

Methoden der Unternehmensführung

1. ~~Der~~ Wandel der Industriestrukturen

- 1 -

- Ursachen für die Veränderung von Organisationen und Führungssystemen in der Informationsgesellschaft:

- a, Rascher technologischer Wandel
- b, Globalisierung der Märkte
- c, Veränderung der Wettbewerberlandschaft

- Definition von Markt:

- a, Gegenüberstellung von Angebot und Nachfrage
- b, Absatzgebiet einer Ware
- c, abstrakte Institution, die den Preisbildungsprozess durchführt

- Der Welttelekommunikationsmarkt ist ein Wachstumsmarkt

- Märkte im Wandel: Angebotsüberhang \Rightarrow Käufermarkt

\Rightarrow marktorientiertes Verhalten:

- a, Marktanforderung (Bedürfnisse, Probleme, Wünsche)
- b, Marktorientierte Gestaltungsinstrumente
- c, Problemlösung / Kundennutzen

- Gründe für Globalisierung:

Kosten und Entwicklung sind zu hoch, als daß die Globalisierung noch rentabel

- Innovation läuft in 3 Phasen ab:

- a, Invention (Ideen)
- b, Implementierung im Unternehmen
- c, Durchsetzung im Markt

- Innovation ist ein Prozeß, der zur Umsetzung einer neuen nützlichen Idee von ihrer Entstehung bis zur erfolgreichen praktischen Anwendung führt.

-2-

- Innovation kann bei Produkten, Fertigungsprozessen, Dienstleistungen, im Marketing in der Distribution, im Finanzbereich, im Management selbst sowie in der Struktur und Kultur des Unternehmens stattfinden.

- Innovationsmanagement muß systematisch betrieben werden
das Innovationsmanagement...:

- etabliert Innovationsprozesse
- stellt Kundennutzen in den Vordergrund
- nutzt Mechanismen zur Technologieplanung
- erfordert systematische Marktanalysen
- ermöglicht neue Geschäfte und Märkte
- ist eine Aufgabe der Unternehmensführung

- Unterschied: Geschäftsstrategie ↔ Innovationsstrategie

a, Geschäftsstrategie:

- Verteidigung und Ausbau des bestehenden Geschäfts (Horizont 1)
- Berücksichtigung des Risikos des bestehenden Geschäfts
- kontinuierliche Weiterentwicklung des bestehenden Geschäfts

b, Innovationsstrategie:

- Zukunftssicherung steht im Vordergrund
- risikobehaftete Investition
- Erschließung neuer Märkte im Mittelprozess

- Erfolgsfaktoren für eine Innovationsstrategie:

- Präzisierung der Art der Innovation (Dienstleistung, Prozess, Produkte, neue Geschäfte)
- Marktchancen ausloten (Kundenbedürfnisse, Markttrends, Wettbewerbsanalysen)
- Technologie- und Patentposition festlegen
- Innovationsprozess etablieren, systematische Ideensuche

+3-

- Bedeutung des Faktors Zeit: Schnelle Umsetzung hat die größte Ergebniswirkung

- Veränderung der Wertschöpfungskette durch ...:

- Deregulierung von Monopolen
- Liberalisierung des Handels

- Matrix-Organisation:

	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3
Beschaffung	x	x	x
Produktion	x	x	x
Marketing	x	x	x
Vertrieb	x	x	x

Strukturierung • vertikal nach Produkteinheiten

• horizontal nach Dienstleistungen

Vorteile: + gemeinsame Funktionen nur einmal vorhanden (bessere Ressourcenauslastung)

+ verbesserte Problemlösung

+ Förderung der Teamarbeit

Nachteile: - hoher Kommunikationsbedarf

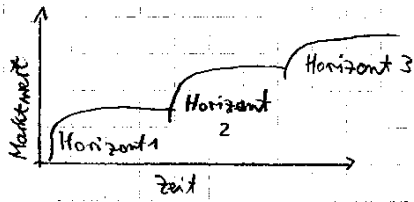
- Kompetenz- und Abstimmungsprobleme

Grundsätzlich: • Effizient für kleinere Unternehmen und Projekte

• ungeeignet für Forschung und Entwicklung

- Virtuelles Unternehmen: alle wesentlichen Merkmale eines Unternehmens vorhanden, außer dem Unternehmen selbst.

- Wachstum über 3. Horizonte:



Horizont 1: Ausbau und Verteidigung des bestehenden Geschäfts

Horizont 2: Aufbau neuer Geschäfte

Horizont 3: Optionen auf neue Geschäfte

- Globalisierung ...:

- ist die Verteilung der Wertschöpfungsketten über den Globus
- Motor: Liberalisierung des Handels, Deregulierung von Monopolen
- Voraussetzung: entsprechende Infrastruktur

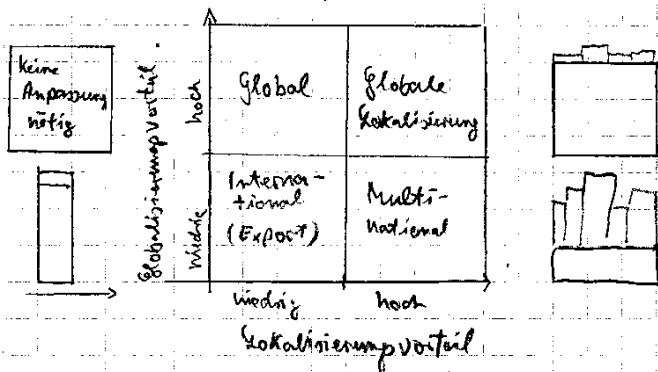
+ Wachstumszentrum Asien / Pazifik

+ Technologischer Fortschritt

- neue Konkurrenten auch in unseren Heimatmärkten

- Kulturkreise anderer Länder müssen respektiert werden / kein globales Wertesystem

- Globale Strategien:



- Globaler Wettbewerb erfordert neue Fähigkeiten der Manager:

- Antizipieren unterschiedlicher Erfahrungswelten und Wertevorstellungen ohne eigenen Standpunkt zu verlieren
- Achtung unterschiedlicher Kulturen und Verständnis für Kulturen
- Fähigkeit zur Verständigung über kulturelle Grenzen hinweg
- Fähigkeit zur Entwicklung gemeinsamer Wertevorstellungen und Handlungsgrundsätze

- eBusiness:

- integration of systems, processes organizations, value chains and entire markets using internet-based and related technologies and concepts
- eCommerce ist ein Teil von eBusiness und bezieht sich ausschließlich auf den Verkaufsprozess

- Mobile Business:

- an jedem Ort, zu jeder Zeit und von jedem Gerät sind geschäftliche Transaktionen möglich.

- Marketing:

- Planung, Koordination und Kontrolle aller auf gegenwärtige und zukünftige Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten
- Aspekte:
 - a, Führungskonzeption und Unternehmensphilosophie
 - b, Methodik und Systematik
 - c, Kooperationsangebot
- ist ein Prozess

- Wettbewerbsvorteile müssen von relativer Dauer sein

- Voraussetzungen zur Schaffung bzw. Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen:

- Überlebensprinzip
- Chancenprinzip
- Wahrnehmungsprinzip
- Konzentrationsprinzip
- Konsistenzprinzip

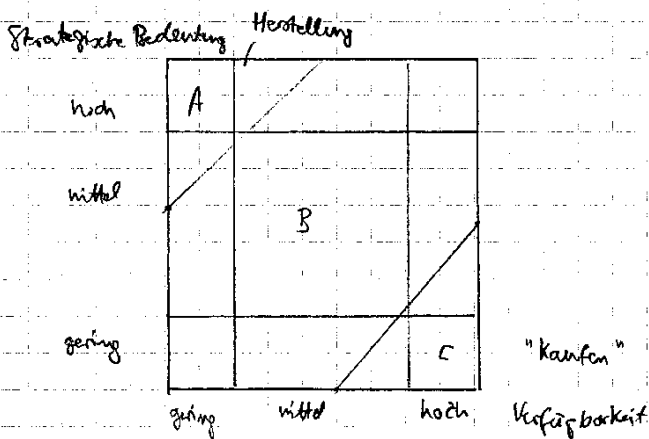
- 6 -

- die "P"s: Produktion, Preis, Promotion, Platz

- Marktsegmentierung:

- a) Konsumgütermarketing
- b) Investitionsgütermarketing

- Kostenposition: Make or Buy von Komponenten



A: Schlüsselkomponente

B: Spezialkomponente

C: Standardkomponente

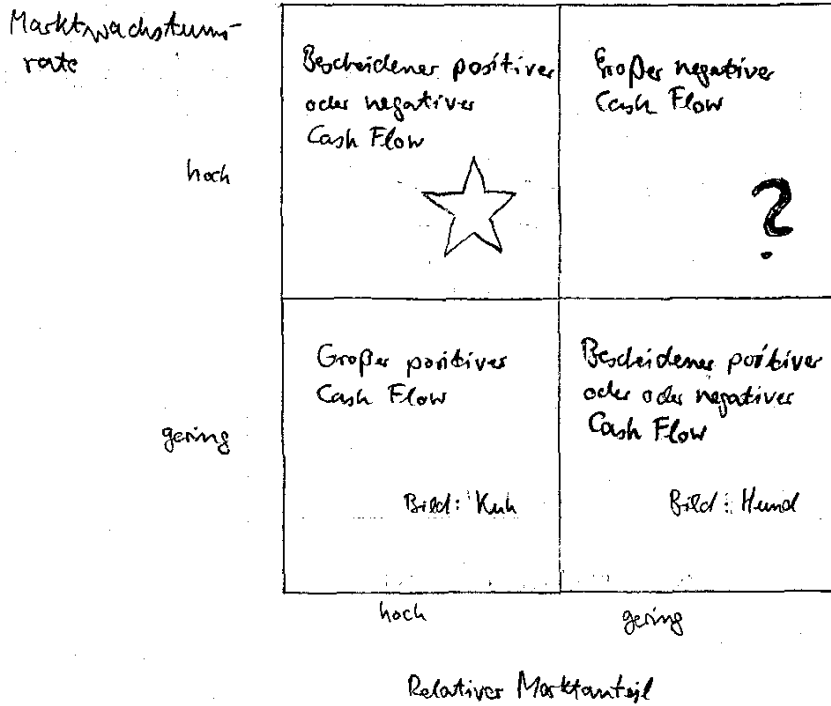
- Lernkurve: Jede Verdoppelung der kumulierten produzierten Menge führt zu einer gleichbleibenden prozentualen Stückkostensenkung

- Auswirkungen der Lernkurve

- Wissensmanagement bei modernen Organisationen notwendig
- Zwang zu Nummer 1/2/3
- Steigender Bedarf an Innovationen
- zwei unterschiedliche Preisstrategien
- Vergrößerung des Preiskos bei modernen Technologien

- Lebenszyklus: in Entstehungsphase negative Branchenrentabilität

- Geschäftsportfolio: Modell nach Boston Consulting Group



Ideale Abfolge:

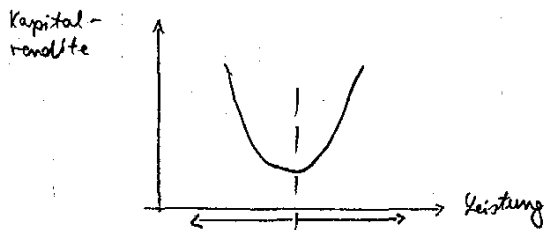


Katastrophale Abfolge:



- + Nettogewinn
 - + Abschreibungen
 - + Rückstellungen
 - + Wertberichtigungen auf Umlaufvermögen
 - Investitionen
-
- = Cash Flow

- Nur über Kostenführerschaft oder Leistungsdifferenzierung können hohe Renditen erzielt werden:



Kostenführerschaft
= niedrige Leistung

billiges Produkt

Leistungsdifferenzierung = hohe Leistung

teures Produkt

- EBIT: Profit vor Abzug der Steuer und Zinsen

- weite einheitliche Definition \Rightarrow Vergleichbarkeit von Unternehmen
- wird zum Zeitpunkt x (in der Regel Monatschluss) für einen Zeitraum a bis b ermittelt.

- EBITA: EBIT + Abschreibung auf Sachanlagevermögen + Abschreibungen auf Goodwill

- Bilanz: a, Aktiva: Anlagevermögen, Umlaufvermögen

b, Passiva: Eigenkapital, Fremdkapital

- Patent: a, Voraussetzung:

- technische Lehre
- fertig ausführbar, wiederholbar
- Neuheit (keine naheliegende Weiterentwicklung)
- erfinderische Tätigkeit
- gewerbliche Anwendbarkeit

b, Laufzeit: 20 Jahre

c, Einfluss auf das Geschäft:

- Lizenzeinnahmen
- Verbotungsrecht
- Abschreckung
- Lizenzkaustausch
- Schutz vor Nachahmung
- Zwang zur Umkehrung
- Reputation

d, Ausblick

- nur im Land Wirkung, wo es erteilt ist
- Patent verleih: Inhaber eine Monopolstellung
- gewährt Anspruch auf angemessenen Schadenersatz
- erst anmelden, dann veröffentlichen!

- Komponenten eines Projekts

- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation (Meilenstein und Phasen)
- Projektzielsetzung
- Projektplanung
- Projektsteuerung und Überwachung

- Change Request (CR)

- Änderungen an Entwicklungsergebnissen sind unvermeidlich
- Ziel der formalisierten Behandlung von Änderungen (CR) ist es, die Konsistenz der Entwicklungsergebnisse zu erhalten

- Netzplan: Hilfsmittel zur Planung und Überwachung des Projekttermins.