

IN DIESEM KAPITEL

Ein Überblick über das Zielsystem Ihres Unternehmens

Die Teilschritte Zielsetzung, Strategieentwicklung und Durchführung von geplanten Maßnahmen

Wie Kennzahlensysteme bei der Steuerung Ihres Unternehmens unterstützen können

Kapitel 1

Betriebliche Planungsprozesse unter Einbeziehung der Betriebsstatistik

Machen wir uns nichts vor. Alle Themen oder besser: Alle Lerninhalte kann man als Betriebswirtschaft zusammenfassen. In Endeffekt geht es darum, dass Ihr Unternehmen sich am Markt behaupten kann; dazu muss es letztendlich Gewinne erwirtschaften. Was alles dazugehört, um dieses Ziel zu erreichen, erfahren Sie in diesem Kapitel.

Eins vorweg: Kommen Ihnen die Überschriften in diesem Buch manchmal sehr lang und somit unverständlich vor? Mir auch. Aber wir wollen uns in diesem Buch streng an die Formulierung des IHK-Rahmenplans halten. Ich hoffe, der Text des Buches wird dann für etwas mehr Klarheit sorgen.

Das betriebliche Zielsystem

Ein betriebliches Zielsystem ist im Grunde genommen wie eine Landkarte für ein Unternehmen. Es hilft dabei, den Kurs festzulegen und sicherzustellen, dass alle Bemühungen in die gleiche Richtung gehen. Stellen Sie es sich vor wie das Navi in Ihrem Auto – es zeigt Ihnen den Weg und hilft Ihnen dabei, Ihre Ziele zu erreichen.

Die Aufgabe dabei ist es, einen Kompromiss zwischen den vielfältigen Zielen und den Interessen der einzelnen Stakeholder (Interessenvertreter) eines Unternehmens zu finden. Zu Stakeholdern gehören zum Beispiel Geschäftsleitung, Inhaber, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Gesellschaft und sogar der Staat.

Ziele für Ihr Unternehmen zu formulieren und festzulegen, steht stets in Zielbeziehungen zueinander. Diese Beziehungen sind entweder komplementär, konkurrierend oder indifferent.

Ziele sind »komplementäre Ziele«, wenn die Zielerreichung eines Ziels auch zur Zielerreichung eines anderen Ziels führt. Sie ergänzen sich also. Konkurrierende Ziele schließen sich gegenseitig aus. Das heißt, dass Sie nicht alle Ziele erreichen können. Ein Beispiel ist hierfür, den Kundenservice zu erhöhen, was zum Beispiel eine Erhöhung der Personalkosten zur Folge hat. Gleichzeitig haben Sie sich aber das Ziel der Kostenreduzierung vorgenommen.

Konkurrierende Ziele haben Sie also, wenn die Erreichung von Ziel 1 die Erreichung von Ziel 2 ausschließt und umgekehrt. Von einer Zielindifferenz spricht man, wenn die Zielerfüllung des ersten Ziels auf die Erreichung eines anderen Ziels keinerlei Einfluss hat.

Unternehmenskultur, -philosophie und -leitbild

Viele Unternehmen haben eine sogenannte *Unternehmenskultur*.



Unter *Unternehmenskultur* versteht man die Gesamtheit aller im Unternehmen festgelegten und auch gelebten Werte und Normen. Eine solche Unternehmenskultur kann sich in Gebräuchen, Ritualen, Kleidungsordnung oder in bestimmten Verhaltensweisen ausdrücken.

Die Unternehmenskultur wird entweder geplant und gesteuert oder sie entsteht aus dem Unternehmensalltag heraus. Sie sollten an dieser Stelle die Unternehmenskultur aber von der *Unternehmensphilosophie* unterscheiden.



Die Philosophie eines Unternehmens ist, wofür es steht. Sie zeigt, was das Unternehmen ausmacht, was es besonders macht und wie es nach außen wirkt. Die Philosophie ist die Grundlage für alles, was im Unternehmen passiert. Alle Mitarbeiter sollten die Philosophie wirklich leben. Die *Unternehmensphilosophie* bedingt das *Unternehmensleitbild*. Dies bedeutet: Ohne gemeinsame Wertevorstellungen kann es kein gemeinsames Leitbild geben.



Während die Unternehmenskultur einen Ist-Charakter darstellt, hat die Unternehmensphilosophie Soll- oder Plan-Charakter.

Ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur ist die Führungskultur des Unternehmens.



Die *Führungskultur* entsteht aus der Art und Weise, wie die Führungsstile tatsächlich im Unternehmen gelebt und wahrgenommen werden.

Klar, es gibt in der Theorie die bekannten, verschiedenen Führungsstile. Hier geht es über den theoretisch definierten Führungsstil hinaus. Entscheidend ist hier, ob Sie als Führungskraft auch als authentisch wahrgenommen werden. Wie implementiert man ein betriebliches Zielsystem?

- ✓ **Schritt 1: Die Vision festlegen** – Die Vision ist so etwas wie der Nordstern des Unternehmens. Sie gibt die langfristige Ausrichtung vor und beschreibt, wohin das Unternehmen letztendlich gehen möchte.
- ✓ **Schritt 2: Strategische Ziele setzen** – Strategische Ziele sind die Meilensteine auf dem Weg zur Verwirklichung der Vision. Sie sind spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitgebunden – kurz *SMART*.
- ✓ **Schritt 3: Operative Ziele definieren** – Operative Ziele sind die konkreten Schritte, die unternommen werden müssen, um die strategischen Ziele zu erreichen. Sie sind praktisch, konkret und dienen als Leitfaden für den täglichen Betrieb.
- ✓ **Schritt 4: Leistung messen und überwachen** – Ein betriebliches Zielsystem ist nutzlos, wenn man nicht weiß, ob man auf Kurs ist. Daher ist es wichtig, regelmäßig die Leistung zu messen und zu überwachen, um sicherzustellen, dass das Unternehmen auf dem richtigen Weg ist.

Ich bin bei der Beschreibung des betrieblichen Zielsystems jetzt zunehmend konkreter geworden – von der Unternehmensphilosophie über die Unternehmenskultur bis zum konkreten Unternehmensleitbild.

Corporate Identity: Das Selbstbild des Unternehmens

Kommen wir jetzt zur praktischsten Ausprägung des betrieblichen Zielsystems – der sogenannten *Corporate Identity (CI)*. Schauen Sie sich zunächst eine kompakte Definition an:



Als *Corporate Identity* bezeichnet man die Merkmale, die ein Unternehmen kennzeichnet und es von anderen Unternehmen unterscheidet. Die Corporate Identity ist damit das individuelle Selbstbild des Unternehmens.

Corporate ist dabei der übliche Ausdruck für Gesellschaft oder Ihr Unternehmen. Die Corporate Identity soll dazu dienen, dass zum Beispiel die Mitarbeiter die gleichen Symbole, Marken, Schriften, Farben, manchmal auch die entsprechende Arbeitskleidung benutzen.

Zum CI zählt auch das *Corporate Design (CD)*. Es ist ein Teil des CI. Überlegen Sie kurz, welche CDs Ihnen einfallen. Als Denkanstoß gebe ich Ihnen einmal das Beispiel in Abbildung 1.1, wo die Gestalter jedoch einen gravierenden Fehler eingebaut haben:



Abbildung 1.1: Corporate Design: Finde den Fehler
(Quelle: Berger Perk & Partner)

Ich brauche Sie nicht zu fragen, wo der Fehler liegt, oder? Hier erkennen Sie die Wirkung eines CD und welche Bedeutung es für Ihr Unternehmen haben kann. Es soll den Charakter des Unternehmens darstellen und Ihr Unternehmen unverwechselbar machen. Das CD ist also dafür da, dass jeder Ihr Unternehmen auf Anhieb erkennt. Denken Sie nur an das gelbe M eines recht bekannten Systemgastronomen, dessen Name mir gerade nicht einfällt.

Strategisch, taktisch oder operativ – das ist bei den Zielen die Frage

Kommen wir zurück zum Zielsystem Ihres Unternehmens. Grundsätzlich können Sie die Ziele Ihres Unternehmens in strategische, taktische und operative Ziele unterscheiden.

- ✓ **Die strategischen Ziele** betreffen einen Planungshorizont von drei bis fünf Jahren und gegebenenfalls auch noch langfristiger, zum Beispiel zehn Jahre.
- ✓ **Die taktischen Ziele** betreffen den Planungszeitraum von einem Jahr bis zu drei Jahren.
- ✓ **Die operativen Ziele** sind die Ziele des laufenden Geschäftsjahrs.

Es kann Ihnen passieren, dass die operativen Ziele nur schwer mit den langfristigen Zielen vereinbar sind. Ihre Aufgabe ist es nun, Ihr Zielsystem in Einklang zu bringen.

Die Kunst der Unternehmensführung liegt somit darin, kurzfristig die richtigen Entscheidungen zu fällen, ohne das ganze Zielsystem aus den Augen zu verlieren, also Ihr Unternehmen langfristig zielgerichtet zu steuern.

Ein Hilfsmittel bei der Integration der verschiedenen Ziele in Ihr Unternehmen ist die *Balanced Scorecard* (englisch: »ausgewogener Berichtsbogen«).



Die *Balanced Scorecard* ist ein Instrument zur Kontrolle, Dokumentation und Steuerung der Aktivitäten eines Unternehmens bezogen auf die Ziele, der Vision und Strategie. Sie soll alle strategischen Ziele und alle Kennzahlen sichtbar machen und auch übersichtlich darstellen.

Hier werden Ihre strategischen Ziele aus verschiedenen Blickrichtungen – die man hier Perspektiven nennt – betrachtet. Oft wird die BSC als Kennzahlensystem gestaltet, um die Ziele sofort messbar zu machen. Solche Kennzahlen werden mittlerweile oft als *KPIs* (*Key Performance Indicators*) bezeichnet, zumindest von Leuten, die als Spezialisten wirken wollen. Wenn Sie also in Ihrem Unternehmen Karriere machen wollen, benutzen Sie diesen Begriff.

In Abbildung 1.2 sehen Sie eine beispielhafte Darstellung einer Balanced Scorecard. Diese Grafik zeigt Ihnen die Zusammenhänge in einer BSC und die Wechselwirkungen der Ziele. Die genannten Kennzahlen sind Beispiele.

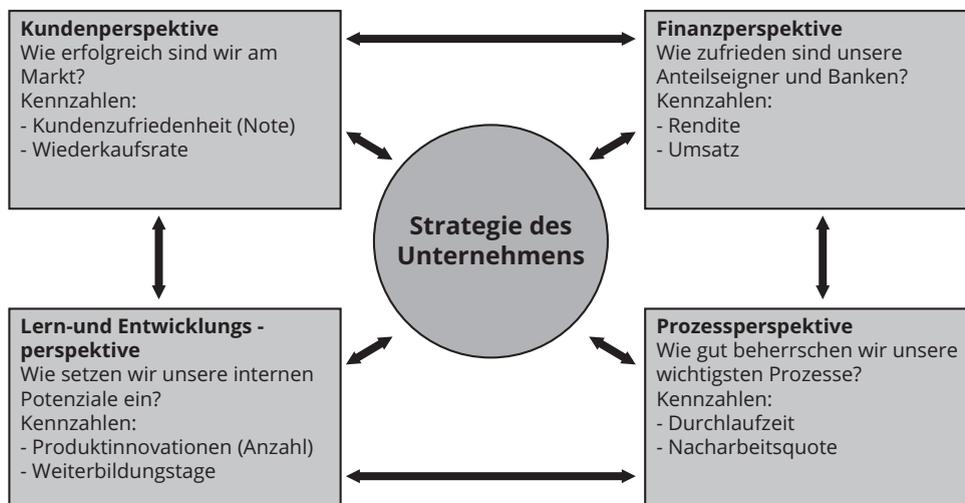


Abbildung 1.2: Balanced Scorecard (Quelle: <https://business-wissen.de>)

Bedeutung des betrieblichen Zielsystems für den Planungsprozess

Das betriebliche Zielsystem ist entscheidend für den Erfolg Ihres Unternehmens, da es den Planungsprozess lenkt und sicherstellt, dass alle Bemühungen auf die Erreichung gemeinsamer Ziele ausgerichtet sind. Indem es eine klare Richtung vorgibt und Prioritäten setzt, die

Ausrichtung gewährleistet und die Erfolgsmessung ermöglicht, ist das betriebliche Zielsystem ein unverzichtbares Instrument für jedes Unternehmen, das den langfristigen Erfolg anstrebt.

Das betriebliche Zielsystem beeinflusst den Planungsprozess auf verschiedene Weisen:

- ✓ **Richtungsweisend:** Es legt die langfristigen Ziele und die Vision des Unternehmens fest, die als Leitfaden für die Planung dienen.
- ✓ **Fokussierung:** Indem es klare Ziele setzt, hilft es dabei, den Fokus der Planung zu schärfen und sicherzustellen, dass alle Aktivitäten darauf ausgerichtet sind, diese Ziele zu erreichen.
- ✓ **Priorisierung:** Es hilft dabei, Prioritäten zu setzen und zu entscheiden, welche Projekte und Initiativen Vorrang haben, basierend auf ihrer Auswirkung auf die Zielerreichung.
- ✓ **Ausrichtung:** Es sorgt dafür, dass alle Abteilungen und Teams im Unternehmen auf die gleichen Ziele hinarbeiten und sich nicht in unterschiedliche Richtungen bewegen.
- ✓ **Erfolgsmessung:** Durch die Festlegung konkreter Ziele ermöglicht es eine objektive Bewertung des Erfolgs und eine Überprüfung, ob die Planung effektiv war oder Anpassungen erforderlich sind.

Lassen Sie uns nun den Zusammenhang zwischen der Zielsetzung und der Planung herstellen. Grundsätzlich können Sie feststellen, dass nur aus einer möglichst konkreten Zieldefinition eine konkrete Planung erfolgen kann. Durch die Zieldefinition erhält die Planung eine Vorgabe, zumindest einen Rahmen, in dem sich die Planung bewegen kann. Hierbei müssen Sie aber auch die Realität beachten. Sie können keine Umsatzentwicklung planen, ohne die Veränderungen der Marktverhältnisse zu analysieren.

Wenn sich Ihr Unternehmen in einem gesättigten Markt befindet, können Sie kaum eine exorbitante Umsatzsteigerung erwarten außer über eine Preissteigerung. Die Frage ist, ob sich eine Preissteigerung am Markt durchsetzen lässt. Na ja, es wird schwierig. Befindet sich Ihr Unternehmen in einem stark wachsenden Markt, kann ein Ziel die »Marktführerschaft« sein. Das bedeutet, dass Ihr Unternehmen zumindest Umsatzzuwächse im Rahmen des Marktwachstums erzielen kann und somit die Marktführerschaft erhält. Eine Planung in einem Wachstumsmarkt ist aber mit Ungenauigkeiten verbunden, weil keiner die Marktentwicklung genau vorhersagen kann.

Als nächsten Schritt stellen Sie nun einen Zusammenhang von Zielen, Strategien und Maßnahmen her. Man spricht an dieser Stelle auch vom sogenannten vertikalen Zusammenhang.

Der Zusammenhang zwischen strategischer und operativer Planung

Bevor es um den Zusammenhang geht, sollten Sie verstehen, was strategische und operative Planung überhaupt bedeuten.



Der Inhalt der folgenden Absätze wird Ihnen vielleicht wie eine Wiederholung der oberen Absätze vorkommen. Dieser Eindruck ist nicht ganz von der Hand zu weisen. Hier wird der direkte Zusammenhang der Zielsetzung und der anschließenden Planung deutlich. Oft werden beide Prozesse zusammen durchgeführt und sind somit schwer getrennt zu betrachten.

Die strategische und operative Planung sind eng miteinander verbunden und ergänzen sich gegenseitig.

- ✓ Die *strategische Planung* legt die übergeordneten Ziele und die Richtung des Unternehmens fest.
- ✓ Die *operative Planung* definiert die konkreten Schritte und Maßnahmen, die erforderlich sind, um diese Ziele zu erreichen.

Sie sind wie zwei Seiten derselben Medaille – beide sind unerlässlich für den Erfolg, und keine kann ohne die andere vollständig funktionieren!

Die strategische Planung befasst sich mit langfristigen Zielen und dem übergeordneten Kurs Ihres Unternehmens. Sie umfasst Entscheidungen, die die Zukunft des Unternehmens gestalten, wie beispielsweise die Expansion in neue Märkte, die Einführung neuer Produkte oder die Entwicklung einer langfristigen Wachstumsstrategie. Auf der anderen Seite konzentriert sich die operative Planung auf die kurz- bis mittelfristigen Schritte, die unternommen werden müssen, um die strategischen Ziele zu erreichen. Dies kann die Festlegung von Budgets, die Planung von Marketingkampagnen, die Optimierung von Produktionsprozessen oder die Verbesserung des Kundenservice umfassen.

- ✓ **Die strategische Planung ist wie der Kompass eines Unternehmens.** Sie gibt die Richtung vor und hilft dabei, den Kurs für die Zukunft festzulegen. Ohne eine klare strategische Ausrichtung könnte ein Unternehmen leicht den Fokus verlieren und in eine ungewisse Zukunft treiben.
- ✓ **Die operative Planung ist dann wie die Landkarte,** die den Weg zum Ziel zeigt. Sie stellt sicher, dass die täglichen Aktivitäten und Entscheidungen des Unternehmens auf die langfristigen Ziele ausgerichtet sind. Ohne eine effektive operative Planung könnten die besten strategischen Absichten nie verwirklicht werden, da sie an der Umsetzung scheitern würden.



Nehmen Sie ein Unternehmen, das sich zum Ziel gesetzt hat, seinen Umsatz in den nächsten drei Jahren um 30 Prozent zu steigern. Dies wäre eine strategische Zielsetzung. Die operative Planung würde dann konkrete Maßnahmen umfassen, wie die Einführung neuer Produkte, die Ausweitung des Vertriebsnetzes, die Optimierung der Marketingstrategie und die Schulung des Vertriebspersonals, um dieses Ziel zu erreichen.

Der jeweilige Planungszeitraum kann sich je nach Branche deutlich unterscheiden. In der Energiebranche plant man langfristiger, obwohl sich gerade hier große Veränderungen ankündigen. Denken Sie nur an die Abkehr von fossilen Brennstoffen. In der IT-Branche ist der Zeithorizont deutlich kürzer.

Strategische Planung

Ein Problem bei der strategischen Planung ist, dass sie keine kurzfristigen und konkreten Informationen enthält. Sie hat mehr die Aufgabe, die Sicherung der Effektivität eines Unternehmens zu erhalten. Während die strategische Planung Ihres Unternehmens den Weg definiert, wie das Unternehmensziel erreicht werden soll, sind die strategischen Geschäftsfelder der konkrete Bereich, wo die Ziele umgesetzt werden sollen.

Strategische Geschäftsfelder sind die verschiedenen Bereiche oder Segmente, in denen ein Unternehmen tätig ist. Sie helfen dabei, die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu definieren und eine klare Richtung für die Geschäftsentwicklung vorzugeben. Durch Marktanalysen, Portfolioanalysen, SWOT-Analysen und Kundenfeedback können strategische Geschäftsfelder identifiziert werden, die es einem Unternehmen ermöglichen, seine Ressourcen effektiv zu nutzen und langfristigen Erfolg zu sichern.

Strategische Geschäftsfelder sind wichtig, weil sie es einem Unternehmen ermöglichen, seine Ressourcen effektiv zu nutzen und sich auf Bereiche zu konzentrieren, in denen es einen Wettbewerbsvorteil hat oder Potenzial für Wachstum sieht. Sie helfen dabei, die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu definieren und eine klare Richtung für die Geschäftsentwicklung vorzugeben.

Die Identifizierung strategischer Geschäftsfelder kann auf verschiedene Weisen erfolgen, zum Beispiel:

- ✓ **Marktanalyse:** Durch die Analyse des Markts kann ein Unternehmen die Bedürfnisse der Kunden, die Konkurrenzsituation und potenzielle Wachstumschancen in verschiedenen Branchen oder Segmenten identifizieren.
- ✓ **Portfolioanalyse:** Eine Portfolioanalyse kann helfen, die Performance und Potenziale verschiedener Geschäftsbereiche zu bewerten und zu entscheiden, in welche Bereiche investiert werden soll und welche möglicherweise abgestoßen werden sollten.
- ✓ **SWOT-Analyse:** Die Durchführung einer SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken) kann dabei helfen, die internen Stärken und Schwächen eines Unternehmens sowie externe Chancen und Risiken zu identifizieren, die die Auswahl der strategischen Geschäftsfelder beeinflussen können.

- ✓ **Kundenfeedback:** Das Feedback von Kunden kann sehr wertvolle Einblicke darüber geben, welche Produkte oder Dienstleistungen besonders gefragt sind und welche Bereiche möglicherweise ausgebaut werden sollten.

Dabei lassen sich folgende Merkmale für ein strategisches Geschäftsfeld definieren: ähnliche Produkte, Kundengruppen und ähnliche Ressourcen in Ihrem Unternehmen, aber auch ähnliche Mitbewerber. Ein strategisches Geschäftsfeld kann auch als abgegrenzter Unternehmensbereich betrachtet werden, der separat steuerbar und planbar ist.

Nachdem Sie den internen Bereich in Geschäftsfelder unterteilt haben, blicken Sie nach außen, in den Markt. Das heißt, dass der ganzheitliche Markt in einzelne Marktsegmente aufgeteilt wird. Dabei ist es wichtig, dass Sie Ihre Kunden nach Kundenmerkmalen segmentieren und anschließend Ihre Produkte diesen Segmenten zuordnen.

Solche Kundenmerkmale können zum Beispiel sein:

- ✓ die Altersstruktur der Kunden
- ✓ das Kaufverhalten
- ✓ die Branchen, die hinter den Kunden stehen
- ✓ die Kaufkraft der Kunden, also die finanziellen Verhältnisse

Dann gruppieren Sie Ihre Produkte. Das heißt, Sie fragen sich, welche Produkte es gibt, welche Varianten sind vorhanden, welches Preisniveau haben die Produkte und so weiter.

Zusätzlich zur Kundensegmentierung macht es Sinn, die Regionen und die Vertriebswege zu ordnen. Zum Beispiel nach Bundesländern oder nach anderen geografischen Merkmalen. Sie müssen auch die gegebenenfalls verschiedenen Vertriebswege differenzieren. Hier können Sie beispielsweise unterteilen in:

- ✓ den Direktvertrieb
- ✓ den Vertrieb über Zwischenhändler
- ✓ den Vertrieb über das Internet

Das waren bisher die Aspekte der strategischen Planung.

Operative Planung

Kommen wir nun zum nächsten Schritt, zur operativen Planung. Die operative Planung ist die Grundlage für die kurzfristige Umsetzung der Maßnahmen, die Sie in der strategischen Planung festgelegt haben. Somit besteht ein direkter Zusammenhang zwischen der operativen und der strategischen Planung.

Die operative Planung zeigt die kurzfristigen Auswirkungen; sie wird oft im Laufe eines Geschäftsjahrs immer wieder aktualisiert.

Ein gerne angewendetes Instrument ist dabei der sogenannte *Management-Regelkreis*. Der Management-Regelkreis ist eine ganz grundlegende Vorgehensweise, quasi ein »roter Faden« zur Steuerung Ihres Unternehmens. Er ist auch unter dem »Künstlernamen« *PDCA-Zyklus* (Plan – Do – Check – Act) bekannt. Oft wird er auch als *Deming-Kreis* bezeichnet, benannt nach seinem Erfinder.

In Abbildung 1.3 sehen Sie eine übliche Darstellung.

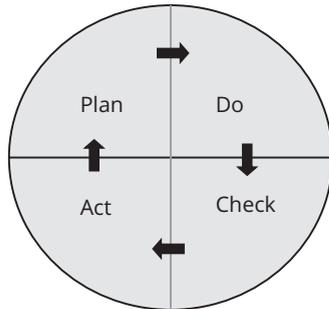


Abbildung 1.3: Management-Regelkreis
(eigene Darstellung)

Um nun zu prüfen, ob Ihre Planung richtig war/ist, müssen Sie sie regelmäßig durch einen Plan-Ist-Vergleich (Soll-Ist-Vergleich) überprüfen. Dazu haben Sie eine reichhaltige Auswahl von Analysemöglichkeiten, also die berühmte Qual der Wahl. Ein Hauptthema der Kollegen aus dem Controlling. Da es immer wieder zu Abweichungen zwischen dem Plan und den Ist-Daten kommen kann, haben Sie mithilfe des Plan-Ist-Vergleichs die Möglichkeit, die Abweichungen zu erkennen und anschließend deren Ursachen zu analysieren. Darauf aufbauend müssen Maßnahmen erfolgen, die zu einer Korrektur der Abweichung führen sollen. In der folgenden Periode kann dann betrachtet werden, ob die Korrektur wie erwartet eingetreten ist.

Wie kann ein solcher Plan-Ist-Vergleich erfolgen, fragen Sie sich wahrscheinlich. Zum Beispiel durch die sogenannte *Deckungsbeitragsrechnung*.



Auf das Thema Deckungsbeitragsrechnung gehe ich an dieser Stelle nur kurz und sehr kompakt ein. In Kapitel 9 erfahren Sie mehr dazu.

Die Deckungsbeitragsrechnung wird in den Unternehmen unterschiedlich definiert und durchgeführt. Hier gibt es zum Beispiel die komprimierte Darstellung der Deckungsbeitragsrechnung. Dabei werden von der Unternehmensleistung dem Umsatz stufenweise alle Istkosten abgezogen. Je mehr die Kosten mit der eigentlichen Unternehmensleistung, zum Beispiel der Herstellung des Produkts verbunden sind, desto weiter werden sie oben in der Staffelung angesetzt. Man erkennt dann, welchen »Beitrag« das Produkt zur Deckung der anfallenden Kosten leistet.

Ein weiteres Instrument für die operative Planung ist die *ABC-Analyse*, die als »Allrounder« in verschiedenen Unternehmensbereichen und zu verschiedenen Zwecken eingesetzt werden kann, denken Sie nur an den Bereich der Logistik, hier im Besonderen im Bereich der Materialwirtschaft.



Bei der *ABC-Analyse* werden die Daten (zum Beispiel Produkte, Kunden, Lieferanten) nach bestimmten Kriterien, beispielsweise absteigend nach dem Einkaufsvolumen oder dem Umsatz, in einer Reihenfolge aufgelistet. Der größte Lieferant, das Produkt mit dem höheren Wert steht oben, das kleinste unten auf der Liste. Anschließend wird die Liste in drei Kategorien, A, B und C, eingeteilt. Dabei gibt es keine genaue Vorgabe, wo sich die Schwellenwerte befinden. Dann wird der jeweilige prozentuale Anteil dieses Werts am Gesamtwert berechnet. Wenn es sinnvoll ist, kann man die prozentualen Anteile in einer zusätzlichen Spalte fortlaufend kumuliert darstellen. Außerdem wird die Anzahl der Produkte (Werte) ins Verhältnis zur Gesamtanzahl gesetzt und ebenfalls kumuliert.

Oft ergibt es sich, dass die Verteilung so aussieht, dass die A-Produkte (in der Anzahl ca. 20 Prozent der Produkte) ca. 80 Prozent des Gesamtwerts ausmachen. Das gilt oft auch für Kunden, Lieferanten und so weiter.



Bei einem solchen 80-20-Verhältnis spricht man vom *Pareto-Prinzip*, nach einem italienischen Wirtschaftswissenschaftler, der sich mit diesem Thema intensiv beschäftigt hat.



Die ABC-Analyse ist ein immer wieder gern genommenes Thema in der IHK-Prüfung. Die Kategorisierung nach A, B und C ist aber nicht genau vorgegeben. Es sei denn, Sie finden einen Hinweis in der Aufgabenstellung. Ansonsten ist es ein Stück weit Ihre Entscheidung, wo Sie die Schwellenwerte ansetzen. Es können so verschiedene Aufteilungen richtig sein. Das wird bei der Korrektur auch so berücksichtigt.

Das Pareto-Prinzip ist keine Vorgabe, dass die Einteilung nach der 80-20-Regel zu erfolgen hat, denken Sie bitte daran.

Die Folgerung, die Sie aus dem Ergebnis der Analyse ziehen, ist zum Beispiel, dass Sie sich bei dem A-Produkt regelmäßig um die Lagerbestände kümmern. Einem A-Kunden werden Sie besonders viel Aufmerksamkeit widmen. Denn wenn dieser A-Kunde aus Unzufriedenheit abspringt, geht Ihnen ein großer Umsatzanteil verloren. Die verbleibenden 20 Prozent verteilen sich auf 80 Prozent der restlichen Produkte, Kunden oder Lieferanten. Denen müssen Sie sich auch widmen, aber zuerst kommen die A-Fälle.

Eine typische ABC-Analyse von Produkten (hier Werkstoffen) kann wie in Abbildung 1.4 aussehen.

Die Werkstoffe sind hier nach ihrem Verbrauchswert geordnet. Sie erkennen: Bereits zehn Prozent (Werkstoff-Nr. 53201) machen 61,8 Prozent des Verbrauchswerts aus. Sie sehen hier, dass das Ergebnis eben nur bedingt im Verhältnis 80 zu 20 aussehen muss.

Kunde	Anzahl Bestellungen	Umsatz	Anteil Umsatz/Gesamtumsatz	Kategorie (nach Umsatz)
Maier GmbH	5	297.000,00 €	28,78%	A
Müller AG	2	6.500,00 €	0,63%	C
Schmitt OHG	1	5.000,00 €	0,48%	C
Walter GmbH	5	75.000,00 €	7,27%	B
Hugo GmbH	4	35.000,00 €	3,39%	B
Albert AG	3	255.000,00 €	24,71%	A
Klein GbR	3	7.000,00 €	0,68%	C
Arthur AG	6	5.000,00 €	0,48%	C
Beate GmbH	2	45.000,00 €	4,36%	B
Carla GmbH	3	3.000,00 €	0,29%	C
Dieter GmbH	7	7.000,00 €	0,68%	C
Franz AG	5	5.000,00 €	0,48%	C
Hubert KG	2	22.000,00 €	2,13%	B
Idaho AG	3	205.000,00 €	19,87%	A
Böhm GmbH	6	20.000,00 €	1,94%	C
Klinke AG	3	4.000,00 €	0,39%	C
Metzger OHG	2	19.800,00 €	1,92%	C
Mantel GmbH	2	15.585,00 €	1,51%	C
64		1.031.885,00 €	100,00%	

Abbildung 1.4: ABC-Analyse tabellarisch (Quelle: <https://t2informatik.de>)

Ein weiteres Instrument ist die *Break-even-Analyse*. Sie ist wichtig, um die Rentabilität Ihres Unternehmens und die Auswirkungen von Preisänderungen, Kostenänderungen oder Produktionsvolumenänderungen zu verstehen. Sie hilft Ihnen als Unternehmer, Entscheidungen zu treffen und Risiken besser abzuschätzen, indem sie Ihnen ermöglicht, die Auswirkungen dieser Änderungen auf ihre Rentabilität zu analysieren.



Die *Break-even-Analyse* ist somit die Ermittlung der Gewinnschwelle. Die *Gewinnschwelle* ist diejenige Menge, ab der ein Produkt in die Gewinnzone gelangt.

Eine Break-even-Analyse können Sie in verschiedenen Schritten durchführen:

- ✓ **Identifikation der Kosten:** Zuerst müssen alle fixen und variablen Kosten identifiziert werden, die mit der Produktion oder dem Verkauf eines Produkts oder einer Dienstleistung verbunden sind. Fixe Kosten bleiben unabhängig von der Produktionsmenge konstant, während variable Kosten mit der Produktionsmenge variieren.
- ✓ **Berechnung des Break-even-Punkts (BEP):** Der Break-even-Punkt wird berechnet, indem die Gesamtkosten durch den Deckungsbeitrag pro Einheit geteilt werden. Der Deckungsbeitrag pro Einheit ist der Verkaufspreis pro Einheit abzüglich der variablen Kosten pro Einheit.
- ✓ **Interpretation der Ergebnisse:** Nachdem der Break-even-Punkt berechnet wurde, können Unternehmer die Rentabilität ihres Unternehmens beurteilen und entscheiden, ob Änderungen vorgenommen werden müssen, um profitabel zu sein. Wenn der

Break-even-Punkt zu hoch ist, können Maßnahmen ergriffen werden, um die Kosten zu senken, den Verkaufspreis zu erhöhen oder das Produktionsvolumen zu steigern.

Die Formel des Break-even-Punkts lautet:

$$\text{BEP (Stück)} = \text{Fixkosten} / (\text{Stückpreis} - \text{variable Stückkosten})$$

Das Ergebnis aus dieser Gleichung ist exakt die Stückzahl (x), bei deren Herstellung Kosten und Gewinn gleich sind – also der Break-even-Point.

Um diese Gleichung zu lösen, müssen Sie zunächst die fixen Kosten, den Preis und die variablen Kosten einsetzen. Dann berechnen Sie den Absatz, der einen Gewinn 0 ergibt. Dies ist der Absatz, wo der Gewinn pro Stück die fixen Kosten pro Stück deckt. Die Formel des Break-even-Punkts ist wichtig, weil sie Unternehmen dabei hilft, zu verstehen, wie viele Einheiten oder Produkte sie verkaufen müssen, um ihre Kosten zu decken. Sie ermöglicht es Unternehmen, ihre Rentabilität zu analysieren, Preise festzulegen und Entscheidungen über Produktionsvolumen und Vertriebsstrategien zu treffen.



Die Fixkosten betragen 1.000 Euro, die variablen Kosten liegen bei 10 Euro pro Stück, der Preis pro Stück liegt bei 20 Euro.

Wenn Sie nun diese Werte in die Formel einsetzen, erhalten Sie folgende Berechnung:

$$X = 1000 \div (20 - 10)$$

Das Ergebnis ist eine Menge von 100 Stück. Diese Menge muss umgesetzt werden, um die Gewinnschwelle zu erreichen. Ab einer Menge von 101 Stück macht Ihr Unternehmen dann Gewinn.

Betriebsstatistik, Vergleichsrechnung, Planungsrechnung als Grundlage betrieblicher Planungsprozesse

Widmen wir uns nun der Betriebsstatistik, einem wichtigen Pfeiler des Controllings Ihres Unternehmens. Wichtig ist, dass Sie anhand sinnvoller Statistiken die wirtschaftliche Situation Ihres Unternehmens erkennen können. Welche Statistiken beziehungsweise welche Kennzahlen Sie dafür verwenden wollen, ist Ihre Entscheidung.

Die Basis für betriebliche Statistiken

Betriebliche Statistiken sind die Grundlage für Ihre Entscheidungen im Unternehmen. Es gibt sie in qualitativer und in quantitativer Art. Meistens sind aber nur die quantitativen Informationen, in Form von Kennzahlen (vergessen Sie nicht den Begriff »KPI«) von Bedeutung. Eine mögliche Quelle für Sie als Manager ist das externe Rechnungswesen. Es wird als externes Rechnungswesen bezeichnet, weil das Zahlenwerk geeignet sein muss, einem Betriebsfremden die relevanten Informationen über das Unternehmen zu vermitteln.

Die Bedeutung des Rechnungswesens und der Kostenrechnung für das Management

Im Rechnungswesen laufen alle wichtigen Geschäftsvorfälle zusammen und werden im Rahmen der Buchführung festgehalten. Da Ihr Unternehmen (ab einer gewissen Größe) die Buchführungs- und Bilanzierungspflicht einhalten muss, wird ein sogenanntes Zahlenwerk in der Finanzbuchhaltung erstellt, das Ihnen als Manager die entscheidenden Informationen über die Geschäftsentwicklung des Unternehmens bereitstellt. Im Rechnungswesen wird nach dem Handelsgesetzbuch (HGB) bilanziert. Somit können jederzeit Informationen über das Ergebnis des unternehmerischen Wirtschaftens getätigt werden, und zwar monatlich, quartalsmäßig, halbjährlich oder auch jährlich. So, wie Sie es als Unternehmer gerne hätten. Das Rechnungswesen nimmt somit eine zentrale Rolle für das Management ein und liefert ihm so transparente und verlässliche Daten.

Der Soll-Ist-Vergleich oder auch Plan-Ist-Vergleich

Der Plan-Ist-Vergleich ist ein wesentlicher Vergleich für die Messung des Zielerreichungsgrads Ihres Unternehmens. Die Daten liefert die Abteilung Controlling. Wir können sagen, dass es immer Plan-Ist-Abweichungen gibt. Die Frage ist nur, wie groß diese Abweichung ist. Warum eine Abweichung entstanden ist, kann man nicht immer so genau feststellen. Entweder ist die geschäftliche Entwicklung anders verlaufen, als man vorhersagen konnte, oder man hat schlichtweg falsch geplant. Eine exakte Planung ist ohnehin nicht möglich, weil eine Planung einen Blick in die Zukunft darstellt. Und in die Zukunft können wir halt nicht blicken, so ist es nun mal.

In der Praxis wird eine Abweichung untersucht und dann vom Verantwortlichen (zum Beispiel dem Vertriebsleiter) umfänglich kommentiert. Die Gründe und Ursachen werden konkret beschrieben. Ob es immer den Tatsachen entspricht, sei dahingestellt. Oft ist das Thema »Abweichung« damit erledigt. Sie dürfen sich an dieser Stelle fragen, welchen Sinn die Plan-Ist-Analyse hat.



Eine verantwortliche Person wurde bei einem Meeting vom Leiter der Abteilung Controlling gefragt, ob er (die verantwortliche Person) garantieren könnte, ob er den geplanten Umsatz am Ende des Jahres erreichen wird. Der Controller (was maßt er sich eigentlich an, eine solch sinnfreie Frage zu stellen?) bekam vom Befragten zur Antwort: »Wenn Sie mir sagen können, wie das Wetter Ende des Jahres sein wird, sage ich Ihnen, ob ich das Umsatzziel erreiche«.

Kennzahlen und Kennzahlensysteme

Warum sind Kennzahlen so wichtig? Nun, sie ermöglichen es Unternehmen, ihre Leistungen zu messen und zu vergleichen, Trends zu erkennen und fundierte Entscheidungen zu treffen. Indem sie klare und messbare Ziele setzen, können Unternehmen ihre Performance verbessern und langfristigen Erfolg sicherstellen.

Es gibt verschiedene Arten von Kennzahlen, die unterschiedliche Aspekte eines Unternehmens messen. Dazu gehören Finanzkennzahlen wie Umsatz, Gewinn und ROI (*Return on Investment* = Rückkehr der Investition; also des eingesetzten Kapitals), aber auch operative Kennzahlen wie Produktionsauslastung, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterproduktivität.



Ein *Kennzahlensystem* ist wie ein Baukasten, der aus verschiedenen Kennzahlen besteht, die miteinander verknüpft sind. Es ermöglicht Unternehmen, ihre Leistung ganzheitlich zu messen und zu steuern. Ich zeige, wie ein Kennzahlensystem aufgebaut werden kann und welche Kennzahlen in verschiedenen Branchen relevant sind.

Der Einsatz von Kennzahlen bringt viele Vorteile mit sich, wie eine verbesserte Entscheidungsfindung, bessere Kontrolle und Transparenz. Doch es gibt auch Herausforderungen, wie die Auswahl der richtigen Kennzahlen und die Interpretation der Ergebnisse. Ich zeige, wie Unternehmen diese Herausforderungen meistern können.

Sie können unterschiedliche Typen von Kennzahlen unterscheiden:

- ✓ **Erfolgskennzahlen**, zum Beispiel: Umsatz, Gewinn vor Steuern, EBIT (*earnings before interest and taxes*, Gewinn vor Zinsen und Steuern), Handelsspanne, Deckungsbeitrag
- ✓ **Rentabilitätszahlen**, zum Beispiel: Eigenkapitalrentabilität, Umsatzrendite, ROI (*Return on Investment*)
- ✓ **Liquiditätskennzahlen**, zum Beispiel: Liquidität ersten, zweiten und dritten Grades, Barliquidität, Einzugliquidität oder Working Capital
- ✓ **Bilanzkennzahlen**, zum Beispiel: Eigenkapitalquote, Fremdkapitalquote, Verschuldungsgrad, Lagerkennziffern

Das bekannteste Kennzahlensystem ist das *DuPont-Kennzahlensystem*. Es wurde bereits 1919 von der Chemiefirma DuPont in den USA entwickelt. Das DuPont-Kennzahlensystem beinhaltet eine Vielzahl von Kennzahlen, die ein gesamtheitliches Kennzahlensystem bilden. Die höchste Verdichtung ist der *ROI (Return on Investment)*.

In Abbildung 1.5 sehen Sie eine beispielhafte Darstellung des DuPont-Kennzahlensystems.

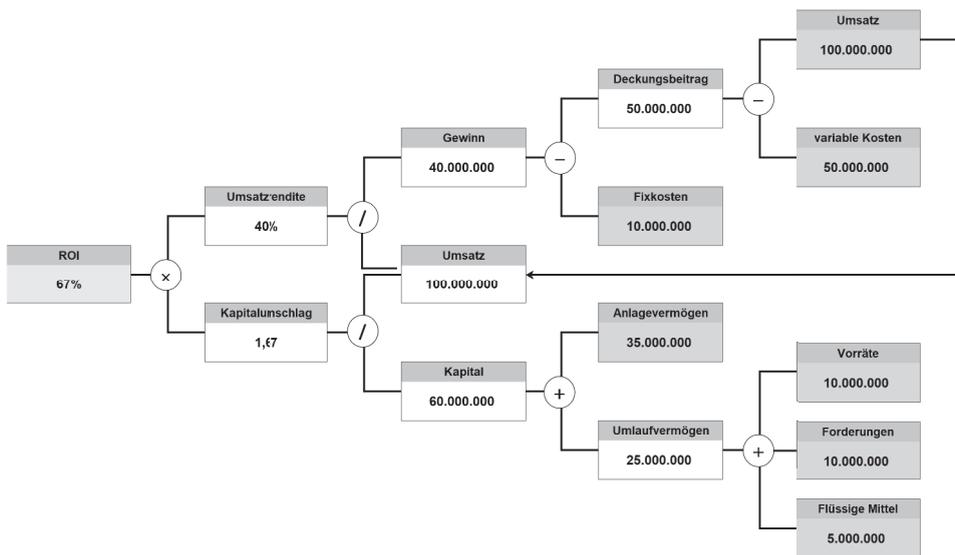


Abbildung 1.5: DuPont-Kennzahlensystem (Quelle: <https://business-wissen.de>)

Der ROI ist wie der Maßstab, der zeigt, wie profitabel eine Investition ist. Er misst das Verhältnis zwischen dem Gewinn oder Nutzen, den eine Investition generiert, und den Kosten, die dafür aufgewendet werden. Kurz, er sagt, ob sich eine Investition gelohnt hat oder nicht.

Warum sollten Sie sich überhaupt mit dem ROI beschäftigen? Nun, er hilft dabei, fundierte Entscheidungen über Investitionen zu treffen. Indem Sie den ROI berechnen, können Sie herausfinden, welche Investitionen die rentabelsten sind, und Ihr Geld am besten nutzen. Im nächsten Schritt erkläre ich, wie der ROI berechnet wird.

Die Formel dafür ist recht einfach:

$$\text{ROI} = (\text{Gewinn aus der Investition} - \text{Kosten der Investition}) / \text{Kosten der Investition} \times 100$$

Der ROI findet in verschiedenen Bereichen Anwendung, zum Beispiel bei der Bewertung von Marketingkampagnen, der Einführung neuer Produkte oder der Investition in Anlagen und Ausrüstung. Ich zeige Ihnen, wie der ROI in diesen Bereichen verwendet wird und welche Erkenntnisse er liefert.

Da der ROI auf Zahlen der Bilanz und der GuV (Gewinn-und-Verlust-Rechnung) beruht, ist er immer Vergangenheits-bezogen. Das schränkt die Aussagekraft natürlich ein. Zudem werden die Werte der Anlagen- beziehungsweise Wirtschaftsgüter auf Basis der Werte in der Bilanz dargestellt. Die realistischen Zeitwerte werden nicht angesetzt. Außerdem sollten Sie beachten, dass der ROI nur monetäre Faktoren (die Finanzen betreffend; geldlich) berücksichtigt. Andere Kriterien wie Chancen und Risiken am Markt, Kundenzufriedenheit oder Wettbewerbssituation werden nicht berücksichtigt. Allerdings hat der ROI einen gravierenden Vorteil. Da die Berechnung beziehungsweise die Struktur des RIO beziehungsweise des Kennzahlensystems in allen Branchen gleich ist, besteht für Sie die Möglichkeit, Ihr Unternehmen mit anderen branchenfremden Unternehmen zu vergleichen.

Das Benchmarking



Das *Benchmarking* ist der Prozess, bei dem Ihr Unternehmen seine Leistung mit anderen vergleicht, um sogenannte *Best Practices* zu identifizieren und, um Verbesserungspotenziale zu erkennen. Es ist quasi wie der Kompass, der Ihrem Unternehmen hilft, den Kurs zu bestimmen und seine Leistung zu verbessern.

Warum ist Benchmarking wichtig? Nun, es ermöglicht Unternehmen, von den Erfahrungen anderer zu lernen und ihre Leistung zu verbessern. Indem sie sich mit den Besten in ihrer Branche vergleichen, können sie neue Ideen und Strategien entwickeln, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen.

Es gibt verschiedene Arten von Benchmarking:

- ✓ **Das interne Benchmarking** bezieht sich auf den Vergleich von Leistungen innerhalb eines Unternehmens.
- ✓ **Das externe Benchmarking** ist der Vergleich mit anderen Unternehmen.
- ✓ **Das Wettbewerbsbenchmarking** konzentriert sich speziell darauf, sich mit den besten Wettbewerbern zu vergleichen.

Jede Art hat ihre eigenen Vor- und Nachteile.

Die Einführung des Benchmarkings umfasst verschiedene Schritte, wie

- ✓ **die Auswahl von Benchmarks:** Unternehmen sollten die Benchmarks sorgfältig auswählen, die am besten zu ihren Zielen und ihrer Branche passen.
- ✓ **die Datensammlung:** Die Datensammlung beinhaltet die Erfassung von Leistungsdaten und Vergleichsinformationen, um einen aussagekräftigen Vergleich durchzuführen.
- ✓ **die Analyse von Best Practices:** Die Analyse von Best Practices hilft Unternehmen, erfolgreiche Strategien und Maßnahmen zu identifizieren, die sie übernehmen können.
- ✓ **die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen:** Unternehmen sollten die gewonnenen Erkenntnisse nutzen, um Verbesserungsmaßnahmen umzusetzen und ihre Leistung zu steigern.



Benchmarking bietet viele Vorteile wie eine verbesserte Leistung, höhere Effizienz und bessere Kundenorientierung. Doch es gibt auch Herausforderungen wie den Datenschutz, die Verfügbarkeit von Vergleichsdaten und die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen. Unternehmen sollten diese Herausforderungen angehen, um die Vorteile des Benchmarkings voll auszuschöpfen.

Operations Research

Operations Research ist wie der Detektiv, der Ihrem Unternehmen hilft, die besten Entscheidungen zu treffen. Es ist eine wissenschaftliche Methode, die mathematische Modelle und Analysetechniken verwendet, um komplexe Probleme im Bereich der Entscheidungsfindung zu lösen. Es ermöglicht Ihrem Unternehmen, die Ressourcen effizient zu nutzen, Kosten zu senken und die Qualität Ihrer Entscheidungen zu verbessern. Indem Sie komplexe Probleme systematisch angehen, kann Ihr Unternehmen bessere Ergebnisse erzielen und Wettbewerbsvorteile erlangen.

Operations Research findet in verschiedenen Bereichen Anwendung, wie zum Beispiel Logistik, Produktion, Transportwesen, Finanzwesen und Gesundheitswesen. Es hilft Ihnen im Unternehmen, Probleme wie die Optimierung von Lieferketten, die Planung von Produktionsprozessen, die Routenplanung von Fahrzeugen und das Portfoliomanagement zu lösen.

Es gibt eine Vielzahl von Methoden und Techniken, die im Operations Research verwendet werden, wie

- ✓ die lineare Optimierung/Programmierung
- ✓ die Netzwerkoptimierung
- ✓ die Simulation
- ✓ die Warteschlangentheorie
- ✓ die Entscheidungsanalyse

Die lineare Optimierung oder lineare Programmierung beispielsweise beinhaltet mehrere lineare Zielfunktionen und viele lineare Nebenbedingungen. Die lineare Optimierung wird in der Regel in der Fertigung/Produktion eingesetzt. Es geht hier um die Optimierung von Produktionsprogrammen. Mögliche Instrumente sind dabei die Graphentheorie beziehungsweise die Netzplantechnik. Meistens wird Graphentheorie eingesetzt, um die Organisationsstrukturen und Projektabläufe grafisch darzustellen. Ziel ist es, die kürzesten Fertigungswege mit den geringsten Kosten zu bestimmen.

Ein bekanntes Modell der Graphentheorie ist die *Netzplantechnik*, die Ihnen wahrscheinlich bekannt ist, oder? In der Netzplantechnik werden neben der Planung auch die kritischen Wege dargestellt.

Die Modelle des Operations Research sind sehr komplex. Zudem lassen sich nicht alle Aufgaben durch eine mathematische Berechnung lösen.

Ein gutes Beispiel ist das Problem der Tourenplanung in der Logistik: Bei den Lieferfahrten soll die schnellste, kürzeste und auch kostengünstigste Variante errechnet werden. Dies ist nicht immer realisierbar; da die Operations-Research-Verfahren theoretischer Natur sind, ist die Umsetzung in der Praxis mit Hemmnissen beeinflusst. Zum Beispiel werden kurzfristige Baustellen und Straßensperrungen nicht erfasst.



Kennzahlensysteme nehmen sehr häufig Einfluss auf die Aktivitäten Ihres Unternehmens. Die entsprechenden Software-Programme geben die Vorgehensweise schon vor und vereinfachen diese Prozesse. Viele IT-Systeme bieten zudem die Möglichkeit, die sinnvollen Kennzahlen (ja, es gibt auch unsinnige Kennzahlen) selbst zu erstellen beziehungsweise errechnen zu lassen. Sie können sich also Ihre Kennzahlenstruktur selbst so modellieren, wie Sie es für Ihr Unternehmen brauchen.

Entscheidungsprozesse in der betrieblichen Planung

Sie haben bereits den Zusammenhang zwischen den Unternehmenszielen, den Strategien und den Maßnahmen erkannt. Wichtig ist es dabei, dass die kommunizierten Ziele und deren Teilziele homogen, also aufeinander abgestimmt sind. Sie sollten sich nicht widersprechen. Diese eindeutigen Zielsysteme bilden dann die Grundlage für den optimalen Führungsstil, nämlich das Management by Objectives.



Beim *Management by Objectives* handelt es sich um einen Führungsstil, bei dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv einbezogen werden.

Zusätzlich zu dem homogenen Zielsystem müssen weitere Rahmenbedingungen für die Zielerreichung beachtet werden. Meist sind es externe Einflüsse, die hauptsächlich durch die Marktsituation, den Wettbewerb und den Gesetzgeber verursacht werden. Genau so können natürlich Bedingungen, die innerhalb Ihres Unternehmens liegen, Einfluss auf die Zielerreichung haben. Denken Sie nur an die Fluktuation, die Krankenrate oder einen

Ausfall von Fahrzeugen oder Maschinen. Das ist ein Stück weit so wie die Aufgabe, ein Schiff bei rauer See auf seinem Kurs zu halten. Durch die internen oder externen Einflüsse kommt es immer wieder zu Kursabweichungen. Diese Abweichungen dürfen nicht zu groß werden; dafür zu sorgen, wäre dann Ihre Aufgabe als Führungskraft.

In dieser Situation sprechen wir von der *Entscheidung als Prozess*. Das Ziel des Prozesses der Entscheidungsfindung ist es, unter den gegebenen Möglichkeiten eine optimale Lösung zu finden, und zwar gemessen an den gesteckten Zielen und Wertvorstellungen. Sie benötigen dazu:

- ✓ kritisches Denken, zum Beispiel das Erkennen der tatsächlichen Problemstellungen
- ✓ Kreativität und Innovation, um Alternativen und neue Lösungsansätze zu finden
- ✓ sachliches und nüchternes Abwägen

Oft ist es Ihnen nicht möglich, jede dieser Eigenschaften gleichzeitig zu aktivieren. Aber durch die Aufteilung des Entscheidungsprozesses in einzelne Schritte beziehungsweise Phasen erreichen Sie, dass Sie eine gegenseitige Behinderung vermeiden.

- ✓ **Die Anregungsphase (nach Heinen) oder Problemfindungsphase.** Es geht hier also um eine Analyse und darum, dass Sie ein Problem überhaupt erst einmal wahrnehmen. Innerhalb Ihres Unternehmens könnte das eine Plan-Ist-Abweichung sein. Extern könnte es eine Gesetzesänderung sein. Die Situation ändert sich und Sie müssen nun darauf reagieren.
- ✓ **Die Suchphase:** In dieser Phase werden Lösungsmöglichkeiten gesucht und die Rand- oder Nebenbedingungen der jeweiligen Lösungen berücksichtigt.
- ✓ **Die Auswahl- und Optimierungsphase:** Hier werden die möglichen Lösungsalternativen genau beschrieben.
- ✓ **Die Bewertungsphase:** Die Lösungsmöglichkeiten (überraschenderweise) werden bewertet und in eine logische Rangfolge gebracht.
- ✓ **Die Entscheidungsphase:** Man entscheidet sich endgültig für eine Lösungsmöglichkeit.
- ✓ **Die Realisationsphase:** Die gewählte Lösung wird umgesetzt. Zu ihr gehört auch die *Kontrollphase*, in der das Erreichen des Ziels überprüft wird. In der Kontrollphase wird überprüft, ob die Entscheidung mit Erfolg umgesetzt wurde oder ob gegebenenfalls Korrekturen notwendig werden.

