitraum (Orientierung)	langfristig, oft über 5 Jahre	mittelfristig, 1 bis 5 Jahre	kurzfristig, bis 1 Jahr
Ebene	Vorstand, Unternehmensleitung	Bereichsleitungen	Abteilungen, Teams
Gegenstand	Erfolgspotenziale, Geschäftsfelder, Märkte	Programme, Investitionen, Kapazitäten	Maßnahmen, Mengen, Budgets, Termine
Genauigkeit	grob, eher qualitativ	mittel	detailliert, quantitativ

Merke: Strategisch ist eine Planung nicht wegen ihrer Dauer, sondern weil sie **Erfolgspotenziale aufbaut** und die grundlegende Ausrichtung festlegt. Operativ setzt sie diese Ausrichtung konkret um.

Der Planungsprozess als Management-Regelkreis

1.4



Schritte im Überblick

- Rahmen: Leitbild mit Vision, Mission, Werten
- 1–5 strategisch, 6–7 operativ
- Feinziele erst nach der Analyse: SMART je Bereich

Rollierende Planung

Die Kontrolle liefert die Informationen für den nächsten Durchlauf; der Plan wird jedes Jahr um ein Jahr fortgeschrieben.

Strategiepapier und Wirkung der Strategie

1.4

Inhalt des Strategiepapiers

- Ausgangslage mit Analyseergebnissen
- Vision und strategische Ziele
- gewählte Strategie je Geschäftsfeld
- wichtigste Maßnahmen mit Verantwortlichen, Zeitplan und Budget
- Kennzahlen, an denen der Erfolg gemessen wird

Die Strategie wirkt auf fast alle Bereiche

- **Produktprogramm**
- **Investitionen**
- **Personalbedarf, PE**
- **Organisation**
- **Finanzierung**
- **Marketing**

Erfolgspotenziale und strategische Geschäftsfelder

1.4

Erfolgspotenziale

Alle Fähigkeiten und Stärken, die ein Unternehmen aufbauen muss, um **später** Erfolge zu erzielen.

Intern: Führung, Mitarbeitende, Organisation, Innovation, Marke, Technologie, Finanzkraft

Extern: attraktive Märkte und Kundengruppen

Strategisches Geschäftsfeld (SGF)

Produkt-Markt-Kombination mit eigenen Kunden, eigenen Wettbewerbern und eigenständiger Strategie.

Die verantwortliche Einheit heißt strategische Geschäftseinheit.

Luft-Wasser-Wärmepumpen | **Warmwasser-Wärmepumpen** | **Gas-Hybridgeräte** | **Fernüberwachung per App**

Vier SGF der Thermaro AG. Strategische Planung sichert nicht den Gewinn von morgen, sondern seine Voraussetzungen. ÜB S. 21

1.5

Analyseinstrumente



Umwelt- und Unternehmensanalyse, SWOT, Five Forces

Analysefelder und passende Methoden

1.5

Analysefeld	Was wird untersucht?	geeignete Methode
globale Umwelt	Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Technologie, Ökologie, Recht	PESTEL-Analyse, Szenariotechnik
Markt und Branche	Marktvolumen, Marktwachstum, Wettbewerbskräfte	Marktanalyse, Branchenanalyse nach Porter
Wettbewerber	Marktanteile, Preise, Strategien, Kennzahlen	Konkurrenzanalyse, Benchmarking
eigenes Unternehmen	Ressourcen, Prozesse, Kosten, Know-how	Stärken-Schwächen-Profil, Potenzialanalyse, Wertkette
Zielerreichung	Abstand zwischen Plan und Entwicklung ohne neue Maßnahmen	Gap-Analyse (Lückenanalyse)

Umweltanalyse (extern) → Chancen, Risiken

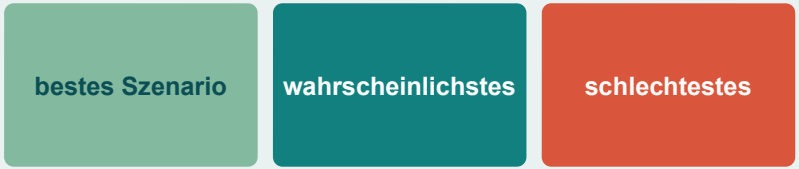
Unternehmensanalyse (intern) → Stärken, Schwächen

Szenariotechnik und Benchmarking

1.5

Szenariotechnik

Prüft die Strategie in drei Zukunftsbildern:



Benchmarking

Vergleich mit dem **Klassenbesten** und Übernahme der besten Praktiken.

intern · mit Wettbewerbern · branchenfremd in einer Funktion (z. B. Logistik eines Versandhändlers)

Gap-Analyse

Vergleicht die Zielplanung mit der Entwicklung **ohne neue Maßnahmen**. Die Lücke zeigt, wie viel neue Strategien leisten müssen.

SWOT-Analyse mit Normstrategien

1.5

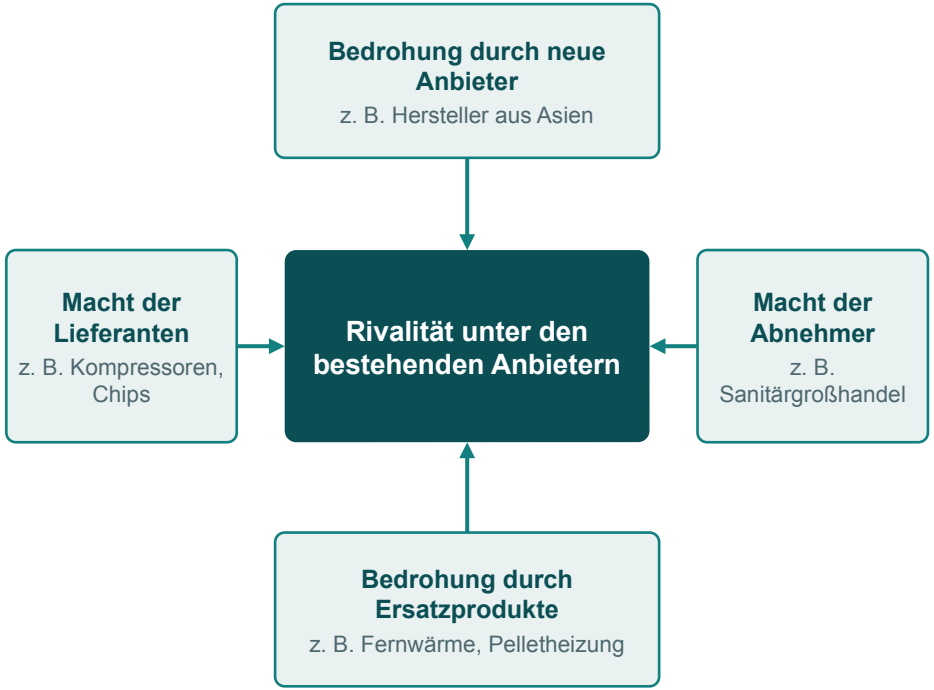
	Stärken (S) Effizienz, Service	Schwächen (W) Lohnkosten, wenig digital
Chancen (O) **Förderung, Polen**	**SO: Ausbauen** Stärken nutzen, um Chancen zu ergreifen: Wärmepumpe mit Wartung offensiv anbieten	**WO: Aufholen** Schwächen abbauen, um Chancen zu nutzen: Online-Service und App
Risiken (T) **Billigimporte, Zinsen**	**ST: Absichern** Stärken einsetzen, um Risiken abzuwehren: Marke und Service aus einer Hand betonen	**WT: Vermeiden** Schwächen und Risiken begrenzen: Kosten senken, Rückzug aus Billigsegment

1. Stärken, Schwächen im Vergleich zum Wettbewerb
2. Chancen und Risiken des Umfelds
3. in die Matrix eintragen
4. je Feld Normstrategie ableiten

Achtung: S/W sind **interne** Merkmale, O/T stammen aus dem **externen** Umfeld und sind meist nur begrenzt steuerbar. „Steigende Gaspreise“ sind keine Schwäche!

Branchenanalyse: Five Forces nach Porter

1.5



Grundaussage

Je stärker die fünf Kräfte, desto **geringer** die erzielbaren Gewinne der Branche.

Für jede Kraft: Wie stark? Warum? Was folgt daraus?

Am Fall: Thermaro: Die Abnehmermacht ist hoch, weil wenige große Sanitärgroßhändler viel Umsatz bringen. Direktgeschäft mit dem Fachhandwerk und eigene Wartungsverträge senken die Abhängigkeit.

1.6

Strategien wählen



Ansoff, Wettbewerbsstrategien nach Porter, BCG-Portfolio

Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

1.6

	gegenwärtige Produkte	neue Produkte
gegenwärtige Märkte	**Marktdurchdringung** mehr vom Bestehenden verkaufen: Aktionen für das Fachhandwerk, Wartung für Bestandskunden	**Produktentwicklung** neue Produkte für bekannte Kunden: Compact-Wärmepumpe, Fernüberwachung per App
neue Märkte	**Marktentwicklung** bestehende Produkte auf neuen Märkten: Markteintritt Polen, Wohnungsunternehmen	**Diversifikation** neue Produkte auf neuen Märkten: Kälte- und Klimaanlagen für Supermärkte

Diversifikation

- **horizontal:** verwandt, gleiche Stufe (Klimaanlagen mit vorhandener Kältetechnik)
- **vertikal:** vor- oder nachgelagert (Kompressorenfertigung, Installationsbetriebe)
- **lateral:** kein Zusammenhang (Hotel)

Merke: Marktdurchdringung birgt typischerweise das geringste, Diversifikation das höchste Neuheitsrisiko. Ob Markt- oder Produktentwicklung riskanter ist, hängt vom Fall ab.

Ansoff-Strategien mit Chancen und Risiken beurteilen

1.6

Strategie	Chancen	Risiken
Marktdurchdringung	geringes Risiko, vorhandenes Wissen und Kapazitäten genutzt	begrenztes Wachstum in gesättigten Märkten, Preiskampf
Marktentwicklung	neue Umsatzquellen, Risikostreuung über Länder, Skaleneffekte	fremde Kunden, Kultur und Recht, Wechselkurse, Eintrittskosten
Produktentwicklung	Kundenbindung, Vorsprung durch Innovation, bekannter Vertrieb	hohe Entwicklungskosten, Flop-Gefahr, Kannibalisierung
Diversifikation	neue Wachstumsfelder, Unabhängigkeit, Risikostreuung	höchstes Risiko, fehlendes Know-how, hoher Kapitalbedarf



Prüfungstipp: „Option zuordnen und mit je einer Chance und einem Risiko beurteilen“ – nennen Sie Chance und Risiko mit Bezug zum Fall, z. B. Wechselkurs Zloty/Euro.

Wettbewerbsstrategien nach Porter

1.6

Kostenführerschaft	Differenzierung	Konzentration (Nische)
Niedrigste Kosten der Branche, Angebot zu günstigen Preisen. **Voraussetzungen:** hohe Stückzahlen, Standardisierung, effiziente Prozesse, günstiger Einkauf	Einzigartiger Nutzen, für den Kunden mehr zahlen. **Voraussetzungen:** starke Marke, Qualität, Innovation, exzellenter Service	Kostenführerschaft oder Differenzierung in einem Teilmarkt. **Voraussetzungen:** genaue Kenntnis der Zielgruppe, Spezialisierung

Gefahr: Stuck in the middle: weder so günstig wie der Kostenführer noch so besonders wie der Differenzierer.

Am Fall: Thermaro verfolgt mit effizienten, leisen Wärmepumpen und Service aus einer Hand eine Differenzierung.

BCG-Portfolio: Marktwachstum und relativer Marktanteil

1.6

	niedriger rel. Marktanteil	hoher rel. Marktanteil
hohes Wachstum	**Question Marks** B Fernüberwachung per App	**Stars** D Luft-Wasser-Wärmepumpen
niedriges Wachstum	**Poor Dogs** C Gas-Hybridgeräte	**Cash Cows** A Warmwasser-Wärmepumpen

relativer Marktanteil = eigener Marktanteil ÷ Marktanteil des größten Wettbewerbers (> 1,0 = Marktführer)

Achsen und Grenzen

- y: Marktwachstum, Grenze häufig 10 %
- x: relativer Marktanteil, Grenze 1,0
- Kreisgröße = Umsatz

Grenzen: Nur zwei Größen, Marktabgrenzung beeinflusst das Ergebnis, Verbundeffekte fehlen (Gas-Hybridgeräte gehören zum Komplettangebot für Altbauten).

BCG-Normstrategien

1.6

Feld	Situation	Normstrategie
Question Marks	wachsender Markt, schwache Stellung; braucht viel Geld	Offensiv: gezielt investieren, um Star zu werden – oder aufgeben
Stars	Marktführer im Wachstumsmarkt; finanziert sich etwa selbst	Investieren: Marktanteil halten und ausbauen
Cash Cows	Marktführer im reifen Markt; hoher Überschuss	Abschöpfen: Position halten, Überschüsse in Stars und Question Marks lenken
Poor Dogs	schwache Stellung im stagnierenden Markt	Desinvestieren: Rückzug oder Verkauf, sofern nicht fürs Sortiment nötig

Merke: Ein ausgewogenes Portfolio hat Cash Cows, die Stars und ausgewählte Question Marks finanzieren.

1.7

Betriebsstatistik, Kennzahlen und Controlling

Vergleichsrechnungen, ROI, Balanced Scorecard, Controlling



Vergleichsrechnungen und Verhältniszahlen

1.7

Zeitvergleich	Betriebsvergleich	Soll-Ist-Vergleich
dasselbe Unternehmen über mehrere Perioden	mit anderen Unternehmen oder Branchendurchschnitt	Planwerte mit tatsächlichen Werten – Grundlage jeder Abweichungsanalyse

Verhältniszahl	Was wird ins Verhältnis gesetzt?	Beispiele
Gliederungszahl	Teil zum Ganzen derselben Art	Exportquote, Eigenkapitalquote
Beziehungszahl	zwei verschiedene, sachlich verbundene Größen	Umsatz je Mitarbeitenden, Rentabilität
Indexzahl	Entwicklung im Verhältnis zu einem Basiswert = 100	Umsatzindex 118 bei Basis 2020

Betriebsstatistik: erfasst, bereitet auf, wertet aus und stellt dar – Datengrundlage für Planung und Kontrolle. ÜB S. 26

Return on Investment nach dem DuPont-Schema

1.7

ROI = Umsatzrentabilität × Kapitalumschlag = (Gewinn ÷ Umsatz) × (Umsatz ÷ Gesamtkapital) × 100

Rechenweg Thermaro (Vorjahr)

1. **Umsatzrentabilität** 14,4 ÷ 288 × 100 = 5,0 %
2. **Kapitalumschlag** 288 ÷ 240 = 1,2
3. **ROI** 5,0 % × 1,2 = 6,0 %

6,0 %

ROI Thermaro

Gewinn 14,4 Mio. €
Umsatz 288 Mio. €
Kapital 240 Mio. €

ROI steigern

- höhere Umsatzrendite
- schnellerer Kapitalumschlag, z. B. weniger Lager

Balanced Scorecard: Strategie messbar machen

1.7



Kaplan und Norton

- übersetzt Vision und Strategie in Ziele, Kennzahlen, Vorgaben, Maßnahmen
- aus vier Perspektiven

Pfeile lesen

Durchgezogen: Vision und Strategie werden in jede Perspektive übersetzt.
Rot gestrichelt (Ursache-Wirkung): Lernen → Prozesse → Kunden → Finanzen

Aufgaben des Controllings

1.7

Lotse, nicht Kapitän

Controlling ist ein **Führungsunterstützungssystem**. Es versorgt Planung, Steuerung und Kontrolle mit Informationen – entscheiden tut das Management.

1. **Planung** Planungsprozess organisieren, Ziele und Budgets abstimmen
2. **Information** entscheidungsrelevante Daten aufbereiten, berichten
3. **Kontrolle** Soll-Ist-Vergleich, Abweichungsanalyse
4. **Steuerung, Koordination** Gegenmaßnahmen vorschlagen, Teilpläne abstimmen

Strategisches Controlling

- Frühwarnsystem, SWOT und Portfolio bereitstellen
- Strategie in Kennzahlen übersetzen, Prämissenkontrolle

Operatives Controlling

- Kosten, Erlöse, Liquidität im laufenden Jahr
- Budgets, monatliches Berichtswesen

1.8

Entscheidungsprozesse in der Planung

Entscheiden unter Sicherheit, Risiko und Ungewissheit



Entscheidungssituationen und Entscheidungsregeln

1.8

Sicherheit
Die Folgen sind bekannt.

Risiko
Wahrscheinlichkeiten der Umweltzustände sind bekannt → Erwartungswert

Ungewissheit
Wahrscheinlichkeiten sind unbekannt → Entscheidungsregeln

Regel	Auswahl	Haltung
Maximin	Alternative mit dem besten schlechtesten Ergebnis	pessimistisch
Maximax	Alternative mit dem besten besten Ergebnis	optimistisch
Laplace	höchster Durchschnitt aller Ergebnisse	alle Zustände gleich wahrscheinlich
Erwartungswert (Risiko)	Summe aus Ergebnis × Wahrscheinlichkeit	rechnet mit bekannten Wahrscheinlichkeiten

Rechenbeispiel: Werksausbau bei Thermaro

1.8

Gewinn in Mio. €	schwach 30 %	normal 50 %	stark 20 %
klein	2	3	3
mittel	1	4	5
groß	−2	3	8

1. **Maximin** klein (schlechtestes Ergebnis 2)
2. **Maximax** groß (bestes Ergebnis 8)
3. **Laplace** mittel: (1 + 4 + 5) ÷ 3 = 3,33
4. **Erwartungswert** mittel: 0,3 × 1 + 0,5 × 4 + 0,2 × 5 = 3,30

3,30
Erwartungswert mittel

klein 2,70
groß 2,50

Bei konkurrierenden Zielen

- Rangfolge nach dem Leitbild
- Gewichtung in einer Nutzwertanalyse (4.2.8)
- ein Ziel als Nebenbedingung
- Kompromiss

Prüfungsaufgabe: Strategie für den Markt Polen

So lautet die Aufgabe

Der Vorstand der Thermaro AG überlegt, die bestehenden Luft-Wasser-Wärmepumpen in Polen zu verkaufen.

a) Ordnen Sie das Vorhaben in die Ansoff-Matrix ein (2 P.).

b) Nennen Sie je zwei Chancen und Risiken (4 P.).

c) Formulieren Sie ein SMART-Ziel (2 P.).

a **Ansoff** Marktentwicklung: bestehendes Produkt, neuer Markt

b **Chancen** Förderung, Ersatz von Kohleheizungen · Risiken: Wechselkurs Zloty, wechselnde Förderbedingungen

c **SMART** „Bis 31.12.2028 verkaufen wir in Polen 3.000 Luft-Wasser-Wärmepumpen."

! **Tipp** Jede Antwort ein ganzer Satz mit Fallbezug

Eigene Übungsaufgabe im Stil der IHK-Prüfung, Lösungsskizze rechts

Das Wichtigste aus Kapitel 1

1.1–1.3	Leitbild mit Vision (morgen) und Mission (heute) · CI: Design, Communication, Behaviour · CSR: Gesetzestreue als Basis + freiwilliges Mehr · Ziele komplementär, konkurrierend, indifferent · SMART · Gegenstromverfahren
1.4	strategisch – taktisch – operativ · Regelkreis: Ziele, Analyse, Feinziele, Strategien, Bewerten, Umsetzen, Kontrollieren · Strategiepapier · Erfolgspotenziale, SGF
1.5–1.6	Analysefelder mit Methode · SWOT mit SO/WO/ST/WT · Five Forces · Ansoff mit Chancen und Risiken · Porter: Kosten, Differenzierung, Nische · BCG mit Normstrategien
1.7–1.8	Gliederungs-, Beziehungs-, Indexzahl · ROI = Umsatzrendite × Kapitalumschlag · BSC mit vier Perspektiven · Controlling als Lotse · Maximin, Maximax, Laplace, Erwartungswert

Weiter geht’s

Kapitel 1 geschafft!

Üben Sie Kapitel 1 mit dem Multiple-Choice-Training und wenden Sie SWOT, Ansoff und BCG an einem eigenen Unternehmen an.



Vorlesung auf YouTube



Folien kostenlos herunterladen



Multiple-Choice-Training