Mindmap Kapitel 1: Betriebliche Planungsprozesse

Betriebliches Management · Grundlage: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5 (ÜB, Seitenzahlen) · Rahmenplan 5.1 · Fallunternehmen Thermaro AG

BM0010
Stand Oktober 2026

Bitte A3 ausdrucken
Querformat · 100 % Größe

1.1–1.3 Leitbild und Ziele

ÜB S. 15–20 · normatives Management, Zielsystem

- **1.1 Leitbild** ★☆☆ — schriftliche Erklärung zu Selbstverständnis, Zielen, Werten · Aufgaben: Orientierung, Motivation, Koordination, Legitimation — ÜB S. 15
- **1.1 Vision und Mission** ★☆☆ — Vision = wohin? (Zukunftsbild, nicht messbar) · Mission = wer sind wir, was tun wir, für wen? (heute) — ÜB S. 16
- **1.1 Corporate Identity und CSR** ★☆☆ — CI: Design, Communication, Behaviour → Image (Fremdbild) · CSR: Verantwortung für Auswirkungen, Gesetzestreue als Basis + freiwilliges Mehr, drei Säulen — ÜB S. 16
- **1.2 Zielarten** ★★★ — Sachziele (Leistung) und Formalziele (Erfolg) · ökonomisch, sozial, ökologisch · quantitativ, qualitativ · lang-, mittel-, kurzfristig — ÜB S. 16
- **1.2 Zielhierarchie** ★★★ — Vision → Unternehmensleitbild (Mission, Werte) → Ober-, Zwischen-, Unterziele · Mittel-Zweck-Beziehung · nach unten konkreter und messbarer — ÜB S. 17
- **1.2 Zielbeziehungen** ★★★ — komplementär, konkurrierend, indifferent · Beziehung immer am Fall begründen — ÜB S. 17
- **1.2 Stakeholder** ★★★ — Aktionäre, Mitarbeitende, Kunden, Banken, Staat mit je eigenen Zielen · Shareholder- vs. Stakeholder-Ansatz — ÜB S. 17
- **1.3 SMART und Zieldimensionen** ★★★ — spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert · Inhalt, Ausmaß, Zeitbezug, Geltungsbereich — ÜB S. 19
- **1.3 Zielbildung und Zielvereinbarung** ★★★ — Top-down, Bottom-up, Gegenstrom (Empfehlung) · MbO: Ziel, Messgröße, Termin, Mittel, Kontrolle, ggf. Vergütung — ÜB S. 20

Zielpyramide

- Vision
- Leitbild: Mission, Werte
- Oberziele
- Zwischenziele
- Unterziele

nach unten: konkreter, kurzfristiger, messbarer

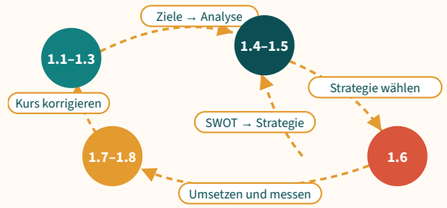
SMART

S	M	A	R	T
spezifisch	messbar	akzeptiert	realistisch	terminiert

Zielbeziehungen

komplementär	konkurrierend	indifferent
fördert	behindert	neutral

So hängen die Teilgebiete zusammen



KAPITEL 1

Betriebliche Planungs-prozesse

Rahmenplan 5.1 · 18 von 22 Prüfungen

Vernetzungen – so hängt der Stoff zusammen

- **1.1 → 1.2** Aus Vision und Leitbild werden Oberziele abgeleitet.
- **1.3 → 1.7** SMART-Ziele werden zu Kennzahlen der Balanced Scorecard.
- **1.5 → 1.6** Die SWOT liefert Normstrategien, Ansoff und BCG konkretisieren sie.
- **1.4 ↔ 1.7** Controlling begleitet jeden Schritt des Management-Regelkreises.
- **1.8 → 4.2.8** Konkurrierende Ziele gewichten Sie mit der Nutzwertanalyse.
- **1.6 → 2.1** Struktur folgt Strategie: neue Märkte brauchen neue Organisation.

★ Prüfungs-Hotspots in 22 IHK-Prüfungen

SWOT, Porter, Analysefelder (1.5)	7×
Zielsystem, Stakeholder (1.2)	6×
Ansoff, Porter, BCG (1.6)	6×
SMART, Zielbildung (1.3)	5×
Planungsprozess (1.4)	5×
Controlling, BSC (1.7)	5×
Leitbild, CI, CSR (1.1)	2×

Prüfungstipps

- Bereich 5.1 kommt oft gleich in Aufgabe 1 mit 8 bis 12 Punkten.
- Stakeholder-Ziele als ganze Sätze aus Sicht der Gruppe formulieren.
- Bei SWOT streng trennen: interne Merkmale, externes Umfeld.
- Jede Strategie mit Chance und Risiko aus dem Fall beurteilen.

★★★ in mindestens 5 von 22 Prüfungen · ★★☆ in 3–4 · ★☆☆ in 1–2 · ☆☆☆ bisher nicht direkt geprüft

ÜB = Betriebliches Management, Arbeits- und Übungsbuch Fach 5 (Seitenzahlen)

1.4–1.5 Planung und Analyse

ÜB S. 20–23 · Planungsebenen, Analyseinstrumente

Management-Regelkreis

1 Ziele bilden	2 Analysieren	3 Feinziele ableiten
4 Strategien entwickeln	5 Bewerten, entscheiden	6 Umsetzen
7 Kontrollieren		

1–5 strategisch · 6–7 operativ · Controlling begleitet alle Schritte

SWOT-Normstrategien

	Stärken	Schwächen
Chancen	SO ausbauen	WO aufholen
Risiken	ST absichern	WT vermeiden

Five Forces

Rivalität	vier Kräfte
im Zentrum	neue Anbieter · Ersatz · Lieferanten · Abnehmer

- **1.4 Planungsebenen** ★★★ — strategisch (Leitung, Erfolgspotenziale) · taktisch (Bereiche) · operativ (Maßnahmen, Budgets) · Zeiträume nur Orientierung — ÜB S. 20
- **1.4 Planungsprozess** ★★★ — Management-Regelkreis im Rahmen des Leitbilds: Ziele, Analyse, Feinziele, Strategien, Bewerten, Umsetzen, Kontrollieren · rollierende Planung — ÜB S. 20
- **1.4 Strategiepapier** ★★★ — Ausgangslage, Vision, Ziele, Strategie je SGF, Maßnahmen mit Verantwortlichen, Zeitplan, Budget, Kennzahlen — ÜB S. 21
- **1.4 Erfolgspotenziale und SGF** ★★★ — Fähigkeiten für künftigen Erfolg (intern, extern) · SGF = Produkt-Markt-Kombination mit eigener Strategie — ÜB S. 21
- **1.5 Analysefelder** ★★★ — Umwelt: PESTEL, Szenario · Branche: Porter · Wettbewerber: Benchmarking · intern: Stärken-Schwächen · Gap-Analyse — ÜB S. 22
- **1.5 Szenario und Benchmarking** ★★★ — bestes, wahrscheinlichstes, schlechtestes Szenario · vom Klassenbesten lernen: intern, Wettbewerb, branchenfremd — ÜB S. 22
- **1.5 SWOT-Analyse** ★★★ — S/W interne Merkmale, O/T aus dem Umfeld, meist nur begrenzt steuerbar · SO ausbauen, WO aufholen, ST absichern, WT vermeiden — ÜB S. 22
- **1.5 Five Forces nach Porter** ★★★ — Rivalität, neue Anbieter, Ersatzprodukte, Lieferanten-, Abnehmermacht · je stärker, desto geringer die Gewinne — ÜB S. 23

1.6 Strategien wählen

ÜB S. 24–26 · Ansoff, Porter, BCG

Ansoff-Matrix

	bekannte Produkte	neue Produkte
bekannte Märkte	Durchdringung Aktionen fürs Fachhandwerk	Produktentw. Compact, App
neue Märkte	Marktentw. Polen	Diversifikation Klimaanlagen

Porter: drei Wettbewerbsstrategien

Kosten	Differenz.	Nische
niedrigste Kosten	einzigartiger Nutzen	Teilmarkt

BCG-Portfolio

	Anteil niedrig	Anteil hoch
Wachstum hoch	Question Marks offensiv / aufgeben	Stars investieren
Wachstum niedrig	Poor Dogs desinvestieren	Cash Cows abschöpfen

rel. Marktanteil = eigener Anteil ÷ Anteil des größten Wettbewerbers

- **1.6 Ansoff-Matrix** ★★★ — Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung, Diversifikation · Durchdringung am wenigsten, Diversifikation am meisten Neuheitsrisiko; Mitte fallabhängig — ÜB S. 24
- **1.6 Chancen und Risiken** ★★★ — Marktentwicklung: neue Umsätze, Risikostreuung – Wechselkurse, Recht · Diversifikation: höchstes Risiko — ÜB S. 25
- **1.6 Arten der Diversifikation** ★★★ — horizontal (verwandt, gleiche Stufe) · vertikal (vor- oder nachgelagert) · lateral (kein Zusammenhang) — ÜB S. 25
- **1.6 Wettbewerbsstrategien** ★★★ — Kostenführerschaft · Differenzierung · Konzentration auf eine Nische · Gefahr: stuck in the middle — ÜB S. 25
- **1.6 BCG-Portfolio** ★★★ — Marktwachstum (Grenze oft 10 %) und relativer Marktanteil (Grenze 1,0) · Kreisgröße = Umsatz — ÜB S. 25
- **1.6 Normstrategien BCG** ★★★ — Question Marks: offensiv oder aufgeben · Stars: investieren · Cash Cows: abschöpfen · Poor Dogs: desinvestieren — ÜB S. 26
- **1.6 Grenzen des Portfolios** ★★★ — nur zwei Größen, Marktabgrenzung, Verbundeffekte fehlen (Gas-Hybridgeräte im Komplettangebot) — ÜB S. 26

1.7–1.8 Controlling und Entscheidung

ÜB S. 26–28 · Kennzahlen, BSC, Entscheidungsregeln

- **1.7 Betriebsstatistik, Vergleiche** ★★★ — erfassen, aufbereiten, auswerten, darstellen · Zeit-, Betriebs-, Soll-Ist-Vergleich (Grundlage der Abweichungsanalyse) — ÜB S. 26
- **1.7 Verhältniszahlen** ★★★ — Gliederungszahl: Teil zum Ganzen · Beziehungszahl: verschiedene Größen · Indexzahl: Basis = 100 — ÜB S. 26
- **1.7 ROI nach DuPont** ★★★ — Umsatzrentabilität × Kapitalumschlag · Thermaro: 5,0 % × 1,2 = 6,0 % · Planungsrechnung und Budgets — ÜB S. 27
- **1.7 Balanced Scorecard** ★★★ — Finanzen, Kunden, Prozesse, Lernen und Entwicklung · Ziele, Kennzahlen, Vorgaben, Maßnahmen · Ursache-Wirkung — ÜB S. 27
- **1.7 Aufgaben des Controllings** ★★★ — Planung, Information, Kontrolle, Steuerung und Koordination · Lotse, nicht Kapitän — ÜB S. 27
- **1.7 Strategisch und operativ** ★★★ — strategisch: Frühwarnsystem, Prämissenkontrolle · operativ: Kosten, Erlöse, Liquidität, Berichte — ÜB S. 28
- **1.8 Entscheidungsregeln** ★☆☆ — Sicherheit, Risiko (Erwartungswert), Ungewissheit: Maximin, Maximax, Laplace · konkurrierende Ziele: Rangfolge, Gewichtung — ÜB S. 28

Return on Investment

ROI = **Gewinn ÷ Umsatz × Umsatz ÷ Kapital**
Umsatzrentabilität × Kapitalumschlag · 5,0 % × 1,2 = 6,0 %

Balanced Scorecard

Finanzen	Kunden
Lernen und Entwicklung	Prozesse

Vision und Strategie in der Mitte → alle vier Perspektiven · Kette: Lernen → Prozesse → Kunden → Finanzen

Werksausbau: Entscheidungsregeln

	30 %	50 %	20 %	Regel
klein	2	3	3	Maximin
mittel	1	4	5	Laplace, EW 3,30
groß	−2	3	8	Maximax

© 2026 Wolfgang Möckel · Mmc GmbH · ohne Gewähr