



Management Unternehmensplanung Strategie

**Projektdokumentation
und Fallbeispiele**

Dr. Alexander Schmidt

VORSTELLUNG ALEXANDER SCHMIDT



Alexander Schmidt, Dr. oec. HSG

Ausbildung

- Betriebswirtschafter (Dr. oec HSG und lic. oec. inform. HSG), Hochschule St. Gallen
- Auslandsstudien an der University of Tokyo, Università Luigi Bocconi Mailand und University of British Columbia Vancouver
- Schulen und Matura im Engadin

Berufliche Tätigkeiten

- Inhaber der Unternehmensberatungsfirma „SCHMIDT CONSULTING“ in St. Moritz
- Chief Executive Officer (CEO)/Geschäftsführer der FIS Alpinen Ski WM 2003 St. Moritz-Pontresina
- Marketing Manager bei der Swiss Re, Zürich
- Managementberater und Projektleiter bei The Boston Consulting Group, Zürich
- Projektmanager Credit Suisse und UBS, Zürich
- Produktmanager Hoffmann-La Roche, Mailand

Persönliche Interessen

- Snowboarden, Windsurfen, Golf
- Lesen, Reisen
- Gut Essen und Natur geniessen

ZIEL DES VORTRAGES

Begriffsklärung

- **Management**
- **Unternehmensplanung**
- **Strategie**

Aufzeigen von ausgewählten Konzepten der Unternehmensplanung und strategischen Unternehmensführung

Beispiel aus der Praxis

Begriffsklärung

BEGRIFF MANAGEMENT

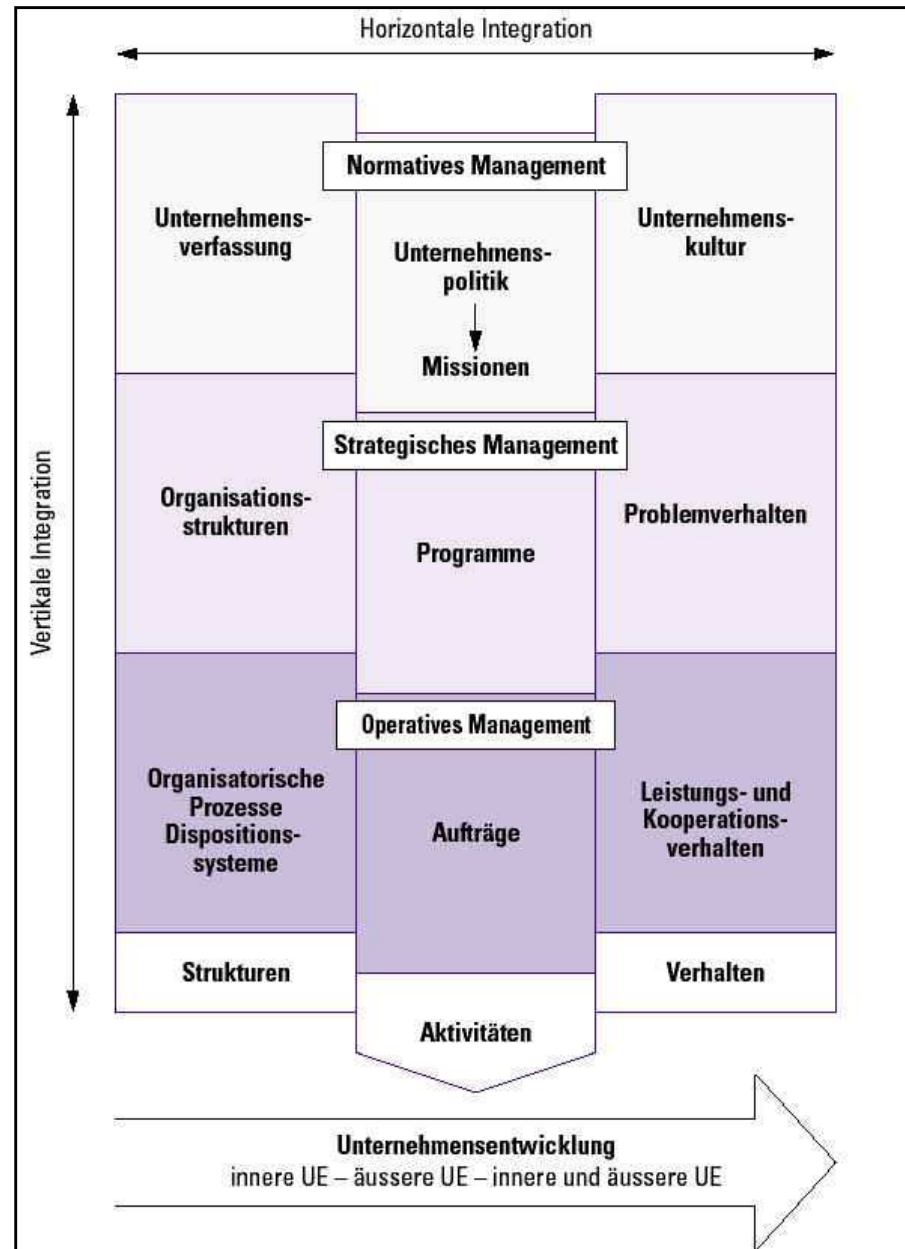
„Management“ wird oft synonym mit dem Begriff „Führung“ verwendet.

**„Management“ wird im engeren Sinn verstanden als
„sämtliche Führungsaufgaben, die in einem Unternehmen anfallen“.**

**„Führung“ wird im engeren Sinn verstanden als
„Mitarbeiterführung“.**

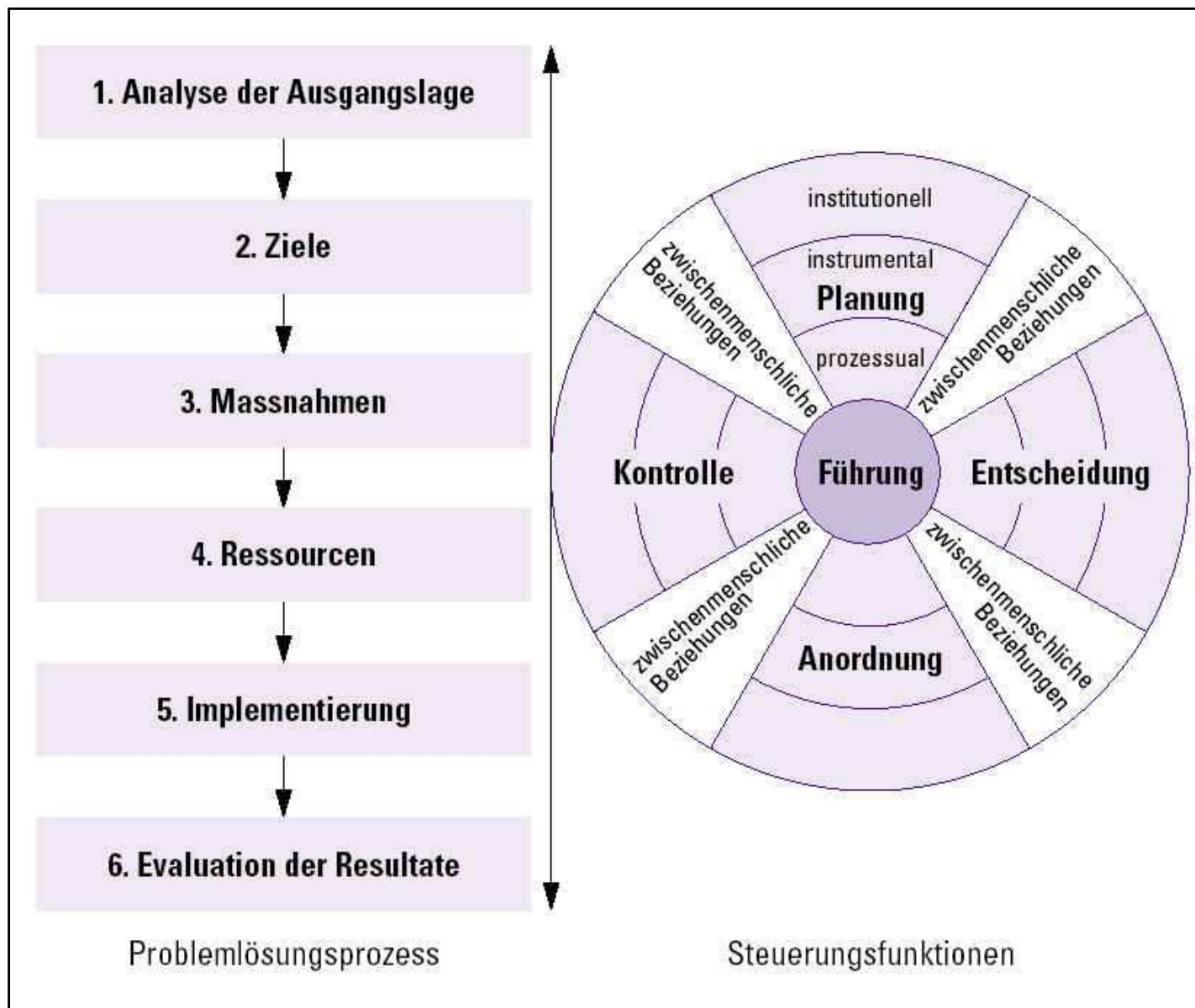
**Management wird oftmals anhand von integrierten Management-
Modellen dargestellt.**

INTEGRIERTES MANAGEMENT ANHAND DES ST. GALLER MANAGEMENT-MODELLS



Quelle: St. Galler Management-Konzept, Bleicher 1999

INTEGRIERTES MANAGEMENT-MODELL IN DER ANWENDUNG



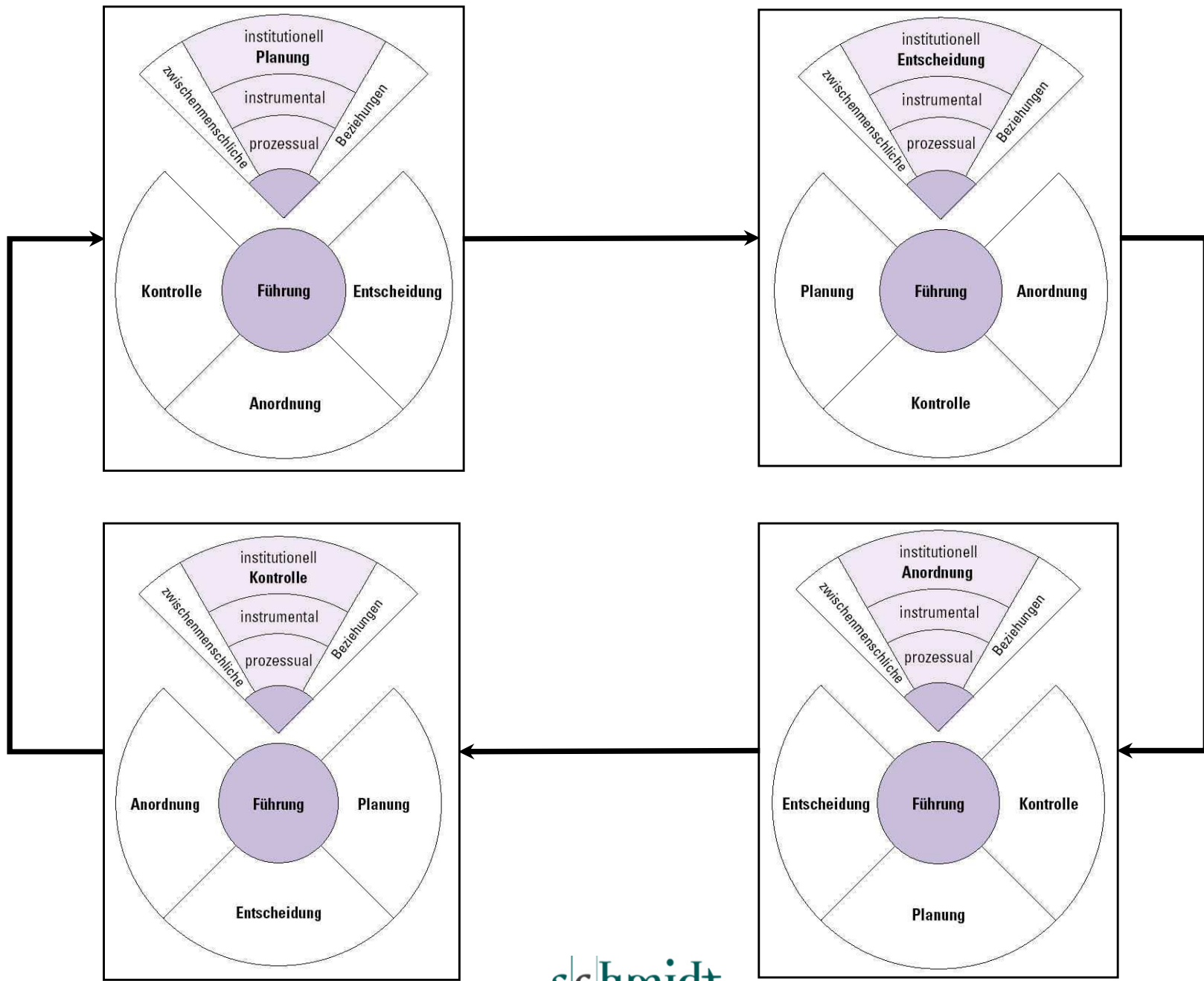
BEGRIFF UNTERNEHMENSPLANUNG

Der „Unternehmensplanung“ kommt im Rahmen des Managements eine entscheidende Bedeutung innerhalb der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens zu.

Sie bildet die Grundlage für weitere Managementfunktionen wie:

1. Entscheidungsvorbereitung
2. Grundlage für Anordnungen
3. Kontrolle

FUNKTIONEN DER UNTERNEHMENSPLANUNG IN DER ÜBERSICHT



BEGRIFF STRATEGIE

„Strategie“ wird als die Entwicklung von langfristigen Potentialen für eine langfristige und nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens verstanden.

In diesem Sinne wird **„strategisches Management“** als Aufbau und Pflege von Erfolgspotentialen verstanden.

Unter **„strategischer Erfolgsposition/Erfolgspotential (SEP)“** versteht man jene Fähigkeiten, die es dem Unternehmen erlauben

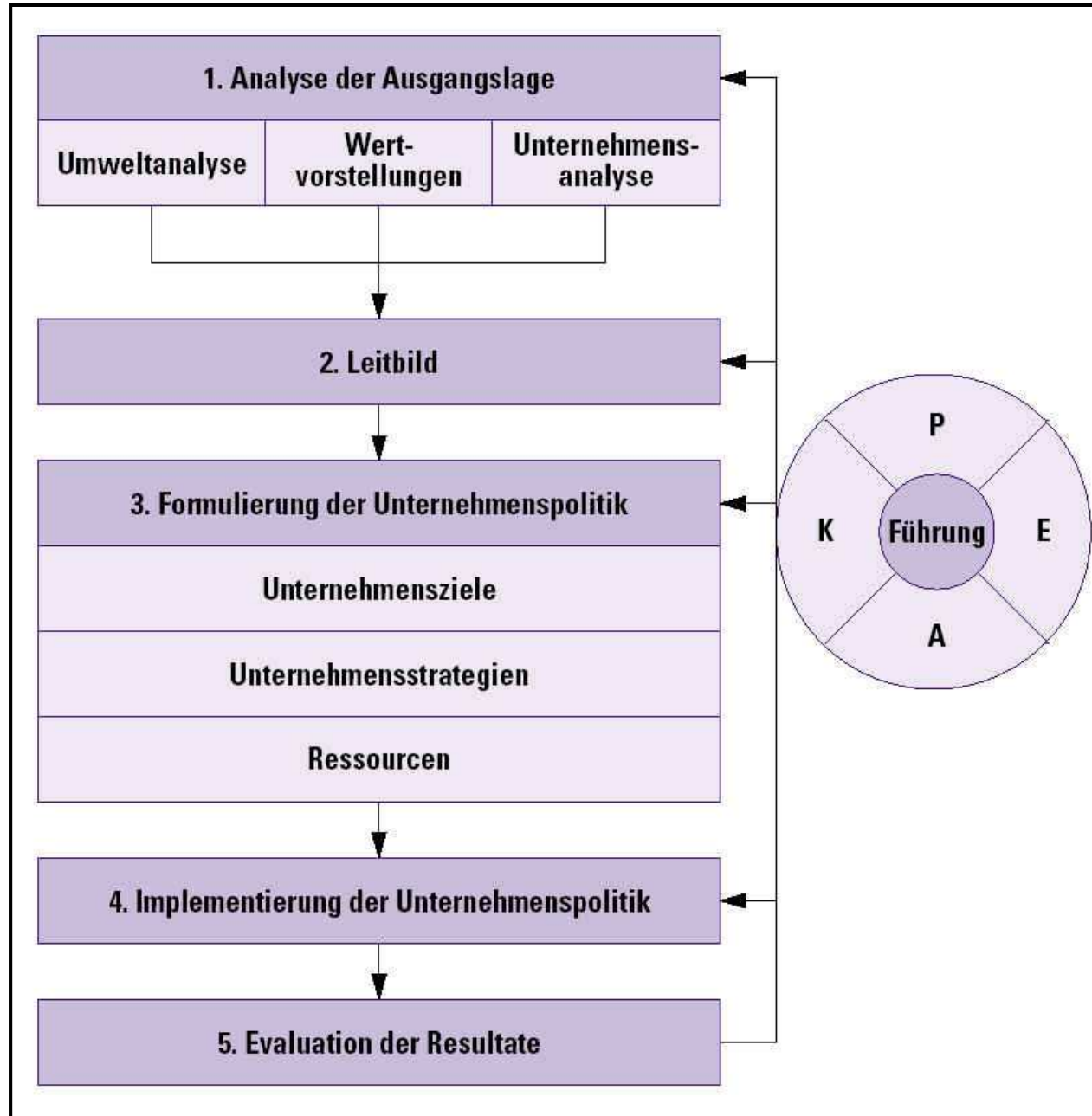
- im Vergleich zur Konkurrenz
- auch langfristig

überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen. (Pümpin/Geilinger 1998)

ABGRENZUNG STRATEGISCHE UND OPERATIVE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Merkmale \ Art der Planung	Strategische Planung	Operative Planung
Hierarchische Stufe	Schwerpunkt auf der obersten Führungsebene	Involvierung aller Stufen; Schwerpunkt mittlere Führungsstufen
Unsicherheit	relativ gross	relativ klein
Art der Probleme	meistens unstrukturiert und relativ komplex	relativ gut strukturiert und oft repetitiv
Zeithorizont	Akzent langfristig	Akzent kurz- bis mittelfristig
Informationsbedürfnisse	primär ausserbetrieblich (Umwelt)	primär innerbetrieblich (Teilbereiche)
Alternativenauswahl	Spektrum der Alternativen grundsätzlich weit	Spektrum eingeschränkt
Umfang	Konzentration auf einzelne wichtige Problemstellungen	umfasst alle funktionellen Bereiche
Grad der Detaillierung	relativ tief; globale Aussagen	relativ hoch; konkrete Aussagen

STRATEGISCHER PROZESS



Ausgewählte Strategiekonzepte

WICHTIGE STRATEGIEKONZEPTE IM ÜBERBLICK

1. Wettbewerbsanalyse/Branchenanalyse von Porter

2. Konzept der Erfahrungskurve von The Boston Consulting Group

3. Portfolio-Analyse von The Boston Consulting Group
→ Normstrategien der Marktwachstums-/Marktanteils-Matrix

4. Benchmarking

5. PIMS-Modell (Profit Impacts of Market Strategies) von General Electric

6. GAP-Analyse (Lückenanalyse)

7. Konzept der Kernkompetenzen

8. Strategische Erfolgsfaktoren/-positionen (SEP)

9. Produkt-/Markt-Strategien von Ansoff

10. Wettbewerbsstrategien (Differenzierung/Kostenführer)

11. Balanced Score (für die Strategieentwicklung und -umsetzung)

12. Entwicklung und operative Strategieumsetzung mittels Businessplan

DIE ERFAHRUNGSKURVE

1966 von der Boston Consulting Group entwickelt.

Das Modell der Erfahrungskurve besagt, dass die Kosten pro hergestellte Produktionseinheit mit zunehmender Erfahrung sinken. (ist eine Erweiterung der Lernkurve)

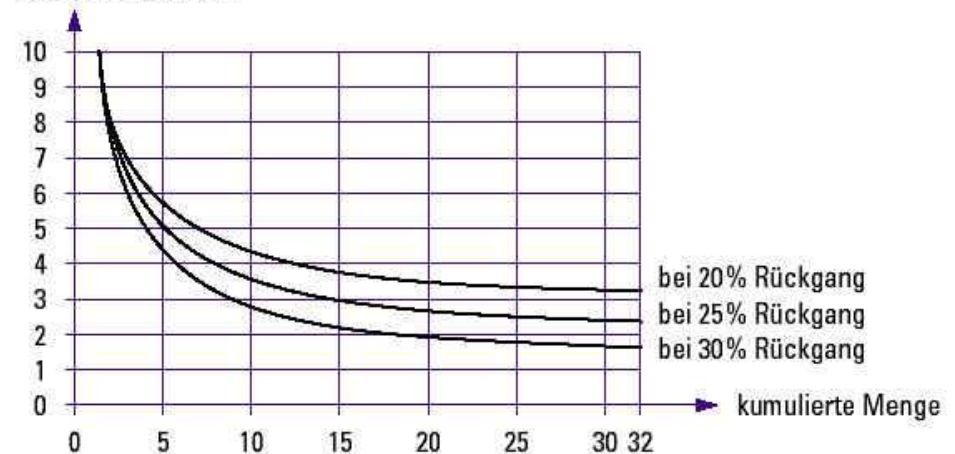
Eine Verdoppelung der Produktionsmenge resultiert im Schnitt in einem Kostenreduktionspotential zwischen 20% und 30%.

Strategische Folgerungen:

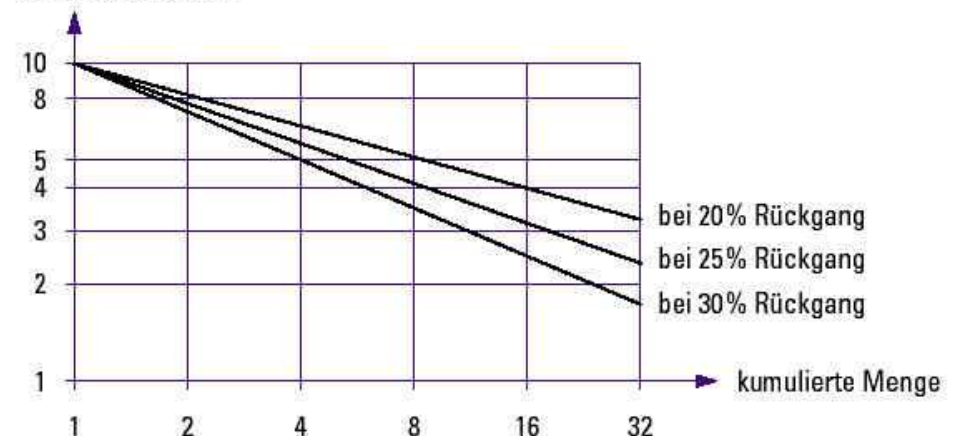
- Das Unternehmen mit dem grössten Marktanteil hat die grösste Gewinnspanne
- Das Unternehmen mit dem grössten Produktionsvolumen hat den grössten Preispolitischen Handlungsspielraum

kumulierte Produktionsmenge	Kostenreduktionsrate α		
	$\alpha = 20$	$\alpha = 25$	$\alpha = 30$
1	10,00	10,00	10,00
2	8,00	7,50	7,00
4	6,40	5,63	4,90
8	5,12	4,22	3,43
16	4,10	3,16	2,40
32	3,27	2,37	1,68

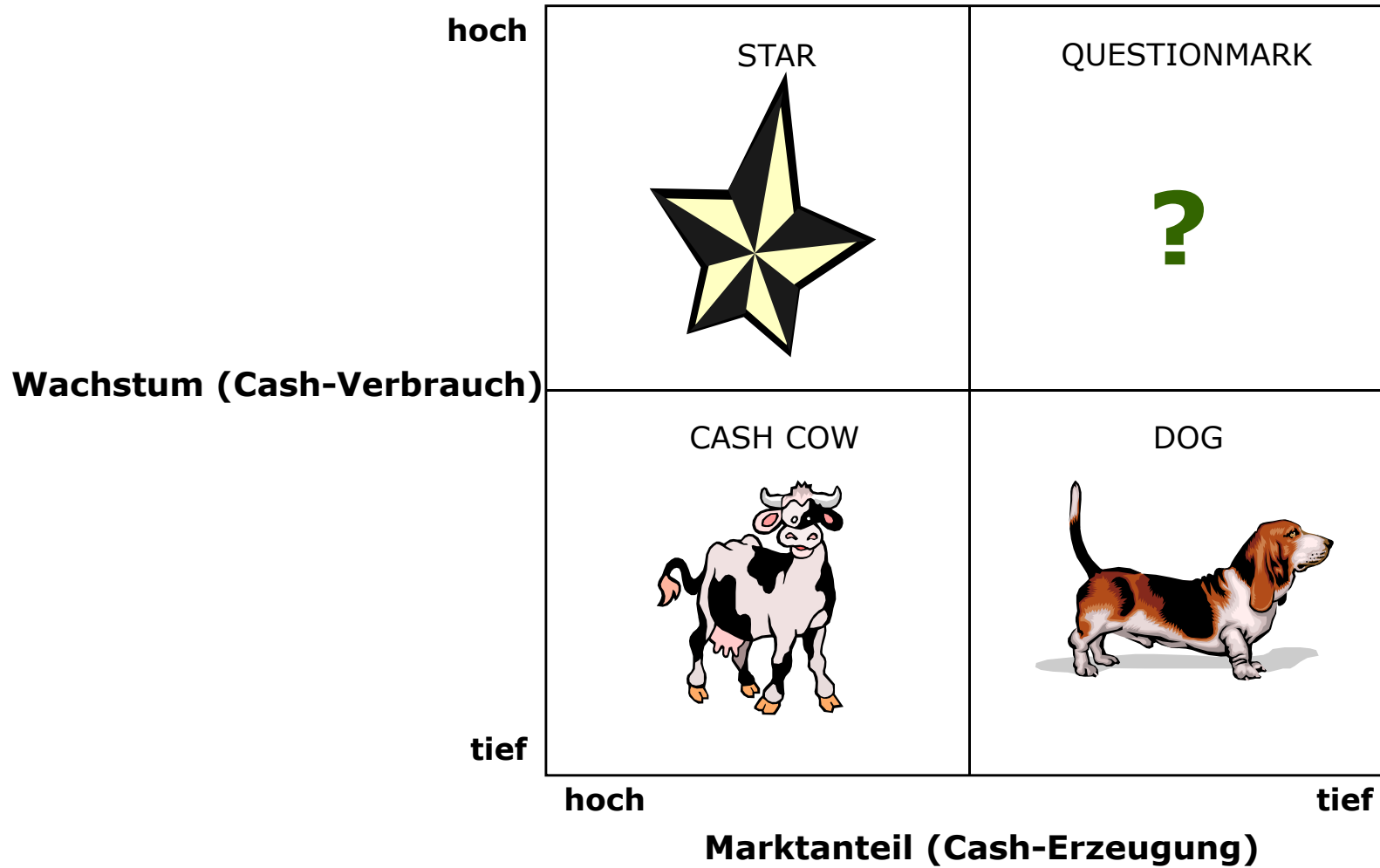
Kosten/Stück in Fr.



Kosten/Stück in Fr.



DAS PRODUKT-PORTFOLIO DER BOSTON CONSULTING GROUP

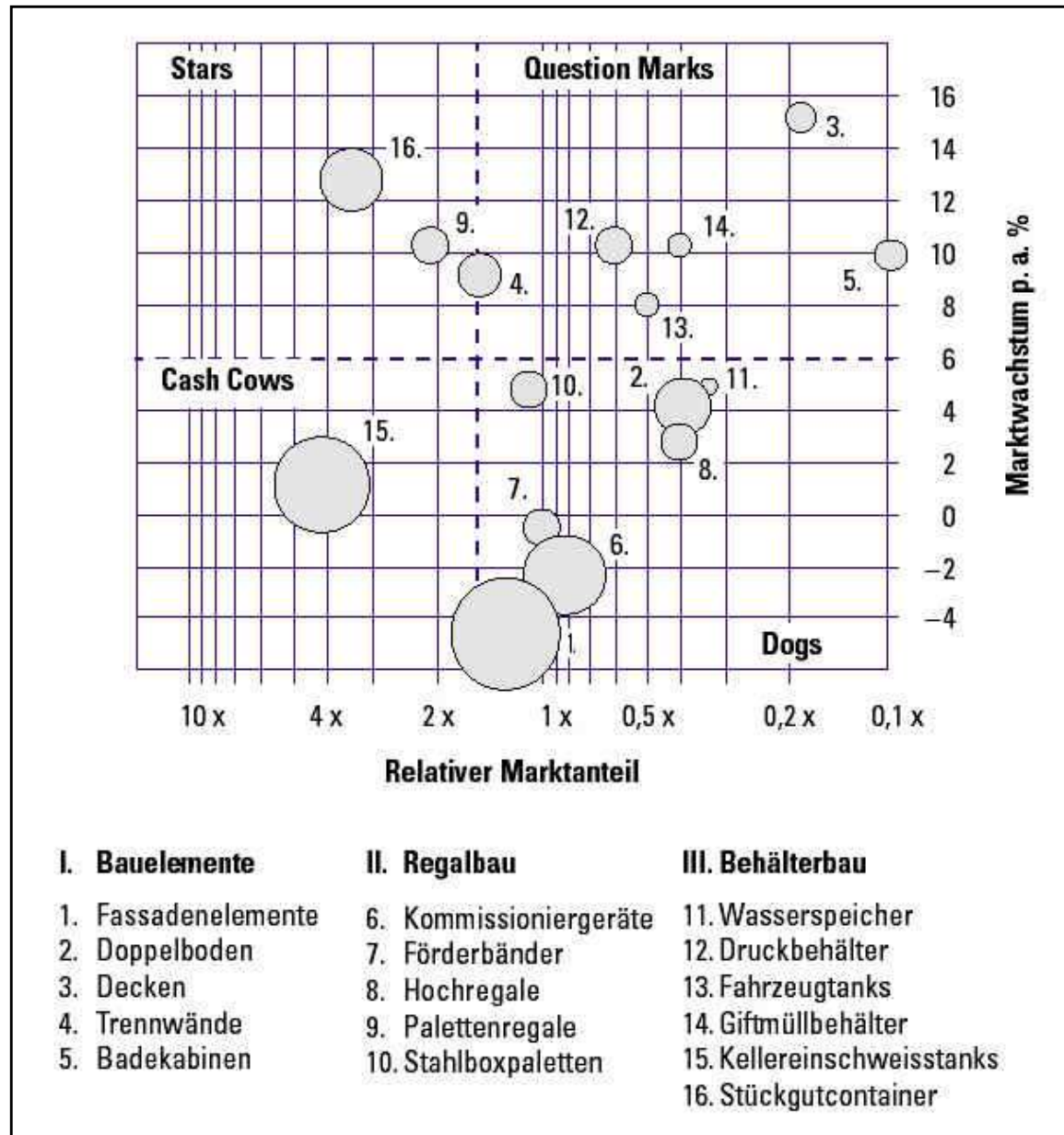


Quelle. The Boston Consulting Group BCG, 1966

Dr. Alexander Schmidt

© SCHMIDT CONSULTING BAS GmbH - 7500 St. Moritz / 8044 Zürich - www.schmidt-consulting.ch

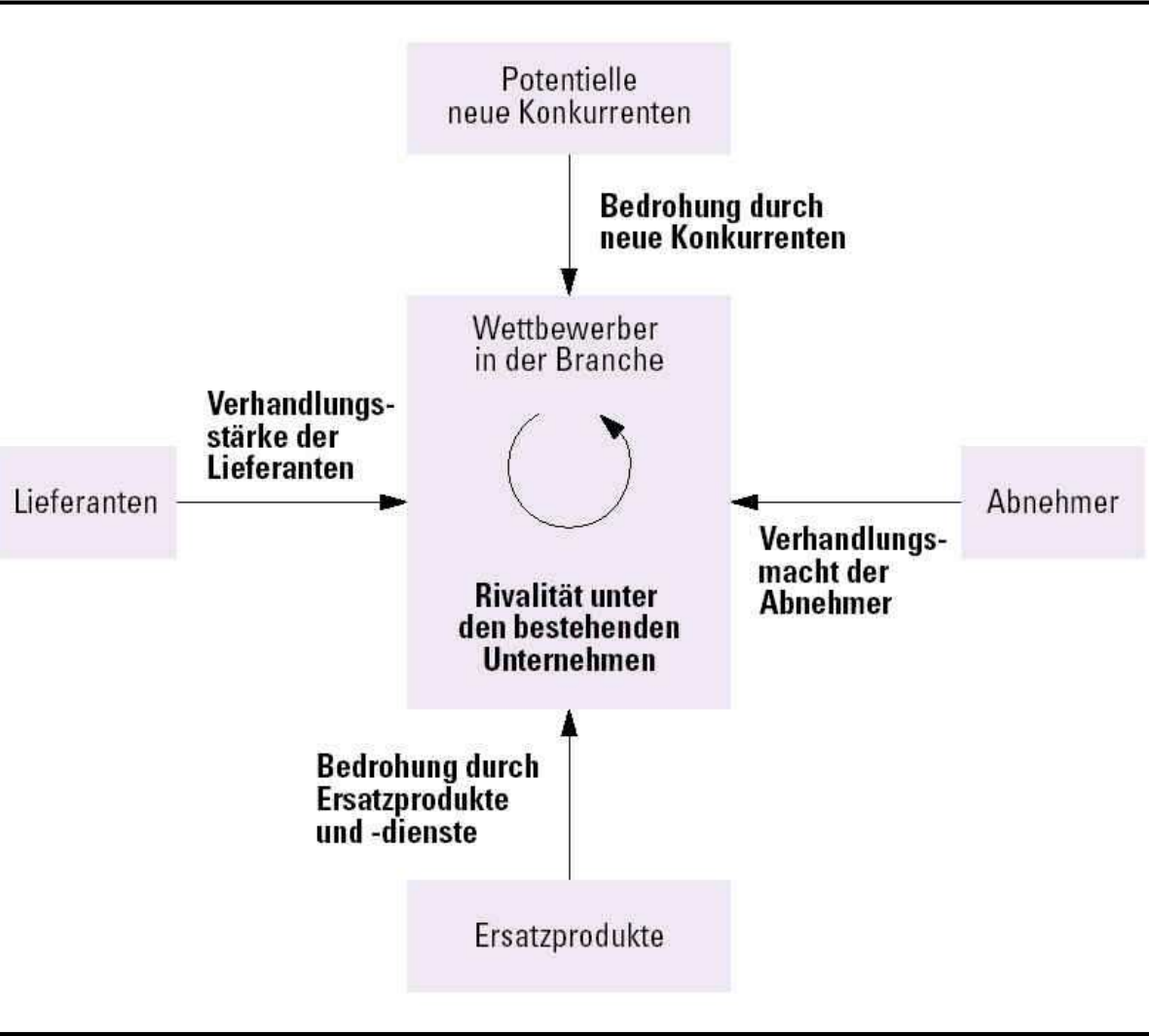
DAS PORTFOLIO IN DER ANWENDUNG MIT RELATIVEM MARKANTEIL



ABGELEITETE STRATEGIEN AUS DEM PORTFOLIO

Strategische Elemente Portfolio-Kategorie	Zielvorstellung (relativer Marktanteil)	Ressourceneinsatz	Risiko
Stars	halten/ leichter Ausbau	hoch, Reinvestition des Cash-flow	akzeptieren
Cash Cows	halten/ leichter Abbau	gering, nur Rationalisie- rungs- und Ersatz- investitionen	einschränken
Dogs	Abbau	minimal, Verkauf bei Gelegenheit, evtl. Stilllegung	stark reduzieren
Question Marks	selektiver Ausbau	hoch, Erweiterungs- investitionen	akzeptieren
	Abbau	Verkauf	einschränken

WETTBEWERBER-MODELL NACH PORTER UND DARAUS ENTWICKELTE STRATEGIEN



		Strategischer Vorteil	
		Singularität aus Sicht des Käufers	Kostenvorsprung
Strategisches Zielobjekt	Branchenweit	Differenzierung	Umfassende Kostenführerschaft
	Beschränkung auf ein Segment	Konzentration auf Schwerpunkte	

Strategische Unternehmensführung anhand eines KMU-Beispiels

Strategieentwicklung im Rahmen des „Businessplans“

BUSINESSPLAN ALS RAHMEN DER STRATEGIEENTWICKLUNG UND -UMSETZUNG

STRUKTURIERTES VORGEHEN

Unternehmensanalyse Kunde

Allgemeine Unternehmensentwicklung

Sparten und Geschäftsbereiche

Umsatzentwicklung

Renditekalkulation

Entwicklung Produkte

Konkurrenzanalyse

Finanzen und Kosten

Organisation

Marketing

Personal

SWOT-Analyse

Strategische Stossrichtung

Verwendete Strategie-Konzepte und Strategie-Instrumente

1. Businessplan

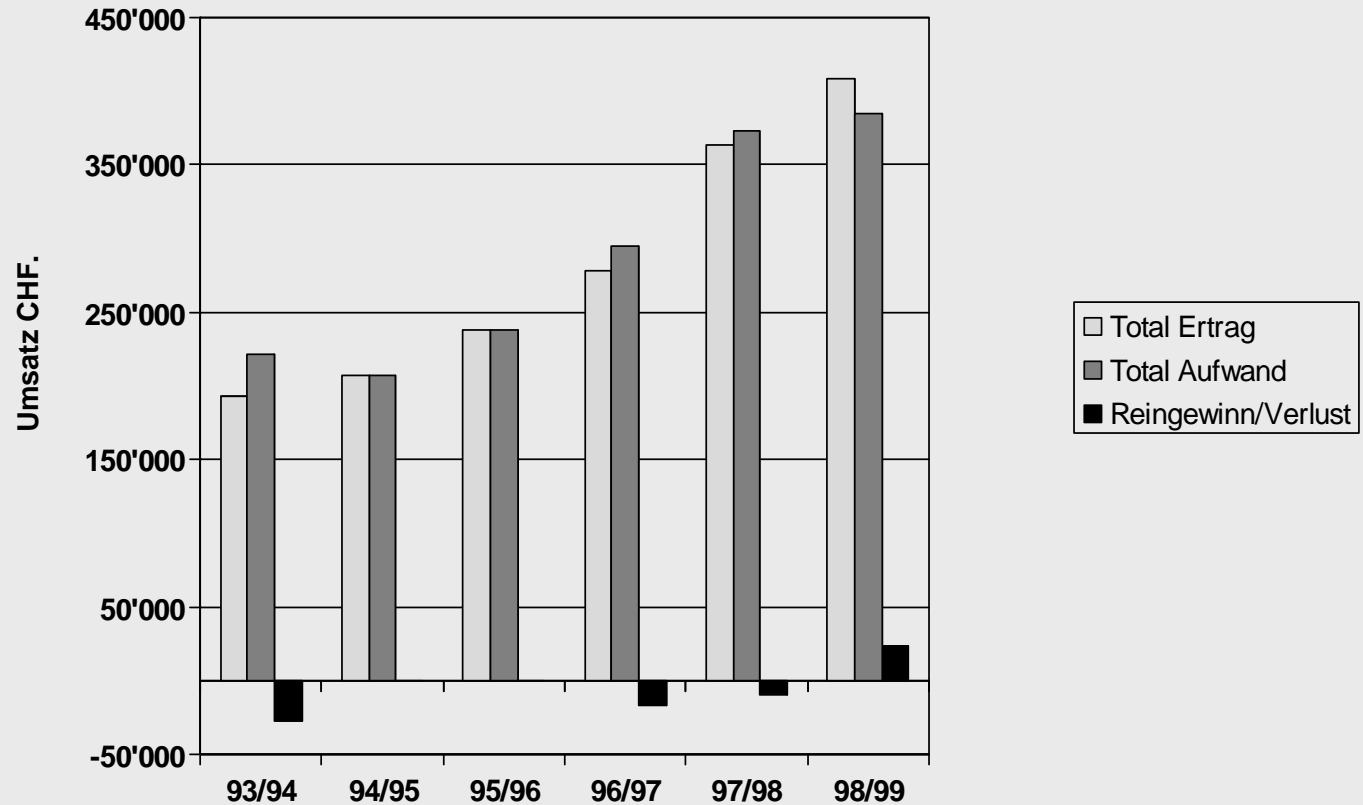
2. Produkt-Portfolio Analyse

3. Wettbewerbs-/Branchenanalyse

4. Kostenanalysen

5. Wettbewerbsstrategie „Konzentration auf Schwerpunkt – Nischenstrategie“

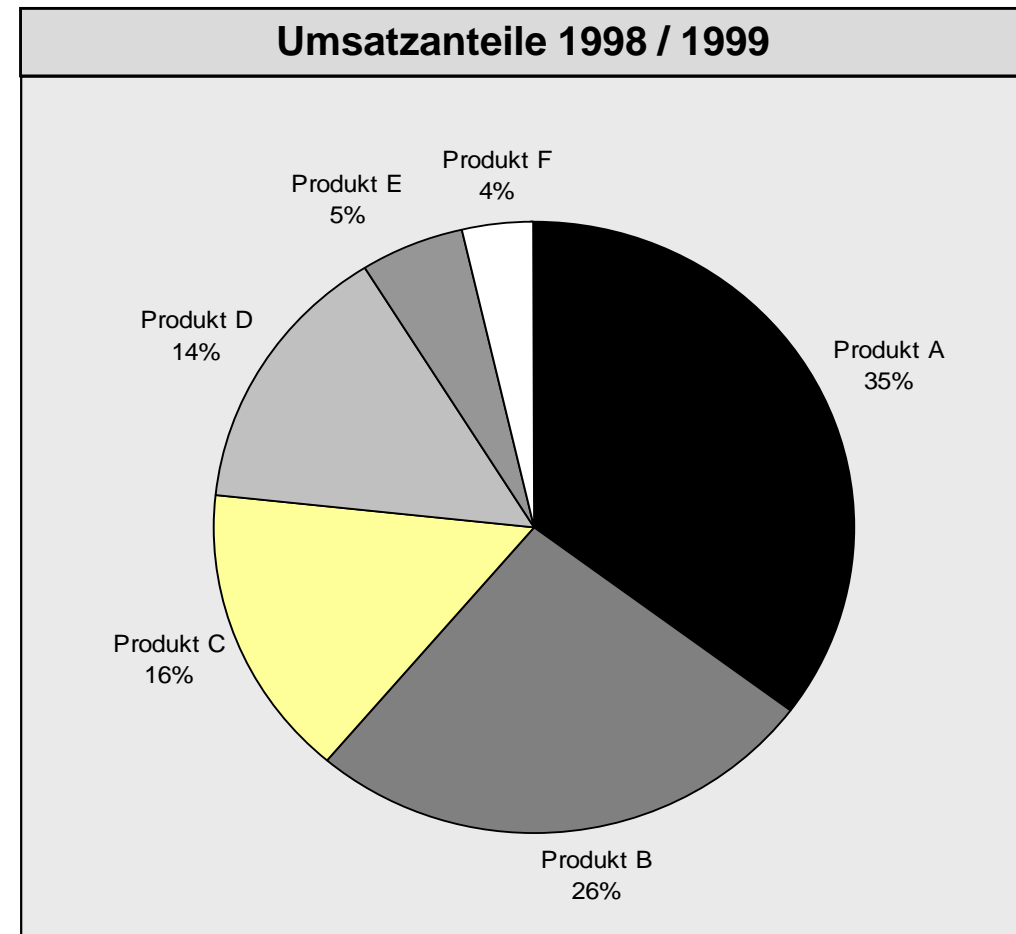
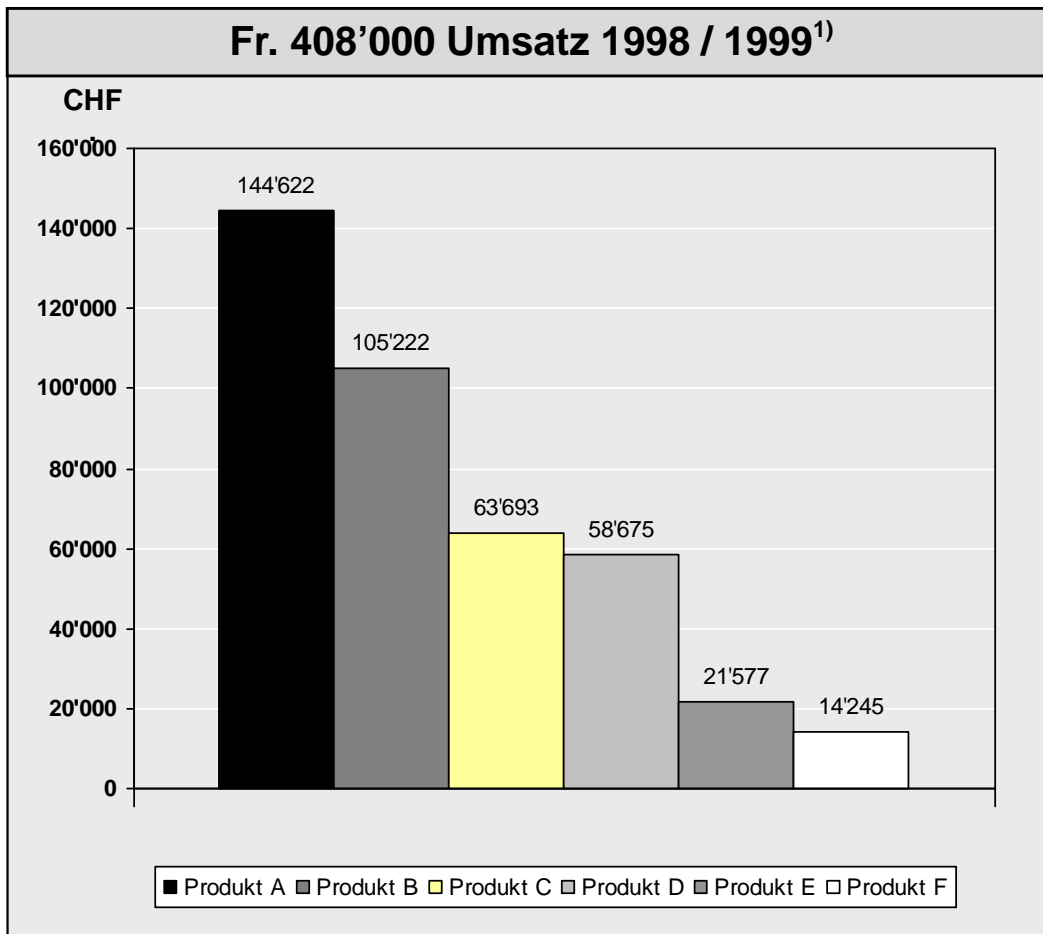
BEISPIEL DER UNTERNEHMENSANALYSE GEWINNZONE NACH SECHS JAHREN ERREICHT



	<u>1998/1999</u>	<u>Wachstum 1993 - 1999</u>
Umsatz	Fr. 408'032	16,1%
Aufwand	Fr. 384'995	11,7%
Gewinn	Fr. 23'036	

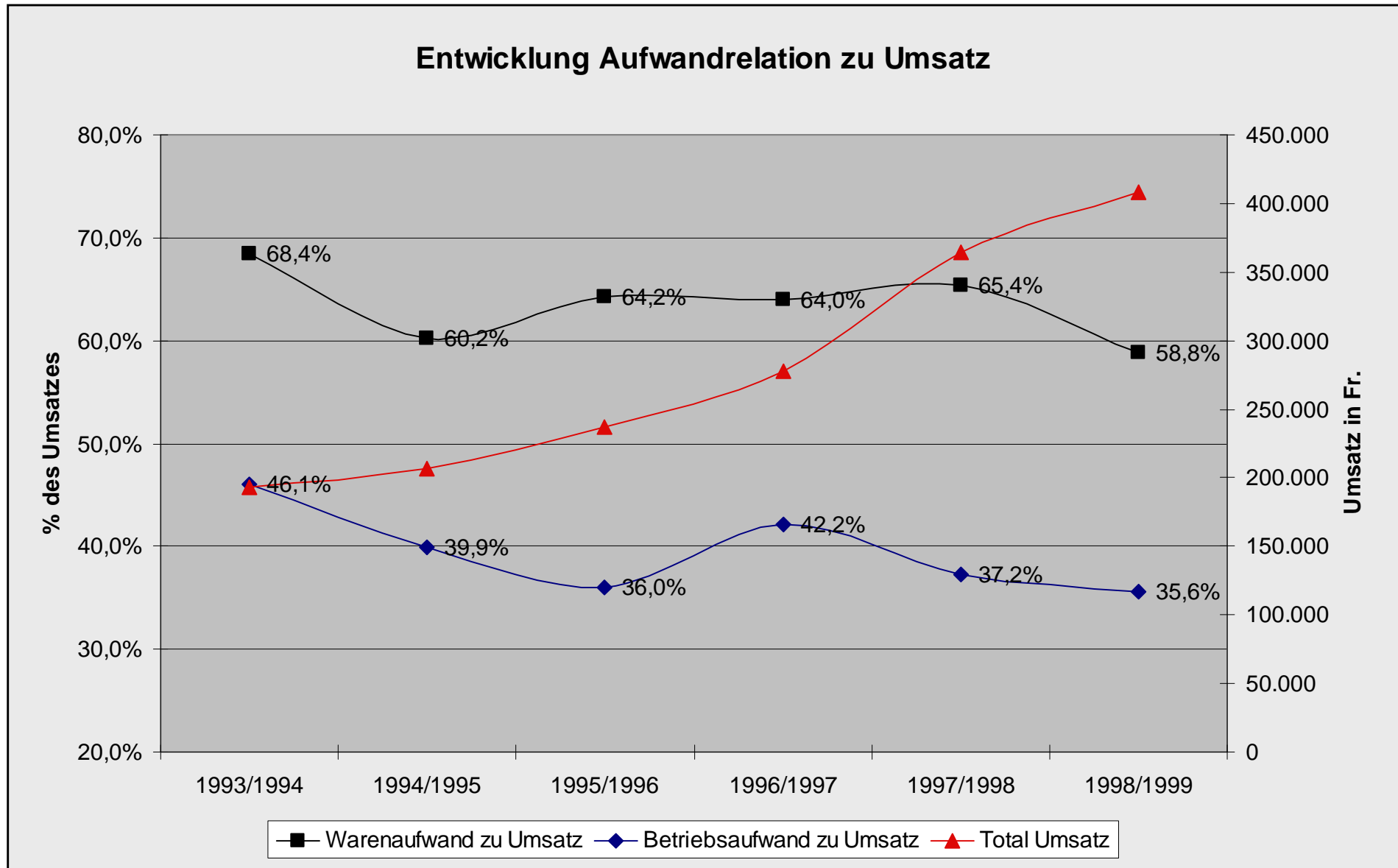
BEISPIEL DER UNTERNEHMENSANALYSE

60% DES UMSATZES 1998/1999 MIT VERKAUF VON PRODUKT A UND PRODUKT B ERZIELT



1) Proportionale Umsatzkorrektur je Warengruppe von 12,2% basierend auf Computer-Warenstatistik

BEISPIEL UNTERNEHMENSANALYSE HÖHERER UMSATZ OHNE PROPORTIONAL STEIGENDEN WAREN- UND BETRIEBSAUFWAND ERZIELT



NEUE STRATEGIE ALS ERGEBNIS DER STRATEGIEARBEIT UND ENTWICKLUNG EINES BUSINESSPLANS

Eine zukünftige strategische Stossrichtung zielt insbesondere auf die Umsatz- und Renditeoptimierung des Verkaufssortimentes vom Kunden ab. Dies bedeutet:

Vermindertes Wachstum des Produktbereichs A
(Ausschöpfungsstrategie)

Verstärktes Wachstum des Produktbereichs B
(Entwicklungsstrategie)

Gleichbleibendes Wachstum des Produktbereichs C
(Durchdringungsstrategie)

Verstärktes Wachstum bei dem Produktbereichs D
(Entwicklungsstrategie)

Gleichbleibendes Wachstums des Produktbereichs E
(Durchdringungsstrategie und Rückzugsstrategie)

Verstärktes Wachstums des Produktbereichs F
(Entwicklungsstrategie)

⇒ **Diese Wachstumsstrategie widerspiegelt sich in den Business-Plänen (bis 2004).**

DIE WACHSTUMSSTRATEGIE BEDINGT DIE EINHALTUNG VON RICHTGRÖSSEN

Das jährliche **Umsatzwachstum von 16%** ist einzuhalten.

Die **Kosten** sollten weiter in Griff behalten werden und nicht mehr als **11-12% Wachstum** bei einem Umsatzwachstum von 16% aufweisen

- Der Warenaufwand sollten bei 60-65% des angestrebten Umsatzes liegen
- Der Betriebsaufwand sollte bei 30-35% des Umsatzes liegen
 - Personalaufwand 18% des Umsatzes
 - Mietaufwand 4% des Umsatzes
 - Bankzinsen 1% des Umsatzes
 - Abschreibungen 2-3% des Umsatzes
 - Betriebsversicherungen, Gebühren 3% des Umsatzes
 - Diverser Betriebsaufwand 2% des Umsatzes
 - Büro- und Verwaltungsaufwand 1% des Umsatzes
 - Werbe- und PR-Aufwand 2% des Umsatzes

→ **Zielgrösse von 30% Betriebsaufwand** durch gutes Kostenmanagement bei steigenden Umsatz in 3-4 Jahren erreichbar

MASSNAHMEN ZUR STRATEGIEUMSETZUNG

Kommunikation der grundlegend **strategischen Stossrichtung** im gesamten Kunden Team.

Kommunikation des jährlich angestrebten Umsatzzieles gesamthaft und je Warengruppe an das Verkaufsteams, mit regelmässigen Feedbacks an Verkaufsteam über **Umsatzentwicklung, Zielabweichungen resp. -erreichung und einzuleitende, operative Massnahmen.**

Verkaufschulung des Personals, insbesondere für den Verkauf von Produkt B.

Ausnutzung der neu entstandenen **Verkaufsfläche** für verbesserte Präsentation der Verkaufswaren, insbesondere der Produkte B.

Weiterführung von **Werbemassnahmen** (Mailings, Flyers, Stickers, Mund-zu-Mund-Propaganda etc.) um den Bekanntheitsgrad des Kunden zu halten und weiter auszubauen.

Frühzeitiger Ausverkauf von Waren, die sich schon früh im Jahr als schlecht verkäuflich erweisen (Senkung des Warenlagers).

IN ZWEI JAHREN UMSATZ VON FR. 550'000.--; FR. 850'000.-- IN FÜNF JAHREN

Umsatzzahlen 1998/1999				Business-Plan 2000- 2004									
Warengruppen	Korrigierter Umsatz 98/99	Gruppiert	Anteil	2000		2001		2002		2003		2004	
Produkt A1	110'106			124'420		140'595		158'872		179'526		202'864	
Produkt A2	32'224			36'414		41'147		46'496		52'541		59'371	
Produkt A3	2'291			2'589		2'926		3'306		3'736		4'221	
Produkt A		144'622	35.4%	163'423	34.6%	184'668	33.7%	208'674	32.8%	235'802	32.0%	266'456	31.1%
Produkt B1	53'319			63'450		75'505		89'851		106'923		127'238	
Produkt B2	39'692			47'233		56'208		66'887		79'596		94'719	
Produkt B3	12'211			14'531		17'292		20'577		24'487		29'139	
Produkt B		105'222	25.8%	125'214	26.5%	149'005	27.2%	177'315	27.9%	211'005	28.6%	251'096	29.3%
Produkt C1	60'465			70'139		81'361		94'379		109'479		126'996	
Produkt C2	3'228			3'745		4'344		5'039		5'845		6'780	
Produkt C		63'693	15.6%	73'883	15.6%	85'705	15.6%	99'418	15.6%	115'324	15.6%	133'776	15.6%
Produkt D1	22'452			26'268		30'734		35'959		42'072		49'224	
Produkt D2	16'314			19'087		22'332		26'128		30'570		35'767	
Produkt D3	14'824			17'345		20'293		23'743		27'779		32'502	
Produkt D4	5'085			5'949		6'961		8'144		9'529		11'149	
Produkt D		58'675	14.4%	68'649	14.5%	80'320	14.7%	93'974	14.8%	109'950	14.9%	128'641	15.0%
Produkt E1	15'591			18'085		20'979		24'336		28'229		32'746	
Produkte E2	5'986			6'943		8'054		9'343		10'838		12'572	
Produkt E		21'577	5.3%	25'029	5.3%	29'033	5.3%	33'679	5.3%	39'067	5.3%	45'318	5.3%
Produkt F1	14'245			16'666		19'499		22'814		26'693		31'230	
Produkt F		14'245	3.5%	16'666	3.5%	19'499	3.6%	22'814	3.6%	26'693	3.6%	31'230	3.6%
Totalumsatz	408'032	408'032		472'864		548'229		635'875		737'842		856'519	
Warenaufwand	239'863	59%		280'640		328'348		384'168		449'476		525'887	
Betriebsaufwand	145'132	36%		162'548		182'054		203'900		228'368		255'772	
Gesamtaufwand	384'995			443'188		510'402		588'068		677'844		781'659	
Gewinnerwartung	23'037	6%		29'677		37'827		47'807		59'997		74'859	
Warenaufwand (Erfahrungswert ca. 60% des Umsatzes)				59%		60%		60%		61%		61%	
Betriebsaufwand (Senkung auf 30% des Umsatzes als Ziel)				34%		33%		32%		31%		30%	
Gewinn				6%		7%		8%		8%		9%	

Zusammenfassung

STRATEGIEÜBERPRÜFUNG NACH 5 JAHREN ZEIGT EINE ERFOLGREICHE UMSETZUNG DER ENTWICKELTEN STRATEGIE

1999 wurde das vorliegende Beispielunternehmen einer kompletten Strategie- und Unternehmensüberprüfung durch die Beratungsfirma SCHMIDT CONSULTING unterzogen.

Eine **Nischenstrategie** mit entsprechender strategischer Umsetzung einer **Produkt-Portfolio-Strategie** wurde basierend auf einer umfassenden **Unternehmensanalyse** und **Businessplan-Erstellung** festgelegt.

Zur Umsetzung der Strategie wurden **Richtkennzahlen** als Leitplanken gesetzt.

Konkrete **Umsetzungsmassnahmen** zur Strategierealisation wurden entwickelt.

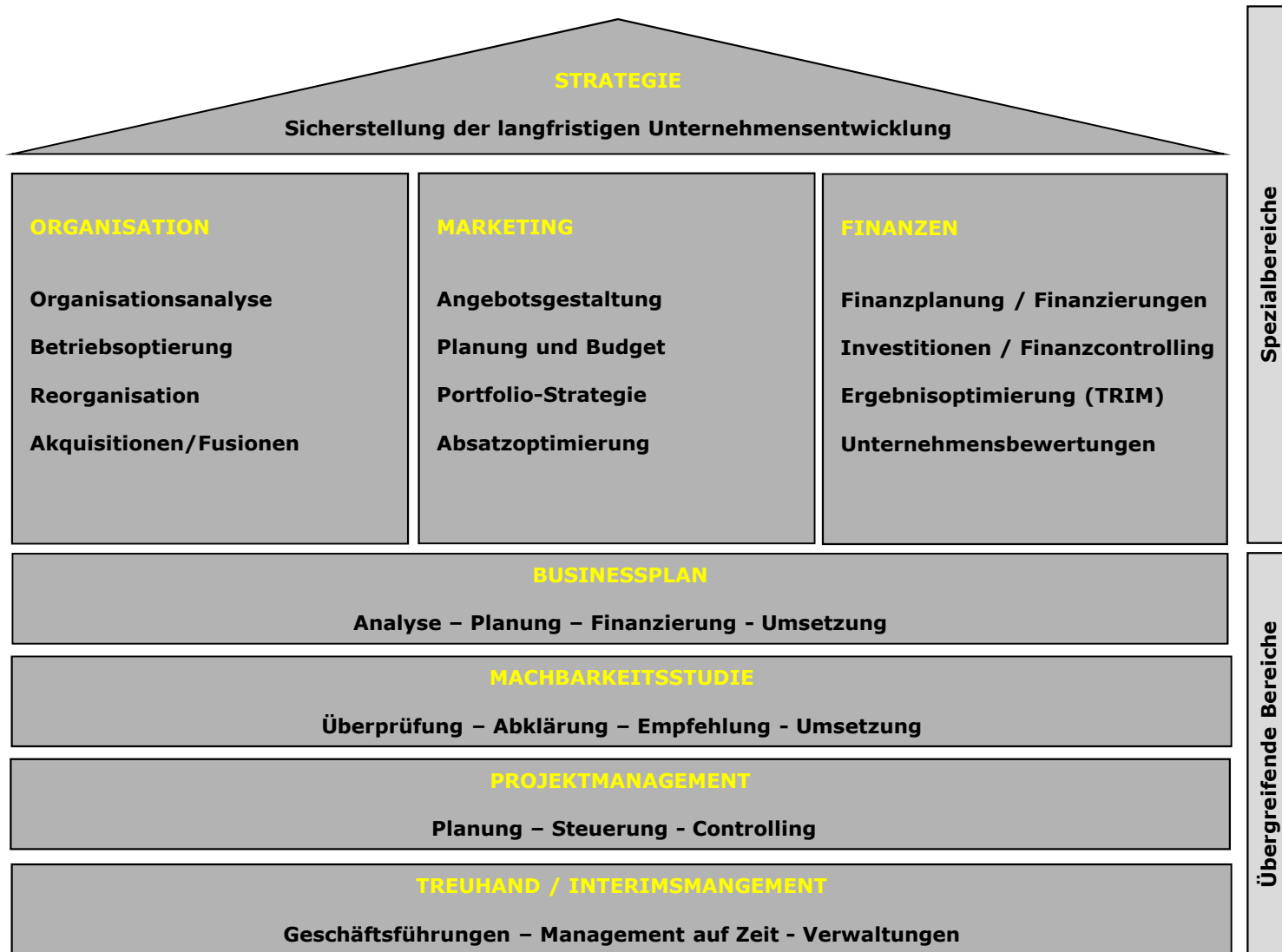
Ein detaillierter **Businessplan** dokumentierte die entsprechende Unternehmensplanung und -strategie.

Nach knapp fünf Jahren zeigt sich, dass die konkrete Einhaltung der Strategie sehr fruchtbar war:

- **Das Unternehmen hat sich sogar besser als erwartet entwickelt**
- **Die Umsätze sind stark gestiegen, mit sinkenden Kostensätzen**
- **Der Gewinn hat sich innert 5 Jahre verdreifacht**
- **Eine führende Marktstellung in den Hauptproduktbereichen wurde erreicht**

Schmidt Consulting - Kontakt

DIENSTLEISTUNGEN VON SCHMIDT CONUSULTING



Kontakt

Schmidt Consulting Business Advisors GmbH

Direktkontakt Geschäftsführer:

Dr. oec. HSG Alexander Schmidt

Fon: +41-79-419 3011

E-Mail: alexander.schmidt@schmidt-consulting.ch

SCHMIDT CONSULTING Business Advisors

Plazza dal Mulin 3

7500 St. Moritz

Switzerland

Fon: +41 - 81 - 834 4005

Fax: +41 - 81 - 834 4006

Mobile: +41 - 79 - 419 3011

E-Mail: info@schmidt-consulting.ch

Web: www.schmidt-consulting.ch

Schmidt Business Advisors Zürich GmbH:

Christopher Schmidt

Susenbergrasse 57

8044 Zürich

Switzerland

Fon: +41 - 79 - 419 3011

E-Mail: zurich@schmidt-consulting.ch



schmidt
consulting

Neue Perspektiven für Ihr Unternehmen entdecken

www.schmidt-consulting.ch
Ihr Link zu professioneller Unternehmensberatung und Coaching

Wir bieten Ihnen langjährige Erfahrung und Lösungen in den Bereichen

- Businessplan und Machbarkeitsstudien
- Betriebsoptimierungen
- Sanierungen, Reorganisationen und Fusionen
- Finanzplanung und Controlling
- Marketingplanung
- Projektmanagement
- Treuhand, Geschäftsführungen und Verwaltungen

Für ein unverbindliches Gespräch stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

SCHMIDT CONSULTING - UNTERNEHMENSBERATUNG
Plazza dal Mulin 3 CH-7500 St. Moritz
Tel. 081-834 4005 Fax. 081-834 4006
info@schmidt-consulting.ch www.schmidt-consulting.ch

