

Thomas Wala



INSTRUMENTE DER STRATEGISCHEN ANALYSE



MANUAL

Instrumente der strategischen Analyse
von FH-Prof. Mag. Dr. Thomas Wala, MBA
Wien, 2022

1 Inhaltsverzeichnis

1	INHALTSVERZEICHNIS.....	II
2	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	III
3	AUFBAU DES E-BOOKS	V
4	ARBEITEN MIT DIESER UNTERLAGE	IX
4.1	ERKLÄRUNG DER SYMBOLE:.....	IX
4.2	HINWEIS ZUR VERWENDETEN SPRACHE.....	IX
5	LEITBILD	10
6	SHAREHOLDER VALUE	16
7	BCG-MATRIX	22
8	WETTBEWERBSSTRATEGIEN	31
9	STRATEGISCHE FRÜHERKENNUNG.....	36
10	FIVE-FORCES-ANALYSE	41
11	POTENZIAL- UND KERNKOMPETENZANALYSE	45
12	BUSINESS MODELL CANVAS	49
13	INNOVATIONSSTRATEGIE.....	57
14	MAKE OR BUY	62
15	PROZESSKOSTENRECHNUNG	70
16	BENCHMARKING	82
17	TARGET COSTING	85
18	BALANCED SCORECARD.....	92
19	ECONOMIC VALUE ADDED	95
20	GLOSSAR	106
21	LITERATUREMPFEHLUNGEN	110
22	NOTIZEN.....	111
23	INDEX.....	112
24	AUTOR	114

2 Abkürzungsverzeichnis

AfA	Absetzung für Abnutzung (Abschreibung)
AK	Anschaffungskosten
BCG	Boston Consulting Group
BSC	Balanced Scorecard
BW	Buchwert
bzw.	beziehungsweise
ca.	cirka
CAPM	Capital Asset Pricing Model
d.h.	das heißt
DCF	Discounted Cashflow
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EK	Eigenkapital
etc.	ed cetera
EUR	Euro
EVA	Economic Value Added
EZÜ	Einzahlungsüberschuss (= Cashflow)
exkl.	exklusive
F	Funktion
F&E	Forschung und Entwicklung
ff.	folgend
FK	Fremdkapital
FTE	Flow to Equity
G	Gewinn
ggf.	gegebenenfalls
GK	Gesamtkapital
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HK	Herstellkosten
i	(Fremdkapital-)Zinssatz

Strategietools

inkl.	inklusive
insb.	insbesondere
k	Eigenkapitalkostensatz
K	Komponente
Kap.	Kapitel
Imi	leistungsmengeninduziert
Imn	leistungsmengenneutral
LuL	Lieferungen und Leistungen
Mio.	Million
MVA	Market Value Added
MW	Marktwert
NOPLAT	Net Operating Profit Less Adjusted Taxes
p.a.	per anno
PJ	Personenjahre
rd.	rund
rMA	relativer Marktanteil
ROCE	Return on Capital Employed
s	Steuersatz
SGE	strategische Geschäftseinheit
sog.	so genannt
t	Zeitpunkt
TP	Teilprozess
u.a.	unter anderem
v.a.	vor allem
WACC	Weighted Average Cost of Capital
z.B.	zum Beispiel

3 Aufbau des E-Books

Die nachfolgenden Ausführungen skizzieren anhand des idealtypischen **Strategieplanungsprozesses** die inhaltliche Gliederung dieses E-Books.

Hier ein **Video** zum Strategieplanungsprozess:

 <https://vimeo.com/381546913>

Die **strategische Planung** beschreibt jenen Weg, den ein Unternehmen zur Erreichung seiner langfristigen Ziele einschlagen möchte. Welche Sach- und Formalziele ein Unternehmen konkret verfolgt und welche Prinzipien und Werthaltungen dabei zu beachten sind, sollte allen internen und externen Stakeholdern gegenüber in einem **Leitbild** (Mission Statement) klar kommuniziert werden (siehe Kap. 5).

Was die gesetzten Formalziele betrifft, streben nicht-gemeinnützige Unternehmen grundsätzlich möglichst hohe Gewinne bzw. eine Maximierung des **Shareholder Value**, also des Marktwerts des Eigenkapitals, an (siehe Kap. 6).

Strategische Pläne sind sowohl auf Unternehmensebene als auch auf Ebene der einzelnen Geschäftsfelder aufzustellen. Auf Unternehmensebene geht es v.a. um die Optimierung des Geschäftsfeldermixes. Dabei kann die **BCG-Matrix** wertvolle Dienste erweisen (siehe Kap. 7). Auf Geschäftsfeldebene sind **Wettbewerbsstrategien** aufzustellen, aus denen hervorgeht, wie sich die Geschäftseinheit am Markt gegenüber der Konkurrenz durchzusetzen gedenkt (siehe Kap. 8).

Der strategische Planungsprozess auf Geschäftsfeldebene startet regelmäßig mit einer Analyse des Umfelds (externe Analyse) sowie einer Analyse des eigenen Unternehmens (interne Analyse):

- Aufgabe der externen Analyse ist es, das Umfeld des Unternehmens danach zu erkunden, ob Risiken für das gegenwärtige Geschäft bestehen bzw. ob sich neue Chancen auftun. Die Makro-Umfeldanalyse soll möglichst frühzeitig solche Veränderungen in den politisch-rechtlichen, ökonomischen, technologischen und sozio-kulturellen Rahmenbedingungen identifizieren und weiter beobachten, von denen früher oder später Auswirkungen auf die Branche oder das Wertschöpfungsmodell einer Geschäftseinheit zu erwarten sind. Diesem Zweck dienen die **strategische Früherkennung** sowie die in deren Rahmen häufig eingesetzte PESTEL-Analyse (siehe Kap. 9). Die Mikro-Umfeldanalyse untersucht die Entwicklung der in einer Branche wirkenden Wettbewerbskräfte. Dafür wird häufig auf die **Five Forces-Analyse** zurückgegriffen (siehe Kap. 10).
- Die interne Analyse beschäftigt sich im Detail mit den Ressourcen und Kompetenzen, die im Unternehmen eingesetzt werden. Ihr Ziel ist herauszufinden, ob das Unternehmen im Vergleich zu seinen wichtigsten Konkurrenten Stärken oder Schwächen, welche die Quellen von Wettbewerbsvor- bzw. -nachteilen sein können, aufweist. Zu diesem Zweck

führen Unternehmen in der Praxis häufig eine **Potenzial- und Kernkompetenzanalyse** durch (siehe Kap. 11).

Aufbauend auf den Ergebnissen der Umwelt- und Unternehmensanalyse, die im Rahmen einer SWOT-Analyse zusammengeführt werden, sind so dann verschiedene Optionen für konkrete Wettbewerbsstrategien und damit korrespondierende Geschäftsmodelle zu entwickeln. Diese Geschäftsmodelle können den Fokus im Grunde entweder auf eine Leistungs differenzierung oder aber auf eine Kosten- und Preisführerschaft legen. Bei der Entwicklung und Evaluierung von Geschäftsmodellen kommt oftmals das **Business Modell Canvas** zum Einsatz (siehe Kap. 12). Eine aus der Unternehmensstrategie abgeleitete **Innovationsstrategie** (siehe Kap. 13) in Verbindung sowie eine mittels **Make-or-Buy-Entscheidung** optimierte Fertigungstiefe (siehe Kap. 14) leisten insb. bei der Entwicklung eines differenzierten Leistungsangebots wertvolle Dienste. Zielen die Wettbewerbsstrategie und Geschäftsmodell hingegen auf die Erlangung der Kosten- und Preisführerschaft ab, können einschlägige Instrumente des Kostenmanagements, wie z.B. die Prozesskostenrechnung (siehe Kap. 15), das Benchmarking (siehe Kap. 16) oder das Target Costing (siehe Kap. 18) unterstützend eingesetzt werden.

In einem **Bewertungsprozess** wird schließlich jene Wettbewerbsstrategie samt korrespondierenden Geschäftsmodell bestimmt, die eine bestmögliche Erfüllung der am Beginn des Strategieprozesses formulierten Sach- und Formalziele in Aussicht stellt.

Zum Abschluss des strategischen Planungsprozesses wird die **Strategieumsetzung** vorbereitet. Dabei werden jene Programme, Projekte und sonstige Maßnahmen konzipiert, die für die Verwirklichung der Strategie essenziell sind. Dieses strategische Maßnahmenbündel bildet in der Folge den Handlungsrahmen für die operative Planung und Realisation. Die Strategieumsetzung ist wegen der Dauer ihrer Umsetzung und ihrer oftmals großen Tragweite von vielfältigen Unwägbarkeiten und Barrieren begleitet. Eine erfolgreiche Umsetzung strategischer Programme setzt daher ein konsequentes Verfolgen und Überprüfen des Realisationsfortschritts voraus, was von der strategischen Kontrolle geleistet wird. Für Zwecke der Umsetzungskontrolle kommt in der Praxis häufig die **Balanced Scorecard** (siehe Kap. 18) zum Einsatz. Freilich muss nicht nur die Umsetzung der Strategie, sondern auch die damit angestrebte Unternehmenswertsteigerung evaluiert werden. Eine solche Performance-Messung kann z.B. anhand des **Economic Value Added** (siehe Kap. 19) erfolgen.

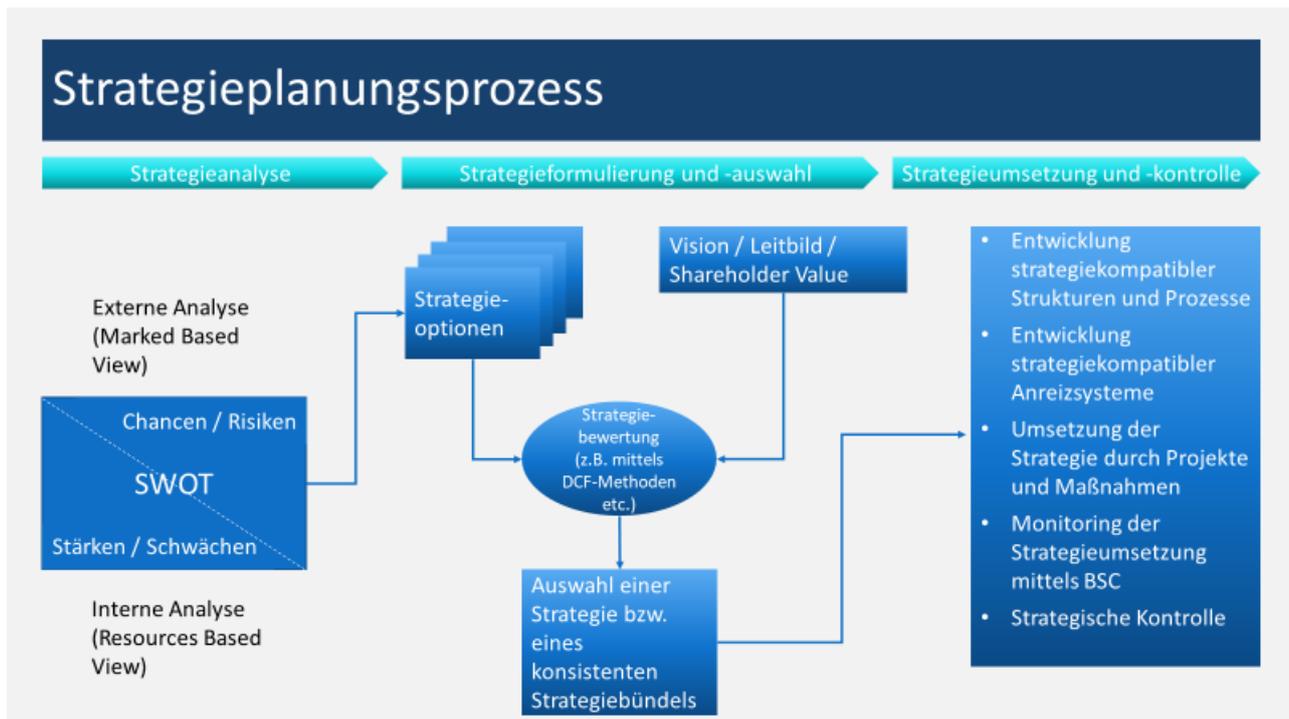


Abbildung 1: Shareholder Value vs. Stakeholder Value

Die strategische Planung und die zu deren Umsetzung aufgesetzten Programme und Projekte bilden in der Folge den Rahmen für die taktische und die operative Planung:

- **Taktische Planung:** Unter Berücksichtigung der in der strategischen Planung enthaltenen Vorgaben ist für die Bereitstellung der zur Strategieumsetzung benötigten Ressourcen (zB Grundstücke, Maschinen, Material, Personal) sowie strategieunterstützenden organisatorischen Rahmenbedingungen (z.B. schlanke Aufbauorganisation, effiziente Produktionsprozesse) zu sorgen. Die taktische Planung besitzt einen Planungshorizont von einem bis fünf Jahren.
- **Operative Planung:** Bei der operativen Planung handelt es sich um eine kurzfristige und detaillierte Maßnahmenplanung mit einem Planungshorizont von bis zu einem Jahr. Im Rahmen der jährlichen **Budgetierung** werden die im nächsten Geschäftsjahr geplanten Maßnahmen in Geldeinheiten bewertet und vom Controlling gemäß der Logik der doppelten Buchhaltung in ein von der Unternehmensleitung zu genehmigendes Unternehmensbudget, bestehend aus einer Plan-Bilanz, einer Plan-Gewinn-und-Verlustrechnung, einer Plan-Geldflussrechnung sowie entsprechenden Plan-Kennzahlen, überführt.

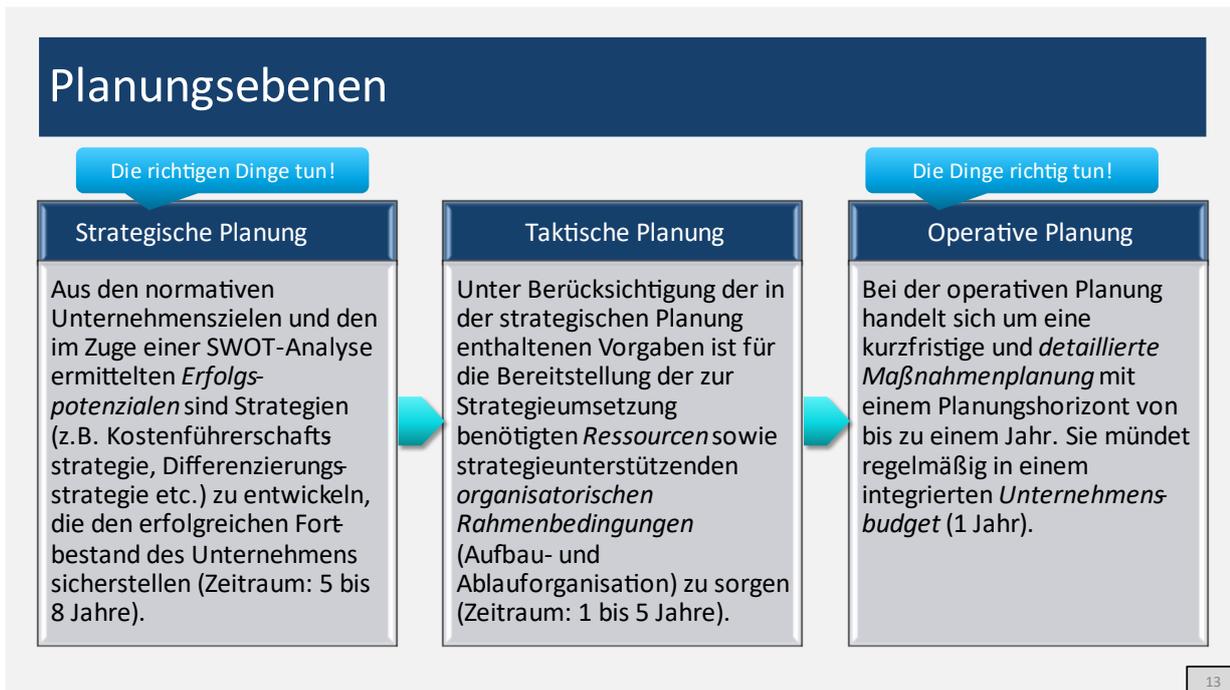


Abbildung 2: Shareholder Value vs. Stakeholder Value

Zusammenfassend kann man auch sagen, dass es bei der strategischen Planung primär darum geht, die richtigen Dinge zu tun, während es bei der taktischen und v.a. bei der operativen Planung darum geht, die Dinge richtig zu tun. Die taktische und die operative Planung werden in diesem E-Book nicht näher behandelt.

4 Arbeiten mit dieser Unterlage

In diesem Dokument finden Sie den Studententext für das aktuelle Fach, wobei an einigen Stellen Symbole und Links zu weiterführenden Erklärungen, Übungen und Beispielen zu finden sind. An den jeweiligen Stellen klicken Sie bitte auf das Symbol – nach Beendigung des relevanten Teils kehren Sie bitte wieder zum Studententext zurück.

4.1 Erklärung der Symbole:

	Lernziele
	Wiederholungsfragen

4.2 Hinweis zur verwendeten Sprache

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird im vorliegenden Skriptum die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

5 Leitbild

Lernziele: Am Ende dieses Abschnitts sind Sie u.a. in der Lage ...

	<ul style="list-style-type: none">• den Nutzen eines Leitbilds zu skizzieren.• Die Funktionen eines Leitbilds zu beschreiben• Anforderungen an ein Leitbild zu formulieren.
---	---

Mitarbeiter wollen etwas leisten, was der Mühe wert ist. Sie möchten einer gemeinsamen Sache dienen und einen Sinn in dem erkennen, was sie tagtäglich tun. Unternehmen sind gut beraten, Maßnahmen zu setzen, die ihren Mitarbeitern ein erfülltes und sinnstiftendes Arbeiten ermöglichen, denn das Erleben von **Sinnhaftigkeit** bei der Arbeit gehört zu den stärksten Motivatoren überhaupt.

Gleichzeitig verspüren Unternehmen heute von verschiedenen Seiten einen gesteigerten Legitimationsdruck v.a. in Bezug auf **soziale und ökologische Belange** ihres Wirkens und sind somit aufgefordert, grundlegende Wertfragen des geschäftlichen Handelns zu klären.

Vor diesem Hintergrund sollte ein Unternehmen im Rahmen des **normativen Managements** seine internen und externen Stakeholder über den Zweck und die Ziele des Unternehmens unterrichten und festhalten, welche Werte die Akteure des Unternehmens in ihrem Handeln leiten sollen. Dies erfolgt in der Praxis häufig in Form eines **Leitbilds** (Mission Statement), in



dem das Unternehmen in prägnanter Form über Mission und Vision seiner Kerngeschäftstätigkeit, seine einzigartigen Ressourcen und Kompetenzen (z.B. Technologie-Know-how etc.) sowie seine zentralen Werthaltungen (z.B. Geschlechtergerechtigkeit etc.) informiert. Auf diese Weise wird eine Basis geschaffen, auf deren Grundlage gemeinsame Ziele und Strategien verfolgt werden können, um das Unternehmen und seine Mitarbeiter auch in volatilen Zeiten arbeits- und gestaltungsfähig zu machen.

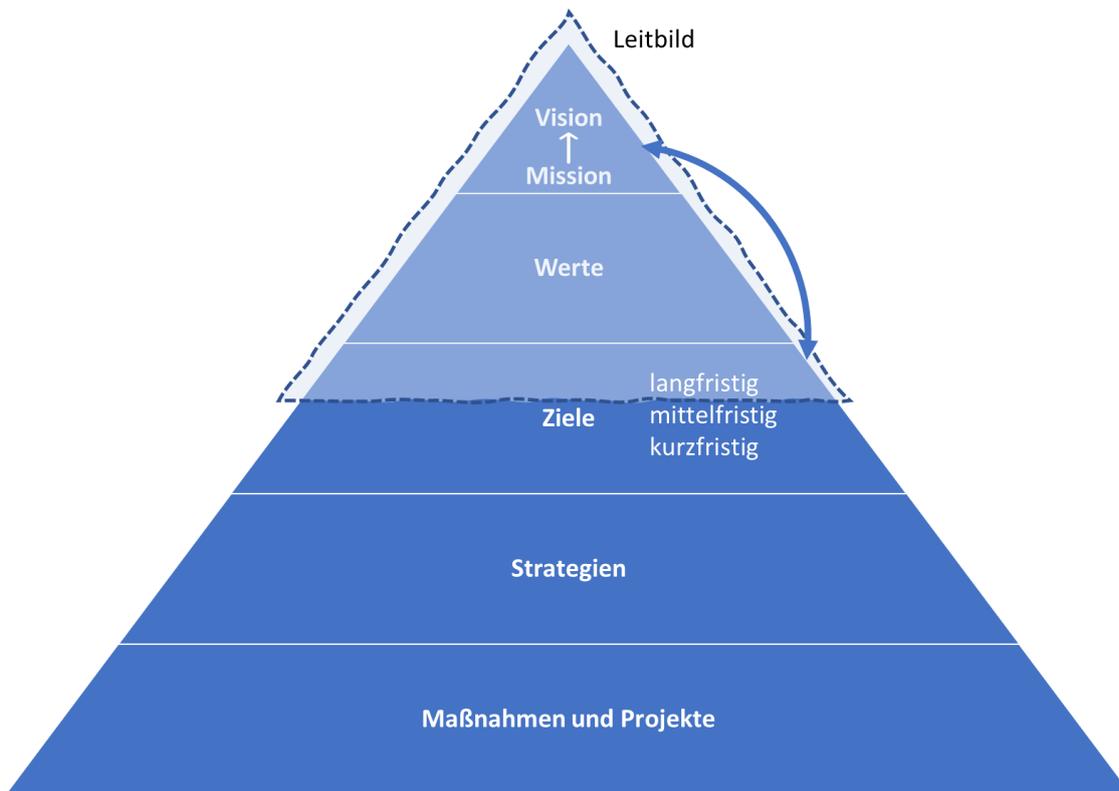


Abbildung 3: Strategielegitimierung mittels Leitbild

Mission und Vision werden häufig verwechselt, sind jedoch nicht dasselbe. Die **Mission** ist zeitüberdauernd und beschreibt den Zweck des Unternehmens. Sie beantwortet die Frage, warum ein Unternehmen existiert und welchen Nutzen sein Wirken in die Welt bringt (z.B. Body



Shop: Kosmetika produzieren, die weder Tiere noch der Umwelt Schaden zufügen). Die **Vision** baut auf der Mission auf, indem sie eine konkrete Vorstellung davon vermittelt, wo das Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft

stehen möchte (z.B. Volvo: Bis 2020 soll kein Insasse eines Volvos mehr getötet oder schwer verletzt werden). Die Vision hat somit Zielcharakter und ist insofern im Gegensatz zur Mission mit einem Ablaufdatum versehen. Idealerweise leuchtet die Vision als Fixstern am Himmel, als Lichtbringer und Orientierungsmarke, zu der man aufschaut und nach der man seinen Kurs richtet, wie ein Schiff in der Nacht auf dem Meer.

Leitbilder können und sollen in Unternehmen v.a. folgende **Funktionen** übernehmen:

- **Koordinationsfunktion:** Gemeinsame Ziele erleichtern die Koordination des betrieblichen Geschehens und verbessern die Zusammenarbeit im Unternehmen, weil sie allem Handeln die gleiche Richtung geben. Es ist davon auszugehen, dass der Koordinationsbedarf im Unternehmen v.a. dann ansteigt, wenn zwischen den verschiedenen Entscheidungsträgern wesentliche Meinungsunterschiede und

Interessengegensätze bestehen. Ein Leitbild soll deshalb einen unternehmensweiten Konsens zu zentralen Fragestellungen herbeiführen und so einen allgemein akzeptierten Rahmen für die Aufgabenteilung, Entscheidungsfindung und Konfliktlösung im Unternehmen schaffen. Insofern ist ein Leitbild eine wichtige Voraussetzung für die in einem volatilen Digitalzeitalter mehr denn je erforderliche Dezentralisierung von Aufgaben, Befugnissen und (Mit-)Verantwortung.

- **Motivationsfunktion:** Wie bereits weiter oben ausgeführt kann Unternehmensleitbildern eine positive Wirkung auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zugesprochen werden. Sie dienen folglich nicht ausschließlich der Übermittlung von sachlichen Informationen, sondern vielmehr auch der Emotionalisierung und Energetisierung der Belegschaft. Man erhofft sich damit eine höhere Motivation der Mitarbeiter, die durch ein Leitbild in die Lage versetzt werden, Sinn und Zweck ihrer Arbeit besser zu erkennen und zu einer realistischeren Beurteilung betrieblicher Problemstellungen zu kommen.
- **Transformationsfunktion:** Unternehmensleitbilder stellen ein wesentliches Instrument zur zielgerichteten Beeinflussung und Transformation der Unternehmenskultur dar. Die Entwicklung eines Leitbilds eröffnet die Möglichkeit, eine Soll-Kultur festzuschreiben und damit ein zukünftiges Bild des angestrebten Miteinanders im Unternehmen abzubilden. So kann die Vorstellung über die zukünftige Ausrichtung der Führungs- und Teamarbeit sowie über das Verhältnis eines Unternehmens zu seinen externen Anspruchsgruppen manifestiert werden und als allseits akzeptierter Referenzpunkt für die gemeinsame Zielerreichung dienen.
- **Kommunikationsfunktion:** Leitbilder sind stets auch Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit. Als solche sollen sie externen Anspruchsgruppen wie Kapitalgebern, Kunden, Lieferanten, Bürgern etc. eine klare und attraktive Antwort auf die Frage „*Wofür steht das Unternehmen?*“ geben und auf diese Weise vertrauensfördernd wirken und positive Imageeffekte erzeugen. So kann ein Leitbild beispielsweise ein wichtiger Baustein bei der Etablierung einer positiven Arbeitgebermarke sein und so dem Unternehmen Vorteile bei der Personalrekrutierung verschaffen.

Ein Unternehmensleitbild dient somit insgesamt dazu, Ziele und Normen des Unternehmens deutlich zu machen und so strategische und operative Entscheidungen zu unterstützen, Handeln zu steuern, Koordination zu erleichtern, Legitimität zu geben und Konflikte zu lösen.

Damit ein Leitbild die angeführten Funktionen erfüllen kann, sollte es u.a.

nachfolgende **Anforderungen** erfüllen:

- **Allgemeingültigkeit:** Das Unternehmensleitbild ist auf der einen Seite so allgemeingültig zu formulieren, dass es für das Gesamtunternehmen und in einer Fülle unterschiedlicher Entscheidungssituationen anwendbar ist. Auf der anderen Seite sollte die Unternehmensspezifität gewahrt bleiben und das Leitbild keine Auflistung von Allgemeinplätzen darstellen, wie sie in der Praxis gerade in der Rubrik „Unternehmenswerte“ leider viel zu häufig vorzufinden sind. Da sich das Leitbild grundsätzlich an einen breiten internen und externen Adressatenkreis richtet, sollten individuelle Informationsbedürfnisse einzelner Stakeholdergruppen in ergänzenden Kommunikationsinstrumenten adressiert werden. So veröffentlichen viele Unternehmen neben ihrem Leitbild auch noch Führungsgrundsätze, Verhaltenskodizes, Nachhaltigkeitsberichte, Kundenbroschüren etc.
- **Wahrheit:** In der Praxis wird in Leitbildern nicht selten mit viel Aufwand ein Idealbild beschrieben, das wenig mit der Realität gemein hat und es wird keine Antwort darauf gegeben, wie dieses Idealbild zur Realität werden soll. Damit Leitbilder nicht bloße Wunschvorstellungen der kulturellen Wirklichkeit bleiben, sondern zu einer tatsächlich gelebten normativen Grundorientierung werden, müssen sie konsequent auf die strategische und operative Ebene heruntergebrochen und so für alle Akteure erfahrbar gemacht werden. Im Idealfall haben die im Leitbild enthaltenen Aussagen den Charakter verbindlicher Versprechen gegenüber den Stakeholdern des Unternehmens, auf deren Einhaltung sich diese in konkreten Entscheidungs- bzw. Konfliktsituationen stets berufen können.
- **Klarheit:** Um einen klaren Orientierungsrahmen zu bieten und auch für die breite Masse einer Unternehmensbelegschaft zugänglich zu sein, sollte sich der Umfang des Leitbilds in engen Grenzen halten. Außerdem sollte man sich im Leitbild möglichst einfacher und klarer Formulierungen bedienen. Dabei kann die Verwendung einer bildhaften Sprache die enthaltenen Aussagen noch deutlicher machen. Auf diese Weise sollen Fehlinterpretationen und Missverständnisse von vornherein weitestgehend ausgeschlossen werden.

Das Unternehmensleitbild von Starbucks

Unser Leitbild: Wir möchten Menschen in jeder Umgebung inspirieren und fördern – Tasse für Tasse, Kaffeetrinker für Kaffeetrinker.

Hier sind die Prinzipien, die wir Tag für Tag verfolgen:

Unser Kaffee

Qualität steht im Mittelpunkt – das war schon immer so und wird auch so bleiben. Wir kümmern uns um den nachhaltigen Anbau und gerechten Handel der feinsten Kaffeebohnen, rösten sie mit größter Sorgfalt und verbessern die Lebensbedingungen der Menschen, die den Kaffee anbauen. All das ist uns sehr wichtig, und wir werden daran stets weiterarbeiten.

Unsere Partner

Wir Mitarbeiter heißen Partner, weil es nicht nur ein Job ist – es ist unsere Leidenschaft. Gemeinsam begrüßen wir Vielfalt, um ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem wir uns alle so entfalten können, wie wir sind. Wir behandeln einander stets mit Respekt und Würde. Wir verpflichten uns gegenseitig, diesem hohen Standard zu entsprechen.

Unsere Gäste

Auch wenn wir viel zu tun haben, gehen wir auf unsere Gäste ein, lachen mit ihnen und verschönern ihren Tag, selbst wenn es sich nur um wenige Augenblicke handelt. Natürlich geht es zunächst um das Versprechen, ein Getränk perfekt zuzubereiten. Doch unsere Arbeit reicht weit darüber hinaus. Es geht im Wesentlichen um zwischenmenschliche Beziehungen.

Unsere Coffee Houses

Wenn unsere Gäste sich zugehörig fühlen, werden unsere Coffee Houses zu einem Hafen, einer Zuflucht vor den Alltagsorgen, einem Ort, an dem man sich mit Freunden trifft. Es geht um Genuss in der Hektik des Alltags – manchmal langsam ausgekostet, manchmal schneller genossen. Aber stets voller Menschlichkeit.

Unser Umfeld

Jedes Coffee House ist Teil einer Gemeinschaft. Und wir nehmen unsere Verantwortung ernst, gute Nachbarn zu sein. Wo wir tätig sind, möchten wir gerne willkommen heißen werden. Wir können positive Veränderungen bewirken, indem wir unsere Partner, Gäste und die Gemeinschaft dazu anregen, Gutes zu tun. Unsere Verantwortung – und unser Potenzial, Gutes zu tun – ist aber noch größer. Die Welt erwartet von Starbucks neue Standards. Wir werden als Vorreiter vorangehen.

Unsere Aktionäre

Wir wissen: Wenn wir unser Versprechen in jedem dieser Bereiche erfüllen, erzielen wir den Erfolg, von dem auch unsere Aktionäre profitieren. Wir sind dafür verantwortlich, in all diesen Bereichen richtig vorzugehen, so dass Starbucks und alle Menschen, die am Unternehmen beteiligt sind, anhaltenden Erfolg haben.

Unser Umwelt-Leitbild

Starbucks verpflichtet sich dem Umweltschutz in allen Bereichen des Unternehmens.

Diese Aufgabe umfasst:

- Das Verständnis um die Bedeutung des Umweltschutzes und die Weitergabe umfassender Information an unsere Partner
- Die Entwicklung von innovativen, flexiblen Lösungen, um Verbesserungen herbeizuführen
- Das Bestreben, nur umweltfreundliche Produkte zu kaufen, zu verwenden und anzubieten
- Das Wissen um die Zusammenhänge zwischen Umwelt und wirtschaftlichem Erfolg
- Die Förderung eines verantwortungsvollen Umweltbewusstseins als unternehmerisches Leitziel
- Die Kontrolle und Dokumentation des Fortschritts bei unseren Projekten
- Das Einbeziehen aller Partner bei dieser wichtigen Aufgabe

Abbildung 4: Leitbild von Starbucks

Leitbilder sollten in einem partizipativen Prozess entwickelt und später in regelmäßigen Abständen (z.B. alle zwei bis drei Jahre) hinsichtlich ihrer Umsetzung evaluiert werden. Im Zuge einer **Leitbildevaluation** ist einerseits durch Sichtung von Strategiepapieren, Organisationsstrukturen, Anreizsystemen, Personalentwicklungskonzepten etc. zu überprüfen, inwieweit die Kernaussagen des Leitbilds in alle Managementbereiche, Handlungs- und Entscheidungsprozesse systematisch eingewoben sind. Weiters

sollte die von der Belegschaft wahrgenommene Umsetzungsintensität der Leitbildinhalte im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung erhoben werden. Ergänzend bieten sich auch stärker dialogorientierte Instrumente wie etwa qualitative Interviews oder Gruppendiskussionen mit Mitarbeitern an, um anhand konkreter Erfahrungen zu erörtern, ob das Leitbild tatsächlich gelebt wird und in welchen Handlungsfeldern noch Optimierungspotenziale bestehen. Schließlich sollte im Zuge einer Evaluation auch die Außenwahrnehmung des Unternehmens bei den externen Stakeholdern auf Kongruenz mit den Leitbildinhalten überprüft werden.

Wiederholungsfragen:

	<ol style="list-style-type: none">1. Welche Funktionen sollte ein Leitbild erfüllen?2. Welche Anforderungen sind an ein Leitbild zu stellen?3. Welche Themen werden in einem Leitbild üblicher Weise adressiert?
---	--

6 Shareholder Value

Lernziele: Am Ende dieses Abschnitts sind Sie u.a. in der Lage ...

	<ul style="list-style-type: none">• zwischen Sachzielen und Formalzielen zu differenzieren.• die Unterschiede zwischen dem Stakeholder-Ansatz und dem Shareholder-Ansatz zu skizzieren.• den Shareholder Value mittels Diskontierung von Cashflows an die Eigentümer zu berechnen.• die typischen Inhalte eines Unternehmensleitbilds aufzuzählen.
---	---

Ziele sind ganz generell Aussagen über zukünftige Zustände, die durch konkrete Maßnahmen erreicht werden sollen.

Unternehmensziele sind das Ergebnis eines Entscheidungsprozesses, an dem sich die Eigentümer des Unternehmens, das Management, aber auch andere **Stakeholder** (z.B. Betriebsrat, Hausbank etc.) beteiligen.

Man unterscheidet **Sachziele** und **Formalziele**, die sich wechselseitig beeinflussen:

- Auf Unternehmensebene besteht das Sachziel darin, die Absatzmärkte mit bestimmten Produkten bzw. Dienstleistungen zu versorgen (z.B. ein Möbelhersteller versorgt die Menschen mit Stühlen und Tischen). Letztlich ist damit das **Geschäftsmodell** des Unternehmens angesprochen, also die Art und Weise, wie das Unternehmen einen Nutzen für seine Kunden stiftet und wie es diese Nutzenstiftung monetarisiert. Auf Funktionsbereichsebene (z.B. Produktion, Personalwesen, Marketing etc.) beziehen sich Sachziele auf konkrete leistungsbezogene Handlungen (z.B. Reduktion des Ausschusses, Verringerung der Fehlzeiten, Steigerung der Markenbekanntheit etc.), die direkt oder indirekt zur Umsetzung des Geschäftsmodells und damit zur **Wertschöpfung** beitragen.
- Die für ein Unternehmen formulierten Formalziele basieren auf dem **ökonomischen Prinzip**, demzufolge das Ergebnis bei vorgegebenen Aufwand maximiert oder aber ein vorgegebenes Ergebnis mit minimalem Aufwand erreicht werden soll. Formalziele dienen der Konkretisierung des angestrebten wirtschaftlichen Erfolgs und werden häufig in Form von zu erreichenden **Kennzahlenwerten** (z.B. Produktivität, Gewinn, Rentabilität etc.) ausgedrückt.

Für eine Umsetzung im Unternehmen müssen die auf Unternehmensebene formulierten Sach- und Formalziele **operationalisiert** (v.a. Konkretisierung von Zielinhalt, Zielausmaß, Zielzeitbezug etc.) und auf die nachgelagerten organisatorischen Einheiten heruntergebrochen werden. Letztlich sollten mit allen Mitarbeitern im Zuge der zumeist jährlich stattfindenden **Mitarbeitergespräche** nur solche Ziele vereinbart werden, deren Erreichung gleichzeitig auch einen Beitrag zur Erreichung der übergeordneten Unternehmensziele leistet.

In der wissenschaftlichen Diskussion haben sich zwei Extrempositionen herausgebildet, die allgemeingültig beschreiben, wie Ziele von Unternehmen entstehen sollten und wessen Interessen bei der Zielformulierung zu berücksichtigen sind:

- **Stakeholder-Ansatz:** Die Vertreter des Stakeholder-Ansatzes fordern, dass die Interessen aller Anspruchsgruppen bei der Formulierung der grundlegenden Unternehmensziele gleichberechtigt zu berücksichtigen sind. Diese Aussage beruht auf der Überlegung, dass alle Gruppen für die Existenz und das erfolgreiche Handeln eines Unternehmens notwendig sind und insofern auch legitimiert sind, die Ziele des Unternehmens zu beeinflussen. Die Vertreter dieser Position vertreten die Ansicht, dass sich die obersten Unternehmensziele an den Interessen sämtlicher Anspruchsgruppen zu orientieren haben. Problematisch am Stakeholder-Ansatz ist jedoch, dass ein Manager, der mit seinen Entscheidungen allen Interessengruppen dienen soll, letztlich von keiner dieser Gruppen mehr für seine Entscheidungen verantwortlich gemacht werden kann, denn schließlich könnte er eine schlechtere Erfüllung der Interessen einer Anspruchsgruppe stets mit der besseren Erfüllung der Interessen einer oder mehrerer anderer Anspruchsgruppen begründen.
- **Shareholder-Orientierung:** Vertreter der zweiten Extremposition räumen demgegenüber den Interessen der Eigentümer absolute Priorität ein. Man spricht daher auch vom Shareholder-Ansatz.



Begründet wird diese Ansicht v.a. damit, dass sich in einem marktwirtschaftlichen System die Legitimation zur Vorgabe von Unternehmenszielen einzig und allein aus dem Eigentum am Unternehmen

ableiten kann. Das oberste Unternehmensziel ist dann die Maximierung des **Shareholder Value**, der jenen Wert darstellt, den das Unternehmen für seine Eigentümer besitzt (= Marktwert des Eigenkapitals). Der Shareholder Value lässt sich mit dem Instrumentarium der Unternehmensbewertung durch Diskontierung der den Eigentümern zukünftig aus ihrem unternehmerischen Engagement zufließenden Zahlungsströme ermitteln (siehe dazu das nachfolgende Beispiel), was – im Gegensatz zum Stakeholder-Ansatz – eine objektivierte Kontrolle

der Zielerreichung ermöglicht.



Abbildung 5: Shareholder Value vs. Stakeholder Value

Welchem dieser beiden Ansätze gefolgt werden soll, ist letztlich eine normative Frage. Wichtig erscheint jedoch folgende Überlegung: Wenn man dem Shareholder-Ansatz als Zielkonzept im Rahmen des normativen Managements folgt, so bedeutet dies nicht, dass damit die Interessen aller anderen Anspruchsgruppen unberücksichtigt bleiben. Langfristig kann ein Unternehmen nämlich nur dann fortbestehen – und somit Wert für seine Eigentümer schaffen, – wenn sich keine der anderen Interessengruppen, seien es Kunden, Lieferanten oder Mitarbeiter, vom Unternehmen abwenden. Es muss daher auch im Interesse der Eigentümer sein, den Zielen der anderen Anspruchsgruppen in befriedigendem Ausmaß zu entsprechen. Das Konzept des Shareholder Value stellt daher – anders als gelegentlich behauptet – kein vollkommen einseitiges und kurzfristiges, sondern ein in seiner Anlage durchaus umfassendes und langfristig angelegtes Zielkonzept dar.

Hier ein **Video** zum Shareholder Value:

 <https://vimeo.com/300501020>

Die Ermittlung des Shareholder-Value mit dem Instrumentarium der Unternehmensbewertung wird nachfolgend anhand eines **Beispiels** demonstriert.

Beispiel

Für ein Unternehmen liegt folgende Bilanz zum 31.12.2006 vor:

Aktiva	31.12.2016	Passiva	31.12.2016
Sachanlagen	2.000,00	Eigenkapital	2.800,00
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	1.150,00	Verbindlichkeiten LuL	700,00
Forderungen LuL	350,00		
Summe	3.500,00	Summe	3.500,00

Auf Basis einer strategischen Maßnahmenplanung wurden folgende Annahmen für die nächsten 3 Jahre (Detailplanungszeitraum) getroffen:

Werttreiber	2016	2017	2018	2019
Erträge				
Umsatz absolut	6.000,00			
Umsatzwachstum		5,00%	5,00%	0,00%
Aufwandsstruktur				
Materialaufwand (in % vom Umsatz)		55,00%	55,00%	55,00%
Personalaufwand (in % vom Umsatz)		31,00%	32,00%	33,00%
Investitionen in Sachanlagevermögen				
Bruttoinvestitionen		800,00	200,00	320,00
Anlagenabgänge zum Restbuchwert		-20,00	-20,00	-20,00
Planmäßige Abschreibungen		-300,00	-300,00	-300,00
Netto-Umlaufvermögen				
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe (in % vom Umsatz)		20,00%	20,00%	20,00%
Lieferforderungen (in % vom Umsatz)		5,00%	5,00%	5,00%
Lieferverbindlichkeiten (in % vom Umsatz)		10,00%	10,00%	10,00%

Die Eigentümer verzichten auch in Zukunft auf die Aufnahme von Finanzkrediten. Die Zahlungsüberschüsse für die Eigenkapitalgeber (**Flow to Equity – FTE**) sollen in jedem Planjahr zur Gänze ausgeschüttet werden. Einen eventuellen Außenfinanzierungsbedarf können die Eigentümer problemlos über Einlagen finanzieren.

Sämtliche Werte der Jahre 2020 ff. entsprechen jenen des Jahres 2019.

Der als konstant angenommene Eigenkapitalkostensatz gemäß **CAPM** beträgt 10%.

Auf eine Einbeziehung von Steuern wird aus Vereinfachungsgründen verzichtet.

Aufgabenstellung:

Es sind für die Zeitpunkte 2017, 2018 und 2019 die Plan-Gewinn- und Verlustrechnungen, Plan-Bilanzen und Plan-Geldflussrechnungen aufzustellen und daraus die FTE abzuleiten. Abschließend ist der Unternehmenswert zum 31.12.2016 mittels Equity-Methode zu ermitteln!

Lösungshinweise:

Zunächst erstellt man die Plan-Gewinn- und Verlustrechnungen wie folgt:

Plan-Gewinn- und Verlustrechnungen	2016	2017	2018	2019
Umsatzerlöse	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.615,00
- Materialaufwand		-3.465,00	-3.638,25	-3.638,25
- Personalaufwand		-1.953,00	-2.116,80	-2.182,95
- Planmäßige Abschreibungen		-300,00	-300,00	-300,00
= Jahresüberschuss		582,00	559,95	493,80

In den Plan-Gewinn- und Verlustrechnungen wurde auf den gesonderten Ausweis der Buchwertabschreibungen (= Aufwände) und der betragsmäßig jeweils gleich hohen Erträge aus Anlagenverkäufen (= Erträge) verzichtet, da sich bei saldierter Betrachtung keine Veräußerungsgewinne oder -verluste ergeben und insofern keine Erfolgswirksamkeit vorliegt.

Plan-Bilanzen	2016	2017	2018	2019
Sachanlagevermögen				
Restbuchwert 1.1.		2.000,00	2.480,00	2.360,00
Bruttoinvestitionen		800,00	200,00	320,00
- Anlagenabgänge zum Restbuchwert		-20,00	-20,00	-20,00
+ Nettoinvestitionen		780,00	180,00	300,00
- Planmäßige Abschreibung		-300,00	-300,00	-300,00
= Restbuchwert 31.12.	2.000,00	2.480,00	2.360,00	2.360,00
Umlaufvermögen				
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	1.150,00	1.260,00	1.323,00	1.323,00
Lieferforderungen	350,00	315,00	330,75	330,75
Summe Aktiva	3.500,00	4.055,00	4.013,75	4.013,75
Eigenkapital				
Stand 1.1.		2.800,00	3.425,00	3.352,25
+ Jahresüberschuss		582,00	559,95	493,80
+/- Einlage/Ausschüttung		43,00	-632,70	-493,80
= Stand 31.12.	2.800,00	3.425,00	3.352,25	3.352,25
Fremdkapital				
Lieferverbindlichkeiten	700,00	630,00	661,50	661,50
Summe Passiva	3.500,00	4.055,00	4.013,75	4.013,75

Die für die Ermittlung der Eigenkapitalstände in den Plan-Bilanzen erforderlichen Einlagen der bzw. Ausschüttungen an die Eigentümer (= Flows to Equity) werden in den Plan-Geldflussrechnungen ermittelt. Nach Einsetzen der Eigenkapitalstände in die Plan-Bilanzen muss in diesen jeweils die Summe der Aktivseite jener der Passivseite entsprechen.

Plan-Geldflussrechnungen	2017	2018	2019
Jahresüberschuss	582,00	559,95	493,80
+ Planmäßige Abschreibung	300,00	300,00	300,00
+/- Veränderung Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	-110,00	-63,00	0,00
+/- Veränderung Lieferforderungen	35,00	-15,75	0,00
+/- Veränderung Lieferverbindlichkeiten	-70,00	31,50	0,00
= Cashflow 1	737,00	812,70	793,80
- Bruttoinvestitionen	-800,00	-200,00	-320,00
+ Anlagenabgänge zum Restbuchwert	20,00	20,00	20,00
= Cashflow 2	-780,00	-180,00	-300,00
Flow to Equity (= Cashflow 1 + Cashflow 2)	-43,00	632,70	493,80

Die Ermittlung des Shareholder Value erfolgt schließlich durch Diskontierung der Flows to Equity mit dem Kalkulationszinssatz von 10%.

$$EK_{MW} = -\frac{43}{1,1^1} + \frac{632,7}{1,1^2} + \frac{493,8}{1,1^3} + \frac{493,8}{0,1 \cdot 1,1^3} = 4.564,79$$

Wiederholungsfragen:

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wodurch unterscheiden sich Sachziele und Formalziele? 2. Wodurch unterscheidet sich der Shareholder-Value-Ansatz vom Stakeholder-Value-Ansatz? 3. Wie lässt sich der Shareholder-Value ermitteln?
---	--

7 BCG-Matrix

Lernziele: Am Ende dieses Abschnitts sind Sie u.a. in der Lage ...

	<ul style="list-style-type: none">• den Einsatz einer BCG-Matrix für eine strategiebasierte Investitionspolitik skizzieren.• den Aufbau einer BCG-Matrix zu beschreiben.
---	---

Im Rahmen der Strategiegestaltung auf Unternehmensebene ist u.a. festzulegen, in welchen Geschäftsfeldern das Unternehmen künftig agieren soll und wie diese Geschäftsfelder in Bezug auf die in der Regel begrenzten Investitionsmittel untereinander zu priorisieren sind.

Zur Unterstützung von Entscheidungen betreffend die Optimierung des Geschäftsfeldermixes sowie der daraus resultierenden Investitionspolitik existieren zahlreiche **Portfoliokonzepte**. Der Grundgedanke dieser Konzepte ist, dass einzelne Geschäftsfelder stets aus zwei unterschiedlichen Dimensionen heraus beurteilt werden.

- Die **externe Dimension** bringt die Attraktivität eines Marktes zum Ausdruck.
- Anhand der **internen Dimension** wird die Stärke eines Geschäftsfelds im Wettbewerb beurteilt.

Die typische Visualisierung dieses Grundgedankens ist eine Matrix, bei der die externe Dimension auf der vertikalen und die interne Dimension auf der horizontalen Achse abgetragen werden (oder umgekehrt). Einzelne Geschäftsfelder werden dann entsprechend der bei ihnen gemessenen Ausprägungen der beiden Dimensionen in dieser Matrix positioniert, wobei die Darstellungsgröße eines Geschäftsfelds mit seiner Bedeutung für das betrachtete Unternehmen korrespondiert, die meist durch Größen wie Umsatz oder Deckungsbeitrag ausgedrückt wird. Die Portfoliotechnik hat deshalb in der Praxis weite Verbreitung gefunden, weil sie einen anschaulichen Überblick über die verschiedenen Geschäftsfelder des Unternehmens liefert und für bestimmte Umwelt- und Unternehmenskonstellationen Handlungsempfehlungen, sog. **Normstrategien**, ausspricht.

Das älteste aller Portfoliokonzepte und gleichzeitig in der Praxis am häufigsten anzutreffen ist das sog **Marktanteils-Marktwachstumsportfolio**, welches von der Boston Consulting Group (BCG) entwickelt wurde. Das Marktanteils-Marktwachstumsportfolio (auch **BCG-Matrix** genannt) beschränkt sich bei der Analyse der Geschäftsfelder auf nur eine Umfeldvariable und ebenfalls nur eine Unternehmensvariable.

- Umfeldvariable ist das (reale) **Marktwachstum**. In ihr spiegeln sich alle

umweltbezogenen Chancen und Risiken wider. Theoretische Grundlage für die Auswahl des Marktwachstums ist das Modell des **Produktlebenszyklus**. Dieses Modell geht davon aus, dass alle Produkte während ihrer Lebensdauer bestimmte Phasen durchlaufen (Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung und Degeneration). Jeder Phase entsprechen wiederum typische Entwicklungen der Größen Umsatz, Kapitalbedarf und Rentabilität. Wachsende Märkte stellen demnach Chancen dar und versprechen unternehmerischen Erfolg. Niedrige Wachstumsraten deuten auf unattraktive Märkte in den letzten Phasen des Lebenszyklus hin.

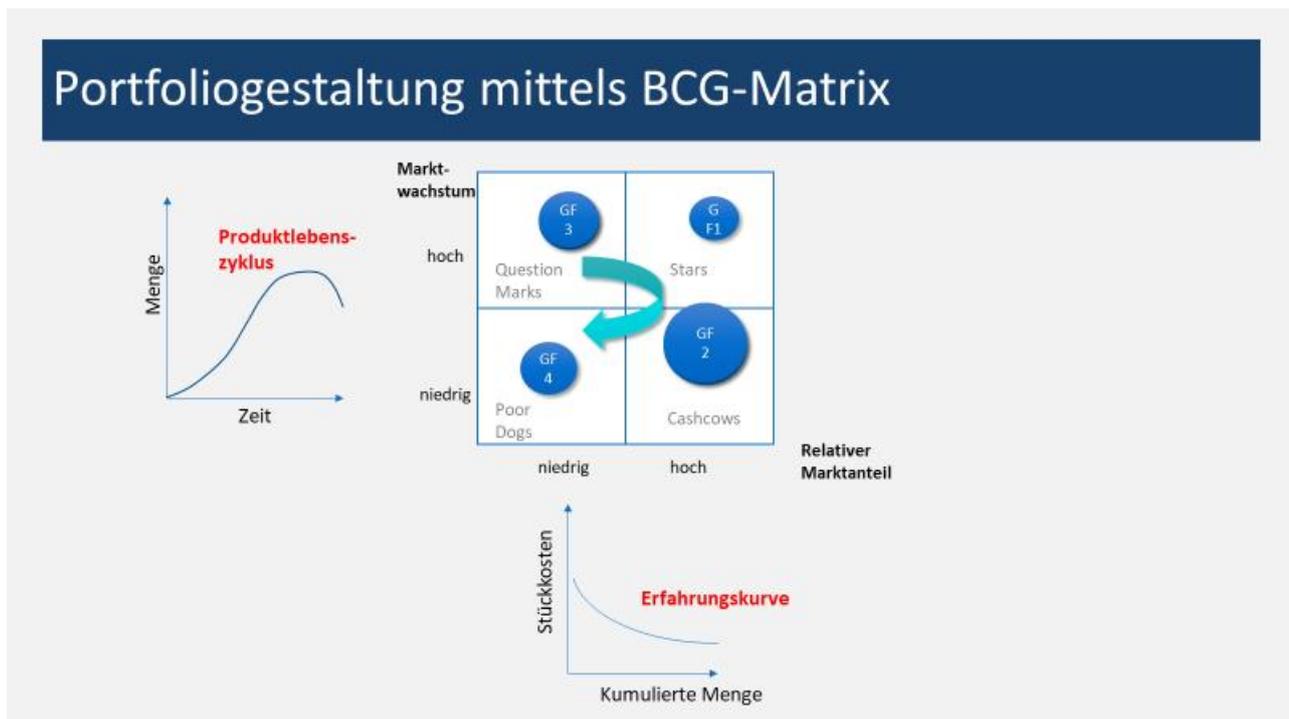


Abbildung 6: BCG-Matrix

Die Trennlinie zwischen hohem und niedrigem Wachstum kann z.B. beim durchschnittlichen Wachstum des Bruttosozialprodukts gezogen werden.

- Unternehmensvariable ist der **relative Marktanteil** (rMA). Er ist wie folgt definiert:

$$\text{rMA} = \frac{\text{Umsatz Geschäftsfeld}}{\text{Umsatz stärkster Konkurrent}}$$



Die Trennlinie zwischen einem hohen und einem niedrigen relativen Marktanteil liegt bei Eins, also bei gleich hohen Umsätzen des Geschäftsfelds und seines stärksten

Konkurrenten. Theoretisch fundiert wird die Verwendung des relativen Marktanteils durch den **Erfahrungskurveneffekt**. Dieser besagt, dass mit jeder Verdoppelung der kumulierten Produktionsmenge die (realen) Stückkosten aufgrund von Lernvorgängen sowie des Einsatzes effizienterer Fertigungstechniken um typischerweise 20 bis 30 Prozent

sinken. Die Verknüpfung des Erfahrungskurveneffektes mit dem relativen Marktanteil beruht auf der vereinfachenden Annahme, dass das Unternehmen mit dem (gegenwärtig) höchsten relativen Marktanteil auch kumuliert die größte Stückzahl hergestellt hat und die damit verbundenen Chancen bzw. Potenziale, die der Erfahrungskurveneffekt bietet, auch tatsächlich genutzt hat (z.B. Spezialisierungsvorteile durch Arbeitsteilung, Mengenrabatte bei Einkauf großer Mengen an Inputfaktoren, Einsatz effizienzsteigerender Technologien in der Produktion etc.).

In Abhängigkeit von der Positionierung der Geschäftsfelder in den vier Feldern der Matrix ergeben sich folgende **Normstrategien**:

- **Question Marks:** Im Feld „Question Marks“ werden Nachwuchsprodukte positioniert. Sie befinden sich in der Einführungsphase des Lebenszyklus, haben ein hohes Wachstumspotenzial, aber einen geringen relativen Marktanteil. Der Mittelrückfluss der Nachwuchsprodukte ist noch zu gering, um die für Investitionen erforderlichen Mittel selbst aufzubringen. Je nachdem, wie die Unternehmensführung die Zukunftschancen einschätzt, werden weitere Wachstumsinvestitionen oder aber ein rascher Rückzug (z.B. Verkauf, Liquidation) empfohlen.
- **Stars:** Stars sind Geschäftsfelder mit einem hohen relativen Marktanteil in einem schnell wachsenden Markt. Die Produkte befinden sich in der Wachstumsphase des Lebenszyklus. Um den hohen Marktanteil absichern bzw. ausbauen zu können, muss das Unternehmen massiv in das weitere Wachstum des Stars investieren. Obwohl in diesem Stadium bereits Gewinne erzielt werden, kann es sein, dass die für Erweiterungsinvestitionen benötigten Finanzmittel nicht allein aus den Verkaufserlösen der Starprodukte aufgebracht werden können. In diesem Fall ist die Zuführung zusätzlicher Mittel (z.B. Investitionskredite etc.) erforderlich, damit die Starprodukte zu den Finanzquellen der Zukunft weiterentwickelt werden können. Normstrategie für Starprodukte ist also eine Investitionsstrategie.
- **Cash Cows:** Cash Cows sind Geschäftsfelder, die nur noch wenig wachsen, bei denen das Unternehmen aber einen hohen relativen Marktanteil aufweist. Die Produkte befinden sich in der Reifephase. Ziel des Unternehmens muss es sein, den hohen Marktanteil durch Ersatzinvestitionen zu halten; Erweiterungsinvestitionen werden jedoch nicht mehr getätigt. Cash Cows setzen aus dem Absatz ihrer Erzeugnisse mehr Finanzmittel frei, als für Investitionen benötigt werden. Sie sind damit auch eine wichtige Kapitalquelle für neue Geschäftsfelder. Normstrategie für Cash Cows ist damit eine Abschöpfungsstrategie.



- **Poor Dogs:** Weisen strategische Geschäftsfelder sowohl geringe



Marktwachstumsraten als auch niedrige relative Marktanteile auf, sind die zugehörigen Produkte als Poor Dogs einzustufen. Sie befinden sich idR in der Sättigungs- bzw Degenerationsphase ihres Marktlebens. Poor Dogs erwirtschaften

kaum noch Gewinne, möglicherweise werden sogar bereits Verlusten eingefahren. Der Auftrag an die Unternehmensführung lautet, die Investitionen auf ein Minimum zu reduzieren oder eine Portfoliobereinigung (= Verkauf oder Aufgabe des Geschäftsfelds) vorzunehmen. Als Normstrategie ist somit eine Desinvestitionsstrategie zu verfolgen.

Bei der Beurteilung des Gesamtportfolios ist darauf zu achten, dass eine ausgewogene Mischung von Geschäftsfeldern vorliegt. Ausgewogen bedeutet dabei, dass ein Gleichgewicht zwischen Finanzmittel erzeugenden Geschäftsfeldern (Cash Cows) und Finanzmittel absorbierenden Geschäftsfeldern (Question Marks, Stars) vorliegt. Kritisch anzumerken ist, dass die Messung der internen und der externen Dimension anhand von jeweils nur einem einzigen Indikator eine stark vereinfachte Abbildung der Realität darstellt. Weitere Probleme betreffen die schwierige Abgrenzung von Geschäftsfeldern sowie die Außerachtlassung synergetischer Beziehungen zwischen den verschiedenen Geschäftsfeldern.

Hier ein **Video** zur BCG-Matrix:

 <https://vimeo.com/378556658>

Beispiel

Das Unternehmen XZ ist in fünf strategische Geschäftseinheiten (SGE) gegliedert, für die folgende Daten zur Verfügung stehen:

SGE	Marktanteil XY	Marktanteil des größten Wettbewerbers	nominales Marktwachstum	Preissteigerung im Markt	Marktvolumen (in Mio. p.a.)
A	15%	10,00%	6%	3%	250
B	5%	12,50%	5%	6%	200
C	8%	12,00%	10%	4%	50
D	3%	6,00%	15%	4%	400
E	20%	10,00%	10%	3%	3

Das durchschnittliche nominale Marktwachstum wird in den nächsten Jahren voraussichtlich 10% p.a. betragen, wobei angesichts der Kostenentwicklung mit einer durchschnittlichen Preissteigerung von 5% gerechnet wird.

Aufgabenstellung:

Führen Sie eine Geschäftsfeldanalyse mit Hilfe des **Marktanteils-Marktwachstums-Portfolios** durch!

Lösung:

Für die Positionierung im Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio sind zunächst jeweils der relative Marktanteil (RMA) und der Umsatz der fünf strategischen Geschäftseinheiten sowie das jeweilige zukünftige reale Marktwachstum anhand folgender Zusammenhänge zu bestimmen:

$rMA = \text{eigener Marktanteil} / \text{Marktanteil des größten Konkurrenten}$

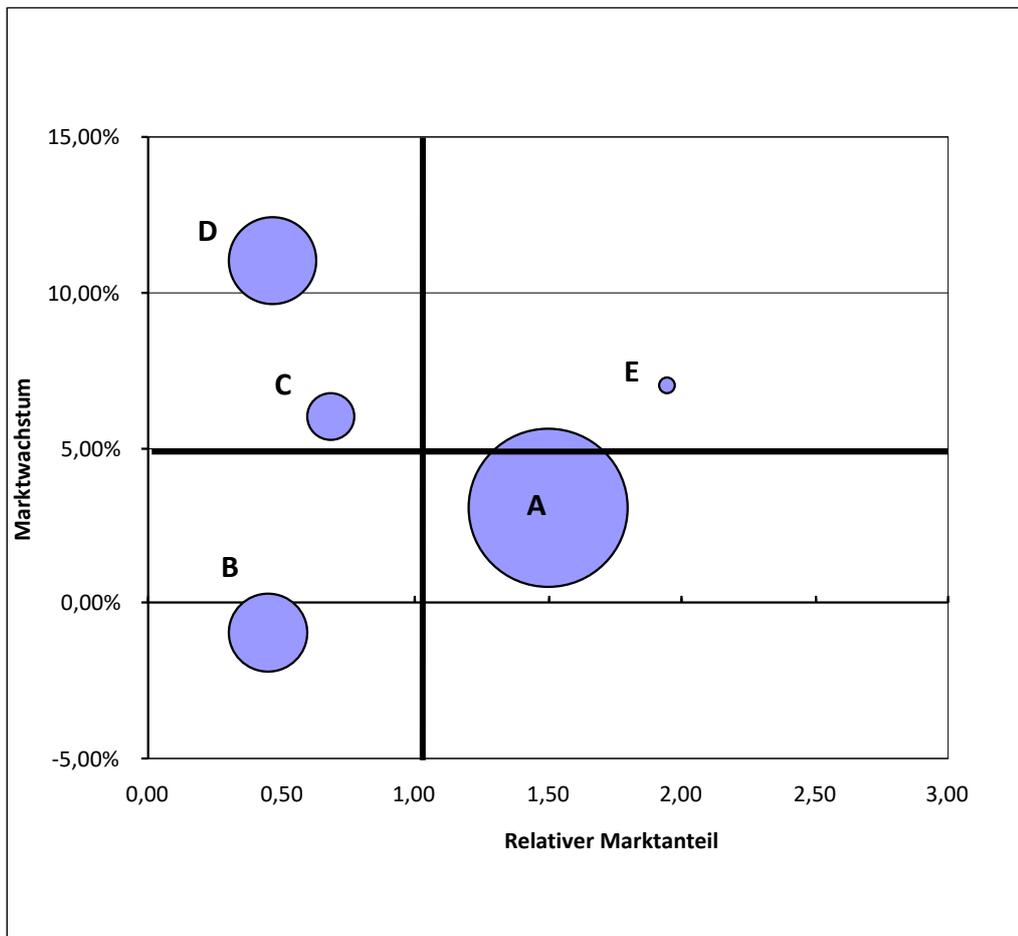
$\text{Reales Marktwachstum} = \text{nominales Marktwachstum} - \text{Preissteigerungen}$

$\text{Umsatz der SGE} = \text{Marktvolumen} * \text{Marktanteil der SGE}$

Es ergeben sich folgende Werte:

SGE	Umsatz SGE (in Mio. p.a.)	RMA	reales Marktwachstum
A	37,50	1,50	3%
B	10,00	0,40	-1%
C	4,00	0,67	6%
D	12,00	0,50	11%
E	0,60	2,00	7%

Unter Berücksichtigung der Trennlinien von 1,0 beim relativen Marktanteil bzw. von 5% beim durchschnittlichen zukünftigen realen Marktwachstum stellt sich das Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio wie folgt dar (die Bedeutung der strategischen Geschäftseinheiten wird durch den jeweiligen Umsatz gemessen):



Das Produkt-Portfolio im Beispiel ist nicht ausgewogen, da bis auf die unbedeutende strategische Geschäftseinheit E kein Star-Produkt vorhanden ist. Dies kann in Zukunft dazu führen, dass langfristig die Finanzierung von aussichtsreichen Produkt-Markt-Kombinationen aufgrund des Fehlens von heutigen Stars, d.h. zukünftigen Cash Cows, nicht gewährleistet ist. Die umsatzstarke strategische Geschäftseinheit A kann momentan als Cash Cow zur Finanzierung der Nachwuchsprodukte C und D beitragen. Die strategische Geschäftseinheit B zählt als Poor Dog und wird langfristig eliminiert werden. Die strategische Geschäftseinheit D ist aufgrund des überdurchschnittlichen Marktwachstums äußerst attraktiv und daher durch gezielte Investitionen zu fördern. Bei der strategischen Geschäftseinheit C ist abzuwägen, ob sich diese Produkt-Markt-Kombination in der Zukunft zum Star-Produkt entwickelt oder entgegen dem Lebenszyklusansatz vorzeitig in den Poor Dog-Bereich abfällt.

Es ist allerdings einschränkend darauf hinzuweisen, dass diese Aussagen einer idealtypischen und damit in gewisser Weise auch einer pauschalierenden Betrachtung entspringen. Die Einzelentscheidungen haben sich jedenfalls an die Besonderheiten des Einzelfalls anzupassen.

Der Gesamterfolg des Unternehmens hängt insb. auch vom Grad der **Verbundenheit** der einzelnen Geschäftsfelder und den daraus resultierenden Synergiepotenzialen ab. Es bestehen folgende Optionen:

- **Horizontale Diversifikation:** Ein horizontal diversifiziertes Unternehmen hält verwandte Geschäftsfelder, die auf der gleichen Wertschöpfungsstufe agieren, in seinem Unternehmen.
- **Vertikale Diversifikation:** Vertikal diversifizierte Unternehmen sind dagegen durch Geschäftsfelder gekennzeichnet, die in einem Kunden-Lieferantenverhältnis zueinanderstehen.
- **Laterale Diversifikation:** Eine laterale Diversifikation liegt vor, wenn ein Unternehmen mehrere Geschäftsfelder besitzt, die sich in Bezug auf Produkte und Märkte und damit wohl auch hinsichtlich ihrer Leistungserstellungs- und -verwertungsprozesse deutlich oder sogar vollständig voneinander unterscheiden.

Ziel einer horizontalen bzw. vertikalen Diversifikation ist es, durch das gemeinsame Management von ähnlichen bzw. technologisch verwandten Geschäftsfeldern bzw. Produkt-Markt-Kombinationen **Synergieeffekte** zu erzielen (z.B. Transfer des positiven Markenimages von einem Geschäftsfeld auf ein verwandtes Geschäftsfeld, günstigere Einkaufskonditionen durch gemeinsamen Bezug großer Rohstoffmengen, Übertragung von technologischem Know-how zwischen verwandten Geschäftsfeldern).

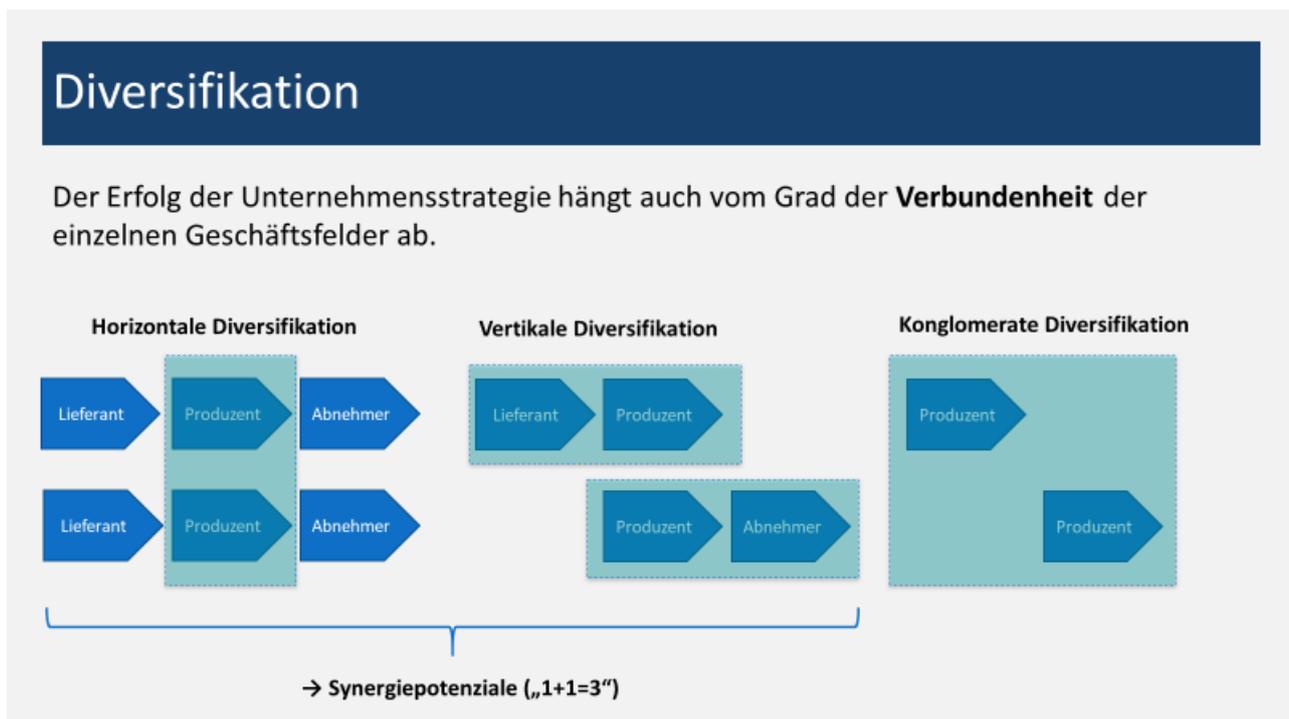


Abbildung 7: Diversifikation

Um eine zukünftig angestrebte Portfoliokonstellation zu verwirklichen, sind in aller Regel Veränderungen des gegenwärtigen Geschäftsfeldermixes vorzunehmen. Es gibt prinzipiell drei Möglichkeiten, **Portfolioveränderungen** zu verwirklichen:

- **Interne Entwicklung:** Man spricht von interner Entwicklung, wenn ein Unternehmen ein neues Geschäftsfeld aus eigener Kraft aufbaut. Die Einheit, die das neue Geschäftsfeld repräsentiert, wird also aus dem

Unternehmen heraus neu geschaffen. Im negativen Fall – der so genannten Portfoliobereinigung – wird ein existierendes Geschäftsfeld stillgelegt (Liquidation).

- **Externe Entwicklung:** Von externer Entwicklung spricht man dann, wenn ein Unternehmen ein neues Geschäftsfeld durch Kauf erwirbt (Akquisition). Die Einheit, die das neue Geschäftsfeld repräsentiert, existiert also bereits als eigenständiges Unternehmen oder Teil eines anderen Unternehmens. Im umgekehrten Fall wird ein Geschäftsfeld, das im eigenen Unternehmen existiert, an ein externes Unternehmen veräußert (Verkauf).
- **Kooperation:** Bei Kooperationen handelt es sich um Mischformen der internen und externen Entwicklung. Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass zwei oder mehr Unternehmen Teile ihrer Aktivitäten zusammenlegen, um ein bestimmtes Geschäftsfeld gemeinsam zu bearbeiten. Joint Ventures, Lizenzvereinbarungen oder Franchising sind nur einige Beispiele für solche Formen der Zusammenarbeit. Wenn Unternehmen, die am Absatzmarkt eigentlich Konkurrenten sind, punktuell im Rahmen einer (z.B. F&E-)Kooperation zusammenarbeiten, spricht man auch von **Coopetition**.

Um das Unternehmen vom **Ist-Portfolio** zum angestrebten **Soll-Portfolio** zu entwickeln, stehen drei Möglichkeiten zur Verfügung:

- **Interne Entwicklung:**
 - Ein neues Geschäftsfeld wird aus eigener Kraft aufgebaut.
 - Vorteile: Flexibilitätsvorteil, Kulturvorteil
 - Nachteile: Zeitrisko, starke Abwehrreaktionen
 - Ein bestehendes Geschäftsfeld wird liquidiert.
- **Externe Entwicklung:**
 - Ein neues Geschäftsfeld wird zugekauft (horizontale / vertikale / konglomerate Akquisition).
 - Vorteile: Zeitvorteil, Überwindung von Markteintrittsbarrieren (z.B. Know-how, Zugang zu Vertriebssystemen, geringe Abwehrreaktionen)
 - Nachteile: Kulturnachteil bzw. Integrationsrisiko, Flexibilitätsnachteil, Preisrisiko (→ winner's curse)
 - Ein bestehendes Geschäftsfeld wird verkauft.
- **Kooperationen** als Mischformen von externer und interner Entwicklung (z.B. Strategische Allianzen, Lizenzvergabe, Joint Venture etc.)
 - Vorteile: externe Lerneffekte, Risikoausgleich
 - Nachteile: Führungsrisiko → Stabilitätsrisiko

Abbildung 8: Portfolioveränderungen

Wiederholungsfragen:

	<ol style="list-style-type: none">1. Welchem Zweck dient eine BCG-Matrix?2. Beschreiben Sie die vier Felder einer BCG-Matrix!3. Was besagt der Erfahrungskurveneffekt?4. Aus welchen Phasen setzt sich ein idealtypischer Produktlebenszyklus zusammen?
---	--

8 Wettbewerbsstrategien

Lernziele: Am Ende dieses Abschnitts sind Sie u.a. in der Lage ...

	<ul style="list-style-type: none"> • Zwischen einer Differenzierungs- und einer Kosten-/Preisführerschaftsstrategie zu differenzieren. • Quellen für eine Differenzierung des eigenen Leistungsangebots anzuführen. • Instrumente zur Unterstützung eines proaktiven Kostenmanagements zu nennen. • das Konzept des strategischen Würfels zu skizzieren.
---	--

Kernbestandteil der Strategiegestaltung auf Geschäftsfeldebene ist das Denken in Wettbewerbsvorteilen, welche durch geeignete **Wettbewerbsstrategien** zu erreichen sind.

Laut Porter lassen sich grundsätzlich zwei Arten von Wettbewerbsstrategien unterscheiden: die **Differenzierungsstrategie** und die **Kosten-/Preisführerschaft**.

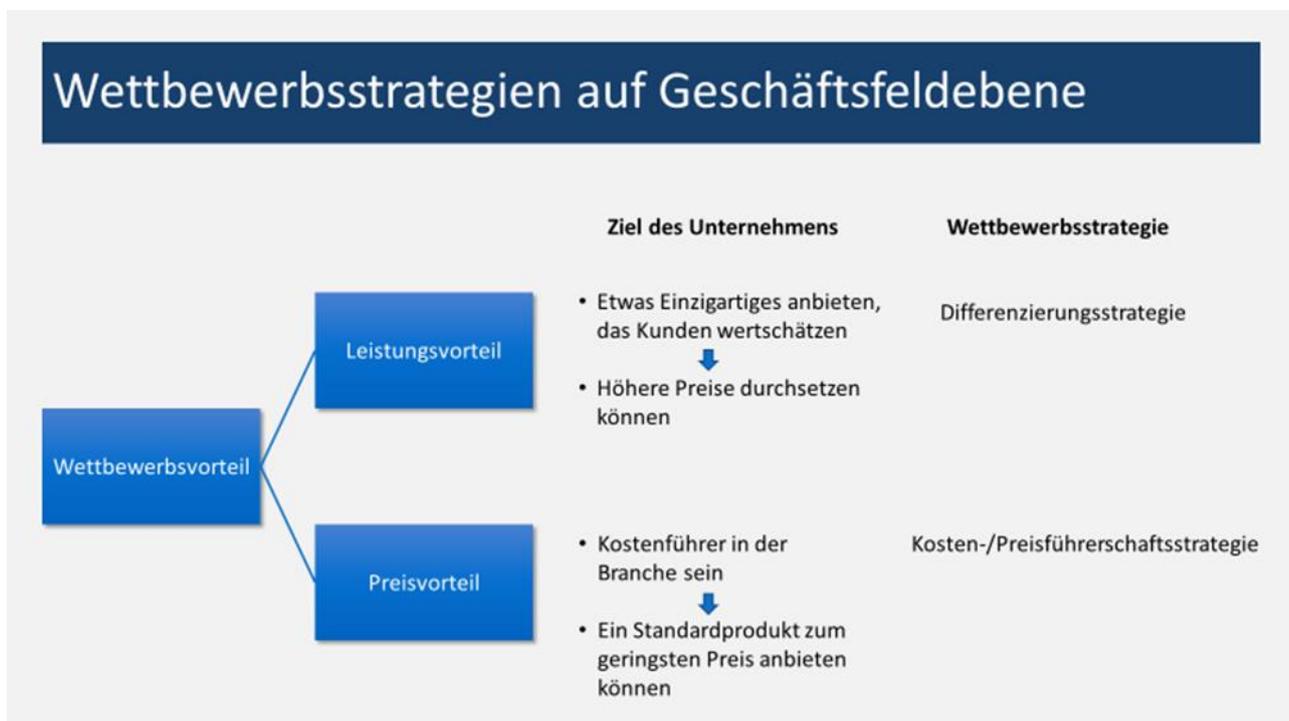


Abbildung 9: Wettbewerbsstrategien

- Bei einer **Differenzierungsstrategie** versuchen Unternehmen, den Kunden durch bestimmte Eigenschaften ihres Angebots eine bessere Leistung zu bieten, die einen höheren Nutzen vermittelt, so

dass die Kunden dann auch bereit sind, einen höheren Preis zu bezahlen. Quelle der Einzigartigkeit können unterschiedliche Faktoren wie z.B. eine überlegene Qualität, ein ansprechendes Design, eine rasche Zustellung, ein umfassendes After Sales Service oder ein positives Markenimage sein. Eine Differenzierungsstrategie wird durch ein systematisches **Innovationsmanagement**, welches den Prozess von der Ideenfindung für ein neues Produkt bis hin zu dessen Markteinführung systematisch begleitet, unterstützt.

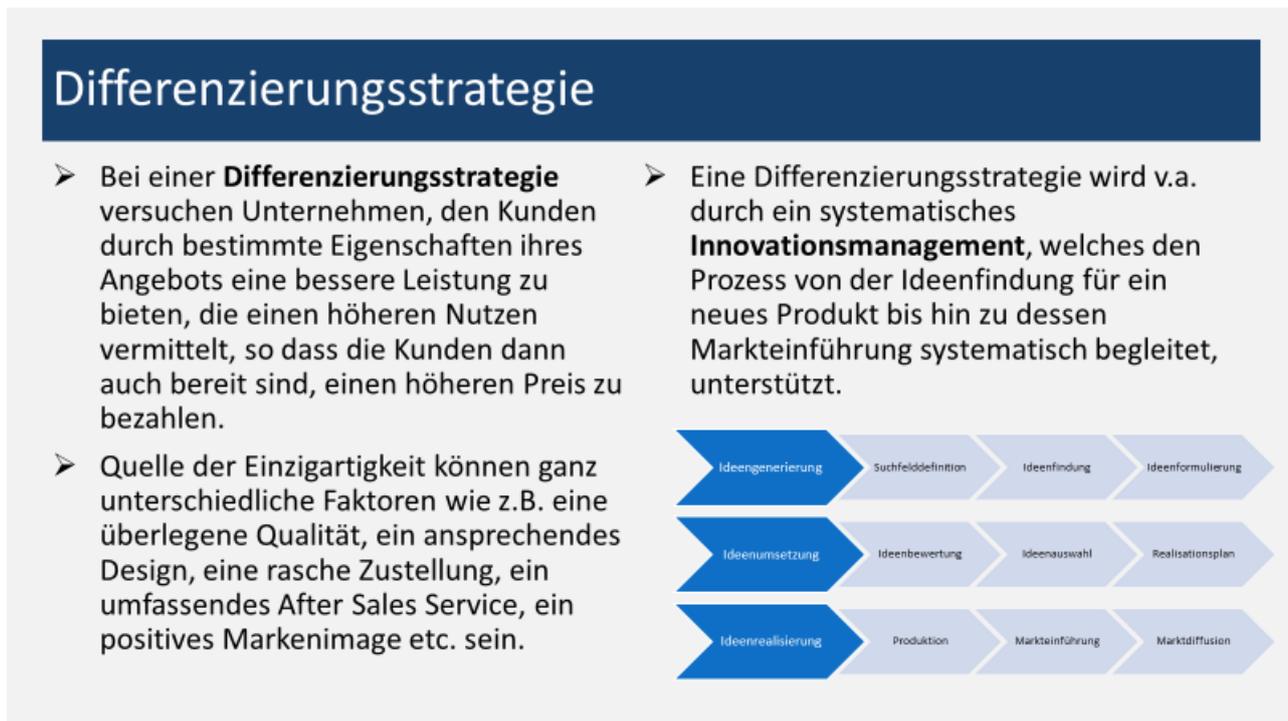


Abbildung 10: Differenzierungsstrategie

- Ein Unternehmen, das die Strategie der **Kosten-/Preisführerschaft** verfolgt, liefert ein Produkt, das sich materiell kaum von den Konkurrenzprodukten unterscheidet, bietet dieses seinen Kunden aber zu einem günstigeren Preis an. Dieser Preisvorteil soll die Kunden veranlassen, das Produkt verstärkt nachzufragen. Um die günstige Preisposition im Markt auf Dauer aufrechterhalten zu können, muss das Unternehmen jedoch zugleich Kostenführer sein – also auch die günstigste Kostenposition in der jeweiligen Branche einnehmen. Quelle einer Kostenführerschaft können einerseits größenbedingte **Skalen- bzw Erfahrungskurveneffekte** sein. Außerdem können Kostenvorteile auch das Ergebnis eines **proaktiven Kostenmanagements** sein, in dessen Rahmen das Niveau (z.B. Kostensenkung durch Wechsel auf preisgünstigere Lieferanten, Automatisierung des Produktionsprozesses, Standortverlagerung in ein Billiglohnland etc.) bzw. die Struktur der im Unternehmen anfallenden Kosten (z.B. Variabilisierung fixer Kosten durch Outsourcen von bislang selbst erstellten Leistungen wie z.B. Bauteile, EDV, Logistik etc. an externe Lieferanten bzw. Dienstleister) positiv beeinflusst werden. Die Planung von Kosteneinsparungen kann dabei durch den Einsatz

einschlägiger Controllinginstrumente (z.B. Prozesskostenrechnung, Target Costing, Benchmarking, Lifecycle Costing, Zero Base Budgeting etc.) unterstützt werden.

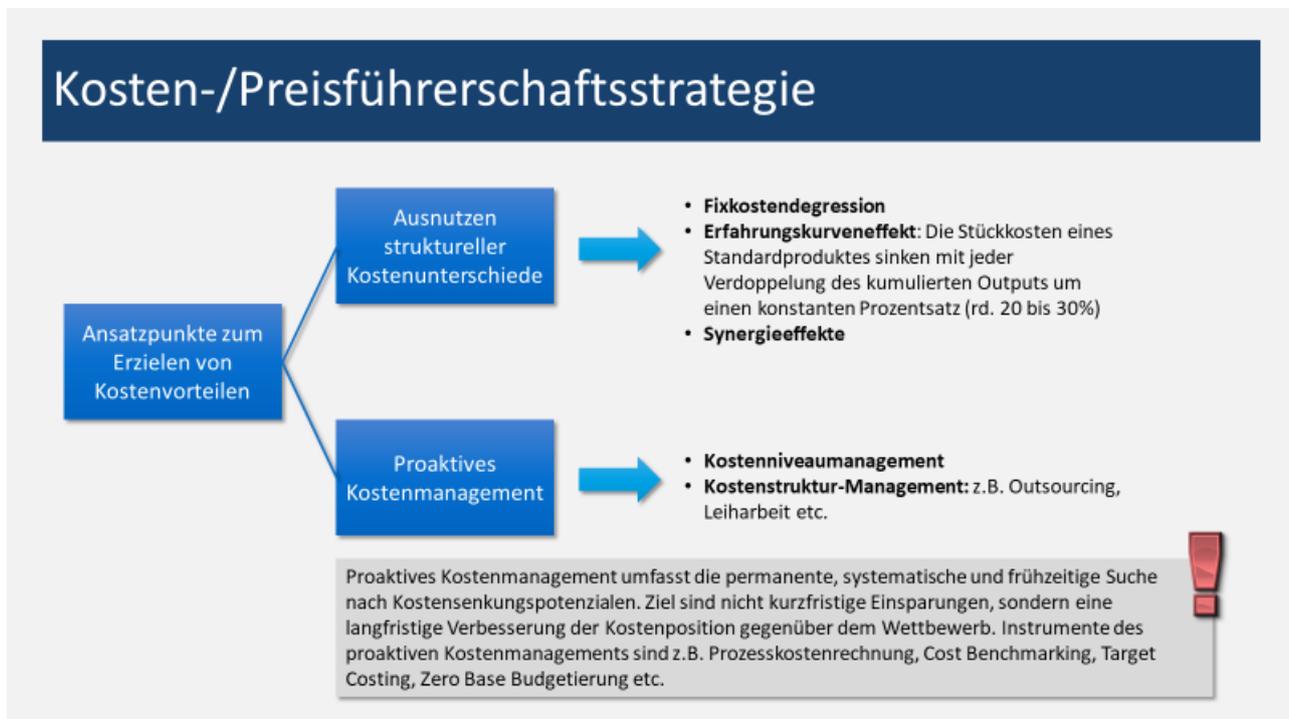


Abbildung 11: Kosten-/Preisführerschaft

Porter hat seine Systematik von Wettbewerbsstrategien erweitert, indem er Strategien nach einem zweiten Merkmal differenziert: der Breite, mit der ein Unternehmen im Markt agiert. Er unterscheidet dabei Unternehmen mit breitem Produktangebot und Unternehmen, die nur in einer Nische des Marktes tätig sind. Bei einer solchen **Nischenstrategie** versucht ein Unternehmen, durch Konzentration auf bestimmte Teilmärkte oder Zielgruppen die Bedürfnisse der Kunden in diesen Marktsegmenten besser oder günstiger zu erfüllen als größere, weniger spezialisierte Unternehmen. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass in einem Markt tatsächlich isolierte, von anderen Unternehmen vernachlässigte Segmente mit speziellen Bedürfnisstrukturen existieren. Verknüpft man diese Unterscheidung nach der Breite des Marktauftritts mit der Differenzierung nach der Art des angestrebten Wettbewerbsvorteils, so erhält man vier generische Wettbewerbsstrategien: 1) Kosten-/Preisführerschaft im Gesamtmarkt 2) Differenzierung im Gesamtmarkt 2) Kosten-/Preisführerschaft in einer Nische sowie 4) Differenzierung in einer Nische.

Hier ein **Video** zu den Wettbewerbsstrategien:

 <https://vimeo.com/379723620>

Ein Unternehmen, das sich nicht eindeutig für eine der beiden Strategiealternativen (Differenzierung bzw Kosten-/Preisführerschaft) entscheidet, arbeitet nach Porter in aller Regel weniger rentabel als ein Unternehmen mit eindeutiger strategischer Ausrichtung. Dieser von Porter formulierte

Zusammenhang zwischen Rentabilität und Wettbewerbsstrategie ist jedoch durchaus umstritten. Unternehmensbeispiele für erfolgreiche **Outpacing-Strategien**, in deren Rahmen versucht wird, gleichzeitig Differenzierung als auch Kosten-/Preisführerschaft zu erreichen, sind etwa IKEA oder Swatch.

Das Konzept des **strategischen Würfels** unterstützt die systematische Entwicklung erfolgversprechender Wettbewerbsstrategien, indem es konkrete Antworten zu drei zentralen Fragen einfordert:

- Wo soll angeboten werden? (**Ort des Wettbewerbs**): Ein Unternehmen kann entweder auf dem Gesamtmarkt anbieten oder sich auf einen Teilmarkt (Nische) konzentrieren. Der Eintritt in den Gesamtmarkt ist mit höheren Kosten verbunden, verspricht aber potenziell höhere Umsätze und Gewinne.
- Nach welchen Regeln soll angeboten werden? (**Regeln des Wettbewerbs**): Neben einer Orientierung an den etablierten Wettbewerbsregeln kann das Unternehmen mittels Geschäftsmodellinnovationen auch proaktiv eine Veränderung der etablierten Wertschöpfungslogik streben. Eine solche Veränderungsstrategie ist in der Regel mit hohen Risiken, gleichzeitig aber auch mit besonders hohen Chancen verbunden.
- Mit welcher Stoßrichtung soll angeboten werden? (**Schwerpunkt des Wettbewerbs**): Mit dem Schwerpunkt des Wettbewerbs soll die Frage beantwortet werden, ob ein Unternehmen im Wettbewerb primär über günstige Kosten oder Leistungsdifferenzierung erfolgreich sein möchte. Im ersten Fall spricht man von einer Strategie der Kosten-/Preisführerschaft, im zweiten Fall von einer Differenzierungsstrategie.

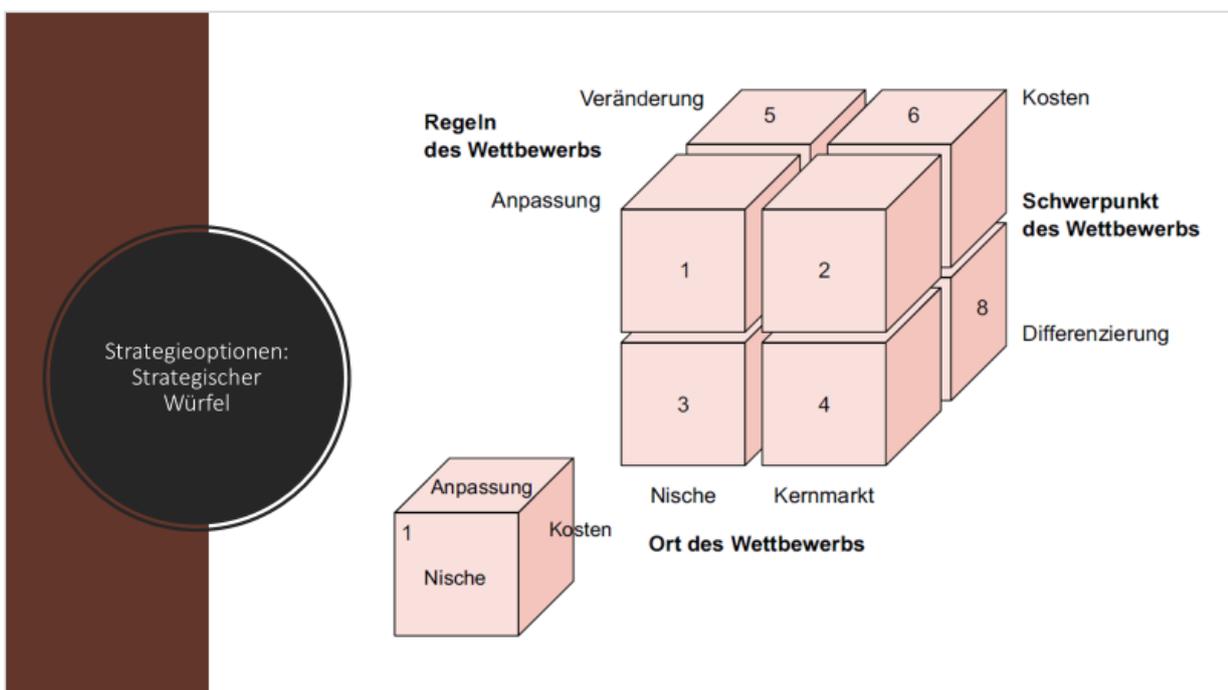


Abbildung 12: Strategischer Würfel

Strategietools

Die erarbeiteten strategischen Optionen müssen im nächsten Schritt bewertet bzw. evaluiert werden. Dabei ist zunächst die grundsätzliche Realisierbarkeit der Alternativen zu prüfen. Es muss z.B. untersucht werden, ob die finanziellen, personellen und technologischen Voraussetzungen vorliegen oder ob etwa Konflikte mit gesetzlichen Vorschriften zu befürchten sind. Anschließend werden die in Frage kommenden Strategiealternativen monetär bewertet. Dazu werden die aus den Strategiealternativen resultierenden Cashflows prognostiziert und durch Diskontierung mit einem geeigneten Zinssatz zu einem Barwert verdichtet. Die Wahl fällt schließlich auf jene Strategiealternative, die den höchsten Barwert – und damit den höchsten Beitrag zur Steigerung des Shareholder Value – erwarten lässt.

Wiederholungsfragen:

	<ol style="list-style-type: none">1. Wodurch unterscheidet sich eine Differenzierungsstrategie von einer Kosten-/Preisführerschaftsstrategie?2. Was versteht man unter einer Outpacing-Strategie?3. Welche Fragen werden im strategischen Würfel adressiert?
--	--

9 Strategische Früherkennung

Lernziele: Am Ende dieses Abschnitts sind Sie u.a. in der Lage ...

	<ul style="list-style-type: none">• den Nutzen einer strategischen Früherkennungssystems zu beschreiben.• Beispiele für Schwache Signale und deren Quellen zu nennen.• die Untersuchungsbereiche gemäß PESTEL-Analyse aufzuzählen.
---	--

In aller Regel bauen sich **Krisen** systematisch auf. Auch ein Orkan beginnt als laues Lüftchen, durch das Zusammentreffen bestimmter Umstände gewinnt er seine vernichtende Kraft. Wenn Meteorologen diese bedrohlichen Konstellationen rechtzeitig erkennen, kann das Menschenleben retten. Unternehmen müssen ihre eigenen Meteorologen sein und ihre Windmessungen selbst durchführen. Und so wie bei der Wetterfront ist es auch im wirtschaftlichen Bereich: je früher man erkennt, dass sich eine Schlechtwetterlage abzeichnet, umso eher kann man seine Besitztümer noch wetterfest machen. Ist die Bedrohung bereits unmittelbar spürbar – steht die Windhose also schon vor der Tür – kann man im allerbesten Fall nur mehr das Notwendigste retten.

Eine **Strategiekrise** bedroht ein Unternehmen nicht heute und sofort, aber in Zukunft. Veränderungen im Konsumverhalten, technologische Entwicklungen, neue Gesetzesinitiativen etc. können die künftigen Erfolgspotenziale von Unternehmen ersthaft bedrohen, sind aber mitunter im Vorfeld nur schwer zu erkennen. Werden in ideser Phase des leisen Umbruchs keine adäquaten Maßnahmen ergriffen, wird aus einer strategischen Krise früher oder später eine Ertragskrise.

Das Unternehmen befindet sich dann in einer **Ertragskrise**, wenn Umsätze und Gewinne bereits spürbar zurückgehen. Die Ertragskrise ist im Gegensatz zu einer strategischen Krise somit im Zahlenwerk des Rechnungswesens deutlich erkennbar. Allerdings ist der für eine Kurskorrektur verbleibende Handlungsspielraum schon merklich eingeschränkt. Spätestens jetzt muss die strategische Ausrichtung korrigiert werden. Zusätzlich müssen aufgrund der eingetretenen Ergebnisverschlechterung in der Regel auch harte operative Maßnahmen (z.B. Personalabbau etc.) eingeleitet werden. Werden diese Maßnahmen nicht oder nicht rasch genug umgesetzt, dann steht dem Unternehmen als Nächstes eine Liquiditätskrise bevor.

In einer **Liquiditätskrise** können Rechnungen nicht mehr fristgerecht bezahlen, Mahnungen stapeln sich am Schreibtisch. Die Bank gewährt

keine weiteren Kredite mehr und Lieferanten beginnen, nur mehr gegen Vorkassa zu liefern. Wenn in dieser Phase weder die bisherigen Eigentümer noch neue Investoren frische Eigenmittel zuschießen und einen harten Sanierungskurs einschlagen ist der Weg in die Insolvenz unvermeidbar

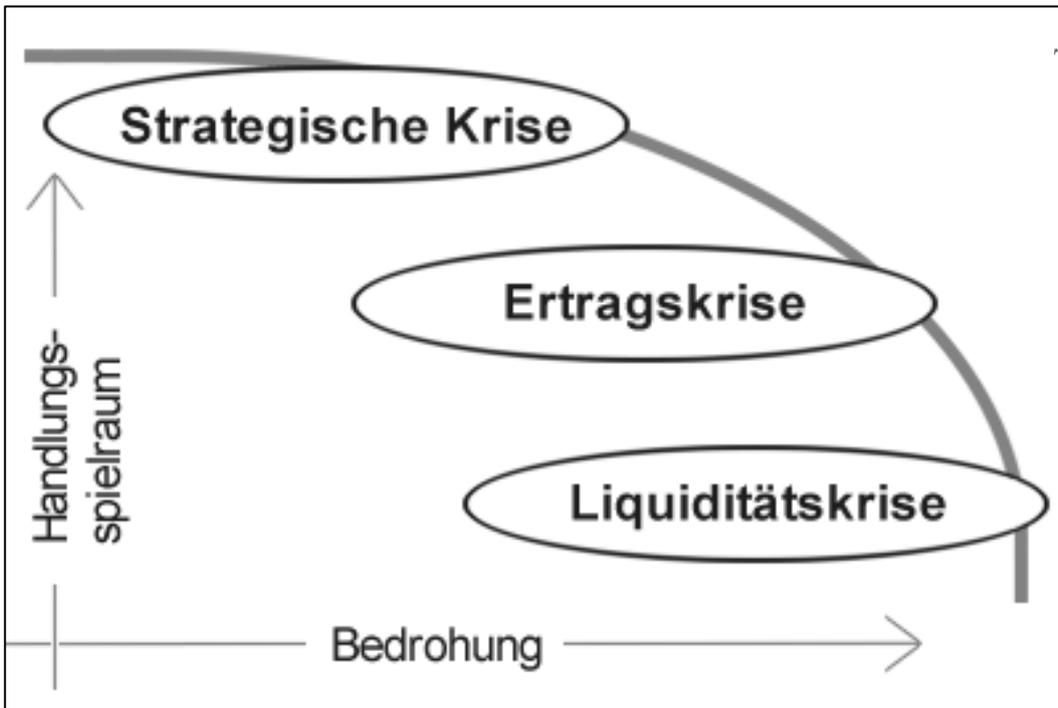


Abbildung 13: Unternehmenskrisen

Um Strategiekrisen und damit gleichzeitig auch die daraus resultierenden Ertrags- und Liquiditätskrisen zu vermeiden, sollten Unternehmen eine strategisches Früherkennungssystem installieren. Generelles Ziel der **strategischen Früherkennung** ist es, möglichst frühzeitig auf Anzeichen für neue Entwicklungen im Umfeld des Unternehmens zu stoßen, die als Vorboten späterer Bedrohungen, aber auch latenter Chancen gedeutet werden können.



Anders als bei der mittels Kennzahlen und Hochrechnungen (Forecasts) durchgeführten operativen Früherkennung bildet hier die Vorstellung eines 360-Grad-Radars, welches nach schwachen Signalen für relevante Trendänderungen sucht, den Ausgangspunkt. Dieser ungerichtete Suchvorgang wird als **Scanning**, als ein Abtasten und Rastern des Umfeldes von Unternehmen, verstanden.

Dabei konzentriert sich das Scanning v.a. auf das vom Unternehmen in der Regel nicht beeinflussbare Makroumfeld des Unternehmens, welches gemäß **PESTEL-Analyse** in politische (political), wirtschaftliche (economic), sozio-kulturelle (social), technologische (technical), ökologisch-geografische (ecological) sowie rechtliche (legal) Einflussfaktoren unterteilen lässt.

<p>Politische Einflussfaktoren - Angaben zum Stand der Staatsorganisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftsordnung eines Landes (totalitäre Staaten, demokratische Staaten) • Aktuelle und angestrebte Außenpolitik (Selbstbeschränkungsabkommen bei Exporten, Einfuhrüberwachungsmaßnahmen) • Stabilität des politischen Systems (Unruhen, Bürgerkrieg) 	<p>Wirtschaftliche Einflussfaktoren - Analyse der volkswirtschaftlichen Entwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftswachstum • Bevölkerungszahl • Zinsniveau • Inflationsrate • Investments • Wechselkurse • Arbeitslosigkeit • Import- und Exportgeschäfte
<p>Sozio-kulturelle Einflussfaktoren - Beschreibung der gesellschaftlichen Umwelt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bevölkerungsstruktur (Alter, Geschlecht, soziale Schicht) • Bildungswesen • Kulturelle Besonderheiten (Sprache, Normen, Werte, Einstellungen, Religion, Rollenverständnis) 	<p>Technologische Einflussfaktoren - Analyse der technologischen Entwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informations- und Kommunikationstechnologie • Entwicklung der staatlichen und privaten F&E-Ausgaben
<p>Ökologisch-geografische Einflussfaktoren - marktspezifische Eckdaten zur Beschaffenheit und Infrastruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Standort (Klima, Topographie, Größe) • Infrastruktur (Anbindung an Schifffahrt) • Verfügbarkeit natürlicher Ressourcen (Rohstoffe, Bodenschätze) • Emissionen 	<p>Rechtliche Einflussfaktoren - marktspezifische Rechtsorganisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rechtssystem und Staatsverfassung (Common Law oder Code Law) • Rechtsbewusstsein (Vertragsabschluss als Verpflichtung oder als Verhandlungsbasis) • Rechtsgebiete (Wettbewerbsrecht, Umweltrecht)

Abbildung 14: PESTEL-Analyse

Schwache Signale sind schlecht strukturierte Anzeichen und unscharf formulierte Botschaften, die außerhalb des Unternehmens auftreten und auf strategische Diskontinuitäten für den Fall hindeuten, dass sie sich im Zeitablauf verstärken. Sie sind schwer erkennbar, können sich bei genauem Hinsehen aber beispielhaft in folgenden Phänomenen zeigen:

- plötzliche Häufung gleichartiger Ereignisse, die in strategisch relevanter Beziehung zum jeweiligen Unternehmen stehen können;
- Verbreitung kontraversieller Meinungen, Stellungnahmen oder neuen Ideen von Schlüsselpersonen mit hoher Multiplikatorwirkung (z.B. Interessensvertreter, Wissenschaftler etc.);
- Tendenzen der Rechtsprechung und erkennbare Initiativen zur Anpassung von Gesetzgebungen in den für das jeweilige Unternehmen relevanten Bereichen;
- etc.

Quellen für Schwache Signale sind beispielsweise Fachzeitschriften, Industriemessen, Patentanmeldungen, Expertengespräche u.v.m.

Haben sich durch die Identifikation Schwacher Signale Hinweise auf ein möglicherweise für das Unternehmen relevantes Phänomen ergeben, so



geht es in einem zweiten Schritt darum, konkretere Informationen über eine solche Erscheinung zu finden. Diese Aufgabe fällt dem sog. **Monitoring** zu. Monitoring wird dabei als ein vertiefendes, gerichtetes und dauerhaftes Beobachten des

Phänomens verstanden, welches zuvor durch das Scanning entdeckt wurde. Von besonderer Bedeutung ist dabei die durch Beobachtungen zu beantwortende Frage, ob sich die ersten Hinweise auf dieses möglicherweise relevante Phänomen überhaupt verdichten oder sich im Zeitablauf verflüchtigen.

An das Monitoring schließt sich die **Relevanzbeurteilung** durch die Unternehmensleitung an. Diese Relevanzbeurteilung erfolgt im Sinne einer Prämissenkontrolle und hat die Frage zu beantworten, ob und ab wann sich wesentliche Annahmen, die den gegenwärtigen strategischen Plänen zugrunde liegen, gravierend verändern könnten. Dazu sind spezifische Wirkungsprognosen anzustellen, bei denen beispielsweise auf die Szenariotechnik zurückgegriffen werden kann.

Die anschließenden Aktivitäten einer **Vernetzung** der für relevant gehaltenen Trends mit der strategischen Planung führen schließlich zu entsprechenden Anpassungen der bestehenden Strategien oder lassen mitunter sogar komplette Neuplanungen notwendig werden.

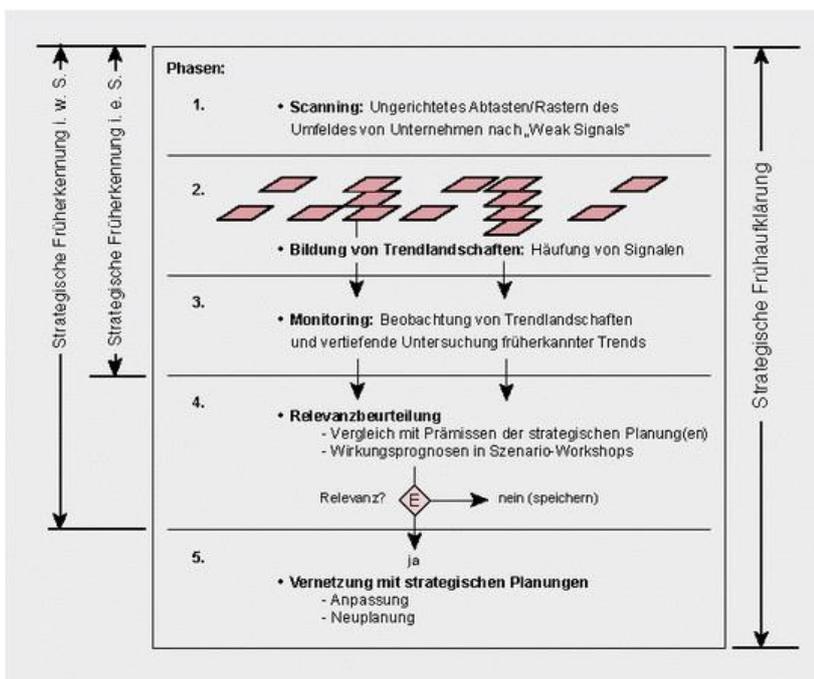


Abbildung 15: Strategische Früherkennung

Strategietools

Zusammenfassend ermöglicht es ein auf dem verlässlichen Empfang sowie der richtigen Interpretation von Schwachen Signalen basierendes Früherkennungssystem der Führung, bereits in einem Frühstadium strategischer Diskontinuitäten adäquate (Gegen-)Maßnahmen vorzubereiten und nicht abwarten zu müssen, bis eine latente Bedrohung oder Chance im Zeitablauf von selbst klarere Konturen annimmt. Denn jeder zum besseren Erkennen von Bedrohungen oder Chancen notwendige Zeitablauf führt zu einer Einengung des strategischen Handlungsspielraums und kann als Konsequenz eine Beeinträchtigung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit nach sich ziehen.

Wiederholungsfragen:

	<ol style="list-style-type: none">1. Welchen Zweck verfolgt man mit der strategischen Frühaufklärung?2. Wodurch unterscheiden sich Scanning und Monitoring im Kontext der strategischen Frühaufklärung?3. Was versteht man unter Schwachen Signalen? Nennen Sie einige Beispiele für Schwache Signale!4. Welche Einflussfaktoren werden im Rahmen einer PESTEL-Analyse untersucht?
--	---

10 Five-Forces-Analyse

Lernziele: Am Ende dieses Abschnitts sind Sie u.a. in der Lage ...

	<ul style="list-style-type: none">• zwischen einer externen und einer internen strategischen Analyse zu differenzieren.• Zwischen einer Analyse der Mikroumwelt (Branchenumwelt) und einer Analyse der Makroumwelt zu unterscheiden.• die im Zuge einer Five-Forces-Analyse zu behandelnden Fragestellungen zu nennen.• Beispiele für Markteintrittsbarrieren anzuführen.
---	--

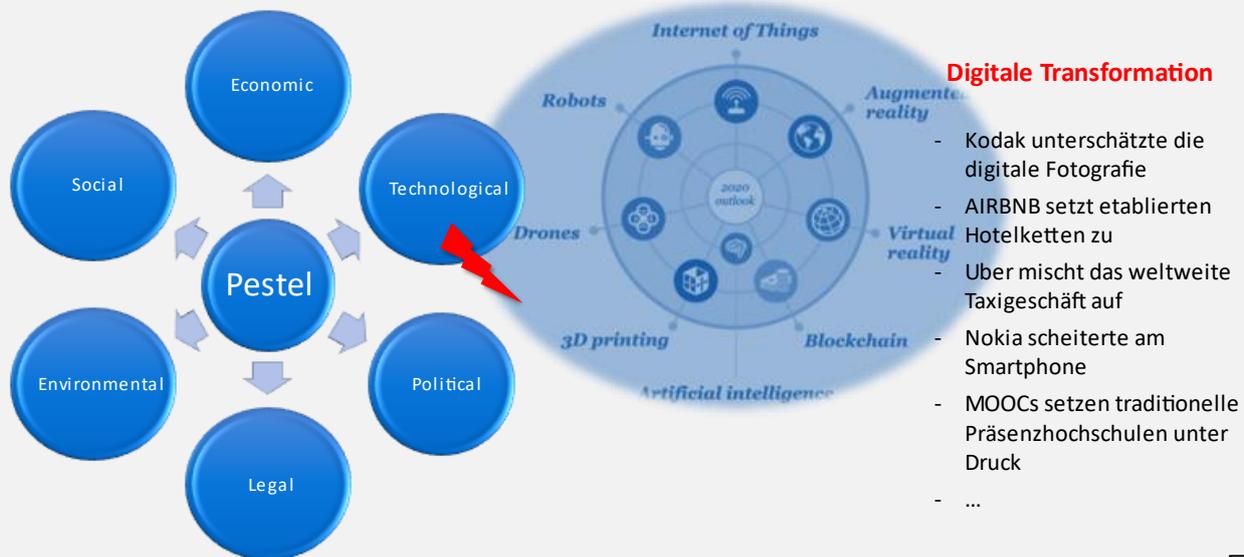
Jeder strategische Planungsprozess beginnt mit einer Analysephase. Sie besteht aus den beiden Kernelementen „Externe Analyse“ und „Interne Analyse“:

- Aufgabe der **externen Analyse** ist es, das Umfeld des Unternehmens danach zu erkunden, ob Risiken für das gegenwärtige Geschäft bestehen bzw. ob sich neue Chancen auftun.
- Parallel dazu beschäftigt sich die **interne Analyse** mit den Ressourcen, die im Unternehmen eingesetzt werden. Ihr Ziel ist herauszufinden, ob das Unternehmen im Vergleich zu seinen wichtigsten Konkurrenten Stärken oder Schwächen besitzt, die Wettbewerbsvorteile bzw. -nachteile verursachen.

Ziel der hier im Fokus stehenden **externen Analyse** ist es, relevante Umweltstrukturen darzustellen sowie sich abzeichnende Entwicklungslinien und daraus resultierende Chancen und Risiken zu beschreiben. Die zu analysierende Umwelt lässt sich in zwei Bereiche untergliedern: die allgemeine Umwelt (**Makroumwelt**) und die Wettbewerbsumwelt (**Mikroumwelt**). Die Mikroumwelt beeinflusst das Unternehmen und seine Wettbewerbsposition unmittelbar. Die Makroumwelt beeinflusst die Mikroumwelt und damit mittelbar auch das Unternehmen und seine Wettbewerbsposition.

Bezüglich der Makroumwelt wird gemäß **PESTEL-Analyse** (siehe dazu die Ausführungen in Kap. 9) häufig eine Einteilung in folgende fünf Analyseobjekte vorgenommen: ökonomische, technologische, politische, rechtliche, sozio-kulturelle und natürliche (ökologische) Umweltfaktoren.

Externe Analyse: Makroumwelt



35

Abbildung 16: PESTEL-Analyse

Neben der Analyse der Makroumwelt ist die Analyse der Mikroumwelt des Unternehmens von besonderer Bedeutung. Es geht dabei um die Analyse der Branche, in der ein Unternehmen bereits mit einem Geschäftsfeld tätig ist bzw. noch tätig werden will. Ein bekanntes Modell zur Analyse der



Mikroumwelt ist das **Fünf-Kräfte-Modell** von Porter. Ziel dieser Analyse ist es, ausgehend von den strukturellen Merkmalen einer Branche die Wettbewerbssituation und darauf aufbauend das Gewinnpotenzial einzuschätzen. Gemäß Porter wirken auf

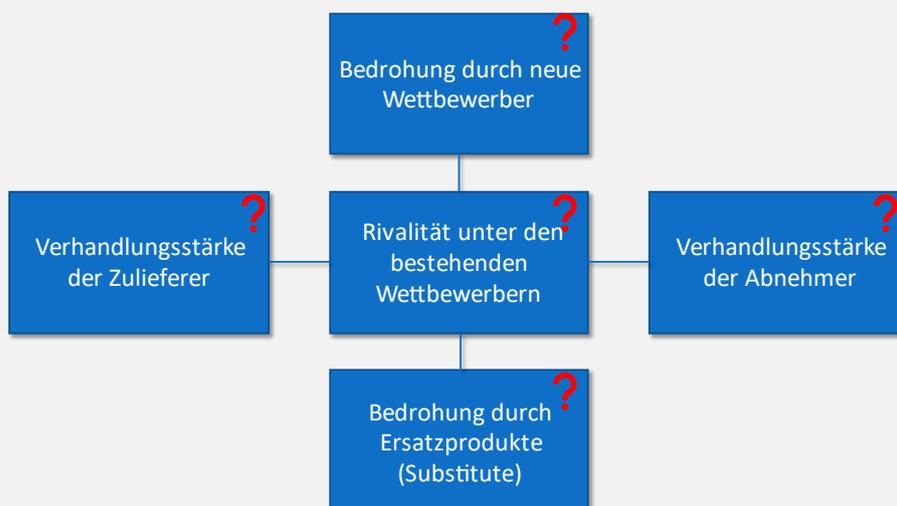
jedem Markt fünf zentrale Wettbewerbskräfte und bestimmen dessen Attraktivität:

- **Bedrohung durch neue Konkurrenten:** Neue Anbieter schaffen in aller Regel neue Kapazitäten, die einen Preisverfall auslösen können. Die Gefahr, dass neue Wettbewerber in den Markt eintreten, hängt von der Höhe der **Markteintrittsbarrieren** ab. Höhere Barrieren bedeuten für die bereits vorhandenen Wettbewerber eine geschütztere Position und steigern somit die Branchenattraktivität. Als Beispiel für eine Markteintrittsbarriere kann beispielsweise ein branchenbedingt hoher Investitionsbedarf (z.B. für Forschung und Entwicklung, Produktionsanlagen, Marketing etc.) angeführt werden. Ein hoher Investitionsbedarf ermöglicht es nur kapitalstarken Unternehmen, einen Markteintritt überhaupt in Erwägung zu ziehen; zusätzlich verstärkt der hohe Investitionsbedarf auch das Risiko signifikanter Kapitalverluste, wodurch ein potenzieller Markteintritt tendenziell unattraktiver wird. Weitere Markteintrittsbarrieren sind etwa staatliche Reglementierungen einer Branche, hohe Umstellungskosten für die

Kunden im Falle eines Lieferantenwechsels oder eine mangelnde Verfügbarkeit von erforderlichen Technologien, weil diese (noch) durch Patente geschützt sind.

- **Bedrohung durch Substitutionsprodukte:** Substitutionsprodukte sind Produkte anderer Märkte, die im Prinzip dieselbe Funktion wie Produkte des eigenen Geschäftsbereichs erfüllen (z.B. Augen-OP als Substitut für Brillen und Kontaktlinsen etc.).
- **Verhandlungsstärke der Abnehmer:** Verhandlungsstarke Abnehmer können niedrige Absatzpreise, eine höhere Qualität oder bessere Serviceleistungen durchsetzen, was sich negativ auf die Gewinnsituation eines Geschäftsfelds auswirken kann.
- **Verhandlungsstärke der Zulieferer:** Verhandlungsstarke Zulieferer können hohe Einstandspreise für benötigte Vorprodukte durchsetzen.
- **Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern:** Die Intensität des Wettbewerbs (Rivalität) in einem Geschäftsfeld rührt vom Bestreben der auf einem Markt bereits tätigen Unternehmen her, ihre Position zu halten bzw. zu verbessern. Die Wettbewerbsintensität hängt von einer Vielzahl von Einflussfaktoren ab, wie z.B. der Zahl der in einem Markt tätigen Unternehmen, der Höhe des Marktwachstums, der Homogenität der angebotenen Produkte, der Fixkostenintensität oder dem Bestehen von Marktaustrittsbarrieren.

Externe Analyse: Mikroumwelt - 5 Forces-Modell (1)



36

Abbildung 17: Five Forces-Modell

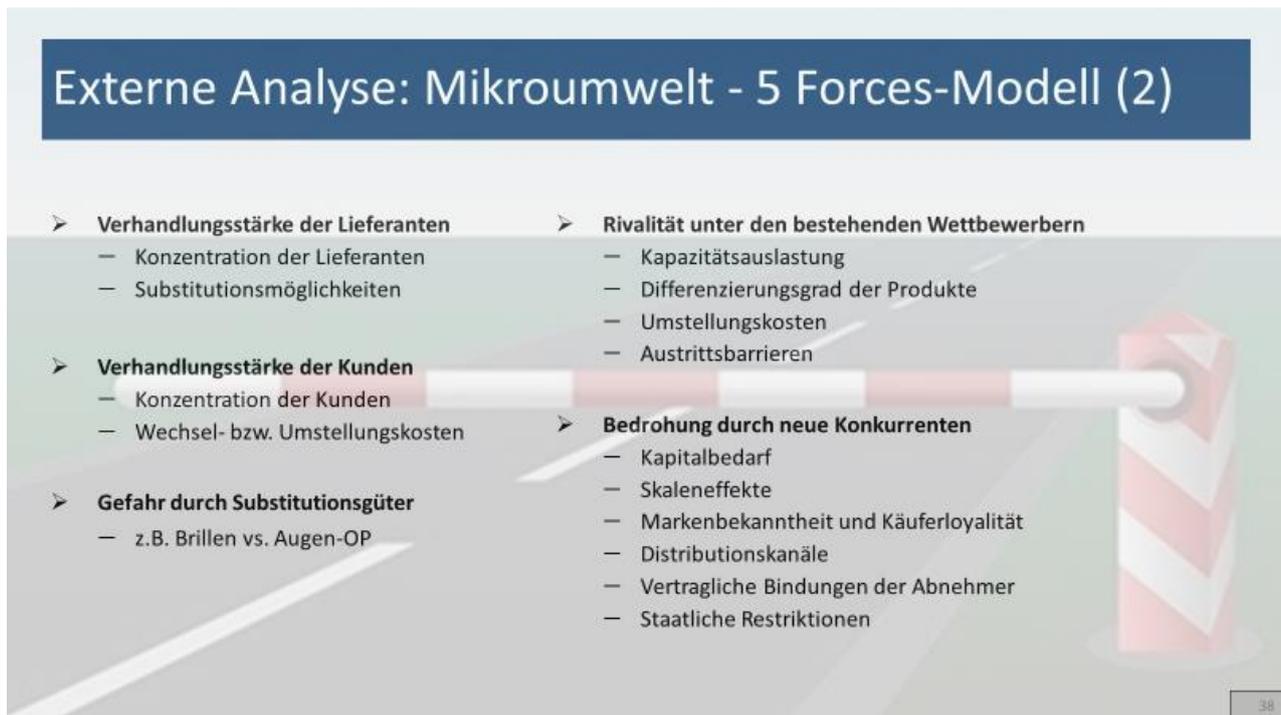


Abbildung 18: Wettbewerbskräfte und Markteintrittsbarrieren

Aufbauend auf den Ergebnissen der Branchenanalyse wird in einem letzten Teilschritt häufig noch eine detailliertere **Kunden- und Konkurrenzanalyse** durchgeführt.

Als Ergebnis der Umweltanalyse werden **Prämissen** formuliert, die den weiteren Planungsschritten zugrundegelegt werden. Solche Prämissen können sich etwa auf die Entwicklung der für das Unternehmen relevanten Marktpotenziale (z.B. PKW-Neuzulassungen in den kommenden zehn Jahren bei einem Automobilzulieferer etc.) oder auf die künftigen Wechselkurse für die relevanten Währungszonen beziehen. Da die Festlegungen in aller Regel mit erheblichen Unsicherheiten verbunden sind, ist es zwingend erforderlich, die Gültigkeit dieser Prämissen fortlaufend zu kontrollieren (**Prämissenkontrolle**).

Wiederholungsfragen:

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Welche Ziele verfolgt man mit einer Five-Forces Analyse? 2. Welche Fragestellungen werden im Zuge einer Five-Forces-Analyse adressiert? 3. Was versteht man unter Markteintrittsbarrieren? Führen Sie konkrete Beispiele für solche Barrieren an!
---	--

11 Potenzial- und Kernkompetenzanalyse

Lernziele: Am Ende dieses Abschnitts sind Sie u.a. in der Lage ...

	<ul style="list-style-type: none">• ein Stärken-Schwächen-Profil zu erstellen.• Kernkompetenzen zu identifizieren.• eine SWOT-Analyse durchzuführen.
---	--

Ziel der **internen Analyse** ist es, ein Bild über die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens bzw. Geschäftsfeldes im Vergleich zu den relevanten Mitbewerbern zu gewinnen. In Kombination mit den Ergebnissen der Umweltanalyse können dann in der Folge geeignete Strategieoptionen formuliert werden. Im Zuge der Durchführung einer Stärken-Schwächen-Analyse sind folgende Schritte zu durchlaufen:

- In einem ersten Schritt muss die Grundstruktur des für die Branche typischen Geschäftsmodells ermittelt werden (**Wertschöpfungskettenanalyse**).
- In einem zweiten Schritt müssen die für den Erfolg des Geschäftsmodells wesentlichen Ressourcen bzw. Kompetenzen (z.B. Innovationsfähigkeit, Kundenorientierung, Kostenstruktur etc.) abgeleitet und anhand geeigneter Indikatoren bzw. Kennzahlen messbar gemacht werden (**Erfolgsfaktorenanalyse**).
- In einem dritten Schritt erfolgt die Ermittlung von Stärken und Schwächen des Unternehmens in der Weise, dass für jeden identifizierten Erfolgsfaktor die relative Positionierung des eigenen Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb vorgenommen wird. Die Bewertung selbst erfolgt dabei mit einer einfachen Skalierung von z.B. -10 bis +10. Stärken (Schwächen) des eigenen Unternehmens liegen dann vor, wenn es erfolgskritische Anforderungen besser (schlechter) erfüllt als seine Konkurrenten. Die Ergebnisse einer solchen Potenzialanalyse können grafisch in einem **Stärken-Schwächen-Profil** zusammengefasst werden.
- Aus einem solchen Profil lassen sich schließlich in einem vierten Schritt konkrete **strategische Maßnahmen** zur Verbesserung der Stellung gegenüber der Konkurrenz ableiten.

Interne Analyse: Stärken-Schwächen-Profil

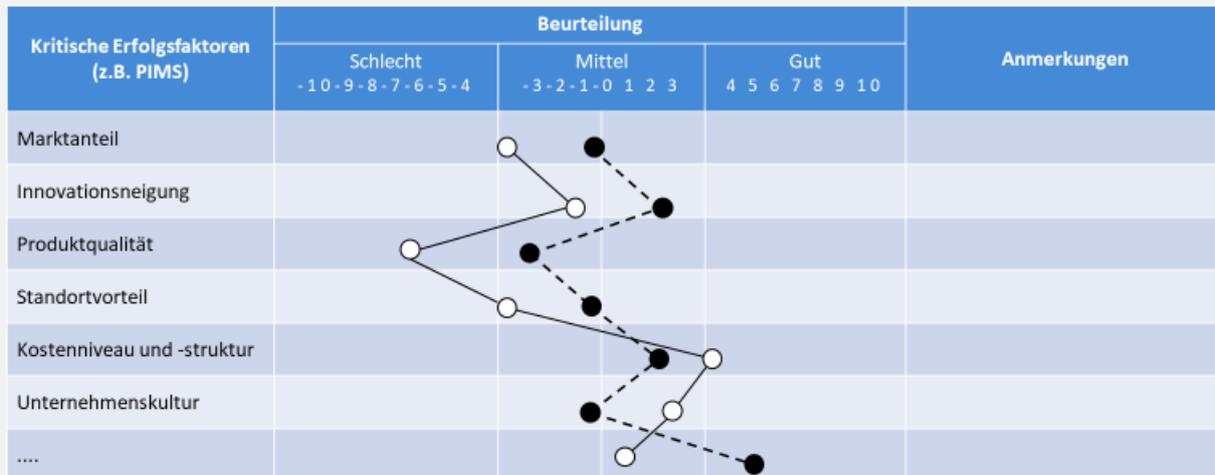


Abbildung 19: Stärken-Schwächen-Profil im Rahmen einer Potenzialanalyse

Besondere Bedeutung kommt bei der internen Analyse auch dem Konzept der **Kernkompetenzen** zu. Diesem Konzept zufolge sind es in erster Linie



besondere Ressourcen oder Fähigkeiten, durch die sich ein Unternehmen von seinen Mitbewerbern unterscheidet und deren gezielte Entwicklung und Nutzung die zentrale Quelle für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg darstellt.

Kernkompetenzen müssen folgende Merkmale aufweisen:

- Kernkompetenzen sind **wertvoll**: Der Wert einer Kompetenz hängt davon ab, inwiefern die Kunden bereit sind, für die Produkte, die unter Nutzung spezieller Ressourcen oder Fähigkeiten entstehen, einen höheren Preis zu zahlen. Dies ist nur dann der Fall, wenn diese Produkte den Produkten der Wettbewerber überlegen sind.
- Kernkompetenzen sind **schwierig zu imitieren** und zu substituieren: Der Wert einer Ressource oder Fähigkeit bleibt nur dann dauerhaft hoch, wenn diese sowohl schwierig zu imitieren als auch schwierig zu substituieren ist. Nur unter diesen Bedingungen kann ein Kompetenzvorsprung und der daraus resultierende Wettbewerbsvorteil dauerhaft verteidigt werden.
- Kernkompetenzen sind **in mehreren Bereichen** nutzbar: Eine Kompetenz, die einem Unternehmen in einem seiner Märkte Vorteile verschafft, ist zweifellos wichtig. Von Kernkompetenzen spricht man jedoch nur dann, wenn Ressourcen und Fähigkeiten so breit nutzbar sind, dass sie dem Unternehmen in verschiedenen Geschäftsfeldern Vorteile im Wettbewerb verschaffen.

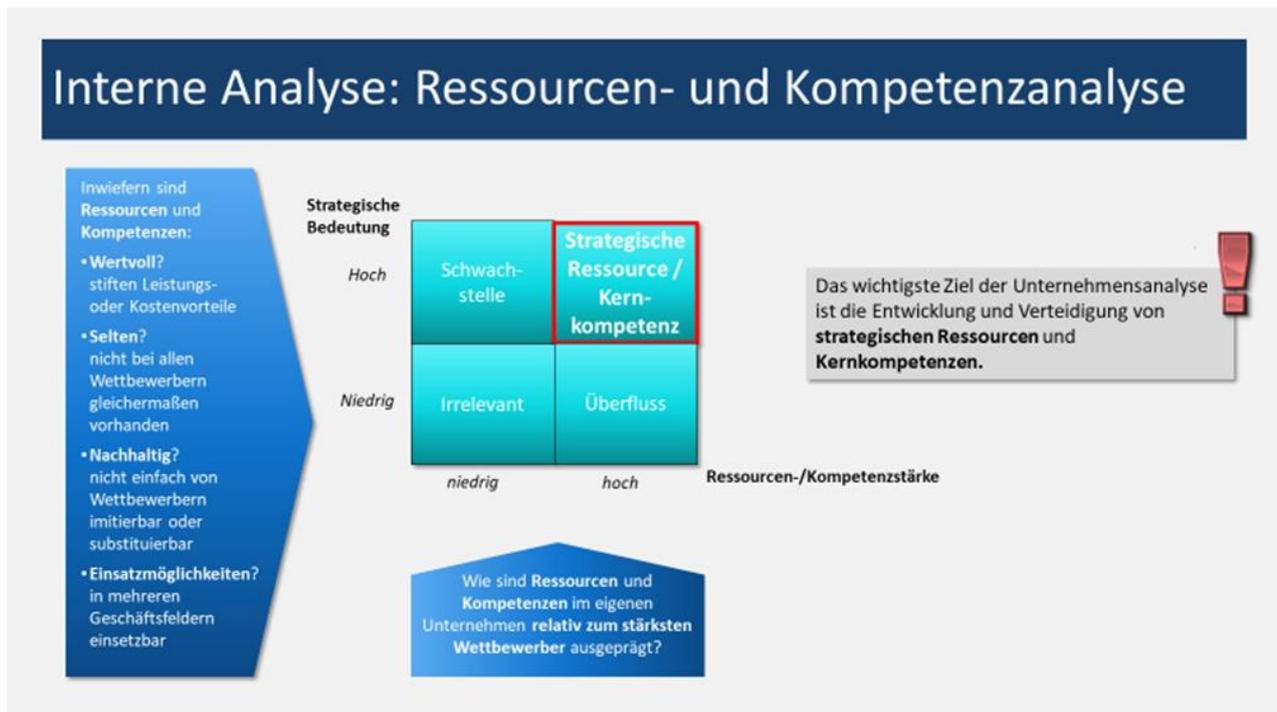


Abbildung 20: Kernkompetenzen

Die Ergebnisse der Umwelt- und Unternehmensanalyse sollten in einem letzten Analyseschritt in einer **SWOT-Analyse** zusammengeführt werden, um ein ganzheitliches Verständnis für die Wettbewerbssituation des Unternehmens bzw. eines Geschäftsfeldes zu erhalten.

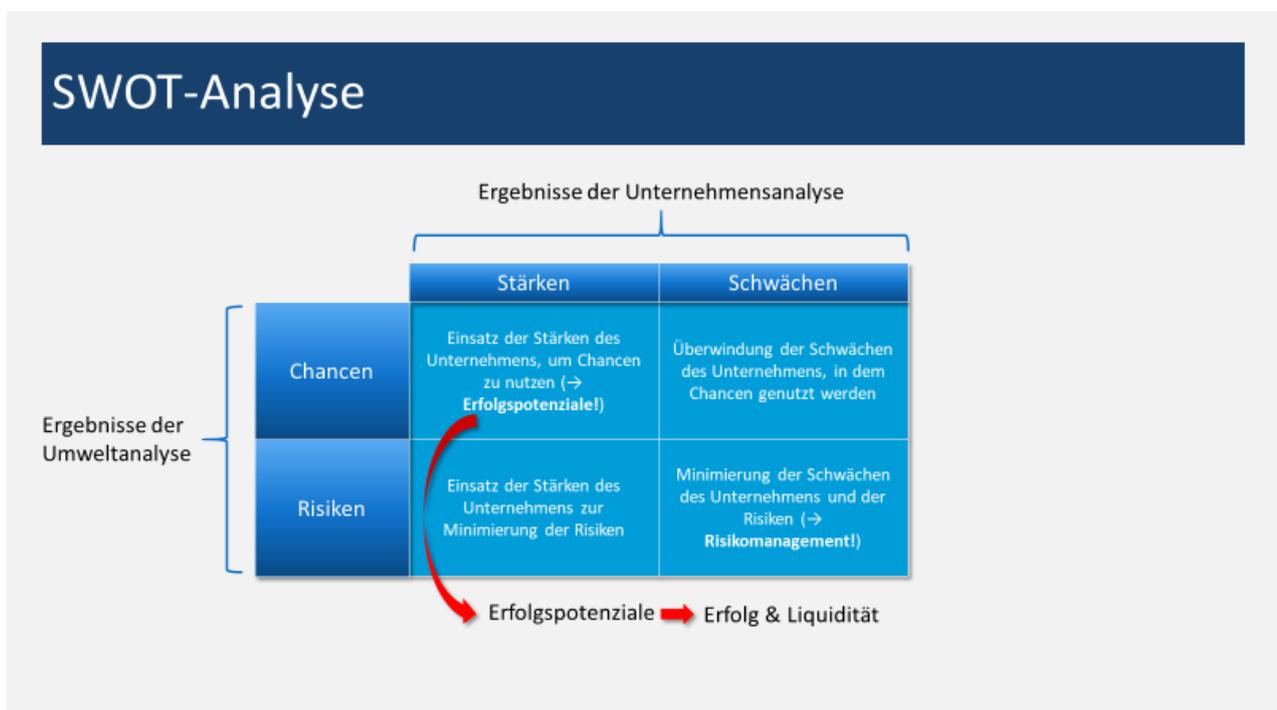


Abbildung 21: SWOT-Analyse

Besonderes Augenmerk gilt jenem Feld, in dem sich künftig bietende Chancen im Unternehmensumfeld aufgrund besonderer eigener Stärken genutzt werden können. Derartige **Erfolgspotenziale** sind zu identifizieren und

Strategietools

durch gezielte Investitionen bzw. Maßnahmenpläne zu realisieren bzw zu verteidigen.

Hier ein **Video** zur Potenzial- und Kernkompetenzanalyse:

 <https://vimeo.com/385206822>

Wiederholungsfragen:

	<ol style="list-style-type: none">1. Wie geht man bei der Erstellung einer Potenzialanalyse vor?2. Durch welche Charakteristika zeichnen sich Kernkompetenzen aus?3. Was versteht man unter einer SWOT-Analyse?
---	---

12 Business Modell Canvas

Lernziele: Am Ende dieses Abschnitts sind Sie u.a. in der Lage ...

	<ul style="list-style-type: none">• die Bestandteile eines Geschäftsmodells zu nennen.• den disruptiven Charakter von Geschäftsmodellinnovationen zu erkennen.• Zweck und Aufbau des Business Modell Canvas zu skizzieren.
---	--

Das **Geschäftsmodell** eines Unternehmens beschreibt detailliert, wie ein Unternehmen Mehrwert für seine Kunden schafft (Value Creation) und wie es ihm gelingt, diesen Mehrwert zu monetarisieren bzw. in Gewinne umzuwandeln (Value Capture). Jedes Unternehmen sollte sein Geschäftsmodell laufend und systematisch auf Differenzierungs- bzw. Kosteneinsparungspotenziale hin überprüfen, um durch die Umsetzung der daraus gewonnenen Einsichten nachhaltige Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Konkurrenten zu erzielen.

Mit **Geschäftsmodellinnovationen** werden Strategieansätze bezeichnet, die durch grundlegende Veränderungen in den Produktangeboten, in der Definition von Märkten und dem Aufbau von Wertschöpfungsketten gekennzeichnet sind. Geschäftsfeldinnovationen unterscheiden sich von technologischen Innovationen dadurch, dass hier neue Werte für Kunden nicht allein durch die Verbesserung von Produkten oder Prozessen entstehen, sondern durch eine Neudefinition der Art und Weise, wie Unternehmen in einer Branche Leistungen erbringen und daraus Gewinne erzielen. Bekannte Beispiele für Geschäftsmodellinnovatoren sind IKEA oder Dell, die beide die Wertschöpfungslogik ihrer Branchen stark verändert haben. IKEA, indem es einen Teil der Wertschöpfung, nämlich Transport und Zusammenbau, auf den Kunden ausgelagerte, und Dell, indem es auf Zwischenhändler verzichtete und ein Build-to-Order-Verfahren in der Produktion einführte. Eigene und fremde Geschäftsmodellinnovationen sind vor allem deshalb strategisch in höchstem Maße relevant, weil sie die etablierten Anbieter auf einem Markt in allergrößte Schwierigkeiten bringen können und mitunter zu einem fundamentalen Wandel der gegenwärtigen Branchenstruktur führen.

Mit dem **Business Model Canvas** von Osterwalder/Pigneur steht ein einfacher Leitfaden zur Verfügung, mit dem Unternehmen – noch vor der Erstellung eines detaillierten Businessplans – eine Geschäftsidee zu einem funktionierenden Geschäftsmodell weiterentwickeln können. Etablierten Unternehmen bietet es u.a. die Möglichkeit, ein komplexes Geschäftsmodell in seine Hauptbestandteile aufzuschlüsseln, um so eine strukturierte Darstellung als Grundlage für weitere Analysen und

Optimierungen am Modell bereitzustellen. Das Business Model Canvas kann somit beispielsweise dabei helfen, digitale Technologien in ein bestehendes Geschäftsmodell zu integrieren, Stärken und Schwächen eines Geschäftsmodells zu evaluieren oder ein Geschäftsmodell vollständig zu überarbeiten. Im Zentrum der Darstellung befindet sich das Feld „Value Proposition“, also das Wertversprechen des Unternehmens. Dies können Produkte oder Dienstleistungen im Allgemeinen sein oder auch näher beschriebene Attribute, z.B. besondere Widerstandsfähigkeit oder Spezifikationen zum Design. Von dem Feld „Value Proposition“ links gelegen ist der Teil des Canvas, der analysiert, was nötig ist, um die Value Proposition herzustellen oder anbieten zu können (interne Sicht des Geschäftsmodells). Rechts davon findet man jene Faktoren eines Geschäftsmodells, welche die Marktsicht genauer beleuchten (externe Sicht des Unternehmens).

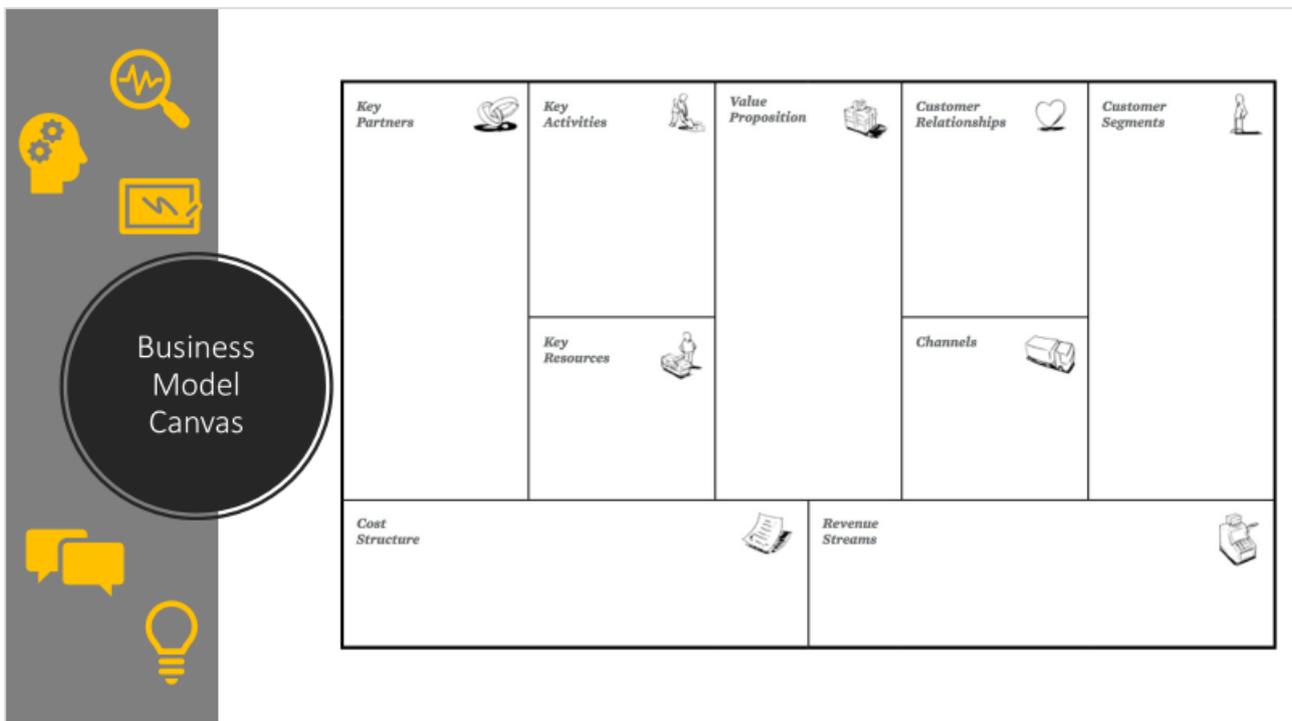


Abbildung 22: Business Model Canvas

Hier ein **Video** mit zum Business Model Canvas:



<https://vimeo.com/380754971>

Die Nutzung des Tools ist recht simpel. Man füllt die neun Felder nacheinander mit relevantem Inhalt, den man entweder durch Recherche oder durch logischen Menschenverstand generiert:

- **Customer Segments:** Als Ausgangspunkt erscheint es sinnvoll, die Zielgruppe zu identifizieren. Wer genau sind meine Kunden? Bewege ich mich auf einem Massenmarkt oder in einer Nische?
- **Value Proposition:** Kennt man nun das adressierte Kundensegment, stellen sich die Fragen: Welches Wertversprechen kann man diesen

Kunden geben? Welche Probleme kann ich bei meinen Kunden lösen? Sollte ich meine Produkte oder Dienstleistungen an die unterschiedlichen Kundengruppen anpassen? Hierbei kann man den Charakter der Value Proposition näher definieren, also beispielsweise Qualität, Benutzerfreundlichkeit oder Design. Bevorzugt die definierte Kundengruppe eher ein Niedrigpreisprodukt oder hohe Qualität und ein ansprechendes Design?

- **Customer Relationship:** Danach gilt es die Beziehung zu den Kunden zu definieren. Welche Art von Beziehung erwartet der Kunde, und bin ich als Unternehmen bereit, diese Beziehung so zu etablieren und zu pflegen?
- **Channels:** Hier stellt man sich die Frage, über welche Kanäle man seine Kunden anspricht. Über welche Wege erreiche ich beispielsweise meine Kundengruppe am besten oder am kostengünstigsten? Hier können Vertriebskanäle wie Zwischenhändler oder Online-Shops im Fokus stehen, aber auch Kommunikationswege wie Initiativen in den sozialen Medien zur Verstärkung des Marketings.
- **Revenue Stream:** Sind Kundensegmente, Value Proposition, Kundenbeziehung und Kanäle analysiert, sollte man sich Gedanken über den „Revenue Stream“, also die Einnahmequelle, machen. Für welche Leistung ist der Kunde wirklich bereit, etwas zu zahlen? Wie zahlt der Kunde bzw. wie würde er gerne zahlen? An dieser Stelle ist also Platz, sich Gedanken rund um die Einnahmenstruktur und Bezahlweise zu machen. Dabei bieten alternative Zahlungsmethoden, wie z.B. das **Pay-Per-Use-Modell** – hierbei zahlt der Kunde nicht mehr für den Kauf des Produktes, sondern für dessen Nutzung (z.B. Car2go etc.) – , eine Möglichkeit, das Geschäftsmodell innovativer zu gestalten. Ein anderes in der Praxis häufig anzutreffendes Ertragsmodell ist das sog. **Freemium-Modell**, bei dem ein Basisprodukt gratis, Erweiterungen bzw. das Vollprodukt jedoch kostenpflichtig angeboten werden (z.B. XING etc.). Ein weiteres Modell ist die kostenlose Nutzungsmöglichkeit der Google-Suchmaschine, während das Unternehmen durch den Verkauf der generierten Daten sowie über den Verkauf von Werbefläche Einnahmen erzielt.
- **Key Resources:** Sind alle Schlüsselfaktoren vorhanden, die benötigt werden, um die Geschäftsidee zu verwirklichen? Dabei gilt es zu analysieren, welche Schlüsselressourcen es braucht, um die Value Proposition zu realisieren. Dies können physische Ressourcen sein, wie z.B. Maschinen oder Geschäftsräume, immaterielle Ressourcen wie z.B. Patente oder Daten, in der Regel aber auch qualifiziertes Personal sowie ausreichende Finanzmittel.
- **Key Activities:** Werden besondere Prozesse oder Aktivitäten (z.B. Beratung, Versand etc.) benötigt, die entweder direkt oder indirekt für die Erstellung und Monetarisierung der Value Proposition zentral sind?
- **Key Partners:** Das Feld „Key Partners“ regt den Nutzer des Instruments an, darüber nachzudenken, auf welchen Teil der Leistungserbringung er

sich fokussieren sollte. Erbringt er die gesamte Value Proposition komplett aus eigener Hand oder werden einige Leistungen vielleicht besser von Partnern bezogen? Dies könnten z.B. Rohstofflieferanten sein, aber auch Start-ups, mit denen man Technologiepartnerschaften eingeht. IT-Dienstleister können gerade im Zuge der digitalen Transformation von Geschäftsmodellen einen enormen Mehrwert liefern. Erfolgreiche Plattform-Unternehmen, wie Airbnb oder Facebook beispielsweise, haben sich sehr stark auf das Kerngeschäft – nämlich die Zurverfügungstellung und den Betrieb ihrer Plattform – fokussiert, weshalb für sie ein breites Partnernetzwerk essenziell ist. Interessant ist in diesen Fällen, dass die Kunden gleichzeitig auch Partner sind und sogar den Inhalt der Plattform gestalten (z.B. das Verfassen von Newsbeiträgen bei Facebook oder das Anbieten der Wohnung bei Airbnb etc.).

- **Cost Structure:** Schließlich darf auch die Betrachtung der Kostenstruktur in einem erfolgreichen Geschäftsmodell nicht fehlen. Deshalb werden nun die Kosten, die durch das Geschäftsmodell entstehen, identifiziert. Insbesondere gilt es, die größten und kritischsten Kostenfaktoren aufzudecken und gegebenenfalls zu optimieren. Entstehen beispielsweise sehr hohe Kosten beim Betreiben und ständigen Modernisieren der IT, könnte man in Erwägung ziehen, diesen Teil an einen IT-Dienstleister abzugeben (Outsourcing). Kann oder möchte man die Kosten für Forschung und Entwicklung nicht tragen, macht es eventuell Sinn, mit hochspezialisierten Start-ups zusammenzuarbeiten. Möglicherweise gelingt es sogar, die Kostenstruktur auf kreative Weise so zu optimieren, dass man seine Value Proposition wesentlich günstiger als die Konkurrenz anbieten kann. Letztendlich ist das Ziel natürlich, ein funktionierendes Geschäftsmodell zu erarbeiten, bei dem die Kosten signifikant geringer als die Erträge sind.

Neue **Digitaltechnologien** wie z.B. Big Data, Virtual Reality, Künstliche Intelligenz, Blockchain etc. führen aktuell dazu, dass viele in der Vergangenheit erfolgreiche Geschäftsmodelle massiv adaptiert oder sogar ganz aufgeben werden müssen. Gleichzeitig ermöglichen diese Technologien auch die Entstehung völlig neuer Geschäftsmodelle. Fest steht, dass jene Unternehmen, die den digitalen Wandel verschlafen, früher oder später nicht mehr wettbewerbsfähig sein werden.



IM DILEMMA

Mr. Disruption: Auch Amazon kann vom Thron gestoßen werden



Wer es schafft, dass seine Produkte leistbar und für ein breites Publikum leicht zugänglich sind, wird das Rennen machen, sagt Clayton Christensen

Wollen Unternehmen erfolgreich sein, müssen sie wachsen. Das ist im aktuellen Umfeld nicht immer leicht, selbst Traditionskonzerne werden von neuen Ideen überrumpelt. Über die Macht der disruptiven Innovation und das damit verbundene Dilemma.

STANDARD: Für Unternehmen, die heute führend sind, heißt das nicht mehr, dass sie auch überleben. Kodak, Nokia oder Blackberry haben das gezeigt. Warum können solche Traditionskonzerne mittlerweile schnell wieder verschwinden?

Christensen: Diese Konzerne verschwinden ja nicht von heute auf morgen, sie verschwinden über eine längere Zeit in vielen kleinen Schritten. Aber es gibt einen Innovationstyp, der Unternehmen in Gefahr bringt. Wir nennen das disruptive Innovationen. Sie zwingen Unternehmen dazu, weniger profitable Produkte herzustellen. Am Ende bringt sie das um.

STANDARD: Haben Sie dafür auch ein aktuelles Beispiel?

Christensen: Ein gutes Beispiel in den USA ist General Motors (GM). Der Konzern ist in einem schwierigen Abstiegsprozess. Der Grund dafür ist, dass am unteren Ende des Marktes disruptive Innovationen eingesetzt haben. Es

gibt einfache Produkte, die mit jeder Generation Schritt für Schritt besser werden. GM kann nur herabsehen auf Produkte, die gerade emporklettern – etwa ein Kia aus Korea. Wenn GM auf die Konkurrenz reagiert, indem die Autos teurer und teurer werden, die Rentabilität aber immer weiter sinkt, zieht es den Konzern nach unten.

STANDARD: Wäre es für GM also besser gewesen, Autos für jüngere Leute zu machen, um auch andere Generationen als Zielgruppe zu gewinnen, die im besten Fall der Marke dann treu bleiben?

Christensen: Das wäre das absolut Richtige gewesen. Hätte GM das gemacht, stünde der Konzern heute weit besser da. In Deutschland etwa wurden immer viele neue und wichtige Innovationen in der Automobilindustrie hervorgebracht. Da haben Konzerne bewusst das untere Marktsegment bedient und etwa den Volkswagen erfunden. Der war nicht gedacht für High-End-Kunden. Man wollte damit den Leuten das Gefühl geben, ein Auto besitzen zu können. Das ist die Rettung für VW. US-Hersteller wie GM oder Ford haben dieses Segment nicht bedient.

STANDARD: Ist es ein generelles Dilemma, dass es Unternehmen gibt, die Produkte für die eher ältere Zielgruppe herstellen, und solche, die für Jüngere produzieren, aber kaum welche, die alle bedienen?

Christensen: Ja, das ist ein wichtiger Punkt. Aber es geht nicht nur um die Jüngeren. Jene, die Produkte haben, die leistbar und für große Teile der Bevölkerung leicht zugänglich sind, sind erfolgreich.

STANDARD: Amazon-Chef Jeff Bezos sagte unlängst aber, auch seine Plattform könnte wieder vom Markt verschwinden ...

Christensen: Amazon ist, wie viele führende Unternehmen, in einem Innovationsdilemma. Die Theorie zeigt, dass Amazon irgendwann entscheiden muss, ob es eine Plattform sein will, die hochwertigere Kundensegmente bedient, oder eine, die Produkte billig verkauft. Denn es gibt andere Anbieter, in Europa etwa Aldi, die am unteren Marktsegment gestartet sind und nach oben streben. Es gibt viele Mitbewerber, die sich gegen Amazon stellen. Das ist der Prozess der Disruption. Auch wenn Amazon jetzt große Marktmacht hat, ist es nicht dagegen gefeit, dass es einmal einen Anbieter gibt, der den Handel anders und damit für den Kunden noch besser organisiert.

STANDARD: In Unternehmen ist die Angst vor Veränderung oft aber größer als der Mut zur Innovation. Warum?

Christensen: Das individuelle Verhalten in Firmen wird typischerweise davon bestimmt, wie erfolgreich Menschen werden. Und Menschen wollen ihre Erfolgsserie fortsetzen. Man will keine Fehler machen. Ich halte daher separate Abteilungen, in denen über Innovationen nachgedacht wird, für sinnvoll. Denn es ist besser, ein Unternehmen erfindet das nächste tolle Produkt selbst, als dass es vom Markt damit überrollt wird.

STANDARD: Wird über Megatrends geredet, hört man viel von der Digitalisierung und künstlicher Intelligenz und der damit verbundenen Angst, dass all das tausende Jobs zerstört. Wie ordnen Sie das ein?

Christensen: Jeder von uns will erfolgreich sein. Jedes Unternehmen will neue Märkte erschließen. Dazu gehört es auch, die Konkurrenz auszustechen. Das ist es, was wir in den vergangenen 20 Jahren immer in Bezug auf Disruption diskutiert haben. Ja, es gibt Leute, die durch Innovationen ihre Jobs verlieren. Aber es gibt mehr, die durch Innovationen neue Jobs gewinnen.

STANDARD: Welche Trends und Innovationen sehen Sie derzeit noch?

Christensen: Es gibt drei Typen von wichtigen Innovationen. Einer davon ist der Bereich Entertainment. Wenn Unternehmen hier wachsen wollen, müssen sie nicht nur die jüngere Generation gut bedienen, sondern ihr Angebot erschwinglich und leicht zugänglich gestalten. Ein Beispiel ist Disney. Die meisten Familien können es sich nur ein- oder zweimal im Leben leisten, nach Disneyland zu fahren. Nun arbeitet Disney an virtuellen Welten. Wenn das leistbar ist, können neue Zielgruppen erreicht werden. Das wird dem Konzern Wachstum bringen. Netflix ist ein anderes gutes Beispiel für disruptive Innovation. Es zeigt, dass es sehr viel mehr Wachstum geben kann, wenn man etwas Bestehendes zugänglich und leistbar macht, als wenn man immer neue Dinge zu hohen Preisen verkaufen will.

STANDARD: Wie erklärt sich dann der Erfolg von Apple? Jedes neue Produkt kostet mehr als sein Vorgänger. Dennoch stehen Leute dafür Schlange.

Christensen: (lacht) Apple muss man im Kontext der gesamten Wertschöpfungskette betrachten. Die Aktivitäten, die es braucht, um das Produkt herzustellen und zu verkaufen, die Dienstleistungen und den Service. Man muss in allen Elementen der Wertschöpfungskette aktiv sein, um erfolgreich zu sein. Ja, die Produkte per se sind kostspielig. Aber wenn man Entwicklung, Vertrieb und Werbung einbezieht, ist man nicht mehr versucht zu sagen, dass die Produkte teuer sind.

STANDARD: Und die beiden anderen Innovationstreiber sind ...

Christensen: Der zweite wichtige Punkt ist Bildung. In Amerika sind zuletzt Unternehmen enorm gewachsen, die es geschafft haben, Bildung über Onlinekurse zugänglich und leistbar zu machen. Der dritte Punkt ist das Gesundheitswesen. Die Leute werden älter. Wer es schafft, diese Zielgruppe zu erreichen, hat Potenzial für Wachstum.

Quelle: <https://www.derstandard.at/story/2000093986042/mr-disruption-auch-amazon-kann-vom-thron-gestossen-werden>



Wiederholungsfragen:

	<ol style="list-style-type: none">1. Was versteht man unter einem Geschäftsmodell?2. Welche Fragen hat man sich beim Einsatz des Business Modell Canvas zur Evaluierung oder (Weiter-)Entwicklung eines Geschäftsmodells zu stellen?3. Führen Sie einige Beispiele für Geschäftsmodellinnovationen an!
---	--

13 Innovationsstrategie

Lernziele: Am Ende dieses Abschnitts sind Sie u.a. in der Lage ...

	<ul style="list-style-type: none">• die Aufgaben des Innovationsmanagements zu skizzieren.• die zentralen Inhalte einer Innovationsstrategie zu benennen.• Zweck und Aufbau einer Technologie-Roadmap zu erläutern.
---	---

Empirische Untersuchungen bestätigen, dass innovative Unternehmen in aller Regel profitabler sind als weniger innovative Unternehmen.

Innovationen sind somit von entscheidender Bedeutung für den



langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Durch erfolgreiche Innovationen erhalten Wissensarbeit und Lernprozesse ihre Vollendung und Bestätigung: Aus technologischem Know-how und kreativen Ideen entstehen neue Produkte oder kostengünstigere

Produktionsprozesse, die auf immer härter umkämpften Käufermärkten zu **Wettbewerbsvorteilen** gegenüber der Konkurrenz führen und sich letztlich in messbaren Erfolgsgrößen wie Umsatz, Gewinn oder Rentabilität niederschlagen.

Mit Innovationen ist aber in der Regel nicht nur eine Reihe von Chancen, sondern auch eine Reihe (technischer und marktbezogener) Risiken verbunden. Wie groß diese Risiken sind, zeigt der Umstand, dass nur etwa fünf bis zehn Prozent aller Produktideen letztendlich erfolgreich sind. Sowohl das hohe Chancen- und Risikopotenzial von Innovationen für den Unternehmenserfolg als auch die Komplexität des Innovationsprozesses machen eine professionelle Innovationsarbeit notwendig. Innovationen dürfen nicht dem Zufall überlassen werden, sie sollten systematisch vorbereitet, geplant und gesteuert werden. Mit diesen Aufgaben beschäftigt sich das **Innovationsmanagement**.

Das **Innovationsmanagement** umfasst alle Führungs-, Organisations-, Planungs-, Entscheidungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben im Hinblick auf die Generierung neuer Ideen sowie deren Umsetzung in Form von marktfähigen Produkten oder Dienstleistungen oder in Form von einsatzfähigen (Produktions-)Verfahren. Man unterscheidet zwischen strategischem und operativem Innovationsmanagement:

- Das **strategische Innovationsmanagement** unterstützt die Entwicklung und Verteidigung von Erfolgspotenzialen im Unternehmen zwecks Stärkung seiner Konkurrenzfähigkeit. Im Lichte der normativen

Unternehmensziele sowie der Ergebnisse der Unternehmens- und Umfeldanalyse wird eine **Innovationsstrategie** festgelegt, auf deren Grundlage Forschungs-, Technologie- und Innovationsprojekte beauftragt oder genehmigt werden.

- Das **operative Innovationsmanagement** umfasst die mittel- und kurzfristige Ausgestaltung und Steuerung der geplanten und laufenden Innovationsaktivitäten.

Die hier im Fokus stehende **Innovationsstrategie** selbst umfasst alle grundlegenden Festlegungen und Pläne betreffend die Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte oder Dienstleistungen, die Erschließung neuer Märkte sowie die Einführung neuer Prozesse, Organisationsstrukturen und Sozialmaßnahmen im Unternehmen. Somit gehören nicht nur Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovationen, sondern auch Prozess-, Struktur- und Sozialinnovationen in Unternehmen zu den Gestaltungsobjekten der Innovationsstrategie. Allerdings spielen Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovationen zweifellos eine herausragende Rolle, da langfristig nur sie den wirtschaftlichen Erfolg und damit das Überleben eines Unternehmens sichern können.

In der Innovationsstrategie wird somit eine Vorentscheidung für oder gegen verschiedene **Strategieoptionen** getroffen. So kann ein Unternehmen zwischen einer Technology-Push- und einer Market-Pull-Strategie, zwischen einer Closed Innovation- oder Open Innovation-Strategie sowie zwischen verschiedenen Timing-Strategien wählen.

- Aus der Perspektive der **Treiber von Innovationen** lassen sich zwei Typen von Innovationsstrategien unterscheiden:
 - **Technology-Push-Strategie:** Bei dieser Strategie kommt der Antrieb zur Innovation aus der Entwicklung von neuem Wissen oder von neuen Technologien. Treiber ist dabei regelmäßig der Bereich Forschung und Entwicklung und es gilt, für die geschaffenen Innovationen einen Anwendungsbereich oder einen neuen Markt zu finden.
 - **Market-Pull-Strategie:** Bei dieser Strategie kommt der Anstoß aus dem Markt heraus. Die bei den Kunden identifizierten Bedürfnisse initiieren somit die Innovation. Bedürfnisse lassen sich dabei in verschiedene Kategorien gliedern. Beispielsweise unterscheidet man in Abhängigkeit davon, inwieweit den potenziellen Kunden ein Bedürfnis bewusst ist, in **latente und offene Bedürfnisse**. Latente Bedürfnisse sind jene Bedürfnisse, die dem Menschen erst durch entsprechende Außeneinwirkungen bekannt werden. Häufig geschieht dies durch Werbung im Fernsehen, im Internet oder in einer Zeitschrift. Aber auch durch den Neid auf andere Menschen können Bedürfnisse entstehen. Sobald die latenten Bedürfnisse geweckt wurden, sind sie offene Bedürfnisse, da sie nicht mehr unbewusst sind. Im Falle einer Market-Pull-Strategie ist somit ein existierender oder zumindest potenzieller Markt bereits vorhanden und es gilt, das neue Produkt bzw. die neue Dienstleistung

entsprechend den offenen oder noch latenten Kundenbedürfnissen zu entwickeln.

- In Bezug auf die **Offenheit der Innovationsarbeit** unterscheidet man Closed Innovation und Open Innovation:
 - Bei **Closed Innovation** entwickeln und kommerzialisieren Unternehmen ausschließlich Ideen, die unternehmensinternen Bereichen, insbesondere Forschung und Entwicklung, entstammen.
 - Bei **Open Innovation** kommerzialisieren Unternehmen neben unternehmensintern entwickelten Innovationen auch fremde Ideen (z.B. Auftragsforschung, Akquisition innovativer Start-Ups, Entwicklungsgemeinschaften mit Lieferanten etc.) und/oder stellen selbst entwickelte Technologien anderen Unternehmen gegen Lizenzgebühren zur Verfügung.

An der Schnittstelle von Open und Closed Innovation befindet sich die systematische Nutzung des Kreativpotenzials jener eigenen Mitarbeiter, die nicht schwerpunktmäßig mit Forschungs- und Entwicklungsagenden befasst sind. Dies kann etwa durch Einrichtung eines betrieblichen Vorschlagswesens oder auch mittels Durchführung interner Ideenwettbewerbe in definierten Suchfeldern erfolgen.

- In Bezug auf das **Innovationstiming** können Unternehmen folgende Rollen anstreben:
 - Bei einer **Pionier-Strategie** sollen innovative Produkte und Dienstleistungen möglichst vor der Konkurrenz auf den Markt gebracht werden. Auf diese Weise erzielt der First Mover temporäre Wettbewerbs- bzw. Monopolvorteile, welche die Durchsetzung von Premium-Preisen erlauben und die Erreichung hoher Marktanteile begünstigen. Konkret sprechen folgende Gründe für eine Pionier-Strategie:
 - **Lerneffekte** können bei Pionieren schneller anfallen, da sie mehr Erfahrung im Umfang mit der Innovation und größeres Fachwissen erlangen als nachfolgende Unternehmen, welche den Wissensvorsprung der Vorreiter zunächst aufholen müssen.
 - **Größenvorteile** aus dem steigenden Produktionsvolumen ermöglichen Skaleneffekte in der Herstellung und Beschaffung, welche zu Kostenvorteilen gegenüber Nachahmern führen können.
 - Ein dominantes, früh etabliertes Unternehmen mit Innovationspotenzial kann aufgrund von **Reputationseffekten** solche Kunden anziehen, die lieber das Original und nicht eine Kopie kaufen wollen.
 - Durch eine früh einsetzende Markenwerbung lässt sich ggf. eine starke **Kundenbindung** erzeugen, welche für spätere Nachfolger nur schwer aufzubrechen ist.

Allerdings ist die Pionier-Strategie mit hohen Markterschließungskosten verbunden und birgt mangels Erfahrungswerten ein hohes unternehmerisches Risiko.

- Bei einer **Folge-Strategie** überlässt das Unternehmen einem Konkurrenten die erstmalige Markterschließung und versucht später mit einer Weiterentwicklung der bereits eingeführten Innovation Marktanteile zu erobern. Eine solche Strategie wird auch Imitationsstrategie genannt. Auch in Bezug auf das Innovationstiming kann noch zwischen frühen und späten Folgern unterschieden werden.

In der Praxis sind häufig **Mischformen** zwischen den beiden Polen anzutreffen.

Technologiespezifische Fragen werden oft in eine eigene Technologiestrategie – und produktspezifische Fragen ggf. in eine eigene Produktstrategie – ausgelagert.

In der **Technologiestrategie** wird festgelegt, welche Technologien das Unternehmen selbst (weiter-)entwickeln oder zukaufen wird und welche es aufgeben oder verkaufen wird. Im Rahmen der mit dem Marketing abzustimmenden Produktstrategie wird entschieden, welche Produkte entwickelt, welche (unverändert oder in veränderter Form) beibehalten und welche aufgegeben werden sollen. In jedem Fall müssen die Innovations-, die Technologie- und die Produktstrategie sehr eng aufeinander abgestimmt sein. Denn beispielsweise ermöglichen neue Technologien im Sinne eines Technology-Pushs die Realisierung neuer Produkte. Gleichzeitig kann im Sinne eines Market-Pulls aber auch die Nachfrage nach neuen Produkten dazu führen, dass neue Technologien entwickelt werden müssen. Die Abstimmung kann in Form einer **Technologie-Roadmap** erfolgen. Darunter versteht man einen Plan, aus dem hervorgeht, wann welche Technologien voraussichtlich verfügbar sein werden und für welche Marktleistungen diese Technologien eingesetzt werden sollen.

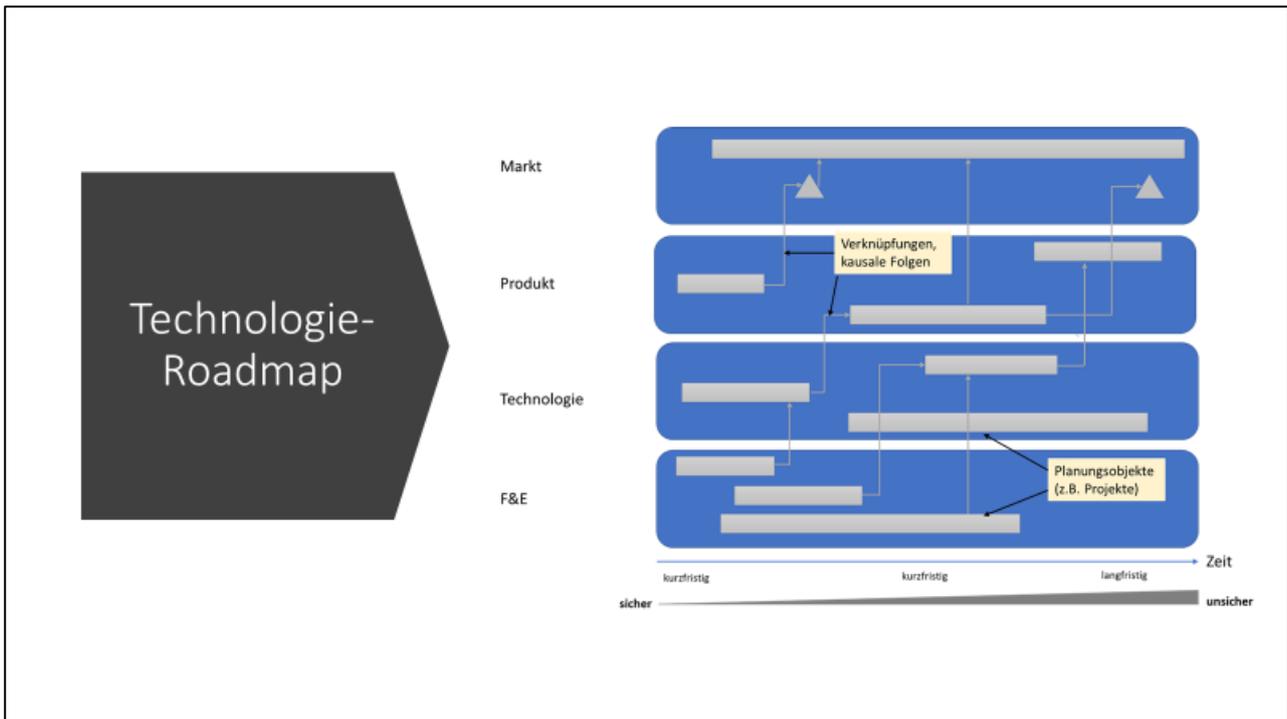


Abbildung 23: Technologie-Roadmap

Letztlich muss auch die Innovationsstrategie in konkreten Handlungen münden, denn ansonsten ist sie wertlos. Es ist daher wichtig, aus der Strategie geeignete **Prozesse, Strukturen, Projekte und Maßnahmen** abzuleiten und diesen strategischen Aktionsplan in der Folge konsequent umzusetzen. Ein systematisch betriebenes **Innovationscontrolling** erleichtert in diesem Zusammenhang das Monitoring der Innovationsperformance.

Wiederholungsfragen:

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Welchem Zweck dient das Innovationsmanagement? 2. Zu welchen Themen ist in einer Innovationsstrategie Stellung zu beziehen? 3. Was versteht man unter einer Technologie-Roadmap!
---	---

14 Make or Buy

Lernziele: Am Ende dieses Abschnitts sind Sie u.a. in der Lage ...

	<ul style="list-style-type: none">• Anlässe für Make-or-Buy-Entscheidungen zu nennen.• Kriterien zur Unterstützung einer Make-or-Buy-Entscheidung zu identifizieren.• Verschiedene Controlling-Instrumente zur Fundierung einer Make-or-Buy-Instrumente einzusetzen.
---	--



Die **Make-or-Buy-Entscheidung** legt fest, ob bestimmte Güter und Dienstleistungen am Markt zugekauft oder im Unternehmen selbst erstellt werden. Es handelt sich somit um

eine Entscheidung über die Fertigungstiefe.

Wenn Leistungen, die früher selbst erstellt worden sind, dauerhaft auf Lieferanten ausgelagert werden, spricht man von **Outsourcing**.

Diesbezüglich ist festzustellen, dass sich Outsourcing seit den 90er-Jahren des vorigen Jahrhunderts zu einem der mächtigsten Trends mit nach wie vor starkem Wachstumspotenzial entwickelt hat.

Objekte von Make-or-Buy-Entscheidungen sind sämtliche Arten von Gütern (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Teile oder Baugruppen) sowie Dienstleistungen (z.B. IT-Dienstleistungen, Logistik, Facility Management etc.).

Die Entscheidung über Make or Buy von Gütern und Dienstleistungen hat wegen ihres Potenzials zur Kostensenkung und zur Qualitätssteigerung und den damit verbundenen Wettbewerbsvorteilen den Stellenwert einer strategischen Entscheidung.

Betreffend die **Anlässe** von Make-or-Buy-Entscheidungen kann man unterscheiden, ob es sich um eine Erst- oder um eine Folge-Entscheidung handelt:

- **Erst-Entscheidung:** Häufiger Anlass für die erstmalige Entscheidung über Eigenfertigung oder Fremdbezug ist ein neuer oder zusätzlich auftretender Bedarf an Gütern oder Dienstleistungen. Erst-Entscheidungen sind bei der Firmengründung, bei einer Sortimentserweiterung oder einer Verlagerung der Produktionsstandorte des Abnehmers im Zuge der Internationalisierung bzw. Globalisierung des Unternehmens zu treffen.

- **Folge-Entscheidung:** Eine früher getroffene Entscheidung für Eigenfertigung oder Fremdbezug ist bei folgenden Anlässen infrage zu stellen:
 - Fokussierung des Abnehmers auf seine Kernkompetenzen
 - Veränderung der Beschäftigungslage beim Abnehmer
 - Änderungen der Kosten der Eigenfertigung bzw. des Fremdbezugs
 - Veränderung der Liquiditätslage des Abnehmers
 - Veränderte Qualitäts- und Flexibilitätsanforderungen
 - Verschlechterung der Liefertreue (z.B. sich häufende Terminüberschreitungen oder Qualitätsmängel etc.)
 - Auslaufen von Lieferverträgen
 - Markteintritt neuer bzw. Marktaustritt derzeitiger Lieferanten

In Bezug auf das **Ausmaß** von Make-or-Buy-Entscheidungen lassen sich der reine Fremdbezug, die reine Eigenfertigung sowie Mischformen aus Eigen- und Fremdbezug unterscheiden:

- **Reiner Fremdbezug:** In diesem Fall wird auf die Eigenfertigung völlig verzichtet, d.h., bestimmte Güter bzw. Dienstleistungen werden ausschließlich fremdbezogen. Eine Sonderform des reinen Fremdbezugs ist der Kauf von Produkten (Handelswaren) zur Sortimentserweiterung und zur Entlastung der eigenen Kapazität.
- **Reine Eigenfertigung:** In diesem Fall wird bei bestimmten Gütern und Dienstleistungen auf die Einschaltung von Lieferanten verzichtet, d.h., es gibt keinen Fremdbezug.
- **Mischformen aus Eigenfertigung und Fremdbezug:** Bestimmte Güter und Dienstleistungen werden sowohl selbst erstellt als auch fremdbezogen, wobei jeweils das Verhältnis von selbst gefertigter und zugekaufter Menge bestimmt werden muss. Bei unternehmensweiter Betrachtung liegt immer eine Mischform vor, da sich kein Unternehmen bei allen Gütern und Dienstleistungen für reinen Fremdbezug oder reine Eigenfertigung entscheiden wird.

Bei der Make-or-Buy-Entscheidung sind eine Reihe von **Kriterien** zu berücksichtigen:

- **Kernkompetenz/Unternehmensstrategie:** Unter Kernkompetenzen versteht man einzigartige, nicht imitierbare und nicht substituierbare Ressourcen eines Unternehmens, die dauerhafte Wettbewerbsvorteile sichern. Leistungen im Zusammenhang mit den Kernkompetenzen sollten selbst erstellt werden (Konzentration auf Kernkompetenzen).

Umgekehrt empfiehlt es sich, Leistungen, die nicht auf den Kernkompetenzen eines Unternehmens basieren, an Lieferanten zu vergeben. Das gilt insbesondere für sog. Supportprozesse wie die Informationsverarbeitung. Strategische Programme wie „Lean Production“ haben zu einer wesentlichen Reduzierung der Fertigungstiefe und damit zu einer Erhöhung des Fremdbezuganteils geführt. Auch Bestrebungen, Lieferanten im Zuge von Gegengeschäften oder in Exportmärkten die lokalen Lieferanten zu berücksichtigen („Local Content“), führen zu einer Erhöhung des Fremdbezuganteils.

- **Kosten:** Bei der Eigenfertigung fallen Kosten für Material, Löhne und Gehälter sowie für Abschreibungen auf Fertigungs-, Transport- und Lagereinrichtungen an. Die Kosten des Fremdbezugs ergeben sich aus den Lieferpreisen, den Kosten des Wareneingangs und der Kontrolle sowie der Einsteuerung der Fremtteile. Outsourcing bedeutet vielfach eine Kostensenkung, jedenfalls eine Variabilisierung von Fixkosten.
- **Höhe und Regelmäßigkeit des Bedarfs:** Vielfach wird der Grundbedarf (längerfristig gleichbleibender Bedarf) durch Eigenfertigung gedeckt, während geringer oder nur sporadisch auftretender Bedarf durch Fremdbezug gedeckt wird.
- **Qualitative und quantitative Produktionskapazität des Abnehmers:** Die jeweils verfügbare Kapazität ist kurz- bis mittelfristig meist unveränderlich und limitiert die Eigenfertigung. Rechtliche Bindungen (z.B. Lieferverträge, Patente etc.) können die Eigenerzeugung bzw. den Fremdbezug erschweren bzw. verhindern. Die Furcht vor Qualitätsproblemen ist ein häufiges Argument contra Outsourcing.
- **Autonomie:** Fremdbezug setzt häufig die Preisgabe von Know-how an die Lieferanten voraus, z.B. durch Bereitstellung von Konstruktionsunterlagen. Daraus kann eine Abhängigkeit vom Lieferanten bzw. die Gefahr entstehen, einen potenziellen Konkurrenten zu „züchten“. Eigenfertigung wird deshalb oft damit begründet, einen unbeabsichtigten Know-how-Abfluss zu vermeiden.
- **Lieferangebot/Marktmacht:** Fremdbezug setzt ein ausreichendes Lieferangebot hinsichtlich Qualität und Menge voraus. Dabei ist zu beachten, dass mit steigendem Fremdbezugsanteil auch die Qualität zunehmend vom Lieferanten abhängt. Hohe Qualitäts-, Mengen- und Terminrisiken auf dem Beschaffungsmarkt sind – insbesondere im Falle weniger potenzieller Lieferanten und bei geringer Marktmacht des Abnehmers – oft das ausschlaggebende Argument für die Eigenfertigung.
- **Kapitalbedarf:** In finanzwirtschaftlich angespannten Situationen (Kapitalknappheit bzw. hohe Zinskosten) ist der Kapitalbedarf ein wichtiges Kriterium. Eine Ausweitung des Fremdbezugs vermindert den Kapitalbedarf für Ersatz- bzw. Erweiterungsinvestitionen.

Geläufige **Instrumente** zur Unterstützung der Entscheidung über Make or Buy sind u.a. das Make-or-Buy-Portfolio, die dynamische

Strategietools

Investitionsrechnung (z.B. Kapitalwert, interner Zinssatz etc.), die Break-Even-Analyse, sowie Checklisten und Nutzwertanalysen.

Make-or-Buy-Portfolio

Die **Portfolio-Methode** dient zur Klassifikation strategischer Optionen. Die folgende Abbildung unterscheidet im Hinblick auf die Kriterien „Verfügbarkeit am Markt“ und „strategische Bedeutung“ neun Handlungsfelder, die zu den drei Optionen Eigenfertigung, selektive Entscheidung und Fremdbezug verdichtet werden.

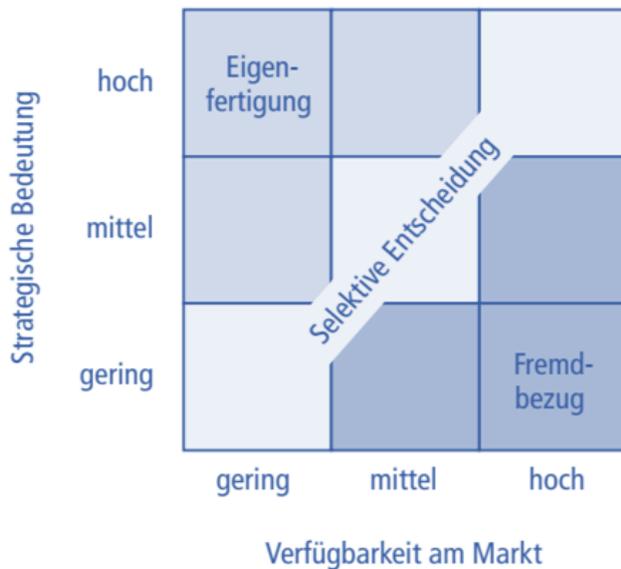


Abbildung 24: Make-or-Buy-Portfolio

Selektive Entscheidung bedeutet, die Entscheidung über Make or Buy von Fall zu Fall auf der Basis von Investitionsrechnungen und anderer Entscheidungshilfen zu treffen. In allen anderen Fällen empfiehlt sich bis auf Weiteres entweder die Eigenfertigung oder der Fremdbezug.

Break-Even-Analyse

Im Rahmen einer **Break-Even-Analyse** werden sowohl für den Fremdbezug als auch für die Eigenfertigung die Gesamtkosten als lineare Funktion in Abhängigkeit von den Bedarfsmengen dargestellt. Jene Menge, bei der im Falle der Eigenfertigung dieselben Gesamtkosten wie für den Fremdbezug anfallen, bei der also unter Kostengesichtspunkten beide Varianten gleichwertig sind, ist der Break-Even-Punkt; bei geringeren Stückzahlen ist der Fremdbezug, bei höheren Stückzahlen die Eigenfertigung kostengünstiger.

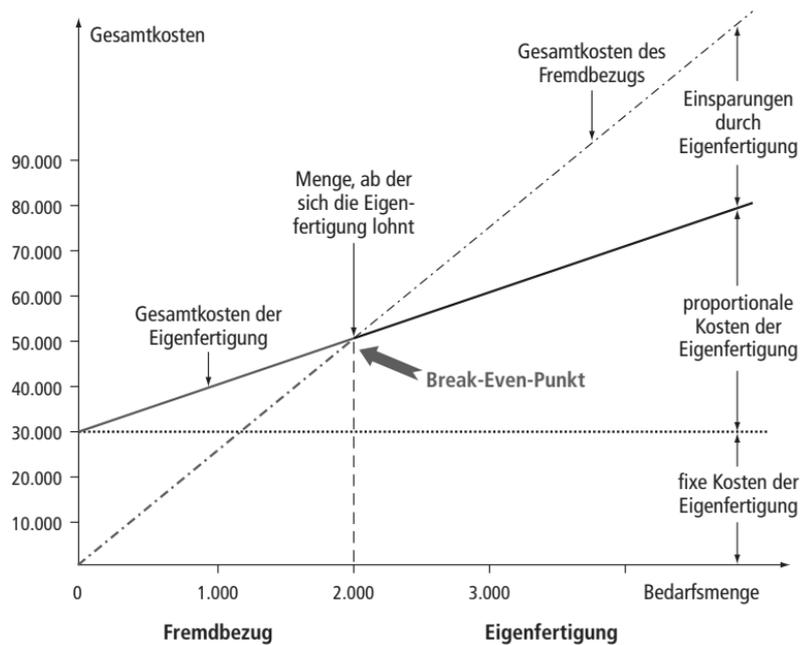


Abbildung 25: Break-Even-Analyse

Programmplanung

Geht man von kurzfristig nicht veränderbaren Produktionskapazitäten aus und konzentriert man sich nur auf das Kostenkriterium, so gilt folgendes: Liegt kein Kapazitätsengpass vor, so bekommt der Lieferant nur den Zuschlag, wenn er unter den variablen Herstellkosten des eigenen Unternehmens anbietet. Liegt hingegen ein Kapazitätsengpass vor, so bedeutet dies, dass die Kapazitäten nicht ausreichen, um alle benötigten Fabrikate selbst herzustellen; ein Teil davon muss fremdbezogen werden. In einem solchen Fall sind die eigengefertigte und die fremdbezogene Menge so zu ermitteln, dass die bei Eigenfertigung erzielbare Ersparnis je (knapper) Kapazitätseinheit maximiert wird.

Beispiel

Die Max AG produziert und vertreibt die Produkte A, B, C und D.

Die nachfolgende Tabelle zeigt den Absatzpreis, die variablen Stückkosten, die in der Planperiode maximalen Absatzmengen (Absatzobergrenzen), die pro Stück benötigten Produktionszeiten sowie schließlich den im Falle eines Fremdbezugs der Produkte zu entrichtenden Einkaufspreis je Stück.

Produkt	Absatzpreis pro Stück	variable Herstellkosten pro Stück	Absatzobergrenze (Stück)	Produktionszeit pro Stück (Min.)	Einkaufspreis
A	50	30	2.000	2	40
B	60	40	1.500	3	49
C	70	45	1.000	4	60
D	90	50	500	2	80

Die Kapazität der Max AG ist in der Planperiode auf max. 6.000 Minuten

begrenzt.

Aufgabenstellung:

Welche Mengen der vier Produkte soll die Max AG selbst produzieren und welche soll sie vom Lieferanten zukaufen? Welcher Gesamtdeckungsbeitrag ist mit dem optimalen Programm zu erzielen?

Lösungshinweise:

Die Ermittlung der selbst hergestellten und der zugekauften Mengen sowie der damit erzielbare Deckungsbeitrag erfolgt in nachfolgender Tabelle:

Pro- dukt	Kapazitäts- nachfrage (Min.)	Ersparnis pro Stück	Relative Ersparnis	Rang	Eigen- ferti- gung	benötigte Kapazität	Fremd- vergabe	Deckungs- beitrag
A	4.000	10	5,00	2	2.000	4.000		40.000
B	4.500	9	3,00	4			1.500	16.500
C	4.000	15	3,75	3	250	1.000	750	13.750
D	1.000	30	15,00	1	500	1.000		20.000

Eine Eigenfertigung aller Produkte würde 13.500 Minuten in Anspruch nehmen, es stehen jedoch nur maximal 6.000 Minuten zur Verfügung. Die Optimierungsrechnung zeigt, dass das Produkt B zur Gänze (1.500 Stück) und das Produkt C teilweise (750 Stück) fremdbezogen werden sollten. Der auf diese Weise erzielbare Gesamtdeckungsbeitrag beträgt 90.250.

Checklisten und Nutzwertanalyse

Checklisten zählen zu den sog. heuristischen Verfahren. Sie erfassen eine Vielzahl entscheidungsrelevanter Kriterien in Form von Fragen, die der Anwender zu beantworten hat. Checklisten eignen sich vor allem zur Schaffung eines Problembewusstseins und liefern Anstöße für weitere, quantifizierende Analysen.

1. Bedarf	<p>Welche Qualitätsanforderungen bestehen? Lassen sich durch eine Variation der Produkt- bzw. Leistungsgestaltung günstigere Voraussetzungen für den Fremdbezug schaffen? Wie groß ist der voraussichtliche Bedarf an bereitzustellenden Gütern bzw. Leistungen, wie lange wird er bestehen, welchen Schwankungen wird er unterworfen sein?</p>
2. Lieferanten, qualitativ	<p>Werden die gewünschten Qualitäten bereits auf dem Markt angeboten? Sind die bisherigen Lieferanten ähnlicher Produkte oder andere Firmen zu einer Sonderanfertigung bereit? Ist sichergestellt, dass die infrage kommenden Lieferanten die Qualitätsstandards einhalten? Ist eine wirkungsvolle Qualitätskontrolle möglich? Welche Garantien geben die fraglichen Lieferanten?</p>
3. Lieferanten, quantitativ-zeitlich	<p>Schreibt der infrage kommende Lieferant Mindestabnahmemengen vor? Lohnt es sich – falls sehr große Mengen abgenommen werden müssen –, die zu viel beschafften Mengen für eine spätere Verwendung auf Lager zu legen? Sind die Lieferanten in der Lage, ausreichende Mengen zu liefern? Können die Lieferanten auch einen Spitzenbedarf befriedigen? Welche Lieferzeiten werden verlangt? Muss mit Lieferverzögerungen gerechnet werden? Können feste Liefertermine und Konventionalstrafen vereinbart werden? Soll man den Bedarf zweckmäßigerweise auf mehrere Lieferanten aufteilen?</p>
4. Markt	<p>Wurde auf dem Beschaffungsmarkt gründlich genug nach geeigneten Lieferanten gesucht? Wurden die Anzeigen in Fachzeitschriften und -zeitschriften ausgewertet? Sollen eigene Inserate für die Lieferantensuche aufgegeben werden? Können Vermittler Kontakte zu geeigneten Zulieferern herstellen?</p>
5. Finanzierung	<p>Müssen Vorauszahlungen geleistet werden? Welches Zahlungsziel räumt der Lieferant ein? Entsteht ein größerer Finanzbedarf als bei Selbsterstellung? Sind für den Zukauf genügend finanzielle Mittel verfügbar? Werden die erforderlichen Kapitalbeträge für andere Zwecke benötigt? Welche Finanzierungskosten entstehen?</p>
6. Sonstiges	<p>Widerspricht der Übergang zum Fremdbezug den Interessen der eigenen Abnehmer? Ist die Einkaufsabteilung den technischen Erfordernissen der Bereitstellung durch Fremdbezug gewachsen? Verstößt der Übergang zum Fremdbezug gegen strenge Geheimhaltungsvorschriften?</p>

Abbildung 26: Checkliste

Wenn man, die Kriterien gewichtet und deren Erfüllung sowohl für den Fall der Eigenfertigung als auch für den Fall des Fremdbezugs durch Punkte angibt, gelangt man zu einer **Nutzwertanalyse** (Scoring-Methode). Die Entscheidung fällt sodann zugunsten jener Option, deren gewichtete Gesamtpunkteanzahl am höchsten ausfällt.

Wiederholungsfragen:

	<ol style="list-style-type: none">1. Nennen Sie Faktoren, die im Rahmen einer Make-or-Buy-Entscheidung berücksichtigt werden sollten!2. Was versteht man unter einem Make-or-Buy-Portfolio?3. Mit welchen Instrumenten können Make-or-Buy-Entscheidungen fundiert werden?
---	---

15 Prozesskostenrechnung

Lernziele: Am Ende dieses Abschnitts sind Sie u.a. in der Lage ...

	<ul style="list-style-type: none">• den Nutzen einer Prozesskostenrechnung einzuschätzen.• die Ausgestaltung einer Prozesskostenrechnung zu skizzieren.
---	--

Der Umfang der **indirekten Leistungen** hat in den letzten Jahren im Verhältnis zur eigentlichen Produktionsleistung stetig zugenommen. Unter indirekten Leistungen werden solche Tätigkeiten verstanden, die nicht unmittelbar in die zum Absatz bestimmten Produkte eingehen, also planende, vorbereitende, steuernde, überwachende und koordinierende Tätigkeiten. Diese Entwicklung führte zu einem sowohl relativen als auch absoluten Anstieg der fixen Kosten bzw. der Gemeinkosten. Eine pauschale Verrechnung der Gemeinkosten auf die Produkte über wertabhängige Zuschlagsätze (z.B. Verrechnung der Materialgemeinkosten als prozentualer Zuschlag auf die Materialeinzelkosten) ist unter solchen Umständen nicht mehr sachgerecht. Aus diesem Grund werden im Rahmen der **Prozesskostenrechnung** die Gemeinkosten der indirekten Leistungsbereiche (z.B. Materialwirtschaft, Logistik, Vertrieb, F&E etc.) mithilfe aussagefähigerer Leistungsgrößen analysiert und gesteuert sowie den Kostenträgern letztlich verursachungsgerechter zugeordnet.

Die Prozesskostenrechnung konzentriert sich damit auf die Analyse und Bewertung **abteilungsübergreifender** Prozesse sowie auf die Verrechnung der Gemeinkosten der indirekten Leistungsbereiche. Da sämtliche Kosten



verrechnet werden, handelt es sich bei der Prozesskostenrechnung um eine Vollkostenrechnung, die

als Ist- oder Plankostenrechnung eingerichtet werden kann. Ihre wichtigsten Ziele sind die Erhöhung der Kostentransparenz in den indirekten Leistungsbereichen, die Effizienzsteigerung der Prozessabläufe und die Verbesserung der Kalkulationsergebnisse.

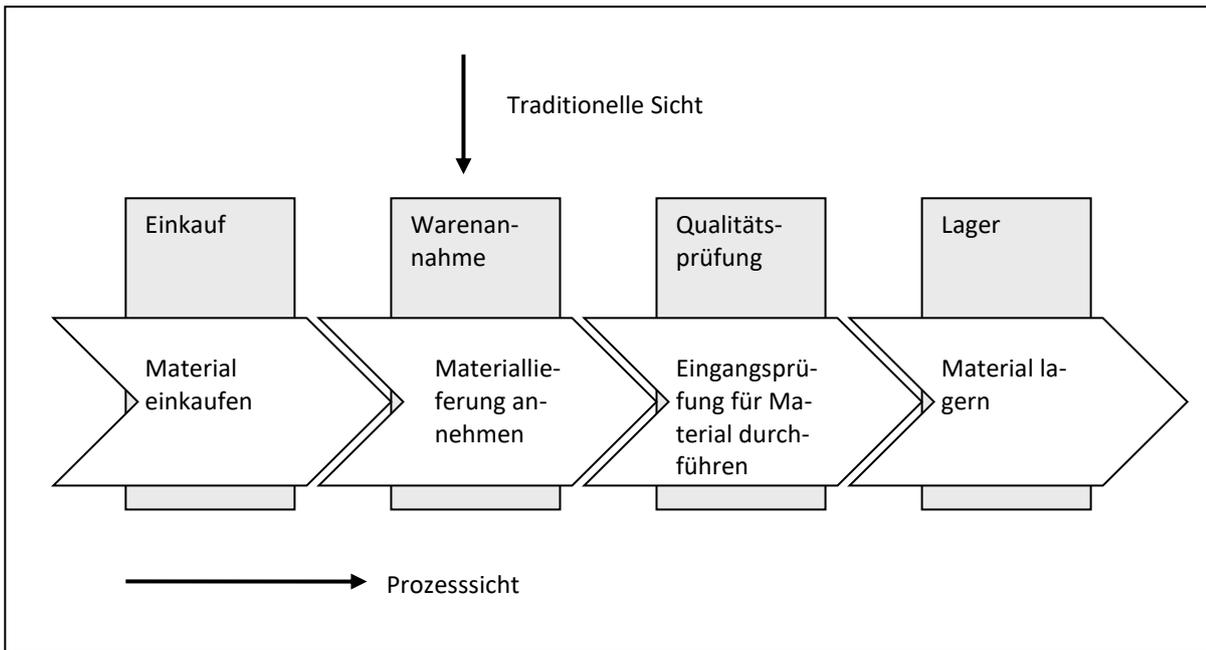


Abbildung 27: Prozessgedanke

Die Prozesskostenrechnung konzentriert sich weiters auf repetitive Tätigkeiten, die gleichzeitig einen geringen Entscheidungsspielraum aufweisen. Das Hauptaugenmerk liegt damit auf messbaren Aktivitäten, für die ein quantitativer Leistungsmaßstab gefunden werden kann (z.B. logistische Transaktionen, Qualitätskontrolle). Für Kostenstellen, die von dispositiven, innovativen und planenden Tätigkeiten mit entsprechend großen Entscheidungsspielräumen geprägt sind (z.B. Grundlagenforschung, Marketingabteilung, Rechtsabteilung etc.), lassen sich keine „Standardprozesse“ finden, die sich ständig wiederholen würden und messbare Kostentreiber aufweisen könnten. In solchen Betriebsbereichen ist die Prozesskostenrechnung daher kaum geeignet.

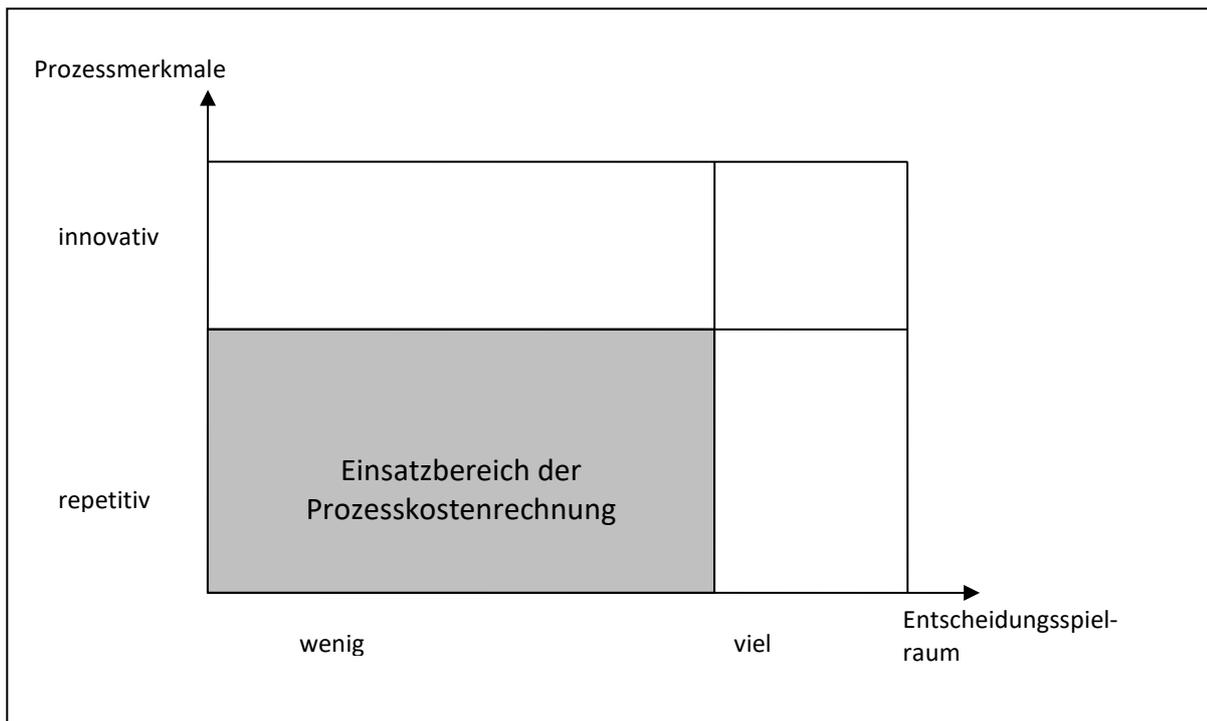


Abbildung 28: Einsatzbereiche der Prozesskostenrechnung

Bei der Einführung einer Prozesskostenrechnung müssen folgende **Schritte** durchlaufen werden:

- 1) Tätigkeitsanalyse und Aufstellung einer Prozesshierarchie;
- 2) Bestimmung prozessbezogener Kostentreiber;
- 3) Kostenzuordnung zu Teilprozessen;
- 4) Berechnung von Teilprozesskostensätzen;
- 5) Verdichtung von Teilprozess- zu Hauptprozesskosten;
- 6) Kostenträgerrechnung mit Prozesskosten

ad 1: **Tätigkeitsanalyse**

Die in den indirekten Leistungsbereichen durchgeführten Aktivitäten und Prozesse bilden eine Hierarchie von Handlungsebenen. Diese **Prozesshierarchie** ist prinzipiell dreistufig aufgebaut. Auf der untersten Stufe dieser Hierarchie stehen **Aktivitäten** (Tätigkeiten). Eine Aktivität ist die kleinste, aus kostenrechnerischer Sicht nicht mehr sinnvoll unterteilbare Handlungseinheit. Aktivitäten vollziehen sich immer innerhalb einer Kostenstelle. Auf der nächsthöheren Ebene werden Aktivitäten innerhalb einer Kostenstelle zu **Teilprozessen** zusammengefasst. Ein Teilprozess (TP) besteht aus sachlich zusammenhängenden Aktivitäten, für die sich eine gemeinsame Bezugsgröße feststellen lässt. In der Kostenstelle „Rechnungsprüfung und Lieferantenbuchhaltung“ können z.B. die Aktivitäten Rechnungserfassung, Preisprüfung, Mengenprüfung sowie Klärung von Differenzen zum Teilprozess „Lieferantenrechnungen bearbeiten“ zusammengefasst werden. Schließlich werden im Rahmen der Prozesskostenrechnung

mehrere sachlich zusammenhängende Teilprozesse kostenstellenübergreifend zu **Hauptprozessen** verdichtet. So sind beispielsweise am Hauptprozess „Material beschaffen“ nicht nur die Kostenstelle „Einkauf“, sondern u.a. auch die Kostenstelle „Wareneingang“ oder die Kostenstelle „Qualitätssicherung“ beteiligt.

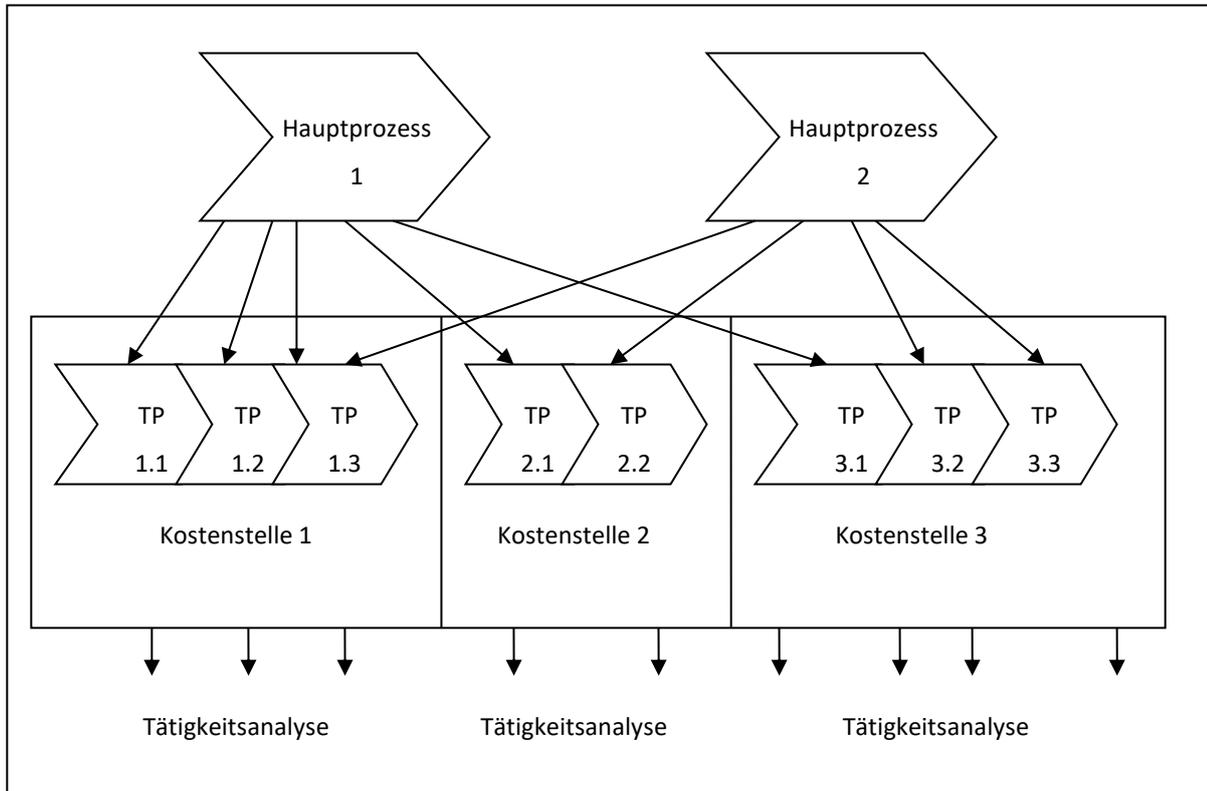


Abbildung 29: Prozesshierarchie

Ausgangspunkt der Prozesskostenrechnung ist jedenfalls eine sehr detaillierte Analyse der Tätigkeiten in den Kostenstellen der indirekten Leistungsbereiche des Unternehmens. Dies erfordert die Auswertung von vorhandenen Unterlagen (Ablaufpläne, Stellenbeschreibungen, Organigramme etc.) sowie die Durchführung von Interviews mit den zuständigen Kostenstellenleitern und deren Mitarbeitern.

ad 2: Bestimmung prozessbezogener Kostentreiber

Die in einer Kostenstelle ablaufenden Teilprozesse werden in einem weiteren Arbeitsschritt in **leistungsmengeninduzierte Prozesse** (lmi-Prozesse) und **leistungsmengenneutrale Prozesse** (lmn-Prozesse) eingeteilt. Lmi-Prozesse sind in ihrem Umfang quantifizierbar und werden vom Leistungsvolumen einer Kostenstelle bestimmt. Der Teilprozess „Lieferantenrechnungen bearbeiten“ hängt z.B. direkt vom Leistungsvolumen der Kostenstelle „Lieferantenbuchhaltung“ ab, das wiederum anhand der Anzahl der erfassten Rechnungen (Kostentreiber, siehe unten) gemessen werden kann. Lmn-Prozesse sind dagegen vom Leistungsvolumen einer Kostenstelle unabhängig. Ein typisches Beispiel für einen lmn-Prozess ist der Prozess „Abteilung leiten“.

Für jeden Imi-Prozess werden die dazugehörigen Maßgrößen, die sog. **Kostentreiber** (cost driver) festgelegt. Beispiele für Kostentreiber können sein: die Zahl der Materialbestellungen, die Zahl der Ein- und Auslagerungsvorgänge, die Zahl von Kundenaufträgen etc. Prozessmengen sind dann die zahlenmäßigen Ausprägungen der Kostentreiber, also z.B. 5.678 Materialbestellungen oder 432.876 Einlagerungsvorgänge.

ad 3: **Kostenzuordnung zu Teilprozessen**

Stehen die in einer Kostenstelle ablaufenden Teilprozesse fest, werden diesen die Kosten dieser Kostenstelle verursachungsgerecht zugeordnet. In der Praxis werden die geplanten bzw. tatsächlichen Kosten entsprechend der Inanspruchnahme der Personalkapazität durch die Teilprozesse, gemessen in Personenjahren, aufgeteilt.

Beispiel

Bei einem Elektronikhersteller wurden in der Kostenstelle Qualitätssicherung die Teilprozesse Abmessungsprüfung, Mechanische Prüfung, und Elektrische Prüfung sowie Leitung der Abteilung identifiziert. Insgesamt werden in der Kostenstelle 170.000 Abmessungsprüfungen, 50.000 mechanische Prüfungen sowie 59.500 elektrische Prüfungen durchgeführt.

Zeitaufzeichnungen im Rahmen einer Tätigkeitsanalyse haben gezeigt, dass durchschnittlich 20,83% (Anteil 5/24) der Gesamtarbeitszeit für Abmessungsprüfungen, 41,67% (10/24) für mechanische Prüfungen sowie 29,17% (7/24) für elektrische Prüfungen aufgewendet werden. 8,33% (2/24) der Gesamtarbeitszeit in der Kostenstelle fallen für die Leitung der Abteilung an.

In der Kostenstelle sind ein Abteilungsleiter, 2 Teilzeitbeschäftigte mit 75% und 3 Teilzeitbeschäftigte mit 50% der tariflichen Arbeitszeit sowie 7 Vollzeitbeschäftigte tätig. Im Jahresdurchschnitt werden in der Abteilung von den Mitarbeitern (ohne Abteilungsleiter) 10% Überstunden erbracht. Die Gesamtkosten der Kostenstelle betragen 1.020.000.

Aufgabenstellung:

Ordnen Sie die Gesamtkosten der Kostenstelle den Teilprozesse zu!

Lösung:

Ermittlung der Gesamtpersonenjahre:

$$1 + 2 \cdot 0,75 + 3 \cdot 0,5 + 7,0 + (1,5 + 1,5 + 7,0) \cdot 0,1 = 12 \text{ Personenjahre}$$

Kosten pro Personenjahr:

$$1.020.000 / 12 = 85.000 \text{ pro Personenjahr (PJ)}$$

Teilprozess	PJ	Kosten
Abmessungsprüfung	2,50	212.500
mechanische Prüfung	5,00	425.000
elektrische Prüfung	3,50	297.500
Abteilungsleitung	1,00	85.000
Gesamt	12,00	1.020.000

Die indirekte Zuordnung der Gesamtkosten anhand der Schlüsselgröße „Personenjahre“ ist vertretbar, wenn – wie im indirekten Leistungsbereich üblich – der Anteil der Kosten, die durch den Personaleinsatz bestimmt werden, sehr hoch ist.

ad 4: Berechnung von Teilprozesskostensätzen

Nach der Ermittlung von Teilprozesskosten und Teilprozessmengen können **Teilprozesskostensätze** berechnet werden. Für jeden Teilprozess können zwei Arten von Prozesskostensätzen ermittelt werden, einer für die Imi-Prozesskosten und einer für die gesamten Teilprozesskosten einschließlich Imn-Kosten, wobei die Imn-Kosten einer Kostenstelle den Imi-Kosten in der Regel proportional zugeschlüsselt werden.

Ein Teilprozesskostensatz informiert darüber, was die einmalige Durchführung des betreffenden Teilprozesses im Durchschnitt kostet.

Beispiel

Das unmittelbar vorangegangene Beispiel wird fortgesetzt.

Aufgabenstellung:

Ermitteln Sie die Teilprozesskostensätze (TPKS, Imi und gesamt) für die drei Prüfungsarten in der Kostenstelle Qualitätssicherung.

Lösung:

Teilprozess	Kosten	Typ	Imi-Kosten	Umlage Imn	TP-Kosten
Abmessungsprüfung	212.500	Imi	212.500	19.318,18	231.818,18
mechanische Prüfung	425.000	Imi	425.000	38.636,36	463.636,36
elektrische Prüfung	297.500	Imi	297.500	27.045,45	324.546,45
Abteilungsleitung	85.000	Imn		-85.000,00	
Gesamt	1.020.000		935.000		1.020.000,00

Die Teilprozesskostensätze werden mittels Division der Kosten durch die Anzahl der Teilprozess-Mengen ermittelt (z.B. TPKS Imi pro Abmessungsprüfung = $212.500 / 170.000 = 1,25$).

Teilprozess	TP-Menge (Anzahl an Prüfungen)	TPKS lmi	TPKS ges.
Abmessungsprüfung	170.000	1,25	1,36
mechanische Prüfung	50.000	8,50	9,27
elektrische Prüfung	59.500	5,00	5,45

ad 5: Verdichtung von Teilprozess- zu Hauptprozesskosten

In einem letzten Schritt werden die kostenstellenbezogenen Teilprozesskostensätze zu kostenstellenübergreifenden **Hauptprozesskostensätzen** aggregiert. Voraussetzung für die Zusammenfassung von Teil- zu Hauptprozessen ist, dass die einzelnen Teilprozesse eines Hauptprozesses von identischen oder miteinander korrelierten Kostentreibern abhängen.

Beispiel

Das unmittelbar vorangegangene Beispiel wird fortgesetzt.

Die in der folgenden Tabelle enthaltenen Teilprozesse sollen unter dem Kostentreiber „Anzahl der Bestellungen“ zum Hauptprozess „Beschaffung“ zusammengefasst werden. Dazu wird angenommen, dass die Anzahl der Bestellungen in etwa der Anzahl der Anlieferungen entspricht. Die Qualitätssicherung prüft alle Lieferungen auf korrekte Abmessungen. Circa 20% der Lieferungen werden darüber hinaus einer mechanischen Prüfung unterzogen.

Aufgabenstellung:

Ermitteln Sie für den Hauptprozess „Beschaffung“ den Prozesskostensatz.

Lösung:

Kostenstelle	Teilprozess	Kostentreiber	Teilprozess- kostensatz
Einkauf	Teile einkaufen	Anzahl der Bestellungen	3,52
Qualitätssicherung	Abmessungsprüfung	Anzahl der Prüfungen	1,36
	Mechanische Prüfung	Anzahl der Prüfungen	9,27
Lager	Einlagerung	Anzahl der Anlieferungen	4,20

Der Kostensatz des Hauptprozesses „Beschaffung“ ergibt sich dann als:

$$3,52 + 1,36 + 9,27 * 0,2 + 4,2 = 10,93 \text{ je Beschaffungsvorgang.}$$

ad 6: Kostenträgerrechnung mit Prozesskosten

Die solcherart ermittelten Hauptprozesskostensätze werden im Rahmen der Kostenträgerrechnung auf Kostenträger (Erzeugnisse, Aufträge) verrechnet. Die übrigen Kosten (Einzelkosten, Gemeinkosten des Produktionsbereichs, Gemeinkosten innovativer und kreativer Prozesse) werden den Kostenträgern mit den gleichen Verfahren zugeordnet wie in der traditionellen Kostenrechnung (z.B. mithilfe wert- oder mengenbasierter Verrechnungssätze).

Wenn bekannt ist, welche Prozesse eine Einheit eines Kostenträger in jeweils welchem Ausmaß in Anspruch nimmt, können Prozesskosten direkt zugerechnet werden. Beansprucht etwa ein Erzeugnis den Prozess Beschaffung mit einem Prozesskostensatz von 20 insgesamt 5 Mal, so werden diesem Erzeugnis Prozesskosten von $5 * 20 = 100$ zugerechnet.

In den meisten Fällen lassen sich Kostentreiberausprägungen und Prozesskosten jedoch nicht direkt einer Erzeugniseinheit zuordnen, sondern z.B. nur allen Einheiten dieses Erzeugnisses, einem Fertigungslos oder einem Bestellvorgang. In diesen Fällen erfolgt die Zuordnung der Prozesskosten auf indirektem Wege.

Beispiel

Das unmittelbar vorangegangene Beispiel wird fortgesetzt.

Das Unternehmen fertigt ein Endprodukt, welches aus den Bauteilen A, B und C besteht, die in unterschiedlichen Mengen eingebaut werden. Für ein Endprodukt werden 1 Stück A, 2 Stück B und 1 Stück C benötigt. Bezüglich der Standardbestellmengen gilt Folgendes: Von Bauteil A werden immer 5 Einheiten bestellt, Bauteil B wird in Chargen von 20 Einheiten bestellt und bei Bauteil C werden 10 Einheiten pro Bestellung beschafft.

Aufgabenstellung:

Ermitteln Sie unter Berücksichtigung der Standardbestellmengen und der Zahl der in ein Endprodukt eingehenden Teile die Beschaffungskosten für eine Einheit des Endprodukts!

Lösung:

<i>Bauteil</i>	<i>Standardbestell- menge</i>	<i>Beschaffungs- kosten je Teil</i>	<i>Zahl der Teile je Erzeugnis</i>	<i>Beschaffungs- kosten je Teil gesamt</i>
A	5	2,19	1	2,19
B	20	0,55	2	1,09
C	10	1,09	1	1,09
<i>Endprodukt gesamt</i>				4,38

Der **Vorteil** der prozessorientierten Produktkalkulation besteht darin, dass sie für strategische Maßnahmen zur Kostenbeeinflussung genutzt werden kann. Maßgeblich sind drei Effekte:

- Eine Kernaufgabe der Prozesskostenrechnung besteht in der präziseren Produktkalkulation, wobei das Augenmerk nur auf längerfristigen Entscheidungen liegen kann. Durch eine verursachungsgerechte Zurechnung der Gemeinkosten aus den indirekten Leistungsbereichen wird im Vergleich zur herkömmlichen Zuschlagskalkulation eine aussagekräftigere Kalkulation der Kostenträger ermöglicht. Die Kosten der indirekten Leistungsbereiche werden demnach nicht mehr pauschal über Zuschlagssätze auf die Kostenträger verrechnet, sondern gemäß der Inanspruchnahme einzelner Prozesse. Durch diese Vorgehensweise wird eine direkte Verbindung zwischen Produkterstellung und Beanspruchung der betrieblichen Ressourcen sichergestellt. In diesem Zusammenhang wird von einem **Allokationseffekt** (verursachungsgerechte Kalkulation) gesprochen.
- Neben dem Allokationseffekt wird durch die Prozesskostenrechnung auch ein **Komplexitätseffekt** transparent. Dieser resultiert aus der Tatsache, dass Produkte, die aus einer Vielzahl von Einzelteilen bestehen oder spezielle Behandlungen benötigen, auch die Leistungskapazitäten der indirekten Bereiche (z.B. durch vermehrte Produktbestellungen, Lagerbewegungen, Anlegen und Pflegen von Konstruktions- und Fertigungsdaten, Speziellagerung etc.) stärker in Anspruch nehmen. Dieses Beispiel soll auch illustrieren, dass es lediglich um die unterschiedliche Verteilung der letztlich gleichen Gemeinkosten geht.

Demonstrationsbeispiel zum Komplexitätseffekt

Ein Pharmaunternehmen produziert u.a. zwei Tablettensorten, die exakt die gleichen Materialkosten verursachen (1,50 für 100 Stück). Während Medikament A völlig problemlos gelagert werden kann, ist die zweite Tablettensorte extrem wärmeempfindlich und muss daher sofort nach der Herstellung in speziellen Kühlbehältern in der Lagerstätte aufbewahrt werden. Eine Prozessanalyse ergibt, dass die Lagerkosten für das einfache Medikament 0,10 pro 100 Stück ausmachen, für das wärmeempfindliche Medikament fallen hingegen 0,70 an. Bei einer Kalkulation auf Basis von pauschalen Prozentverrechnungssätzen würde jedoch ein Zuschlagsatz von 25% zur Anwendung kommen. Die folgende Tabelle zeigt die betragsmäßige Auswirkung bei einem Umstieg von einer pauschalen Zuschlagskalkulation auf eine Prozesskostenkalkulation:

	Material-einzelkosten	Materialgemeinkosten		Gemeinkosten-differenz
		Zuschlagsatz (25%)	Prozesskosten-satz	
Medikament A	1,50	0,375	0,10	-0,275
Medikament B	1,50	0,375	0,70	0,325

Die Gemeinkostendifferenz beruht in diesem Fall auf dem Komplexitätseffekt. Korrekterweise wird bei der Prozesskostenrechnung das aufwändig zu lagernde Medikament B mit wesentlich höheren Lagerkostenanteilen belastet als Medikament A.

- Schließlich wird durch die Kalkulation mittels Prozesskostenrechnung ein **Degressionseffekt** erzielt. Wenn beispielsweise Rüstkosten oder andere auftragsspezifische Tätigkeiten eines indirekten Leistungsbereichs nicht pauschal über prozentuelle Zuschlagsätze, sondern gemäß dem Ausmaß der Inanspruchnahme der jeweiligen Prozesse durch bestimmte Aufträge verrechnet werden, geht klar hervor, dass sich diese Kosten bei großen Aufträgen wesentlich geringer als bei kleinen Aufträgen auf die Stückkosten auswirken.

Demonstrationsbeispiel zum Degressionseffekt			
<p><i>Im Beschaffungsbereich eines Unternehmens ist ein Großteil der Materialgemeinkosten von bestimmten Aktivitäten (z.B. Anzahl der Dispositionsaufträge, Bestellungen im Einkauf, Wareneingänge und Transportvorgänge, Prüfungen der Wareneingänge, Rechnungsprüfungen, Buchungen, Zahlungen sowie Ein- und Auslagerungsvorgänge) abhängig und nicht vom Wert einer Bestellung. Die Division sämtlicher Kosten aus dem Beschaffungsbereich durch die Anzahl der Bestellabwicklungen ergibt einen Prozesskostensatz von 15. Bei einer Gegenüberstellung von sämtlichen Gemeinkosten und den Materialeinzelkosten errechnet sich ein Materialgemeinkostenzuschlag von 25%. Der Vergleich der traditionellen Zuschlagskalkulation mit der Prozesskostenkalkulation zeigt bei Bestellmengen von 1, 10, 100 und 1.000 Stück und einem Warenwert von 4 je Stück folgende Unterschiede:</i></p>			
<i>Zuschlagskalkulation:</i>			
<i>Stück je Bestellung</i>	<i>gesamte Materialeinzelkosten</i>	<i>gesamte Materialgemeinkosten</i>	<i>Materialkosten je Stück</i>
<i>1</i>	<i>4</i>	<i>1</i>	<i>5,00</i>
<i>10</i>	<i>40</i>	<i>10</i>	<i>5,00</i>
<i>100</i>	<i>400</i>	<i>100</i>	<i>5,00</i>
<i>1.000</i>	<i>4.000</i>	<i>1.000</i>	<i>5,00</i>
<i>Prozesskostenkalkulation:</i>			
<i>Stück je Bestellung</i>	<i>gesamte Materialeinzelkosten</i>	<i>gesamte Materialgemeinkosten</i>	<i>Materialkosten je Stück</i>
<i>1</i>	<i>4</i>	<i>15</i>	<i>19,00</i>
<i>10</i>	<i>40</i>	<i>15</i>	<i>5,50</i>
<i>100</i>	<i>400</i>	<i>15</i>	<i>4,15</i>
<i>1.000</i>	<i>4.000</i>	<i>15</i>	<i>4,00</i>

Ein **Nachteil** der Kalkulation mit Prozesskostensätzen ist, dass ein Großteil der Prozesskosten der indirekten Leistungsbereiche in aller Regel Fixkosten darstellt, gleichgültig, ob nur leistungsmengeninduzierte Kosten oder Gesamtkosten betrachtet werden. Aus dieser Tatsache lässt sich ableiten, dass bei steigender Plan-Prozessmenge nur ein geringerer Anteil an Fixkosten im Prozesskostensatz enthalten ist. Die Prozesskostensätze sind somit mit den gleichen konzeptionellen Schwächen versehen wie die Verrechnungssätze einer Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis. Damit der korrekte Wert je Prozessdurchführung verrechnet wird, müsste es demnach gelingen, die Ist-Prozessmenge im Rahmen der Planung exakt abzuschätzen.

Strategietools

Abschließend bleibt zu erwähnen, dass die Prozesskostenrechnung kein eigenständiges Kostenrechnungssystem darstellt, sondern vielmehr die Systeme der traditionellen Kostenrechnung bestenfalls sinnvoll ergänzt. Da die Prozesskostenrechnung eine Vollkostenrechnung ist und folglich als Grundlage für kurzfristige Entscheidungen ungeeignet ist, muss insbesondere eine geeignete Teilkostenrechnung weiterhin zum Einsatz kommen. In mittel- bis langfristiger Perspektive gibt eine verursachungsgerechte Zurechnung der in den indirekten Leistungsbereichen (z.B. Materiallogistik, Vertrieb, F&E) anfallenden fixen Gemeinkosten jedoch wichtige zusätzliche Hinweise darauf, an welcher Stelle Verbesserungsmaßnahmen ergriffen werden müssen. Dabei steht nicht nur die Optimierung bestehender Prozesse und Abläufe im Vordergrund, vielmehr soll die Prozesskostenrechnung einen Anstoß für ein grundlegendes Überdenken bestehender Unternehmensabläufe geben.

Wiederholungsfragen:

	<ol style="list-style-type: none">1. Welche Ziele verfolgt man mit einer Prozesskostenrechnung?2. Welche Arten von (Teil-)Prozessen unterscheidet man in einer Prozesskostenrechnung.3. In welchen Schritten läuft eine Prozesskostenrechnung ab?
---	---

16 Benchmarking

Lernziele: Am Ende dieses Abschnitts sind Sie u.a. in der Lage ...

	<ul style="list-style-type: none">• den Nutzen von Benchmarking zu beschreiben.• den Ablauf eines Benchmarking-Projekts zu skizzieren.
---	---

Beim **Benchmarking** geht es nicht nur um den Vergleich der eigenen Leistung mit der eines anderen Unternehmens, sondern vor allem darum, exzellente Praktiken (**Best Practices**) zu entdecken und diese im eigenen Unternehmen umzusetzen. Auf diese Weise sollen nachhaltige Verbesserungen der Wettbewerbsposition erreicht werden.

Benchmarking wird heute in vielen unterschiedlichen Formen praktiziert. So können Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Methoden betrieblicher Funktionen (z.B. Vertrieb, Einkauf etc.) gleichermaßen Gegenstand einer Benchmarking-Analyse sein. Inhaltlich kann zwischen



Kosten-, Qualitäts-, Zeit- und Kundenzufriedenheits-Benchmarks unterschieden werden. Beispielsweise zielt das Kosten-Benchmarking darauf ab, Anregungen für kostensenkende Maßnahmen in bestimmten Bereichen zu

erhalten; es soll also aufgezeigt werden, durch welche Praktiken Verbesserungen in der Kostenposition erreicht werden können.

Darüber hinaus ergeben sich verschiedene Optionen im Hinblick auf die Vergleichspartner:

- **Internes Benchmarking** liegt vor, wenn mehrere Tochterunternehmen, Filialen, Werke, Geschäftsbereiche etc. innerhalb eines Unternehmens oder Konzerns miteinander verglichen werden.
- **Wettbewerbsorientiertes Benchmarking** findet zwischen direkten Konkurrenten statt.
- **Best-Practice Benchmarking** zielt dagegen auf das Messen am „Klassenbesten“, unabhängig davon, in welcher Branche das betreffende Unternehmen tätig ist.

In Abbildung 30: Benchmarking-Arten

nachfolgenden Abbildung sind Beispiele sowie Vor- und Nachteile der verschiedenen **Benchmarking-Arten** zusammengefasst:

Benchmarking-Art	Beispiel	Vorteile	Nachteile
internes Benchmarking	eine Bank benchmarkt verschiedene Filialen	- Daten leicht zugänglich - Ergebnisse leicht übertragbar	- begrenzter Blickwinkel
wettbewerbsorientiertes Benchmarking	VW benchmarkt sich mit Opel	- leichte Vergleichbarkeit der Ergebnisse - hohe Akzeptanz	- Daten schwer zugänglich - Gefahr der Imitation der Konkurrenz
Best-Practice-Benchmarking	Motorola benchmarkt sein Rechnungswesen mit American Express	- großes Potenzial zur Entdeckung innovativer Praktiken	- zeitaufwändige Analyse - schwierigere Umsetzung der Ergebnisse

Abbildung 30: Benchmarking-Arten

Benchmarking-Projekte lassen sich in fünf **Phasen** gliedern, die in der Praxis jedoch iterativ mit einer Vielzahl von Rückkopplungen ablaufen:

- **Konzeption des Benchmarking-Projekts:** Zu Beginn sind das zu analysierende Objekt (z.B. ein Prozess etc.) auszuwählen, die Projektziele und der Zeitrahmen festzulegen sowie ein Projektteam zu bilden.
- **Durchführung einer Voruntersuchung:** Bevor Daten bei einem Benchmarking-Partner erhoben werden, ist zunächst der eigene Untersuchungsbereich detailliert zu analysieren. Nur so können die richtigen Fragen formuliert und Informationen – auch aus Sekundärquellen wie Fachzeitschriften – zielgerecht gesucht werden.
- **Auswahl des Benchmarking-Partners:** Im Gegensatz zu Vergleichspartnern innerhalb des eigenen Unternehmens oder der Branche sind Best-Practice-Partner schwieriger zu finden. Unterstützend können hierbei Unternehmensberatungen oder Interessenvertretungen zu Rate gezogen werden.
- **Erhebung und Analyse der Benchmarking-Daten:** Durch Fragebögen, persönliche Gespräche oder Besichtigungen vor Ort werden Primärinformationen erhoben, mit den Daten des eigenen

Unternehmens verglichen und die Ursachen für festgestellte Leistungsunterschiede ergründet. Erst die Kenntnis der Best Practice zeigt mögliche Wege für Verbesserungen auf.

- **Umsetzung der Ergebnisse:** Aus den Ergebnissen des Benchmarking-Projekts sind schließlich konkrete Ziele und Maßnahmen für das eigene Unternehmen abzuleiten. Dabei ist ein erhebliches Maß an Kreativität erforderlich, um die als Best Practice identifizierten Verfahren an die eigenen Rahmenbedingungen anzupassen.

Sofern diese Phasen erfolgreich durchlaufen werden, kann Benchmarking einen wertvollen Beitrag leisten, um Verbesserungen im eigenen Unternehmen anzustoßen, die zu Kostensenkungen oder Qualitätssteigerungen führen. Allerdings reicht die einmalige Durchführung eines Benchmarking-Projekts nicht aus, um dauerhaft Spitzenleistungen zu sichern. Der ständige Wandel von Methoden, Prozessen und Technologien erfordert vielmehr ein in regelmäßigen Abständen betriebenes Benchmarking.

Wiederholungsfragen:

	<ol style="list-style-type: none">1. Welche Ziele verfolgt man mit Benchmarking?2. Welche Benchmarking-Formen können unterschieden werden?3. Benennen und skizzieren Sie die verschiedenen Phasen eines Benchmarking-Projekts?
---	--

17 Target Costing

Lernziele: Am Ende dieses Abschnitts sind Sie u.a. in der Lage ...

	<ul style="list-style-type: none"> • die Unterschiede zwischen einer progressiven und einer retrograden Preiskalkulation zu erläutern. • die Vorgehensweise beim Target Costing zu skizzieren. • die Zielkosten für ein neues Produkt zu ermitteln und diese auf dessen Komponenten herunterzubrechen.
---	---



Target Costing (Zielkostenrechnung) ist eine japanische Erfindung und hat in den 1980er-Jahren den Weg nach Europa gefunden. Ausgehend von der Beobachtung, dass der überwiegende Teil der späteren Kosten eines Produkts bereits vor der Produktion der ersten

Einheit fixiert wird und damit anschließend kaum noch veränderbar ist, wurde erkannt, dass eine Einflussnahme auf die Kosten im Wesentlichen in der Entwicklungsphase eines Produkts erfolgen muss.

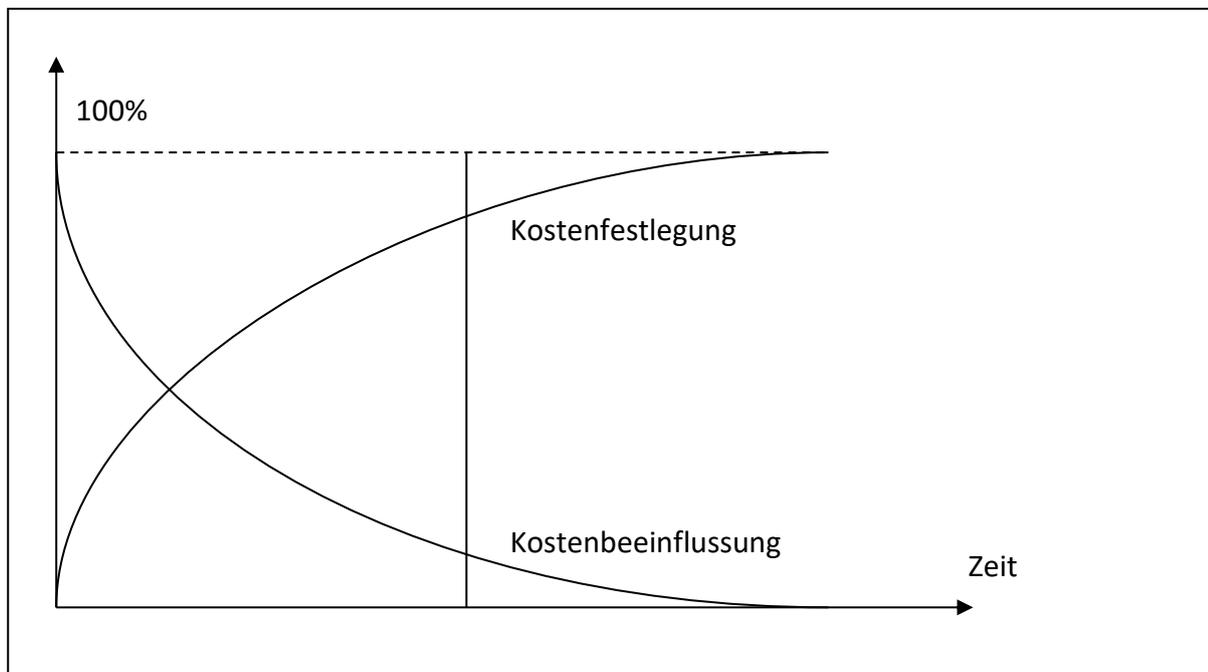


Abbildung 31: Kostenbeeinflussung

Die Fragestellung darf also nicht lauten: „Was wird ein Produkt kosten, wenn es hergestellt ist?“, sondern vielmehr: „Was darf ein Produkt, das

hergestellt werden soll, aus Kundensicht maximal kosten?“ Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einer **retrograden Kalkulation**. Das Target-Costing-Konzept berücksichtigt also, dass ein Unternehmen bei der Produktentwicklung kunden- und marktorientiert vorgehen, d.h. in der Lage sein muss, die Kundenanforderungen unter Realisierung möglichst niedriger Kosten zu erfüllen.

Das Target Costing ist durch folgende **Merkmale** gekennzeichnet:

- Target Costing ist nicht ein einzelnes Instrument, sondern umfasst ein Bündel von Methoden und Instrumenten zur Zielkostenbestimmung, -spaltung und -erreichung.
- Target Costing zielt auf eine Gestaltung der Kosten in den frühen Phasen der Entwicklung eines neuen Produkts, im Gegensatz zur verspäteten Kostenverwaltung in der Produktionsvorbereitung und Produktion.
- Die Kostenstrukturen werden nicht auf Basis der internen Machbarkeit oder mittels Verhandlungen auf der Basis der Standardkosten beeinflusst, sondern auf der Grundlage der Markt- und Kundenwünsche gestaltet. Die Kosten einer Produktkomponente sollten dabei idealerweise dem durch diese Komponente gestifteten Kundennutzen entsprechen.
- Target Costing ist ein teamorientierter Ansatz des Kostenmanagements. Da die Erreichung der Zielkosten in aller Regel sehr anspruchsvoll ist, kann sie nur durch die kostenorientierte Zusammenarbeit aller an der Produktentstehung beteiligten Abteilungen, von der Konstruktion und Entwicklung über die Arbeitsvorbereitung und Produktion bis zum Marketing, erreicht werden.

Beim Target Costing wird bereits in einem sehr frühen Stadium der Produktentwicklung überprüft, welche Funktionen für potenzielle Kunden besonders wichtig sind und was diese kosten dürfen. Den Ausgangspunkt des Zielkostenmanagements bildet die Ermittlung der erlaubten Produktkosten (= allowable costs bzw. Zielkosten). Zunächst werden anhand fundierter Marktforschungsaktivitäten die von den Kunden gewünschten Produkteigenschaften ermittelt. Die vom Markt bestimmten Produktfunktionen haben dabei als Sachziel denselben Rang wie das Kostenziel. Damit soll verhindert werden, dass zwar das Kostenziel durch eine Verminderung relevanter Produktfunktionen erreicht wird, jedoch im Endeffekt ein Produkt entsteht, das den Kundenanforderungen nicht mehr entspricht.

Der für die gewünschten Produkteigenschaften erzielbare Preis (**target price**) stellt die vom Markt bestimmte Obergrenze dar. Nach Abzug einer unter gesamtunternehmerischen Gesichtspunkten festgelegten Gewinnspanne (**target margin**) sowie von anteiligen Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten ergeben sich die vom Markt erlaubten (Herstell-)Kosten (**allowable costs**). Diesen werden die Standardkosten (**drifting costs**) gegenübergestellt. Bei den Standardkosten handelt es sich um jene Herstellkosten, die aufgrund der im Unternehmen aktuell vorhandenen Produktionsbedingungen für das vom Markt geforderte Produkt entstehen

würden. Während die Standardkosten von Produkten, die aufgrund eines geringen Innovationsgrades auf den vorhandenen Anlagen gefertigt werden könnten, relativ einfach zu ermitteln sind, erweist sich die Prognose der Standardkosten für hochinnovative Produkte, deren endgültiges Design und deren Produktionsprozess noch offen sind, als überaus schwierig. Aus der Gegenüberstellung der vom Markt erlaubten Kosten und der Standardkosten ergibt sich eine Spanne, die als Zielkostenlücke (**target gap**) bezeichnet wird. Aus dieser Zielkostenlücke werden schließlich die Zielkosten (**target costs**) abgeleitet. Dabei ist zu beachten, dass sowohl zu hoch als auch zu niedrig angesetzte Vorgaben demotivierend wirken. Weiters gilt: Je höher die Wettbewerbsintensität im Markt ist, desto näher sind die Zielkosten bei den vom Markt erlaubten Kosten. Da langfristig über die Produkterlöse die gesamten betrieblichen Kosten gedeckt werden müssen, wird die Fixierung der Zielkosten auf Vollkostenbasis erfolgen.

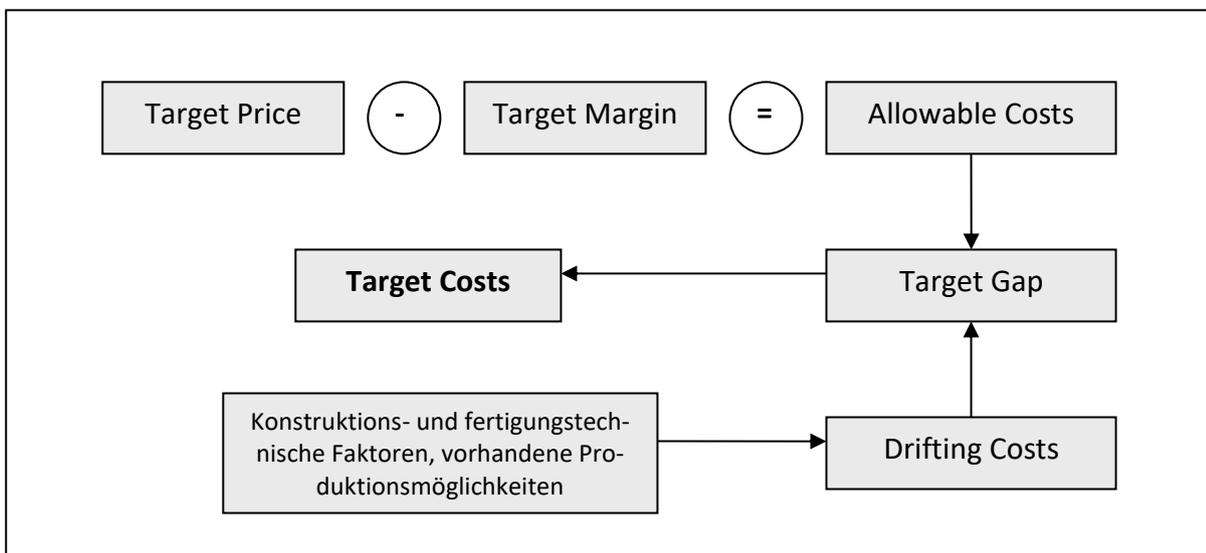


Abbildung 32: Target Costing

Von einer wie soeben beschriebenen transparenten Zielkostenfindung erwartet man sich nicht zuletzt auch eine motivierende Wirkung auf Entwicklungs- und Konstruktionsabteilungen. Eine solche Wirkung kann nach Ansicht mancher Autoren noch weiter verstärkt werden, wenn die Zielerreichung mit speziellen Leistungsprämien gekoppelt wird. Allerdings muss eine Leistungsbeurteilung, welche bereits unmittelbar an ein Produktentwicklungsergebnis anknüpft, mit großer Skepsis hinterfragt werden. Am Ende des Entwicklungsprozesses kann maximal beurteilt werden, ob es gelungen ist, ein Produkt auf einem bestimmten Kostenniveau zu realisieren. Eine Beurteilung, inwieweit die Kundenwünsche tatsächlich getroffen wurden, kann erst während der Marktphase des Produktes deutlich werden.

Nachdem die Zielkosten für das Gesamtprodukt festgelegt wurden, muss in einem nächsten Schritt versucht werden, die Zielkosten auf die Baugruppen- oder Komponentenebene herunter zu brechen (**Zielkostenspaltung**).

Die dargestellte Vorgehensweise kann in folgenden **Schritten** konkretisiert werden:

1. Festlegung und Gewichtung der Eigenschaften und Funktionen des Produkts;
2. Bestimmung des Zielpreises des Produkts, der zu diesem Preis voraussichtlich realisierbaren Absatzmenge sowie der angestrebten Gewinnspanne;
3. Schätzung der aktuellen Kosten der einzelnen Produktkomponenten;
4. Festlegung der Zielkosten und Verteilung der Zielkosten auf die einzelnen Produktkomponenten;
5. Gegenüberstellung von Zielkosten und aktuellen Kosten in Form von (modifizierten) Zielkostenindices.
6. Festlegung von Maßnahmen (z.B. Lieferantenwechsel, Reorganisation des Produktionsprozesses etc.) zur Realisierung der Zielkosten.

Die einzelnen Schritte sollen anhand eines **Beispiels** erläutert werden.

Beispiel

Ein Reiseveranstalter will im nächsten Jahr eine neuartige Pauschalreise für junge Leute in den sonnigen Süden anbieten. Um den Geschmack des Zielpublikums zu treffen, hat der Reiseveranstalter eine Marktstudie zu Wünschen und Preisvorstellungen erstellt. Demnach verknüpfen die zukünftigen Kunden das neue Produkt mit Vorstellungen von Komfort und Genuss (Funktion F1), Erlebnis und Abenteuer (F2), Kennenlernen von und Kontakt zu anderen Menschen (F3). Aber auch die Sicherheit auf der Urlaubsreise ist von Bedeutung (F4). Die Pauschalreise beinhaltet die Beförderung vom Wohnort des Reisenden bis zur Unterkunft im Urlaubsort (Komponente K1), Unterbringung (K2), Verpflegung (K3), Animation und Angebote am Urlaubsort (K4) und Reisebegleitung (K5). In welchem Ausmaß die Komponenten anteilig zur Erfüllung der Funktionen beitragen, haben Reiseexperten unter Berücksichtigung der Kundenbefragung festgelegt. Die relative Bedeutung der Funktionen aus Kundensicht und den Beitrag der Komponenten zur Erfüllung der Funktionen gibt folgende Tabelle wieder.

Funktion	F1	F2	F3	F4
Bedeutung aus Kundensicht	25%	40%	25%	10%
Komponente				
K1 Beförderung	30%	10%	0%	40%
K2 Unterbringung	50%	10%	10%	10%
K3 Verpflegung	20%	0%	10%	10%
K4 Animation, Unterhaltungsangebote	0%	70%	60%	10%
K5 Reisebegleitung	0%	10%	20%	30%

Auf der Basis von Erfahrungswerten aus anderen Produkten des Hauses werden die Kosten für die Beförderung auf 483,60, für die Unterbringung

auf 884,00, für die Verpflegung auf 331,50, für Animation und Angebote auf 1.628,90 sowie für die Reisebegleitung schließlich auf 312,00 je Pauschalbuchung geschätzt. Der Reiseveranstalter kalkuliert Pauschalreisen dieser Art stets so, dass sie einen Beitrag für Verwaltungs- und Vertriebskosten von 130,00 und einen Gewinnbeitrag von 170,00 leisten. Laut Marktstudie sind die potenziellen Kunden bereit, für die neuartige Pauschalreise netto 2.900,00 zu bezahlen.

Aufgabenstellung:

- a) Bestimmen Sie die vom Markt erlaubten **Zielkosten** der Pauschalreise!
- b) Berechnen Sie die **Zielkostenindizes** der Komponenten der Pauschalreise und interpretieren Sie Ihre Ergebnisse! Ermitteln Sie außerdem die **modifizierten Zielkostenindizes** der Komponenten der Pauschalreise und beurteilen Sie mit deren Hilfe die Kostensituation der einzelnen Komponenten!

Lösung:

a)

Die Zielkosten der Pauschalreise können wie folgt ermittelt werden:

Zielverkaufspreis	2.900,00
- Gewinnbeitrag	170,00
- Beitrag für Verwaltung und Vertrieb	130,00
= Zielkosten der Pauschalreise	2.600,00

b)

Durch Multiplikation der relativen Bedeutung der verschiedenen Funktionen aus Kundensicht (Funktionsgewichtungen) mit den Beiträgen der einzelnen Komponenten zur Erfüllung der jeweiligen Funktionen entsteht folgende (Komponenten-)Tabelle, die in der letzten (Summen-)Spalte die relative Gewichtung der Komponenten über alle Funktionen wiedergibt:

Komponente	F1	F2	F3	F4	SUMME
	25,00%	40,00%	25,00%	10,00%	100,00%
K1	7,50%	4,00%	0,00%	4,00%	15,50%
K2	12,50%	4,00%	2,50%	1,00%	20,00%
K3	5,00%	0,00%	2,50%	1,00%	8,50%
K4	0,00%	28,00%	15,00%	1,00%	44,00%
K5	0,00%	4,00%	5,00%	3,00%	12,00%
SUMME	25,00%	40,00%	25,00%	10,00%	100,00%

Mit den Komponentengewichten verteilt man sodann die festgelegten Zielkosten von 2.600,00 auf die Komponenten. Nun kann kontrolliert werden, inwieweit die komponentenbezogenen Zielkostenvorgaben bereits erreicht werden. Der **Zielkostenindex** ist der Quotient aus derzeitigem Kostenanteil

der Komponente an den aktuellen (Standard-)Kosten eines vorhandenen artverwandten Produkts und dem Zielkostenanteil der betreffenden Kostenkomponente.

Komponente	Zielkosten		Kostenschätzung		Zielkostenindex
	Anteil	pro Stück	Anteil	pro Stück	
K1	15,50%	403,00	13,29%	483,60	0,86
K2	20,00%	520,00	24,29%	884,00	1,21
K3	8,50%	221,00	9,11%	331,50	1,07
K4	44,00%	1.144,00	44,75%	1.628,90	1,02
K5	12,00%	312,00	8,57%	312,00	0,71
SUMME	100,00%	2.600,00	100,00%	3.640,00	

Die Zielkostenindizes geben an, ob die Komponenten der Pauschalreise laut Kostenschätzung im Vergleich zur Bedeutungseinschätzung aus Kundensicht relativ zu teuer ($> 1,0$), angemessen (ca. $1,0$) oder unterrepräsentiert ($< 1,0$) sind. In der vorliegenden Situation ist v.a. die Unterbringung (K2) relativ zu teuer, sodass hier Einsparungen angebracht erscheinen. Beförderung (K1) und Reisebegleitung (K5) sind hingegen relativ unterrepräsentiert, sodass hier gegebenenfalls noch die Leistung und der Nutzen für den Kunden verbessert werden sollten.

Der Zielkostenindex ist bedeutsam für die relative (!) Beurteilung der Komponenten. Er hat jedoch zwei Nachteile. Zum einen bewirkt jede Senkung der Kosten einer Komponente, dass die Zielkostenindizes der übrigen Komponenten steigen, auch wenn sich deren Kosten gar nicht verändert haben. Aus einer relativ billigen Komponente kann somit – ohne weiteres Zutun – eine relativ teure Komponente werden. Zum anderen ist es denkbar, dass die erreichte Kostenstruktur der Zielkostenstruktur der Komponenten genau entspricht, ohne dass aber die Zielkosten insgesamt erreicht werden. Dennoch zeigt in diesem Fall der Zielkostenindex aller Komponenten den Idealwert von 1. Es ist deshalb sinnvoll, für jede Komponente zusätzlich einen **modifizierten Zielkostenindex** zu bilden, der das Ausmaß der Zielerreichung bezüglich der absoluten Zielkosten angibt. Der modifizierte Zielkostenindex einer Komponente entspricht der Relation aus den derzeit erreichten Kosten und Zielkosten der jeweiligen Komponente (z.B. für K1: $483,60 / 403,00 = 1,20$).

Komponente	Zielkosten		Kostenschätzung		modifizierter Zielkostenindex
	Anteil	pro Stück	Anteil	pro Stück	
K1	15,50%	403,00	13,29%	483,60	1,20
K2	20,00%	520,00	24,29%	884,00	1,70
K3	8,50%	221,00	9,11%	331,50	1,50
K4	44,00%	1.144,00	44,75%	1.628,90	1,42
K5	12,00%	312,00	8,57%	312,00	1,00
SUMME	100,00%	2.600,00	100,00%	3.640,00	

Strategietools

Die modifizierten Zielkostenindizes zeigen somit an, ob eine Komponente unter Berücksichtigung der Bedeutungseinschätzung aus Kundensicht absolut zu teuer ist (> 1), oder ob die Zielkostenvorgabe bereits eingehalten (ca. 1,0 bzw. unterschritten (< 1) wird. Hier zeigt sich, dass nur die Kosten der Reisebegleitung (K5) in der Kostenschätzung schon den Zielkosten entsprechen. Alle anderen Komponenten erfordern noch mehr oder weniger große Kosteneinsparungen.

Wiederholungsfragen:

	<ol style="list-style-type: none">1. Woruch unterscheidet sich das Target Costing von einer herkömmlichen Preiskalkulation?2. Wie ermittelt man die modifizierten Zielkostenindices?3. Wie sind die modifizierten Zielkostenindices zu interpretieren?
---	--

18 Balanced Scorecard

Lernziele: Am Ende dieses Abschnitts sind Sie u.a. in der Lage ...

	<ul style="list-style-type: none">• den Nutzen einer BSC zu beschreiben.• den Aufbau einer BSC zu skizzieren.• Zweck und Aufbau des Business Modell Canvas zu skizzieren.
---	---

Die Überleitung der Strategie in die operative Planung stellt eine der schwierigsten Aufgaben des Managements dar. Gelingt sie nicht, kann das zur Folge haben, dass kurzfristige Maßnahmen in Widerspruch zu den strategischen Zielen des Unternehmens stehen. Zur Unterstützung der Strategieübersetzung in die kurzfristige Unternehmensplanung liegt mit dem Konzept der **Balanced Scorecard** (BSC) ein geeigneter Ansatz vor.

Die BSC ist ein Instrument zur Überführung einer Vision bzw. einer Strategie in spezifische Ziele und zur kennzahlbasierten Überwachung der Zielerreichung in den folgenden Perioden. Da die in der Strategie formulierten Ziele eher mittel- bis langfristig, die abzuleitenden Maßnahmen jedoch operativer (= kurzfristiger) Natur sind, erfüllt die BSC eine **Mittlerfunktion zwischen strategischer und operativer Ebene**. Die BSC stellt ein Kennzahlensystem dar, das eine Balance zwischen extern orientierten Messgrößen für Eigentümer und Kunden und internen Messgrößen für kritische Geschäftsprozesse anstrebt.

Die monetären und nicht-monetären Kennzahlen der BSC werden **vier Perspektiven** zugeordnet, die den finanziellen Erfolg des Unternehmens ebenso widerspiegeln wie die ihn konstituierenden strategischen Erfolgsfaktoren. Es handelt sich dabei um die finanzielle Perspektive, die Kundenperspektive, die interne Prozessperspektive sowie die Potenzial- bzw. Lern- und Entwicklungsperspektive.

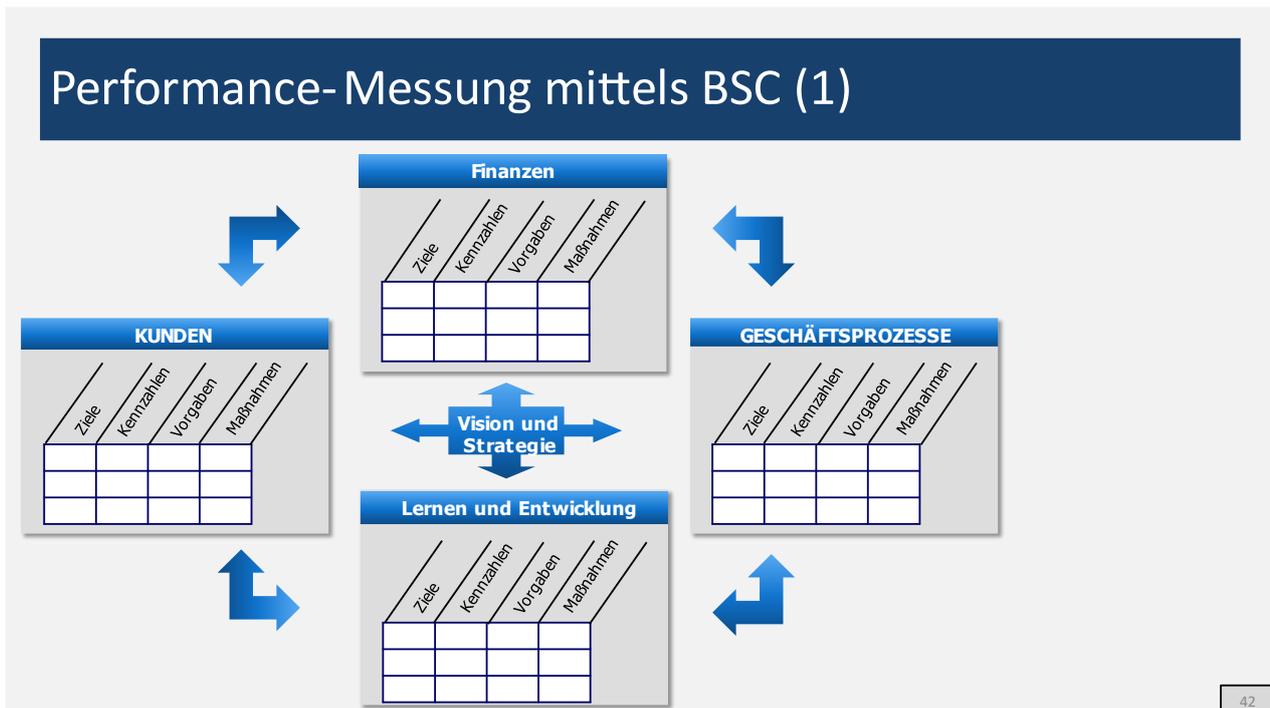


Abbildung 33: Balanced Scorecard

Die vier Perspektiven stehen in einer **Ursache-Wirkungsbeziehung** zueinander. Dabei ist die finanzielle Perspektive als oberste Ebene anzusehen. Im Rahmen der finanziellen Perspektive dient dabei oftmals der ROCE (Return on Capital Employed) als zentrale Kennzahl. Er wird v.a. beeinflusst durch die Höhe des Umsatzes, der als eine direkte Funktion der Kundentreue aufgefasst werden kann. Die Kundentreue wird daher als Maßgröße der Kundenperspektive in die BSC aufgenommen. Zerlegt man die Ursache-Wirkungskette weiter, dann stellt sich die Frage, wie Kundentreue erzielt werden kann. Einen Ansatzpunkt stellt z.B. die pünktliche Auslieferung der Leistungen dar, die wiederum durch kürzeren Durchlaufzeiten der internen Prozesse des Unternehmens positiv beeinflusst wird. Als letzter Schritt ist schließlich die Perspektive der Mitarbeiter einzunehmen, indem gefragt wird, durch welche Maßnahmen kürzere Durchlaufzeiten und eine höhere Prozessqualität erzielt werden können. Damit verbunden ist die Ableitung von Lern- und Entwicklungsmaßnahmen wie z.B. Mitarbeiterqualifikationen, um das Fachwissen der Mitarbeiter zu erhöhen.

Performance-Messung mittels BSC (2)

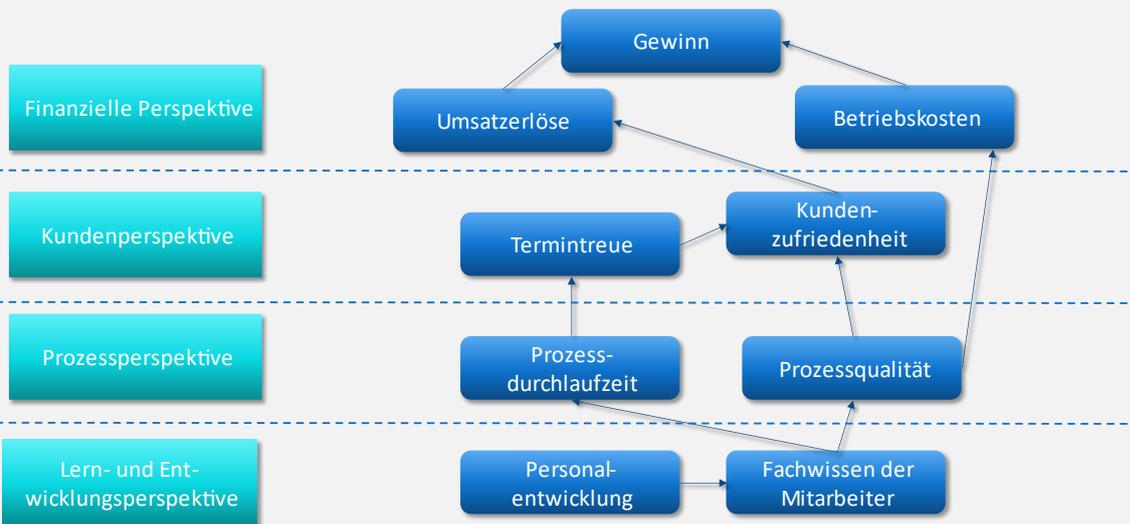


Abbildung 34: Wirkungskette der BSC

Die im Rahmen der BSC vorgegebenen bzw. vereinbarten monetären und nicht-monetären Kennzahlenwerte müssen in weiterer Folge durch geeignete Maßnahmen erreicht werden. Derartige Maßnahmen stehen im Mittelpunkt der **operativen Funktionsbereichsplanungen**, welche schließlich im integrierten Unternehmensbudget wertmäßig zusammengefasst werden.

Hier ein **Video** mit zur Balanced Scorecard:

 <https://vimeo.com/385794582>

Kritisch angemerkt wird im Zusammenhang mit der BSC mitunter, dass statt strategischer Klarheit oft auch Verwirrung entstehen kann, weil mitunter die Formulierung folgender Rechtfertigungen erleichtert wird: „Zwar ist die Kundenzufriedenheit gesunken, dafür ist aber der Gewinn gestiegen und die Prozessdurchlaufzeiten sind immerhin gleichgeblieben.“

Wiederholungsfragen:

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Welche Ziele verfolgt man mit einer BSC? 2. Wie ist eine BSC aufgebaut? 3. Skizzieren Sie ein Beispiel für eine der BSC zugrunde gelegte Wirkungskette!
---	--

19 Economic Value Added

Lernziele: Am Ende dieses Abschnitts sind Sie u.a. in der Lage ...

	<ul style="list-style-type: none">• den Einsatz von Eigenkapitalzinsen im Rahmen der wertorientierten Unternehmensführung zu begründen.• den ökonomischen Erfolg einer Periode mit dem Economic Value Added (EVA) zu quantifizieren.• den Marktwert des Eigenkapitals eines Unternehmens (Shareholder Value) mittels Discounted Cash-flow-Verfahren zu ermitteln.
---	---

Im externen Rechnungswesen stellt das Jahresergebnis die zentrale Erfolgsgröße dar. Ein Unternehmen gilt dann als erfolgreich, wenn ein **Jahresüberschuss** erzielt wird, wenn also die Erträge der Jahres die Aufwendungen des Jahres übersteigen.

Allerdings dürfen in der Finanzbuchhaltung – anders als im internen Rechnungswesen – keine aus den Renditeansprüchen der Eigentümer abgeleiteten **Eigenkapitalzinsen** aufwandswirksam erfasst werden. Dadurch ist aber



nicht sichergestellt, dass mit dem Jahresüberschuss eine risikoadäquate Verzinsung jener Mittel erwirtschaftet wurde, die dem Unternehmen von seinen Eigenkapitalgebern zur Verfügung gestellt wurden.

Genau darauf zielt die **wertorientierte Erfolgsmessung** ab: Als erfolgreich gilt ein Unternehmen im Sinne des Shareholder Value-Ansatzes erst dann, wenn es die Renditeansprüche seiner Eigenkapitalgeber genauso erfüllt hat wie die Ansprüche der übrigen Stakeholder (Fremdkapitalgeber, Mitarbeiter, Lieferanten etc.). Dass Eigenkapitalkosten im Rechenwerk des Jahresabschlusses nicht berücksichtigt werden, kann somit dazu führen, dass ein Unternehmen trotz „schwarzer Zahlen“ in der Gewinn- und Verlustrechnung aus Sicht der Eigentümer Wert vernichtet. Mit der Berücksichtigung der Eigenkapitalkosten wird in der wertorientierten Erfolgsmessung zugleich das unterschiedliche **Risiko** erfasst, dem unterschiedliche Unternehmen aufgrund ihrer spezifischen Geschäftstätigkeit ausgesetzt sind. Diese unterschiedlichen Risiken gehen durch entsprechende Risikoaufschläge in die Eigenkapitalkosten ein.

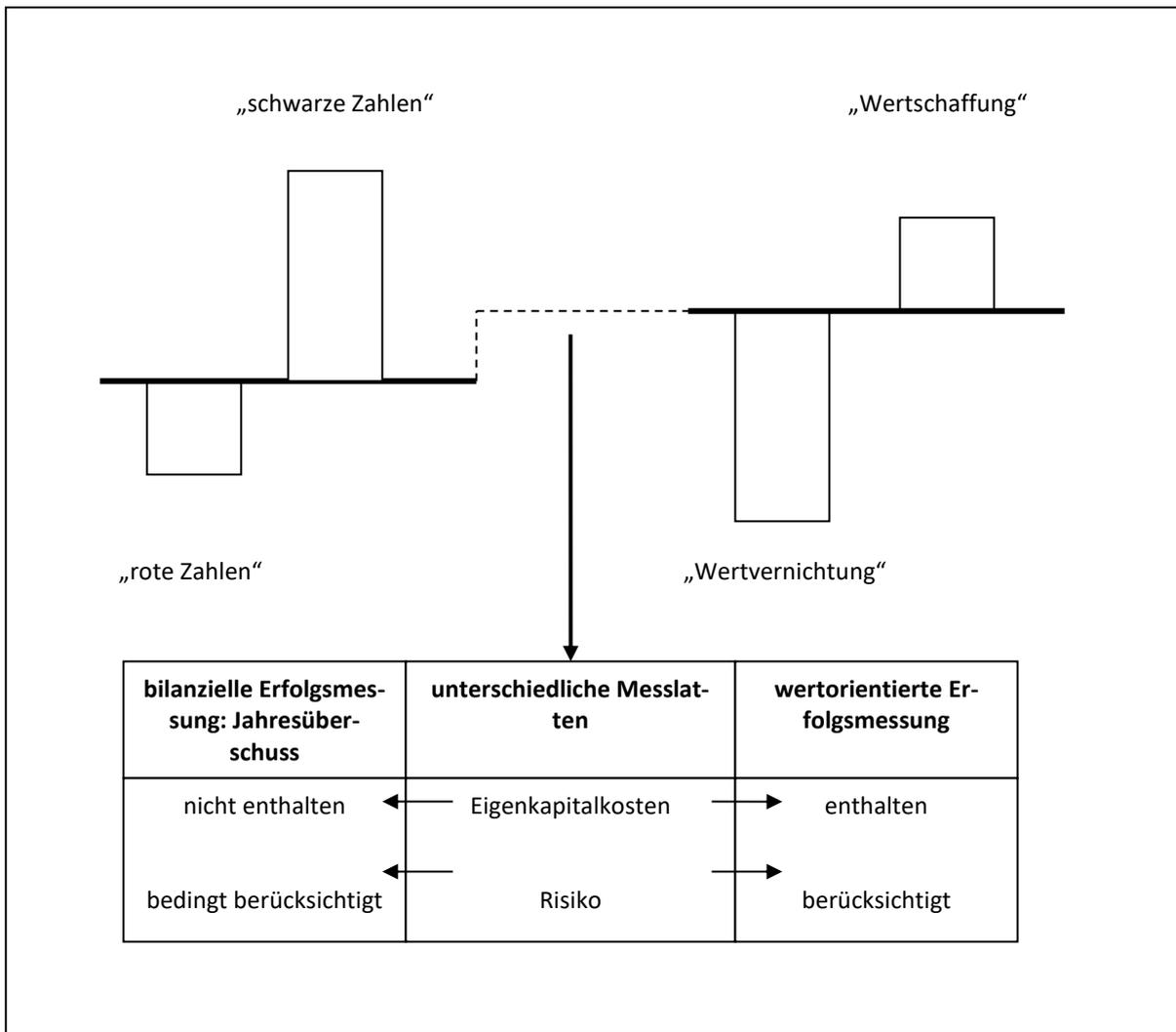


Abbildung 35: Wertorientierte Erfolgsmaßstäbe

Eine für Steuerungszwecke verwendete Performancegröße sollte so konzipiert sein, dass die Aktivitäten der Entscheidungsverantwortlichen im Hinblick auf die Erfüllung der gesetzten Ziele beurteilt werden können. In der wissenschaftlichen Diskussion hat sich die Steigerung des Marktwerts des Eigenkapitals (**Shareholder Value**) als primäre Zielsetzung für Unternehmen herausgebildet. Eine wertorientierte Performancerechnung sollte daher in der Lage sein, die in einer Periode erzielte Wertsteigerung bzw. -reduktion des zu ermitteln.

Der Marktwert des Eigenkapitals lässt sich zunächst im Rahmen von **Discounted Cashflow-Methoden** grundsätzlich durch Prognose und Diskontierung zukünftiger Einzahlungsüberschüsse (Cashflows) ermitteln. Bezüglich der grundlegenden Ausgestaltungsmöglichkeiten von Discounted Cashflow-Methoden kann zwischen dem Entity- und dem Equity-Approach unterschieden werden.

- Bei der in der Praxis üblichen **Entity-Methode** werden die sowohl den Eigen- als auch den Fremdkapitalgebern zustehenden Cashflows (Free Cashflows) mit einem gewogenen Kapitalkostensatz (**Weighted Average Cost of Capital, WACC**) diskontiert. Von dem auf diese Weise

Strategietools

ermittelten Marktwert des gesamten verzinslichen Kapitals wird abschließend das Fremdkapital zu Marktwerten abgezogen, um den Marktwert des Eigenkapitals (Shareholder Value) zu ermitteln.

- Bei der **Equity-Methode** wird der Marktwert des Eigenkapitals hingegen direkt durch Diskontierung der den Eigenkapitalgebern zustehenden Cashflows (Flows to Equity) mit den aus deren Renditeforderung abgeleiteten Eigenkapitalkosten ermittelt.

Bei laufender unternehmensinterner Durchführung einer Unternehmensbewertung nach der Entity- oder der Equity-Methode wird ersichtlich, ob es dem Management gelingt, den Wert des Unternehmens im Zeitablauf zu steigern.

Alternativ und vereinfachend kann die in einem Jahr erzielte Wertveränderung über den **Economic Value Added (EVA)** gemessen werden. Der EVA errechnet sich, indem vom operativen Ergebnis vor Zinsen und nach Steuern (NOPLAT) die Kapitalkosten abgezogen werden. Die Kapitalkosten ergeben sich aus der Multiplikation des im Unternehmen bzw. Geschäftsbereich investierten Kapitals mit dem WACC.

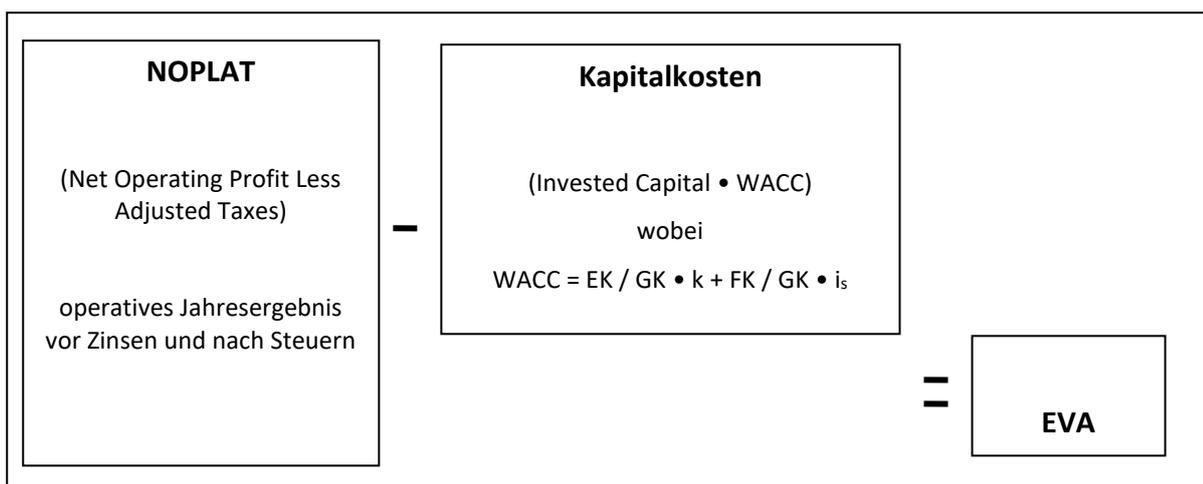


Abbildung 36: EVA

Wird zum Barwert der EVAs der zukünftigen Perioden (= **Market Value Added, MVA**) der Buchwert des Gesamtkapitals im Zeitpunkt t_0 hinzuaddiert, so erhält man den heutigen Marktwert des Gesamtkapitals. Zieht man von diesem den Marktwert des Fremdkapitals im Zeitpunkt t_0 ab, gelangt man zum **Marktwert des Eigenkapitals** im Zeitpunkt t_0 (Entity Approach).

Alternativ kann auch ein Residualgewinn aus Sicht der Eigenkapitalgeber ermittelt werden, indem vom Gewinn einer Periode kalkulatorische Eigenkapitalkosten abgezogen werden. Addiert man zum Barwert der so ermittelten **Residualgewinne** den aktuellen Buchwert des Eigenkapitals, gelangt man auf direktem Weg zum Marktwert des Eigenkapitals im Zeitpunkt t_0 (Equity-Approach).

Die mit dem EVA korrespondierende Rentabilitätskennzahl der **Return on Capital Employed (ROCE)**.

Strategietools

Der ROCE ist wie folgt definiert:

$$ROCE_t = \frac{NOPLAT_t}{\text{Investiertes Kapital}_{t-1}}$$

Aus

$$EVA_t = NOPLAT_t - WACC_s \cdot \text{Investiertes Kapital}_{t-1}$$

ergibt sich durch Umformung folgende Relation zwischen EVA und ROCE:

$$EVA_t = (ROCE_t - WACC_s) \cdot \text{Investiertes Kapital}_{t-1}$$

Im Falle einer Wertschaffung (→ positiver EVA) liegt der ROCE über den gewogenen Kapitalkosten ($WACC_s$), im Falle einer Wertvernichtung (→ negativer EVA) darunter.

Durch die Aufspaltung des EVA entsteht ein hierarchisches System von miteinander verknüpften Werttreibern (**Werttreiberbaum**). Anhand eines solchen Werttreiberbaums lassen sich die Zusammenhänge zwischen dem EVA und den verschiedenen Handlungsfeldern (Werttreibern) des Managements (Marketing, Kostenmanagement, Vermögensmanagement, Finanzmanagement) aufzeigen.

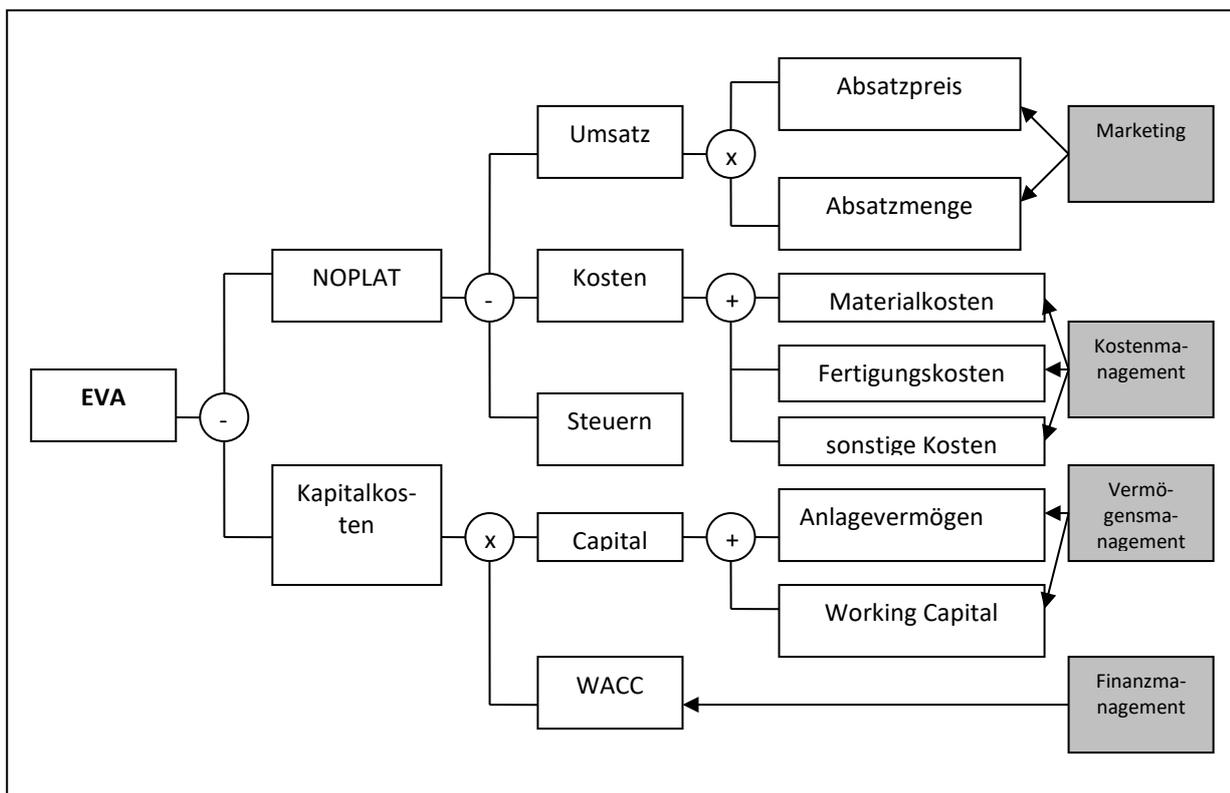


Abbildung 37: Werttreiberbaum

Für den Anwendung von EVA oder einem anderen Residualgewinnkonzept ist es sinnvoll, im Rahmen einer wertorientierten **Kontrollrechnung** die geplanten mit den in der Folge tatsächlich realisierten EVAs zu vergleichen und bei wesentlichen Abweichungen diese einer detaillierten Ursachen- bzw. Werttreiberanalyse zu unterziehen.

Beispiel

Ein mittelständisches Unternehmen weist im Zeitpunkt t_0 folgende Bilanz auf:

Anlagevermögen	900,00
Umlaufvermögen	
Forderungen LuL	0,00
liquide Mittel	63,84
SUMME	963,84
Eigenkapital	
Gezeichnetes Kapital	20,00
Gewinnrücklage	43,84
Fremdkapital	
Bankkredite	900,00
Verbindlichkeiten LuL	0,00
SUMME	963,84

Die Plan-GuV werden sich gemäß Mittelfristplanung wie folgt entwickeln:

Periode	1	2	3	4 ff.
Umsatz	1.000	1.250	750	600
- Materialaufwand	200	300	150	100
- Personalaufwand	300	350	200	150
- Abschreibung	300	400	200	300
= EBIT	200	200	200	50

Die Gewinnrücklagen sind in jedem Jahr so anzupassen, dass der Bilanzgewinn in jedem Jahr mit dem den Eigentümern zurechenbaren Einzahlungsüberschüssen (Flow to Equity) übereinstimmt.

Die Forderungen bzw. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen werden sich laut Mittelfristplanung voraussichtlich wie folgt entwickeln:

Periode	1	2	3	4 ff.
Forderungen LuL	250,00	312,50	0,00	0,00
Verbindlichkeiten LuL	60,00	90,00	0,00	0,00

Weiters wurde folgender Plan-Anlagespiegel aufgestellt, der allerdings bis zur Periode 7 fortgeschrieben wurde, da erst dann ein stationärer Zustand bei den Aktiva zu historischen Anschaffungs- und Herstellkosten eintritt.

Periode	AK/HK zu Periodenbeginn	Zugänge	Abgänge	AfA kumuliert	BW zu Periodenende	BW der Vorperiode	AfA der laufenden Periode
1	900	0	0	300	600	900	300
2	900	0	0	700	200	600	400
3	900	600	900	0	600	200	200
4	600	300	0	300	600	600	300
5	900	300	0	600	600	600	300
6	1.200	300	600	300	600	600	300
7	9000	300	300	300	600	600	300

Das gezeichnete Kapital soll künftig nicht verändert werden.

Die Bilanz- und GuV-Positionen der Periode 4 werden als repräsentativ für alle darauf folgenden Perioden angenommen.

Der Fremdkapitalzinssatz wird mit 5% angenommen, die Eigenkapitalkosten betragen bei einer als konstant angenommenen Eigenkapitalquote von einem Drittel 10%. Der verzinsliche Fremdkapitalbestand (= Bankkredite) ist in jedem Zeitpunkt so anzupassen, dass er mit einer Eigenkapitalquote von einem Drittel kompatibel ist. Trotz dieser laufenden Anpassung wird vereinfachend davon ausgegangen, dass der Buchwert der Bankkredite in jedem Zeitpunkt dessen Marktwert entspricht. Die Fremdkapitalzinsen werden durch Anwendung des Fremdkapitalzinssatzes auf die zu Beginn der Periode ausgewiesenen Bankkredite ermittelt.

Der Körperschaftsteuersatz beträgt 20%. Persönliche Steuern auf Ebene der Anteilseigner sollen im Beispiel aus Vereinfachungsgründen vernachlässigt werden.

Es wird angenommen, dass alle Zahlungen stets am Ende einer Periode anfallen.

Aufgabenstellung:

- a) Ermitteln Sie den Marktwert des Eigenkapitals (= Shareholder Value) mittels Diskontierung von Free Cashflows mit einem gewichteten Kapitalkostensatz!
- b) Es ist der Marktwert des Eigenkapitals mittels Diskontierung von Flows to Equity mit dem Eigenkapitalkostensatz zu ermitteln!
- c) Ermitteln Sie den Marktwert des Eigenkapitals mittels Diskontierung von den Eigen- bzw. den Gesamtkapitalgebern zurechenbaren Residualgewinnen!

d) Welchen Vor- und Nachteile weisen absolute Wertbeiträge (z.B. EVA) gegenüber relativen Kennzahlen (z.B. ROCE) auf?

Lösung:

a)

Die Free Cashflows entsprechen der Summe der in einer Periode an die Eigen- und Fremdkapitalgeber insgesamt fließenden Zahlungen (exkl. Tax Shield) und können wie folgt ermittelt werden:

Periode	1	2	3	4 ff.
EBIT	200,00	200,00	200,00	50,00
- Steuern	40,00	40,00	40,00	10,00
+ AfA	300,00	400,00	200,00	300,00
+/- Forderungen LuL	-250,00	-62,50	312,50	0,00
+/- Verbindlichkeiten LuL	60,00	30,00	-90,00	0,00
- Investitionen	0,00	0,00	600,00	300,00
= Free Cashflow	270,00	527,50	-17,50	40,00

Die Diskontierung der Free Cashflows erfolgt mit einem gewichteten durchschnittlichen Kapitalkostensatz, der sich aus den Renditeforderungen der Eigen- und Fremdkapitalgeber ergibt. Diesen gewichteten Kapitalkostensatz inklusive Tax Shield ($WACC_s$) ermittelt man wie folgt:

$$WACC_s = 1/3 \cdot 10\% + 2/3 \cdot 5\% \cdot (1 - 20\%) = 6\%$$

Anschließend ermittelt man den Marktwert des Gesamtkapitals (GK_{MW}) durch Diskontierung wie folgt:

$$GK_{MW} = \frac{270,00}{1,06^1} + \frac{527,50}{1,06^2} - \frac{17,50}{1,06^3} + \frac{40,00}{1,06^4} + \frac{40,00}{0,06 \cdot 1,06^4} = 1.269,24$$

Den Marktwert des Eigenkapitals in Höhe von 423,08 erhält man durch Multiplikation des Marktwert des Gesamtkapitals von 1.269,25 mit der Eigenkapitalquote von einem Drittel.

Die Zielkapitalstruktur ist in der Bilanz zum Zeitpunkt t_0 durch folgende erfolgsneutrale Umbuchung herzustellen (= Anteilige Rückzahlung):

Bankkredite / Liquide Mittel 53,84

Aufgrund dieser Umbuchung lautet die Position „Bankkredite“ im Zeitpunkt t_0 auf 846,16. Dies entspricht exakt zwei Drittel des Gesamtunternehmenswerts von 1.269,24. Die Position „Liquide Mittel“ und die Bilanzsumme sinken aufgrund dieser Bilanzverkürzung auf 10 bzw. 910.

Strategietools

Durch Diskontierung der Free Cashflow auf die Zeitpunkte t_1 , t_2 , t_3 und t_4 sowie anschließender Multiplikation mit der Fremdkapitalquote von $2/3$ lassen sich die künftigen Bankkreditstände wie folgt ermitteln:

Periode	0	1	2	3	4 ff.
Bankkredite	846,16	716,93	408,28	444,44	444,44

b)

Die Fortsetzung der Plan-GuV zeigt folgendes Bild:

Periode	1	2	3	4 ff.
EBIT	200,00	200,00	200,00	50,00
- Zinsaufwand (5%)	42,31	35,85	20,41	22,22
= Erg. vor Steuern	157,69	164,15	179,59	27,78
- Steuern (20%)	31,54	32,83	35,92	5,56
= Jahresüberschuss	126,15	131,32	143,67	22,22

Die Plan-Kapitalflussrechnungen der Perioden 1 bis 4 ermittelt man wie folgt:

Periode	1	2	3	4 ff.
Jahresüberschuss	126,15	131,32	143,67	22,22
+ Abschreibung	300,00	400,00	200,00	300,00
+/- Forderungen LuL	-250,00	-62,50	312,50	0,00
+/- Verbindlichkeiten LuL	60,00	30,00	-90,00	0,00
= operativer Cashflow	236,15	498,82	566,17	322,22
- Investitionen	0,00	0,00	600,00	300,00
+/- Fremdfinanzierung	-129,23	-308,65	36,16	0,00
= Veränderung liquider Mittel	106,92	190,17	2,33	22,22

Die Gewinnverwendungsrechnung gestaltet sich dann unter der Zielsetzung, dass der Bilanzgewinn in jedem Jahr mit dem den Eigentümern zurechenbaren Einzahlungsüberschüssen (= Flow to Equity bzw. Veränderung liquider Mittel laut Plan-Kapitalflussrechnung) übereinstimmen soll, wie folgt:

Periode	1	2	3	4 ff.
Jahresüberschuss	126,15	131,32	143,67	22,22
+/- Gewinnrücklage	-19,23	58,85	-141,34	0,00
= Bilanzgewinn / Flow to Equity	106,92	190,17	2,33	22,22

Durch Diskontierung der Flows to Equity bzw. der Bilanzgewinne mit dem Eigenkapitalkostensatz von 10% ermittelt man auf direktem Weg einen Marktwert des Eigenkapitals in Höhe von 423,08.

c)

Die Plan-Bilanzen des Unternehmens entwickeln sich wie folgt:

Periode	0	1	2	3	4 ff.
Anlagevermögen	900,00	600,00	200,00	600,00	600,00
Umlaufvermögen					
Forderungen LuL	0,00	250,00	312,50	0,00	0,00
liquide Mittel	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
SUMME	910,00	860,00	522,50	610,00	610,00
Eigenkapital					
gezeichnetes Kapital	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Gewinnrücklage	43,84	63,07	4,22	145,56	145,56
Fremdkapital					
Kredite	846,16	716,93	408,28	444,44	444,44
Verbindlichkeiten LuL	0,00	60,00	90,00	0,00	0,00
SUMME	910,00	860,00	522,50	610,00	610,00

Die den Eigenkapitalgebern zurechenbaren Residualgewinne ermittelt man wie folgt:

Periode	1	2	3	4 ff.
Jahresüberschuss	126,15	131,32	143,67	22,22
- EK-Zinsen [= 10% * (gez. Kapital + Gewinnrücklage)]	6,38	8,31	2,42	16,56
= EK-Residualgewinn	119,77	123,02	141,25	5,67

Diskontiert man diese Residualgewinne mit dem Eigenkapitalkostensatz von 10% erhält man einen Barwert in Höhe von 359,24. Addiert man zu diesem Barwert den Buchwert des Eigenkapitals im Zeitpunkt t_0 in Höhe von 63,84, so erhält man wiederum auf direktem Weg einen Marktwert des Eigenkapitals in Höhe von 423,08:

$$EK_{MW} = 63,84 + \frac{119,77}{1,1^1} + \frac{123,02}{1,1^2} + \frac{141,25}{1,1^3} + \frac{5,67}{1,1^4} + \frac{5,67}{0,1 \cdot 1,1^4} = 423,08$$

Die den Eigen- und Fremdkapitalgebern zurechenbaren Residualgewinne (= Economic Value Added) ermittelt man wie folgt:

Periode	1	2	3	4 ff.
EBIT	200,00	200,00	200,00	50,00
- adaptierte Steuern	40,00	40,00	40,00	10,00
= NOPLAT	160,00	160,00	160,00	40,00
- GK-Zinsen [= 6% * (gez. Kapital + Gewinnrücklage + Kredite)]	54,60	48,00	25,95	36,60
= GK-Residualgewinn (EVA)	105,40	112,00	134,05	3,40

Addiert man zum Barwert der den Eigen- und Fremdkapitalgebern zurechenbaren Residualgewinne (= Market Value Added) von 359,24 den Buchwert des Gesamtkapitals im Zeitpunkt t_0 von 910 und zieht davon schließlich den Wert der Bankkredite im Zeitpunkt t_0 von 846,16 ab, so gelangt man wieder zu einem Marktwert des Eigenkapitals von insgesamt 423,08:

$$EK_{MW} = 910 + \frac{105,40}{1,06^1} + \frac{112,00}{1,06^2} + \frac{134,05}{1,06^3} + \frac{3,40}{1,06^4} + \frac{3,40}{0,06 \cdot 1,06^4} - 846,08 = 423,08$$

d)

Absolute Kennzahlen (z.B. EVA) erfassen den Wertbeitrag einer Periode in Geldeinheiten, relative Kennzahlen (z.B. ROCE) messen die Rentabilität des eingesetzten Kapitals in Prozent.

Rentabilitätskennzahlen haben den Vorteil, dass sie unabhängig von der Unternehmens- bzw. Geschäftsbereichsgröße sind. Typischerweise sind das investierte Kapital und die Überschussgröße positiv korreliert: Mehr investiertes Kapital erhöht in der Regel auch den Absolutbetrag der Überschussgröße. Dies kann für Vergleiche verschieden großer Geschäftsbereiche oder Unternehmen problematisch sein. Ein großer, wenig rentabler Bereich kann einen höheren absoluten Wertbeitrag aufweisen als ein hoch rentabler, aber kleiner Bereich. Kapitalallokationen auf Basis von absoluten Wertbeiträgen würden hier möglicher Weise Fehlentscheidungen auslösen. Problematisch ist weiters, dass absolute Kennzahlen nicht den gesamten, sondern nur den in der Periode „realisierten“ zusätzlichen Wert anzeigen. Durch bestimmte Aktivitäten (z.B. Reduktion von F&E-Aufwendungen etc.) kann nämlich der aktuelle Wertbeitrag zu Lasten zukünftiger Wertbeiträge und damit auch zu Lasten des Unternehmenswerts gesteigert werden.

Rentabilitätskennzahlen können ihrerseits allerdings ebenfalls oft falsche Anreize für die Investitionssteuerung liefern: Angenommen, die Rendite eines Geschäftsbereichs beträgt 15%. Der Manager kann in ein neues Projekt mit einer Rendite von 12% investieren und dies mit Kapitalkosten von 8% finanzieren. Der Wertbeitrag ist positiv und das Projekt sollte durchgeführt werden. Da die Rendite des neuen Projektes aber unter der der bisherigen Projekte liegt, sinkt die durchschnittliche Rendite des Geschäftsbereichs auf unter 15%, so dass der Manager keinen Anreiz hat, das Projekt durchzuführen.

Wiederholungsfragen:

	<ol style="list-style-type: none">1. Wie ermittelt man den Marktwert des Eigenkapitals (Shareholder Value) nach der Entity-Methode?2. Wie wird der Economic Value Added ermittelt?3. Was versteht man unter dem Market Value Added?
---	---

20 Glossar

Akquisition: Kauf eines anderen Unternehmens

BCG-Matrix: Strategieinstrument zur Visualisierung und anschließenden Optimierung des Geschäftsfeldermixes eines Unternehmens

Benchmarking: systematischer Vergleich der Performance des eigenen Unternehmens mit jener eines anderen Unternehmens mit dem Ziel einer Identifikation und Übernahme von Best Practices

Balanced Scorecard (BSC): Modell, das die aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten operativen Ziele in vier Perspektiven (Finanzen, Kunden, Prozesse, Potenziale) kategorisiert, Zielvorgaben in Form von Kennzahlenausprägungen festlegt sowie konkrete Maßnahmen zur Zielerreichung definiert

Business Model Canvas: Instrument zur Visualisierung und Evaluierung aller wichtigen Faktoren von (neuen) Geschäftsmodellen (zB Wertversprechen, Kundensegmente, Vertriebskanäle, Schlüsselressourcen etc)

Cash Cow: Geschäftsfeld mit hohem Marktanteil in einem stagnierenden oder schrumpfenden Markt

Coopetition: punktuelle Kooperation zwischen Unternehmen, die ansonsten in einem Konkurrenzverhältnis miteinander stehen

Discounted Cashflow-Verfahren: Bündel von Methoden zur Bewertung von Unternehmen, die allesamt auf der Diskontierung zukünftiger Cashflows basieren.

Differenzierungsstrategie: Bemühen, eine aus Sicht der Kunden einzigartige Leistung anzubieten, um einen höheren Preis zu erzielen

Erfahrungskurveneffekt: Sinken der realen Stückkosten um rd. 20 bis 30 Prozent mit jeder Verdoppelung der der kumulierten Produktionsmenge

Economic Value Added: Residualgewinnkonzept zur Messung der in einer Periode erzielten Wertsteigerung

Five-Forces-Modell: von M. Porter entwickeltes Konzept zur systematischen Analyse der die Attraktivität einer Branche im Wesentlichen bestimmenden Wettbewerbskräfte

Geschäftsmodell: Beschreibung der Logik, nach der ein Unternehmen Mehrwert für seine Kunden schafft und diesen Mehrwert monetarisiert

Joint Venture: ein von zwei oder mehreren Unternehmen (z.B. im Rahmen einer F&E-Kooperation) gemeinschaftlich geführtes Unternehmen

Kernkompetenz: eine wertvolle, seltene, schwer imitierbare und schwer substituierbare unternehmerische Fähigkeit

Kosten-/Preisführerschaftsstrategie: Bemühen, ein Standardprodukt bzw. eine Standarddienstleistung preisgünstiger anbieten zu können als die Konkurrenz

Leitbild: Dokument, in dem ein Unternehmen seine Stakeholder v.a. über Zweck, Ziele, Märkte, Zielgruppen, Ressourcenbasis etc. seiner Geschäftstätigkeit sowie grundlegende Werthaltungen informiert

Make or Buy: Entscheidung zwischen Eigenfertigung oder Fremdbezug eines Produkts bzw. einer Produktkomponente

Markteintrittsbarrieren: Gründe, die Unternehmen vom Eintritt in einen bestimmten Markt abhalten (z.B. staatliche Regulierung, hoher Investitionsbedarf etc.)

Nischenstrategie: Konzentration auf die gezielte Bearbeitung eines eng abgegrenzten Teilsegments des Gesamtmarktes

Outpacing-Strategie: Bemühen, gleichzeitig Differenzierung als auch Kosten-/Preisführerschaft zu erreichen

Strategietools

PESTEL-Analyse: Instrument zur Analyse der Makroumwelt eines Unternehmens

Poor Dog: Geschäftsfeld mit niedrigem Marktanteil in einem stagnierenden oder schrumpfenden Markt

Produktlebenszyklus: Beschreibung der Phasen (= Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung, Degeneration), die ein Produkt im Zeitablauf absolviert

Prozesskostenrechnung: Instrument des Kostenmanagements, in dessen Rahmen einem Produkt die Kosten der für dessen Herstellung erforderlichen Prozesse angelastet werden

Question Mark: (Nachwuchs-)Geschäftsfeld mit niedrigem Marktanteil in einem stark wachsenden Markt

Schwache Signale: unscharfe Anzeichen für neue Trends oder Trendbrüche im Makroumfeld des Unternehmens

Shareholder Value: Marktwert des Eigenkapitals

Stakeholder Value: Wert eines Unternehmens aus der Sicht sämtlicher Interessensgruppen

Star: Geschäftsfeld mit hohem Marktanteil in einem stark wachsenden Markt

Strategische Früherkennung: systematische Scanning und Monitoring des Unternehmensumfelds zwecks frühzeitiger Identifikation neuer Chancen und Bedrohungen

Strategische Planung: Langfristige Planung zur Erreichung der Unternehmensziele

Strategischer Würfel: Hilfsmittel zur Entwicklung verschiedener Optionen für Wettbewerbsstrategien, in dessen Rahmen die drei Grundfragen nach

Strategietools

dem Ort, den Regeln und den Schwerpunkten des Wettbewerbs zu beantworten sind

SWOT-Analyse: zusammenfassende Analyse der Ergebnisse aus der Umweltanalyse (→ Stärken und Schwächen) und der Unternehmensanalyse (→ Chancen und Risiken)

Synergieeffekte: Kosteneinsparungen oder Leistungsoptimierungen durch das gemeinsame Management von (z.B. technologisch) verwandten Geschäftsfeldern

Target Costing: Instrument des Kostenmanagements, in dessen Rahmen der aus der Zahlungsbereitschaft der Kunden abgeleitete Preis für ein neues Produkt so auf dessen Komponenten aufgeteilt wird, wie diese zum Gesamtnutzen des Produkts beitragen

Target Costing: Kostenmanagement-Instrument, das die aus dem Marktpreis abgeleiteten maximalen Herstellkosten eines Produkts im dem Maße auf die verschiedenen Komponenten verteilt, wie diese zur Erfüllung der aus Kundensicht relevanten Produktfunktionen beitragen

Weighted Cost of Capital (WACC): gewichteter Kapitalkostensatz zur Diskontierung von Free Cashflows im Zuge einer Unternehmensbewertung

21 Literaturempfehlungen

Hungenberg, H. / Wulf, T.: Grundlagen der Unternehmensführung, 5. Aufl., 2015.

Kummer, S. / Grün, O. / Jammernegg, W.: Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, 4. Aufl., 2018.

Messner, Stephanie / Kreidl, Christian / Wala, Thomas: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Wien 2016.

Wala, T. / Baumüller, J. / Krimmel, K.: Buchhaltung, Bilanzierung und Steuern, 2019.

Wala, T. / Grobbschegg, S.: Kernelemente der Unternehmensführung, 2016.

Wala, T. / Haslehner, F. / Kreidl, C.: Investitionsrechnung und betriebliche Finanzierung, 5. Aufl., 2018.

Wala, T./ Haslehner, F. / Hirsch, M.: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement, 2016.

Wala, T.: Innovations- und Technologiemanagement, 2021.

Wala, T.: Synergiecontrolling: Bewertung und Controlling von Synergien im Rahmen von M&A-Transaktionen, 2012.

22 Notizen

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

23 Index

A

Allokationseffekt 78
allowable costs 86

B

Balanced Scorecard 92
BCG-Matrix 22
Benchmarking 82
Benchmarking-Arten 83
Benchmarking-Projekt 83
Best Practices 82
Betriebliches Vorschlagswesen 59
Break-Even-Analyse 65
Budgetierung VII
Business Model Canvas 49

C

Cash Cow 24
Checklisten 67
Closed Innovation 59
Coopetition 29

D

Degressionseffekt 79
Differenzierungsstrategie 31
Digitaltechnologien 52
Discounted Cashflow-Methoden 96
Diversifikation 27
drifting costs 86

E

Eigenkapitalzinsen 95
Entity-Methode 96
Equity-Methode 97
Erfahrungskurve 32
Erfahrungskurveneffekt 23
Erfolgsfaktorenanalyse 45
Ertragskrise 36
externe Analyse 41
Externe Entwicklung 29

F

Flow to Equity 97
Folgestrategie 60
Formalziele 16
Free Cashflow 96
Freemium-Modell 51
Fünf-Kräfte-Modell 42

G

Geschäftsmodell 49

Geschäftsmodellinnovation 49
Größenvorteile 59

H

Hauptprozesse 73
Hauptprozesskostensätze 76

I

Ideenwettbewerb 59
Innovationsmanagement 32, 57
Innovationsstrategie 58
Innovationstiming 59
interne Analyse 41
Interne Entwicklung 28

K

Kernkompetenzen 46
Komplexitätseffekt 78
Kosten-/Preisführerschaft 32
Kostentreiber 73
Krise 36

L

Leitbild 10
Lerneffekte 59
Liquiditätskrise 36
Imi-Prozesse 73
Imn-Prozesse 73

M

Make-or-Buy-Entscheidung 62
Make-or-Buy-Portfolio 65
Makroumwelt 41
Market Value Added 97
Market-Pull-Strategie 58
Markteintrittsbarrieren 42
Marktwachstum 22
Mikroumwelt 41
Mission 11
Mitarbeitergespräche 17

N

Nischenstrategie 33
Normatives Management 10
Normstrategien 22
Nutzwertanalyse 68

O

Ökonomisches Prinzip 16
Open Innovation 59
operative Planung VII
Outpacing-Strategie 34

Strategietools

P

Pay-Per-Use-Modell 51
Pionier-Strategie 59
Poor Dog 24
Portfolioveränderungen 28
Produktlebenszyklus 23
Programmplanung 66
Prozesshierarchie 72
Prozesskostenrechnung 70

Q

Question Mark 24

R

relativer Marktanteil 23
Residualgewinn 97
Return on Capital Employed 97

S

Sachziele 16
Shareholder-Ansatz 17
Stakeholder 16
Stakeholder-Ansatz 17
Star 24
Stärken-Schwächen-Profil 45
Strategiekrise 36
Strategischer Würfel 34
SWOT-Analyse 47
Synergieeffekte 28

T

taktische Planung VII

Target Costing 85
target costs 87
target gap 87
target margin 86
target price 86
Tätigkeitsanalyse 72
Technologie-Roadmap 60
Technologiestrategie 60
Technology-Push-Strategie 58
Teilprozesse 72
Teilprozesskostensätze 75

U

Unternehmensziele 16
Ursache-Wirkungsbeziehungen 93

V

Value Capture 49
Value Creation 49
Vision 11

W

Weighted Average Cost of Capital 96
wertorientierte Erfolgsmessung 95
Werttreiberbaum 98
Wettbewerbsstrategie 31
Wettbewerbsvorteile 57

Z

Zielkostenindex 88
Zielkostenrechnung 85
Zielkostenspaltung 87

24 Autor

FH-Prof. Mag. Dr. Thomas Wala, MBA leitet den Fachbereich „Wirtschaft und Recht“ an der FH Technikum Wien. Zuvor war er u.a. als Prüfer am österreichischen Rechnungshof sowie als Instituts- und Studiengangsleiter an der FH Wien der WKW tätig. Seine Lehr- und Publikationsschwerpunkte liegen in den Bereichen Management, Controlling und Didaktik.



E-Mail: thomas.wala@technikum-wien.at

Internet: <https://bwl-online.org>

