



Strategisches Controlling

Inhalt

- Grundlagen zur Strategie
- Wettbewerbsstrategien
- Strategisches Controlling
- Produkt-Lebenszyklus
- Portfolioanalyse
- Life-Cycle-Costing
- Erfahrungskurve
- Outsourcing
- Stärken-Schwächen-Analyse
- SWOT-Analyse
- GAP-Analyse
- Wertanalyse

Ein **Stratege** war im antiken Griechenland ein **gewählter Heerführer** (stratos = Heer, agein = führen). Es ging also um folgendes:

- "Art und Weise, das Heer ins Feld zu führen" oder auch
- "Kunst" oder "Geschicklichkeit", den Sieg zu erringen.

Es bedeutet, jemanden durch eine **Kriegslist zu besiegen**.

Der Strategiebegriff kommt also aus dem militärischen Bereich.

Hier ist er verbunden mit dem preußischen Offizier Carl von Clausewitz, der das Werk „**Vom Kriege**“ verfasst hat, welches immer noch ein Klassiker ist.



* 1. Juli 1780 als Carl Philipp Gottlieb Clausewitz in Burg; † 16. November 1831 in Breslau)

Strategie

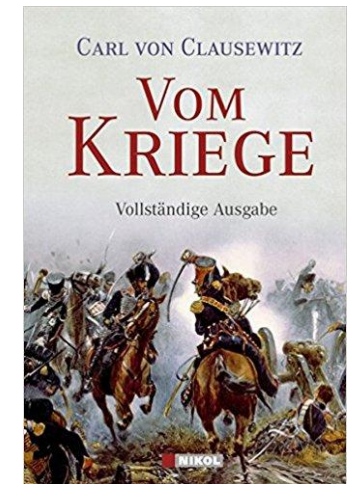
Strategie

Seine Theorien über Strategie, Taktik und Philosophie hatten großen **Einfluss** auf die Entwicklung des **Kriegswesens** in allen westlichen Ländern und werden bis **heute** an **Militärakademien** gelehrt.

Sie finden auch

- im Bereich der **Unternehmensführung** sowie
- im **Marketing**

Anwendung.





Definition Begriff Strategie

Managermagazin

Eine Strategie ordnet Kräfte, Mittel, Zeit, Raum und Methoden zu einer Leitidee des Handels - und ist damit nichts anderes als ein effizienter Erfolgsplan mit den grundlegenden Komponenten

- *Was will ich?*
 - *Was kann ich?*
 - *Was tue ich?*
-
- Strategie ist ein längerfristig ausgerichtetes **Anstreben** eines **Zieles** unter Berücksichtigung der verfügbaren Mittel und Ressourcen.
 - **Genauer Plan** des eigenen Vorgehens, der dazu dient, ein militärisches, politisches, psychologisches oder anderes **Ziel** zu erreichen, indem man die Faktoren, die in die eigene Aktion hineinspielen könnten, von vornherein einzukalkulieren versucht.



Strategie

Definition Begriff Strategie

Strategie steht für ein

- zielorientiertes ganzheitliches Vorgehen, einen
- **langfristigen Plan**,

im Gegensatz zur **kurzfristigen Taktik** als Teil einer Strategie.

Strategie ist die **Lehre vom wirkungsvollsten Kräfteinsatz**.

Eine Strategie besteht im **Herausarbeiten eines Wettbewerbsvorteils** unter der Prämisse, dass die Mitbewerber nicht eine Strategie von demselben oder einem ähnlichen Typ einschlagen.

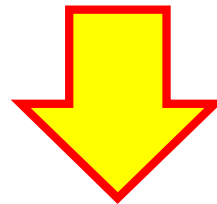


Strategie

Strategie 4+2 Formel

Eine **Langzeitstudie**, die über einen Zeitraum von fünf Jahren insgesamt 160 Unternehmen und über 200 Managementpraktiken untersuchte, brachte ein verblüffendes **Ergebnis**:

Unternehmen, die dauerhaft einer **bestimmten Kombination** aus **Managementmethoden** folgten, haben eine mehr als **90 %ige Wahrscheinlichkeit**, dauerhaft finanziell **erfolgreich** zu sein.



durch die Strategie der **4+2 Formel**



Strategie 4+2 Formel

Die Strategie "4+2 Formel" für nachhaltigen Geschäftserfolg besteht im Kern aus folgenden **vier verbindlichen** (primären) Managementdisziplinen, die gleichermaßen angewandt werden müssen:

Strategieentwicklung	funktioniert dann, wenn definiert, klar kommuniziert und von Mitarbeitern, Kunden, Partnern und Investoren gleichermaßen verstanden wird
Strategieumsetzung/-ausführung	Prozesse möglichst effizient, fehler- und reibungsfrei ablaufen lassen, es ist nicht entscheidend, die Kunden immer vollkommen zufrieden zu stellen, sondern sie möglichst nicht zu enttäuschen .
Unternehmenskulturoptimierung	Arbeit muss Spaß machen, aber auch hohe Ansprüche an die Leistungserbringung stellen - Führungs- und Anreizsysteme optimieren
Strukturoptimierung	Effizienzverbesserungen im Sinne einer Organisationsstrukturierung nach Produkten, Geographie, Kunden etc.

Sekundäre Managementdisziplinen der 4+2 Formel

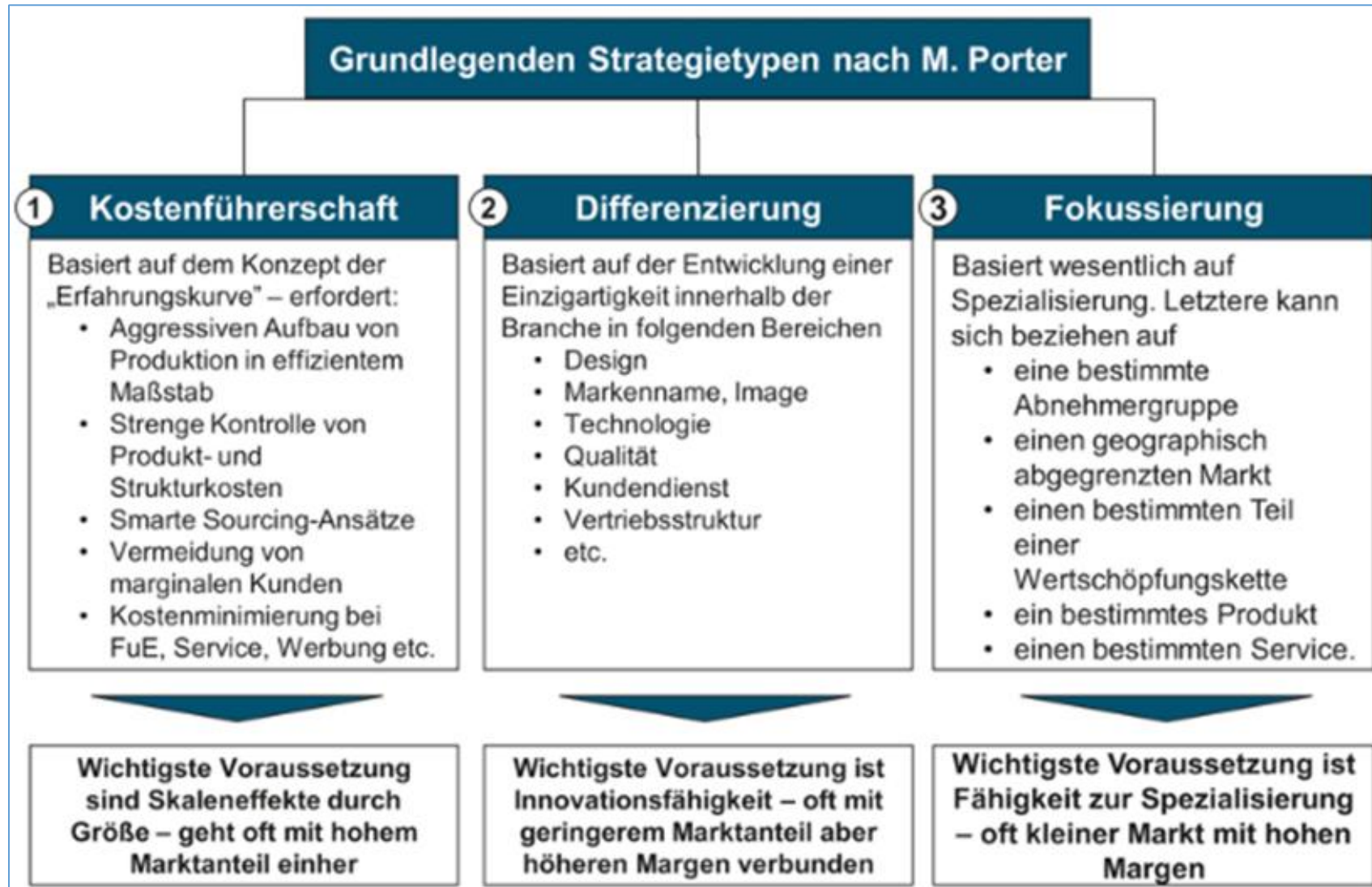
Aus den folgenden vier Disziplinen (sekundäre) müssen **nur zwei** beliebig ausgewählt und angewendet werden.

Talentoptimierung	Erfolgreiche Unternehmen schaffen es, talentierte High-Potentials langfristig im Unternehmen zu halten und zu motivieren
Innovationsoptimierung	Agile Unternehmen entwickeln innovative Produkte und Dienstleistungen, indem sie ihre Bemühungen darauf ausrichten, negativen und störenden Entwicklungen auf dem Markt oder innerhalb ihres Geschäftsfeldes frühzeitig zuvorkommen
Führungsoptimierung	Auswahl der richtigen Unternehmensführung oder von geeigneten Managern mit effektiven Führungsstil kann die Leistung eines Unternehmens erheblich steigern.
Fusionen und Partnerschaften	Unternehmen, die erfolgreich mit anderen Unternehmen fusionieren oder strategische Partnerschaften eingehen, sind langfristig erfolgreich

Strategie

Strategie 4+2 Formel





Beispiel für Kostenführerschaft:

Auf dem Markt für Lebensmittel ist Aldi einer der größten und kostengünstigsten Anbieter.

- *enorm hohes Maß an Standardisierung*
- *jeder Aldi auf der ganzen Welt in etwa gleich aufgebaut.*
- *Fertigungsabläufe sind standardisiert und werden ständig verbessert.*
- *Aldi kommuniziert seine Strategie der Kostenführerschaft entsprechend.*

weil bei Lebensmittel vor allem der Preis für viele Leute das zentrale Kaufkriterium, funktioniert die Kostenführerschaft Strategie sehr gut.

Aldi kann auf jahrzehntelange Erfahrung zurückgreifen und enorme Lerneffekte realisieren.



Die Differenzierungsstrategie zeichnet eine **Einzigartigkeit** in einer für den Kunden (subjektiv) wahrgenommenen

- besonderen Eigenschaft bzw.
- Problemlösungsfähigkeit aus.

„**Anders** und/oder besser als die **anderen**“ ist das Motto.



Strategie Differenzierung

Aufgabe:
Nennen Sie Beispiele für eine Differenzierung!

Ebene	Differenzierung durch
Produkt	
Service	
Personal	
Vertrieb	
Image	



Strategie Differenzierung

Lösung:

Ebene	Differenzierung durch
Produkt	Qualität, Leistung, Image, Design, Lebensdauer, etc
Service	Servicequalität, Lieferung, Zusatzleistungen
Personal	Kompetenz, Höflichkeit
Vertrieb	Lieferung, Montage, Lieferzeiten
Image	Design, Symbole, Veranstaltungen

Strategie der Fokussierung

Ein Unternehmen mit Fokussierungsstrategie (auch als Nischenstrategie bezeichnet) ist spezialisiert auf ein bestimmtes Segment.

Das können sein:

- **spezifische Kundengruppe**
- **eine spezielle Region**
- **ein bestimmter Vertriebsweg**
- **ein spezieller Teil der Wertschöpfungskette**

Beispiel Fokussierung:

- Tesla als Elektro-Sportwagenhersteller aus Amerika
- der weltberühmte Weber- Kugelgrill

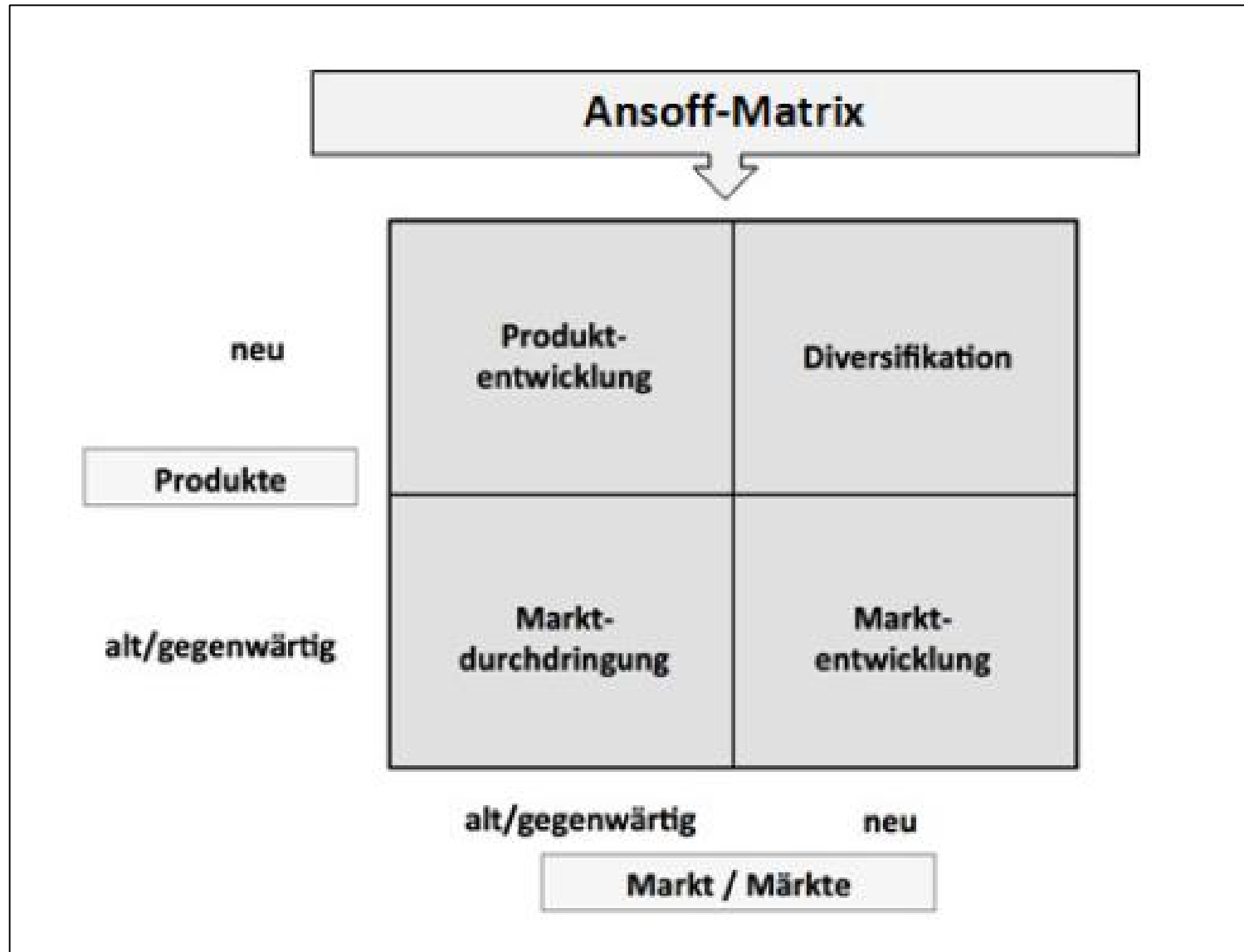


Besonderheiten der Differenzierungs- und Fokussierungsstrategie

- **höhere Renditen** möglich und auch nötig, da nicht die große Masse dahintersteht.
- bestehenden **Bedürfnisse** und Trends sehr gut **kennen** oder vielleicht sogar selbst **Trends** setzen,
- **Innovation** ist Pflicht.

Strategie

Ansoff-Matrix



Strategie

- **Quo-Vadis-Matrix** (=lateinisch und heißt "Wohin gehst du?")
- **x-Achse** = bestehende und neue Produkte oder Dienstleistungen
- **y-Achse** differenziert bestehende und neue Märkte bzw. Kunden oder auch Vertriebswege.





Ansoff-Matrix



Strategie

Beispiel Ansoff-Matrix - Strategie

Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

		Produkt	
		Alt	Neu
Markt	Alt	<p>Marktdurchdringung</p>  <p>Currywurst in Deutschland</p>	<p>Produktentwicklung</p>  <p>Vegetarische Currywurst in Deutschland</p>
	Neu	<p>Marktentwicklung</p>  <p>Currywurst in Peru</p>	<p>Diversifikation</p>  <p>Vegetarische Currywurst in Peru</p>

1. Optimierung des bestehenden Geschäfts

- im linken oberen Quadranten ist das **Risiko** etwas falsch zu machen **sehr gering**. Das bestehende Geschäft wird **optimiert**. Man kann probieren, die Bedürfnisse der Kunden noch besser zu stillen, die Differenzierungsmerkmale können gefestigt bzw. ausgebaut werden, an Skalen- und Lerneffekten kann gearbeitet werden.
- Kosteneinsparung, Prozessoptimierung, Qualifikation von Führungskräften und Mitarbeitern sind beispielhafte relevante Themen.

2. Produktionsverlagerung, Outsourcing

- mehr Risiko bringen das **Outsourcen** oder auch **Insourcing** von Leistungen mit sich, d. h. wenn sog. "Make-or-buy-Entscheidungen" getroffen werden und sich die Bedienung der Wertschöpfungstiefe verändert.
- Shared Service Center einzurichten oder eine Verlagerung von Teilen der Produktion in "Niedriglohnländer" können zu diskutierende Strategien sein



Strategische Handlungsfelder nach Ansoff

3. Neue Produkte bzw. Dienstleistungen

übliche und zumeist am ehesten erfolgreiche Strategie ist **Erweiterung oder Einschränkung des Produktportfolios** für bestehende Zielgruppen auf bereits bekannten Märkten.

4. Neue Märkte erschließen

Ausweitung oder **Rückzug** von (regionalen) **Märkten** mit dem bestehenden Produktsortiment ist eine senkrechte Bewegung in der Matrix.

Eine **Markterschließung** wird im **Risiko** des Öfteren **unterschätzt**, denn eine andere Sprache, fremde Kultur und Religion können viele Unsicherheiten mit sich bringen.

5. Neue Zielgruppen

Erweiterung (Rückzug) der **Zielgruppen** bzw. Bedienung neuer Zielgruppen im angestammten Markt erfordert, dass die eventuell **unterschiedlichen Bedürfnisse** richtig bedient werden.

6. Diversifikation

- Geht man mit vollkommen neuen Produkten oder Dienstleistungen in einen neuen Markt bzw. an neue Zielgruppen, ist die **Wahrscheinlichkeit des Scheiterns sehr hoch**.
- Probiert man gleichzeitig viel Neues aus, können viele vorher für einen selbst noch **unbekannte Probleme** auftauchen
- die Summe bzw. Verkettung von mehreren Problemen gleichzeitig kann ein zu großes Risiko darstellen.

7. Rückwärts-, Vorwärtsintegration

- entlang der Wertschöpfungstiefe eine Rückwärts- bzw. Vorwärtsintegration vornehmen. Erbringt man Leistungen, die bisher der Lieferant erbracht hat, spricht man von einer Rückwärtsintegration.
- Vorwärtsintegration ist es, wenn die Leistung der bisherigen direkten Kunden erbracht wird.

8. Markteintritts- bzw. Austrittsbarrieren verändern

Barrieren bewusst erhöhen, indem man Kostenvorteile in Form von niedrigen Preisen an den Markt weitergibt - es kann kein Wettbewerber mit deutlich geringeren Marktanteilen und somit höherer Kostenstruktur in den Markt eindringen
man bindet den Kunden mit Verträgen oder sehr gutem Service an das eigene Unternehmen bzw. Produkt, die Wechselbarriere für die Kunden ist somit sehr hoch und die Konkurrenz kann schwer neue Kunden gewinnen.

aggressiver Marktauftritt - versucht ein Neuer in den eigenen Markt einzudringen, kann probiert werden, den Rohstoffzugang oder Lieferantenzugang zu erschweren.

9. Joint Venture, Partnerschaften

Ist der Markteintritt oder die Produktentwicklung sehr schwierig bzw. riskant, ist immer auch die Möglichkeit einer **Partnerschaft** zu bedenken. Win-Win-Beziehungen sind anzustreben, denn diese können sehr lange erfolgreich bestehen.

10. Exit

Auch ein **rechtzeitiger Ausstieg** des Unternehmens oder vielleicht auch nur Teilbereiche sollten als **Alternative** immer in Betracht gezogen werden. Viele Start-ups haben von Anfang an einen solchen baldigen Ausstieg als Ziel. Schafft man es mit einer guten Idee bzw. einem guten Produkt am Markt erfolgreich zu sein, werden große Konzerne mit viel Geld schnell probieren ein vergleichbares Produkt zu entwickeln. **Lässt man sich rechtzeitig kaufen**, kann man gutes Geld anstelle einer Vernichtung erhalten. Ist man in einem schrumpfenden Markt der Unterlegene, dann sollte der Ausstieg umgesetzt werden, solange man noch die Möglichkeit hat auch Geld dafür zu erhalten.

Portfolio-Normstrategien

Desinvestitionsstrategie	Teile des Unternehmens veräußern , um Ressourcen für erfolgversprechendere Teile freizumachen.
Abschöpfungsstrategie	Position halten und so lange als möglich hohe Cash-Flows generieren , ohne dabei zusätzliche Mittel zu binden.
Investitionsstrategie	Ausbau der Marktposition durch eine gezielte Investitionspolitik .
Segmentationsstrategie	Konzentration der Kräfte und Investitionen auf attraktive Märkte, um eine Wettbewerbsposition aufzubauen.

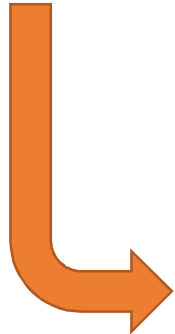
Wettbewerbsstrategien

Kostenführerschaft	Produktions- und Gemeinkostenvorteile gegenüber der Konkurrenz erzielen und durch tiefe Preise Marktanteile gewinnen.
Differenzierung (Leistungsführerschaft)	Gezieltes Abheben der eigenen Produkte und Dienstleistungen gegenüber der Konkurrenz durch Innovation und Service.
Konzentration auf Marktnischen	Konsequente Ausrichtung auf bestimmte (Teil-) Märkte, Kundengruppen, Technologien, Absatzmärkte, Regionen.
Neue Regeln im Markt	Ein „neues Spiel“ aufziehen, die Markt- und Branchenregeln bewusst verletzen und neu gestalten.

Produkt/Marktstrategien

Marktdurchdringung	Intensivierung der Marktbearbeitung, Kosten/ Preissenkung und ähnliche Maßnahmen, um den Markt besser in den Griff zu bekommen.
Marktentwicklung	Erschließung neuer Abnehmerschichten, Bereitstellung neuer Verwendungszwecke, Dienstleistungen, Vertriebswege und Problem(System)lösungen.
Produktentwicklung	Entwicklung neuer Produkte und Produktelinien.
Diversifikation	Mit neuen Produkten in neue Märkte eindringen, sei es durch gezielten Eigenaufbau oder Akquisitionen.

Es gibt drei Arten von Preisstrategien.



a) Prämienpreisstrategie (Hochpreisstrategie)

- Überdurchschnittlich hoher Preis
- Produkt muss mit sehr guter Qualität oder hohem Image den Preis rechtfertigen

b) Promotionspreisstrategie (Niedrigpreisstrategie)

- Langfristig niedriger Preis Erarbeitung eines Preisimages
- Problem: Kunden wechseln rasch auf andere Anbieter, sobald diese preisgünstiger werden. Beispiele: Jet-Tankstellen, Aldi

Preisabfolgestrategien

a) **Skimmingpreisstrategie** (Abschöpfungsstrategie)

- Zu Beginn ein **hoher Einführungspreis**
- Im Laufe der Zeit oder durch aufkommende Konkurrenz wird der Preis langsam **gesenkt**
- Beispiele: Computerhardware, HiFi-Geräte

b) **Penetrationsstrategie**

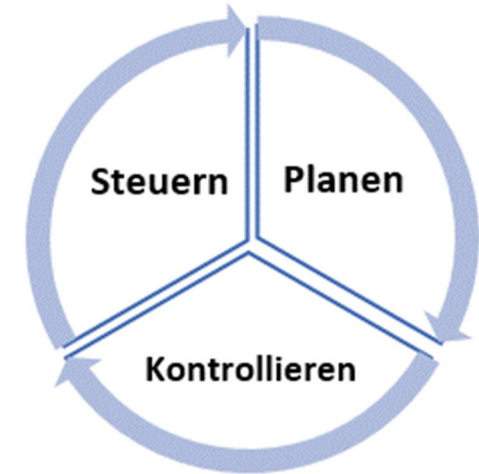
- **Niedrigen Einführungspreis** - Unternehmen will schnell große Mengen absetzen und die Konkurrenz verdrängen (Aufbau einer starken Position am Markt)
- Der niedrige Preis wird **langsam erhöht**
- Risiko: Die Kunden könnten mit dem niedrigen Preis schlechte Qualität verbinden
- Beispiele: Softwareindustrie

Preiswettbewerbsstrategie - Marktpreisstrategie

Preisführer	Der Preisführer hat den höchsten Preis im relevanten Markt
Preisfolger	Hier wird der Preis dem des Preisführers laufend angepasst. Allerdings befindet sich der Preis des Preisfolgers etwas unterhalb dem des Preisführers.
Preiskämpfer	Der Preiskämpfer hat den niedrigsten Preis im relevanten Markt.

Strategisches Controlling

Strategie



Controlling beinhaltet prinzipiell eine

- Planung,
- Steuerung und
- Kontrolle

mit dem Globalziel der **Unternehmensoptimierung**. Dabei wird unterschieden zwischen operativen und strategischen Controlling.

operatives Controlling	gegenwartsorientiert und verfolgt als Hauptziel die kurzfristige Existenzsicherung (Monat, Quartal, Jahr) und die zwei Unterziele Liquidität und Rentabilität
strategisches Controlling	zukunftsgerichtet und soll die langfristige Existenzsicherung des Unternehmens gewährleisten. Strategisches Controlling ist wie ein Unternehmens-Radar.

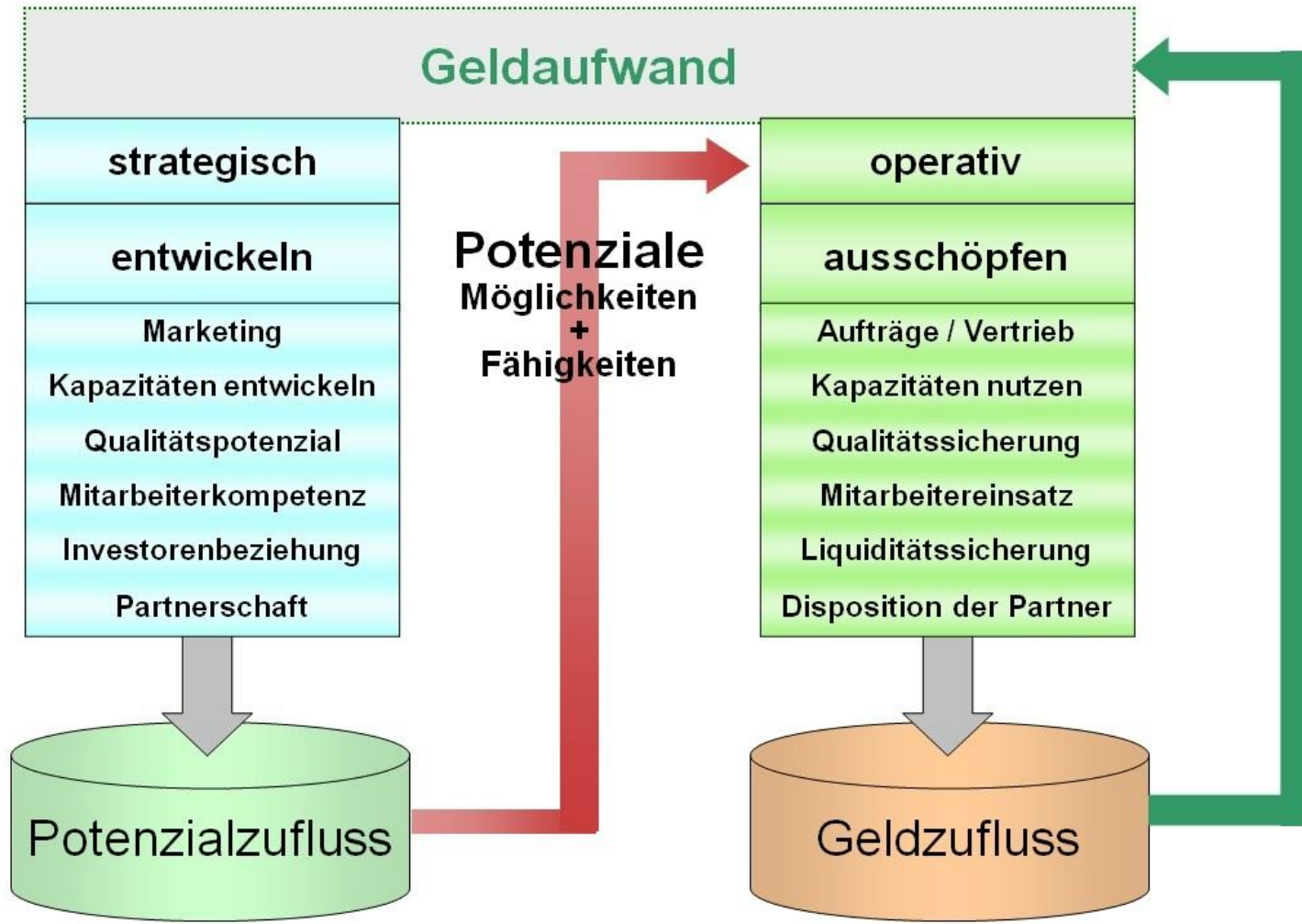


Strategisches Controlling

Merkmale	strategisches Controlling	operatives Controlling
Orientierung	Adaption des Unternehmens an die Umwelt	Wirtschaftlichkeit betrieblicher Prozesse
Planung	strategische Planung	operative und taktische Planung
Fokus	Chancen/ Risiken Stärken Schwächen	Aufwand, Ertrag, Kosten, Leistungen
Zielgrößen	Existenzsicherung, neue Erfolgspotenziale	Wirtschaftlichkeit, Gewinn, Rentabilität, Liquidität
Zeithorizont	langfristig	kurzfristig
Merksatz	„die richtigen Dinge tun“	„die Dinge richtig tun“



Was ist *strategisch*, was ist *operativ* ?





Hauptziel des strategischen Controllings

- Hauptziel des strategischen Controllings ist die **Führungsunterstützung** zur erfolgreichen Weiterentwicklung und **Erhaltung** eines Unternehmens.
- Dabei geht es vor allem um das **Erkennen von Potenzialen**, die das Unternehmen aufbauen und nutzen sollte und um Gefahren, die dem Unternehmen drohen könnten.

weitere strategische Ziele können sein:

- Ausbau von Kapazitäten
- Systematische Schulung der Mitarbeiter
- Einsatz zusätzlichen Kapitals
- Erschließung neuer Märkte
- Ausbau von Marktanteilen
- Erschließung neuer Vertriebswege u.a.
- Verbesserung der Geschäfts- und Arbeitsprozesse

Strategie

Strategisches Controlling

Grundsätzliche Aufgaben des strategischen Controllings

Das strategische Controlling widmet sich folgenden Aufgabenstellungen:

- Ermittlung der Chancen und Risiken des Unternehmens
- Entwicklung neuer Erfolgspotentiale
- Festlegung von Frühwarnindikatoren und Kennzahlen
- Beobachtung des Geschäftsumfeldes (Lieferanten, Kunden, Konkurrenz)
- Strategieentwicklung



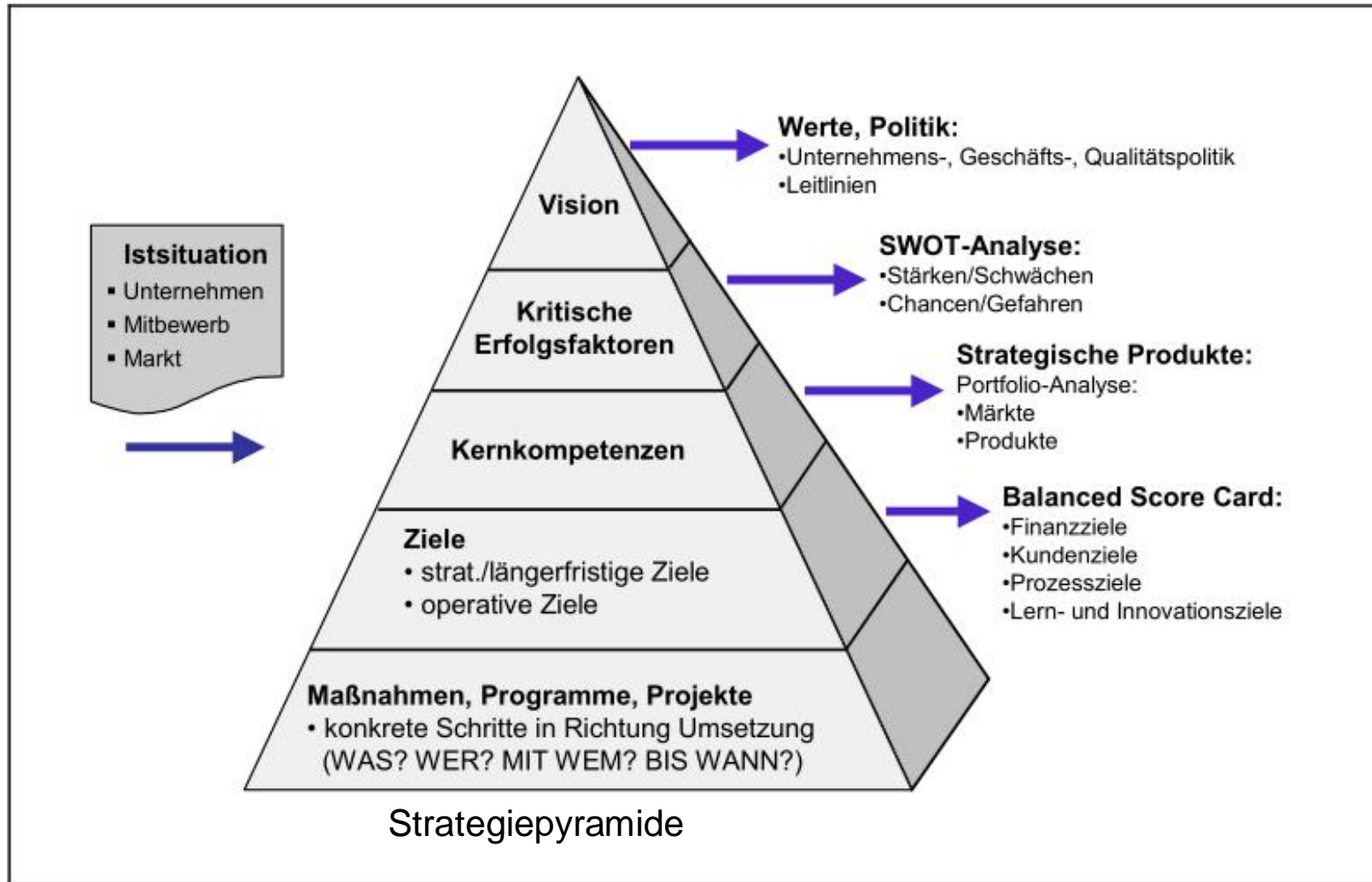


Strategisches Controlling

Operative und strategische Planung		
Kriterium	Strategische Planung	Operative Planung
Zeitraum	3- bis 5 Jahre	1-2 Jahre
Umfang	Hauptpläne	detaillierte Teilpläne
Zielsetzung	verbale Zielsetzungen mit wenig konkreten Festlegungen	Zielsetzung mit konkreten Zahlen und Festlegungen
Vergleichsbasis	Vergleich mit Planung der Vorjahre	Vergleich mit Istzahlen des Vorjahres
Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> • Wünsche und Vorstellungen • allgemeine Entwicklungstendenz • allgemeine Ziele des Unternehmens • Strategien, Abhängigkeiten, Analysen 	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeiten und Realisierungsart • Jahresziele • Strategieauswahl • konkrete Maßnahmen

Strategie

Strategisches Controlling

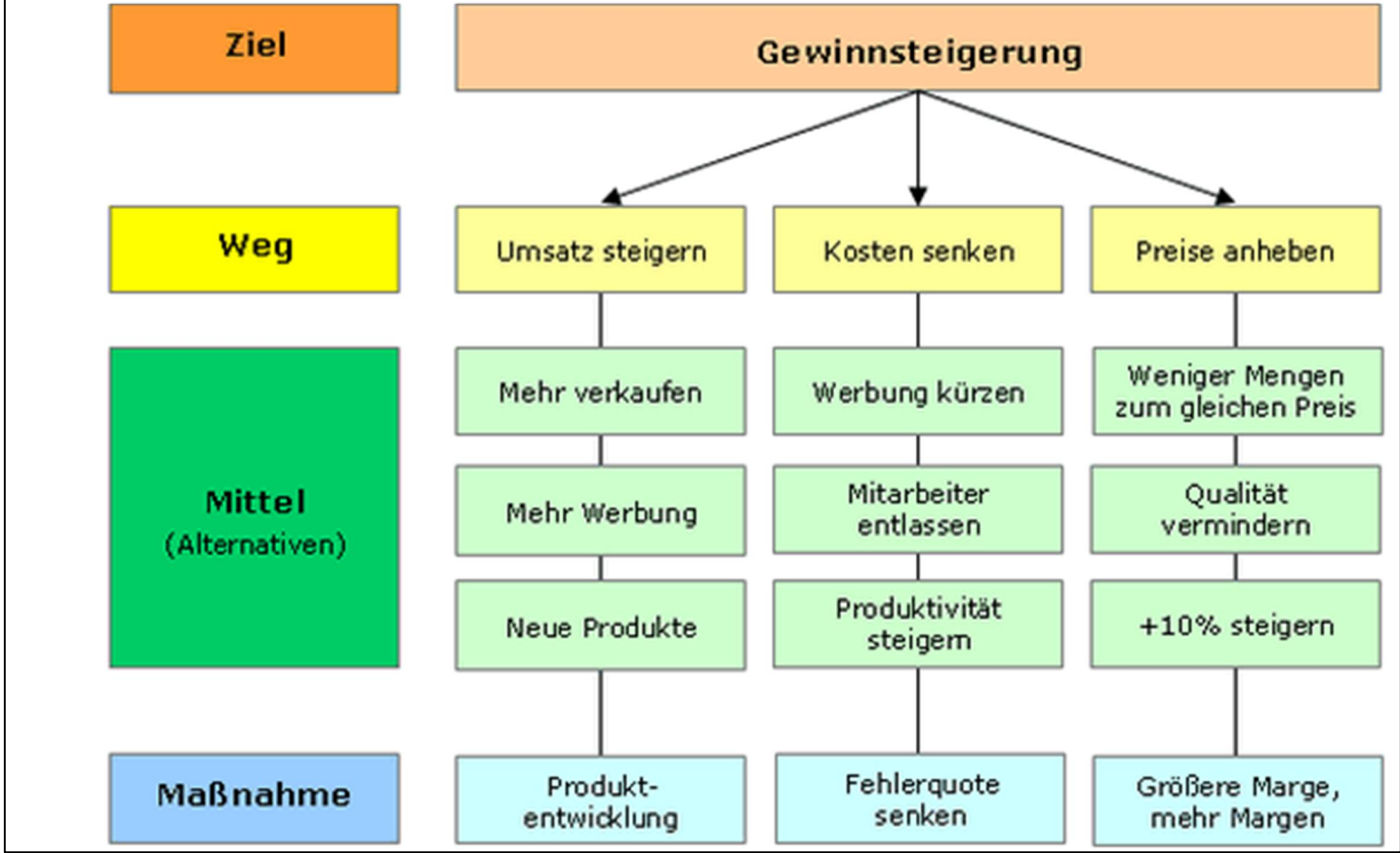




Strategisches Controlling

Ziel → Weg → Mittel → Maßnahme

Beispiel:





Strategisches Controlling

Die Erarbeitung oder Überprüfung einer Strategie folgt meist einem Top-down-Ansatz vom übergeordneten Ziel hin zu detaillierten Maßnahmen. Die nachfolgenden Elemente zeigen die wichtigsten Bausteine einer Strategie.

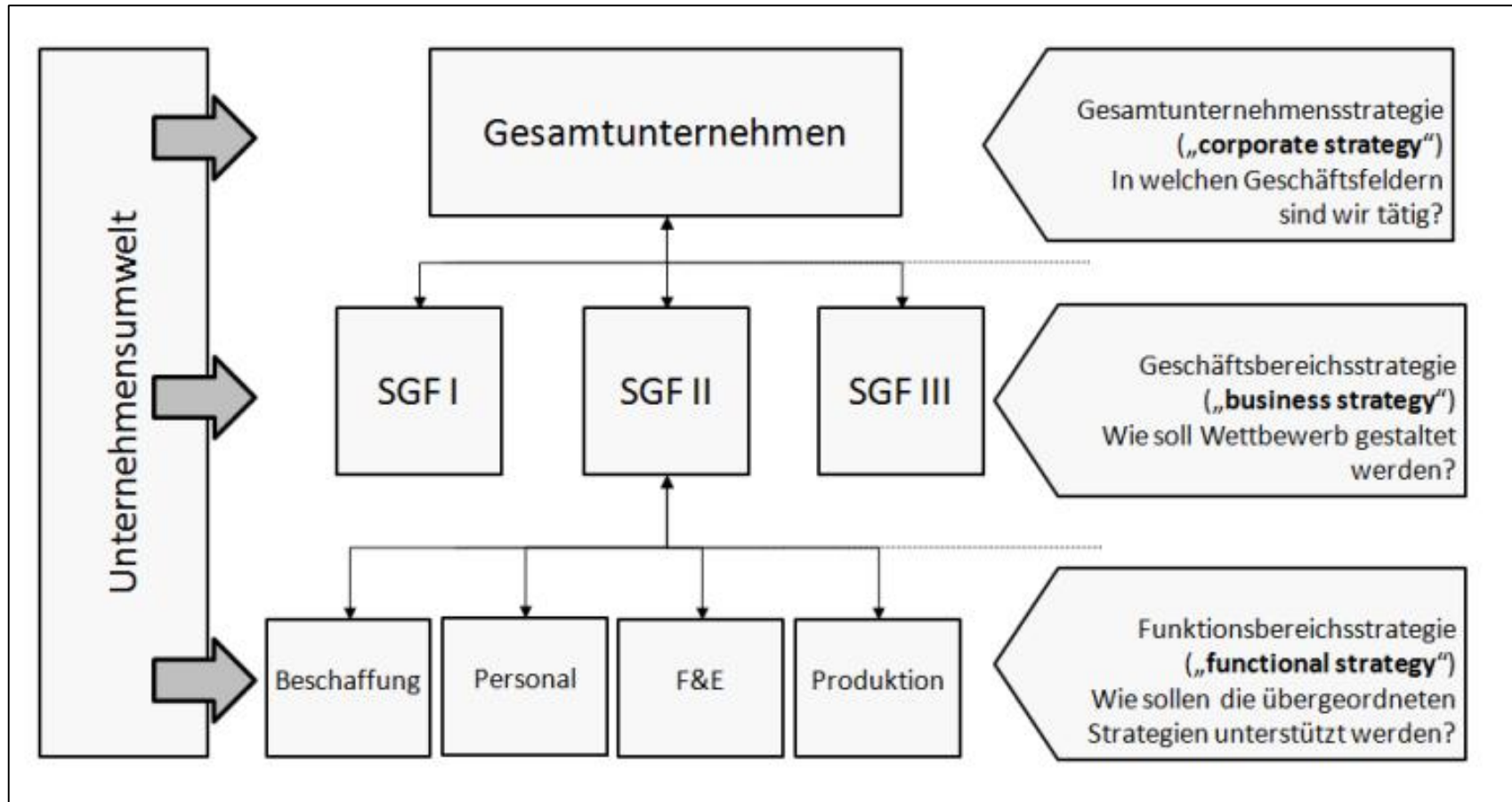
1.Element	Vision und Leitbild
2.Element	Strategische Erfolgsposition
3.Element	Strategische Geschäftsfelder
4.Element	Strategische Stoßrichtung

Vision und Leitbild	was soll mit dem Geschäft erreicht werden. Vision soll den anzustrebenden Status des KU ¹ aufzeigen, beinhaltet herausforderndes, jedoch erreichbares Ziel. Leitbild legt fest, welches Selbstverständnis und welche Grundprinzipien das KU pflegt.
Strategische Erfolgsposition	SEP sind besondere Fähigkeiten , die es dem KU erlauben, im Vergleich zur Konkurrenz langfristig erfolgreich zu sein.
Strategische Geschäftsfelder	In den meisten KU sind die SGF identisch mit dem Hauptgeschäftszweck oder den unterschiedlichen Geschäftsbereichen . <ul style="list-style-type: none">• Ein Handelsunternehmen kann beispielsweise die SGF Tiefkühlkost und Frischwaren anbieten,• ein Schreiner die Geschäftsfelder Küchen, Türen und Möbel.

¹ KU ... kleine Unternehmen, KMU kleine und mittlere Unternehmen

Strategie

Strategische Geschäftsfelder

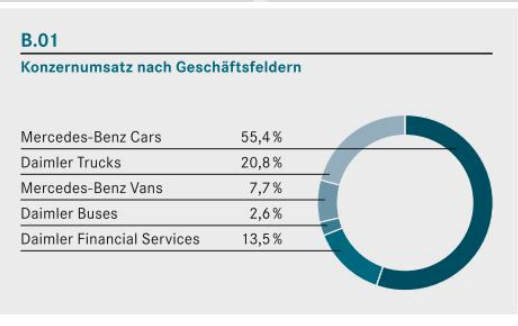


Strategische Geschäftsfelder Daimler

B.02

Daimler-Konzernstruktur 2017

	Mercedes-Benz Cars	Daimler Trucks	Mercedes-Benz Vans	Daimler Buses	Daimler Financial Services
Umsatz	94,7 Mrd. €	35,7 Mrd. €	13,2 Mrd. €	4,4 Mrd. €	23,8 Mrd. €
Mitarbeiter	142.666	79.483	25.255	18.292	13.012
Marken	 MAYBACH Mercedes me 	 	 	 	Mercedes-Benz Bank Mercedes-Benz Financial Services



Die **strategischen Stoßrichtungen** lassen sich aus der **SWOT-Analyse** (aus dem Englischen «Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats», also Stärken, Schwächen, Chancen, Gefahren) **ableiten**, indem man die Stärken eines Unternehmens oder eines SGF mit den Chancen am Markt einander gegenüberstellt.

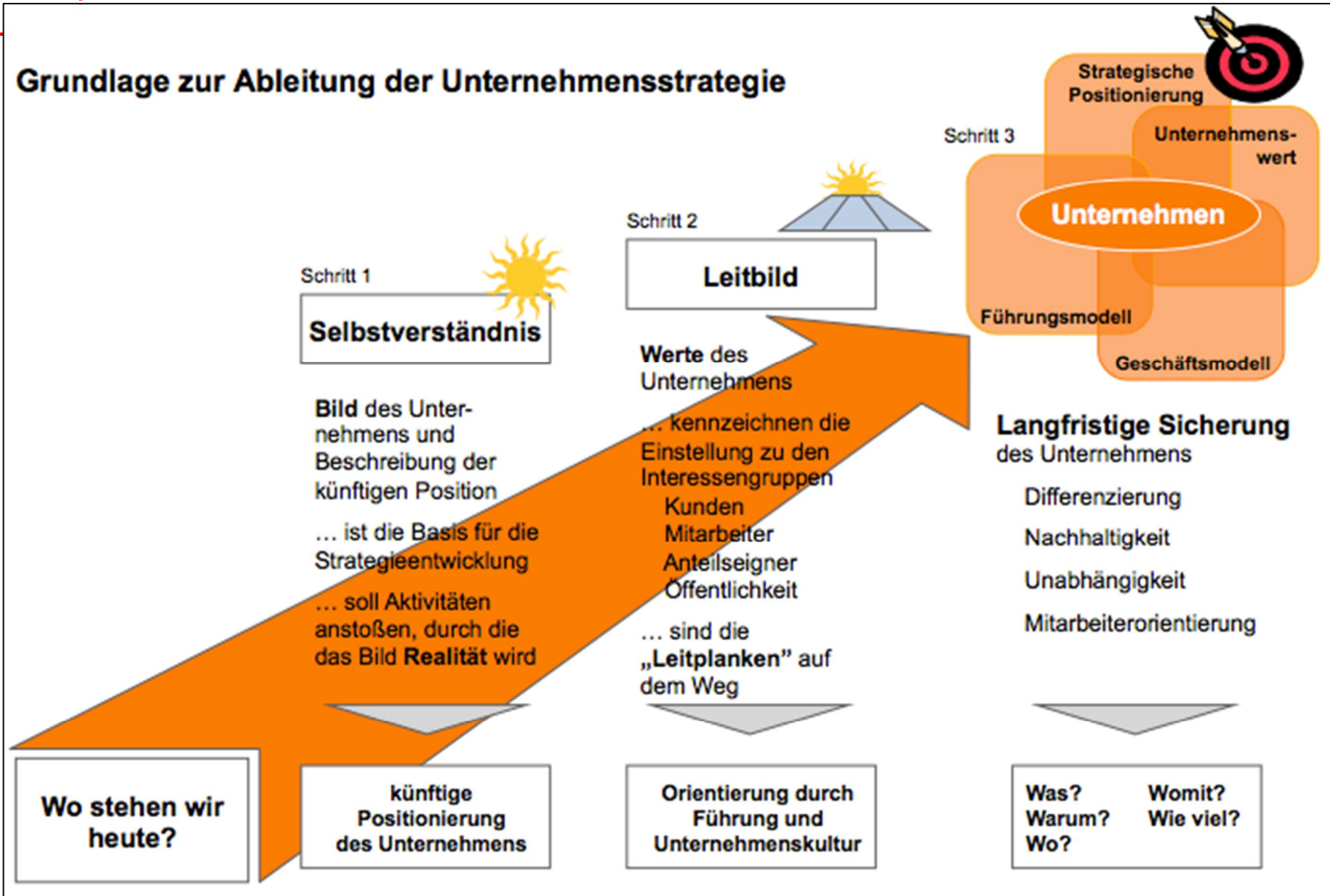
Strategieentwicklung

Hauptaufgabe der strategischen Planung ist die Strategieentwicklung für das Unternehmen.

In der Strategieentwicklung geht es nicht darum, Ordner zu füllen, sondern sich bewusst mit den wichtigsten Fragen der Unternehmensentwicklung auseinanderzusetzen:

- Welche Chancen und Gefahren zeichnen sich ab?
- Was wollen wir in den nächsten drei bis fünf Jahren erreichen?
- Wie machen wir das?

Grundlage zur Ableitung der Unternehmensstrategie





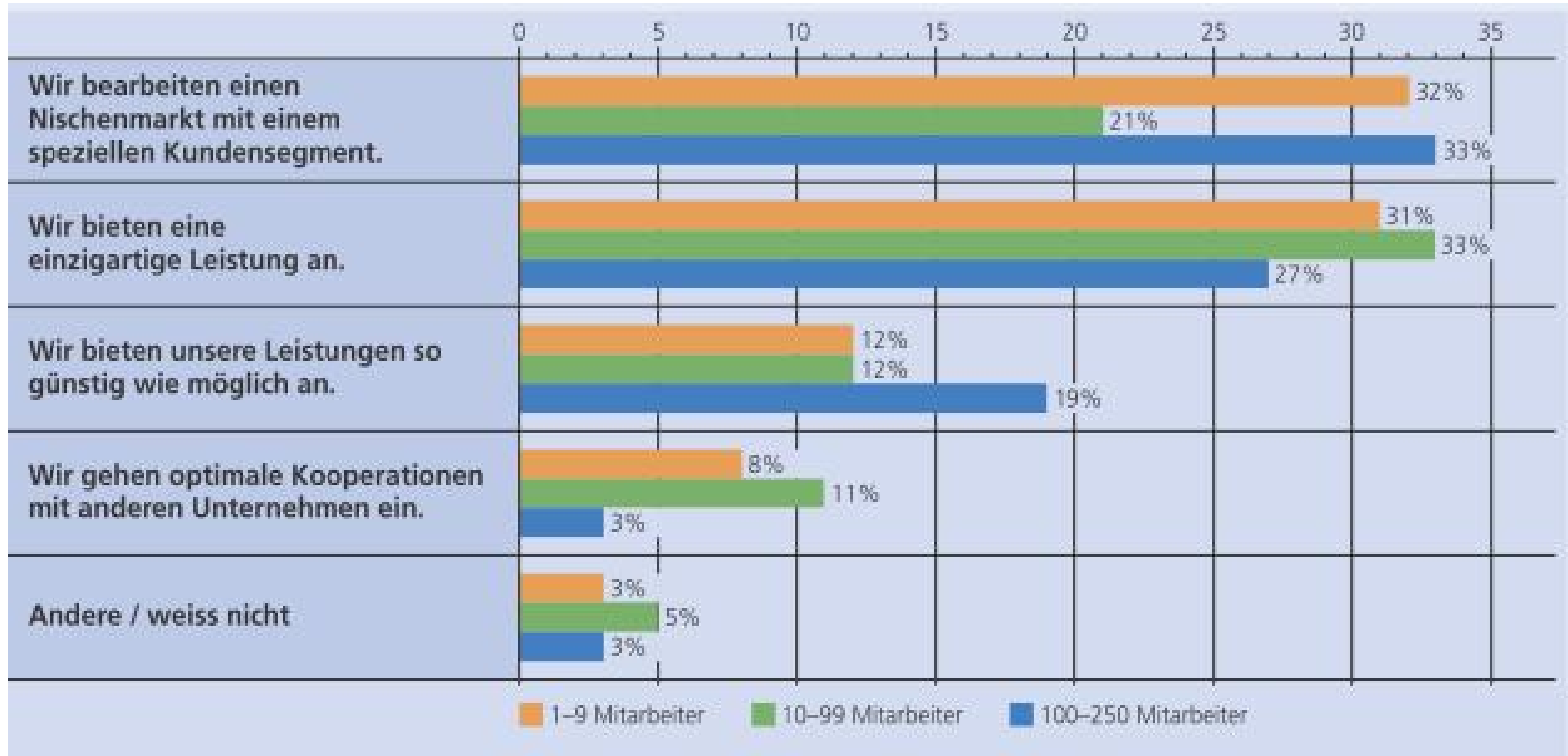
Schwerpunkte für die Strategieentwicklung

Es ist für jedes Unternehmen wichtig, unter anderem zu folgenden Punkten klare Vorstellungen zu entwickeln:

- eigene Produkte und Dienstleistungen
- zukünftige Absatzmöglichkeiten
- eigene Wertschöpfungstiefe
- Kundenbedürfnis und Kundenverhalten
- Personalbedarf heute und in fünf Jahren
- Infrastrukturbedarf
- Kosten
- Investitionen in Technologien
- Finanzierung von Investitionen



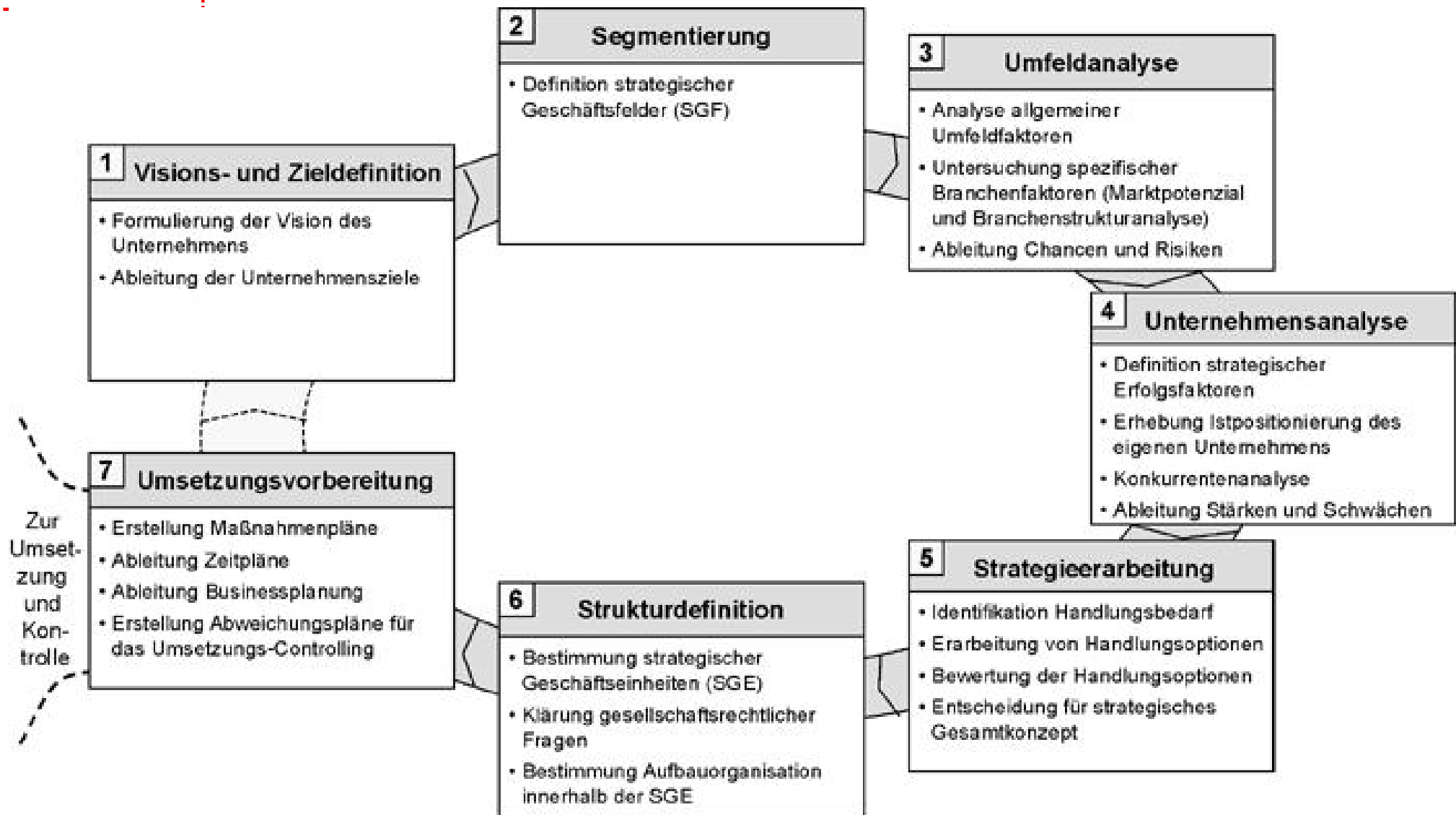
strategische Ausrichtung



Befragung von KMU zur strategischen Ausrichtung

Strategie

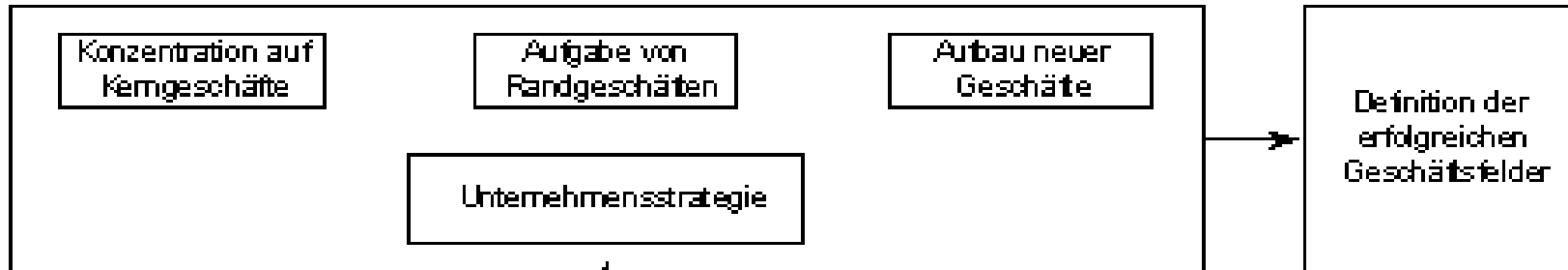
Prozess der strategischen Planung und Strategieentwicklung



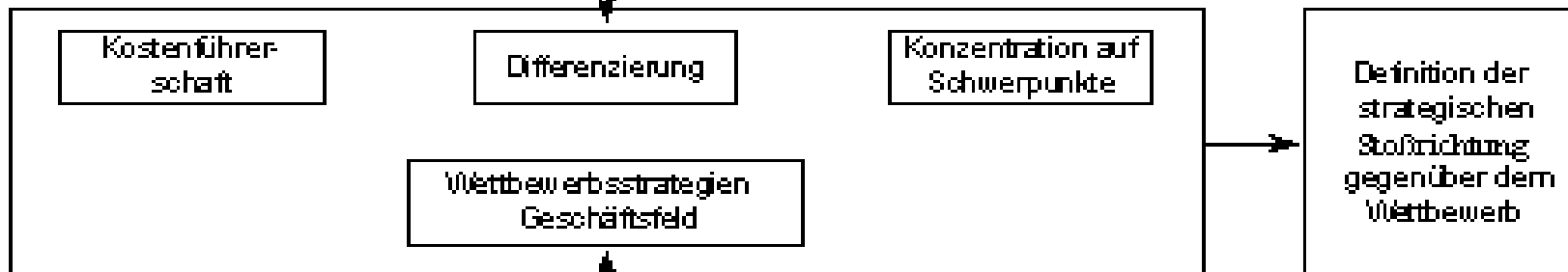
Quelle: Plaut Strategy Consulting

Segmentierung in strategische Geschäftsfelder

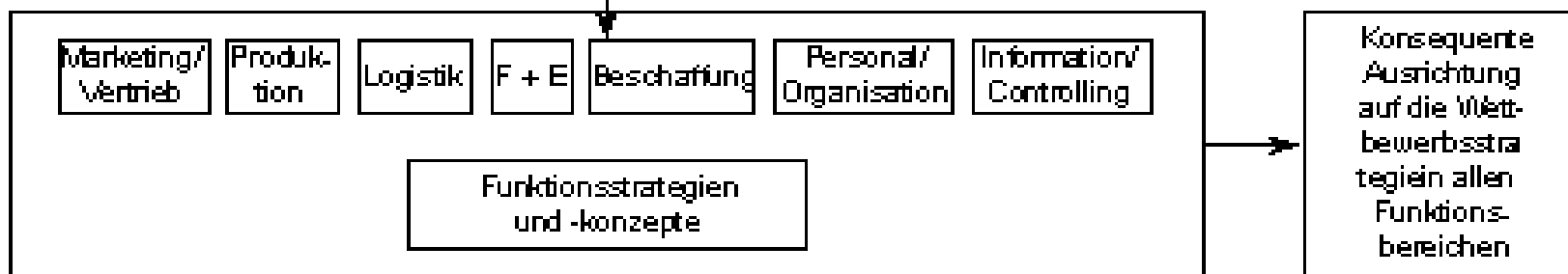
Unternehmensebene:



Geschäftsebene:



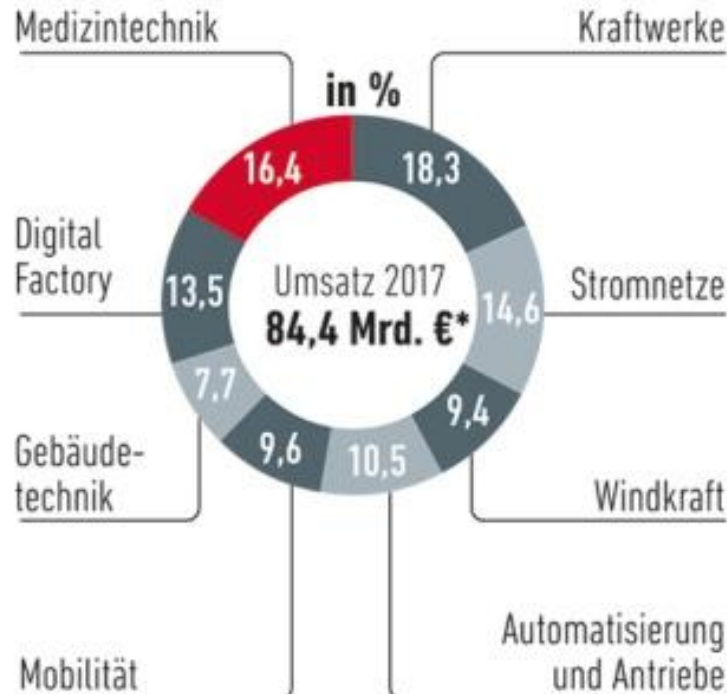
Funktionsebene:



Segmentierung Geschäftsfelder von Siemens

Die Medizintechnik von Siemens geht an die Börse

Anteile am Geschäft von Siemens



*Ohne Finanzdienstleistungen. Quellen: Siemens; Bloomberg/F.A.Z.-Grafik Niebel

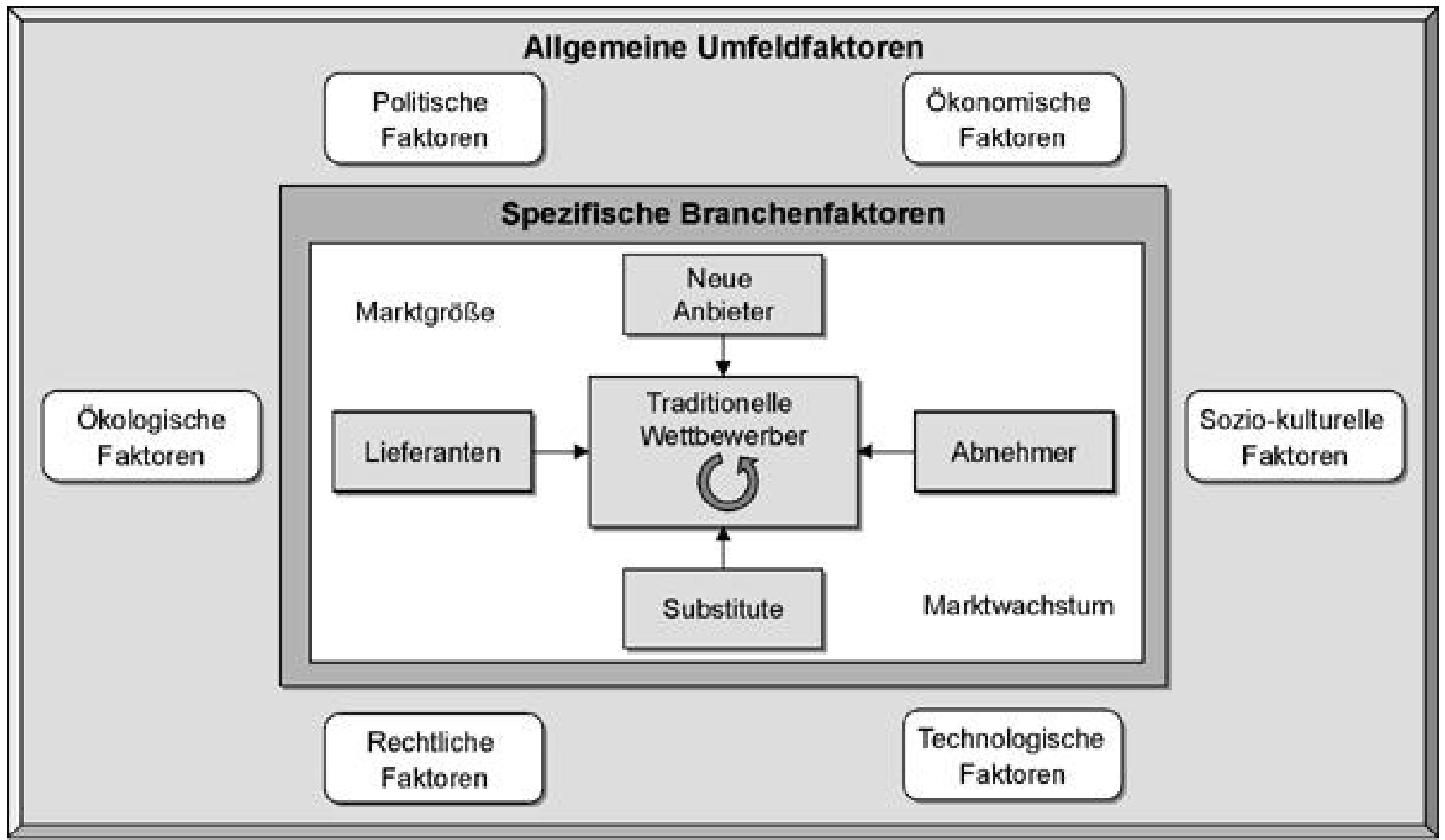
Gewinnmargen im Vergleich**



Segmentierung Geschäftsfelder von Siemens

Ergebnismargenbänder

	Margenband
Power and Gas	11 – 15%
Energy Management	7 – 10%
Building Technologies	8 – 11%
Mobility	6 – 9%
Digital Factory	14 – 20%
Process Industries and Drives	8 – 12%
Healthineers	15 – 19%
Siemens Gamesa Renewable Energy	5 – 8%
SFS (ROE nach Steuern)	15 – 20%



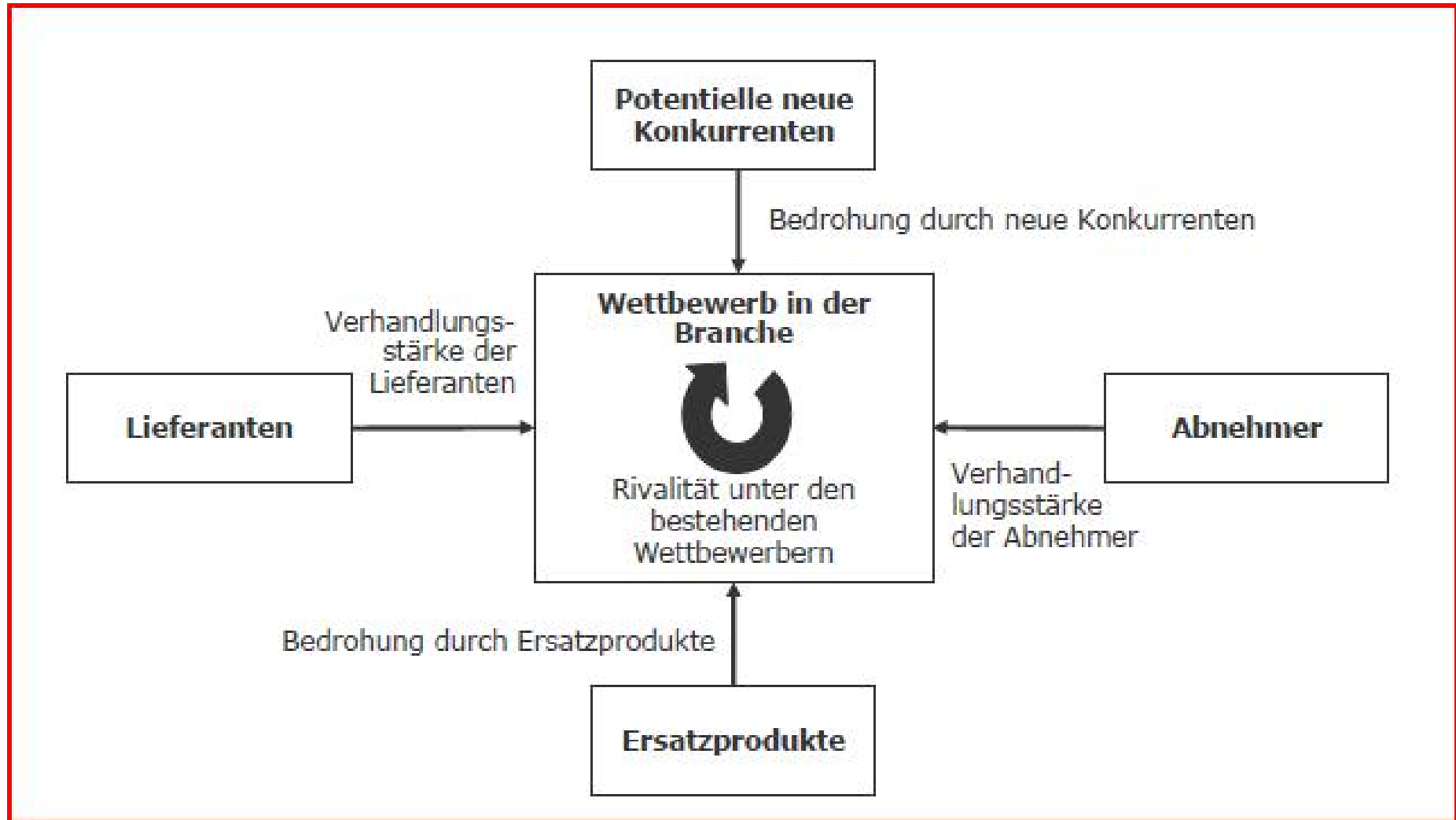
Quelle: Plaut Strategy Consulting in Anlehnung an Porter und Lynch

Political Factors (Politische Faktoren)	Economic Factors (Ökonomische Faktoren)
<ul style="list-style-type: none"> • Verschiebungen im Partegefüge auf lokaler, regionaler, Bundes- oder europäischer Ebene • Wettbewerbspolitik (z.B. Subventionspolitik, Deregulierung und Liberalisierung) • Steuer- und Finanzpolitik • Beziehungen zwischen Politikern und dem eigenen Unternehmen • Anteil staatlicher Unternehmen in der betrachteten Branche 	<ul style="list-style-type: none"> • Inflationsrate • Zinsniveau • Ausgabeverhalten von Konsumenten (verfügbares Einkommen) • Währungsfluktuation und Wechselkurs z.B. gegenüber dem US\$ • Arbeitslosenquote • Export- und Importquote in der betrachteten Branche • Einfluss von Gewerkschaften
Socio-cultural Factors (Sozio-kulturelle Faktoren)	Technological Factors (Technologische Faktoren)
<ul style="list-style-type: none"> • Veränderungen bei Werten, Normen und im Lebensstil (z.B. Abkehr von materiellen Werten hin zu privaten Werten) • Änderungen in der Einstellung zu Freizeit und Arbeit (u.a. Freizeitmobilität und Freizeitverhalten) • Gesundheitsfragen • Bildungsstand der Bevölkerung • Demografische Veränderungen (z.B. Alterspyramide) 	<ul style="list-style-type: none"> • Investitionspolitik der nationalen Regierung bzw. der EU in Forschungsprojekte • Anzahl Patente und innovativer Produkte • Prozessinnovationen • Geschwindigkeit des Wandels • Anteil des Aufwands für Forschung und Entwicklung am Gesamtaufwand bei den Hauptwettbewerbern
Legal Factors (Rechtliche Faktoren)	Ecological Factors (Ökologische Faktoren)
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsrechtliche Vorschriften • Arbeitsschutzbestimmungen • Betriebsverfassung • Gesellschaftsrechtliche Bestimmungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemein gültige umweltrechtliche Vorschriften • Umweltschutzabgaben • Entwicklung des ökologischen Bewusstseins und Handelns in der Bevölkerung

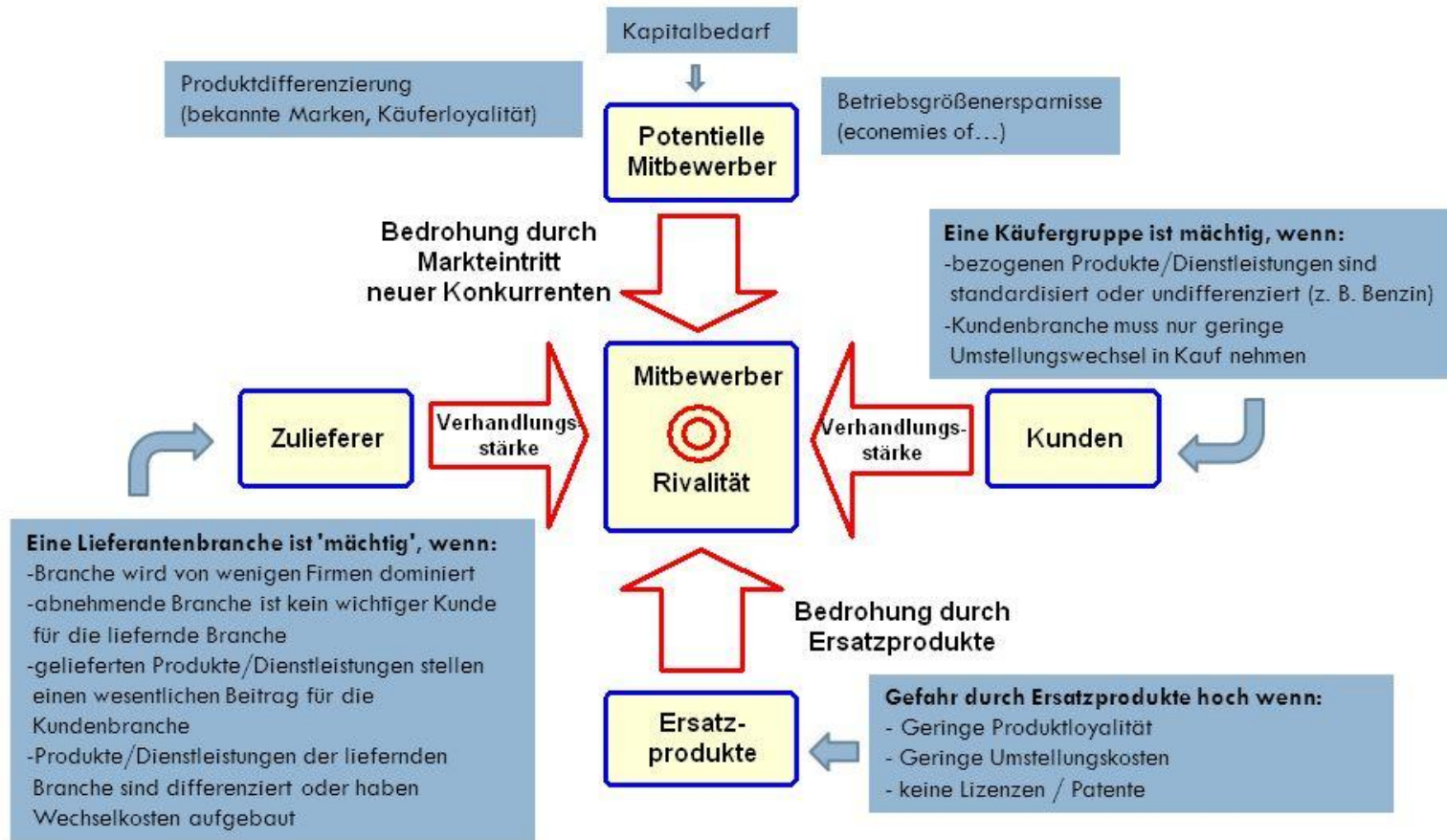
Quelle: Plaut Strategy Consulting in Anlehnung an Lynch

Strategie

branchenspezifische Faktoren



Branchenstrukturanalyse – 5-Kräfte Modell



Ziel ist es, die unternehmensinternen Stärken und Schwächen zu erfassen und daraus die Erfolgsvoraussetzungen für zukünftige Aktivitäten abzuleiten.

Zu Beginn der Unternehmensanalyse müssen die für den Geschäftserfolg wichtigen Erfolgsfaktoren definiert werden.

Es gibt zwei Arten von strategischen Potenzialen, aus denen sich strategische Erfolgsfaktoren ableiten lassen:

- **Leistungspotenziale**, die direkt mit der **betrieblichen Leistungserstellung** in Zusammenhang stehen, und
- **Führungspotenziale**, die sich auf unterstützende Tätigkeiten konzentrieren.



Ressourcenbasierte Strategie

Eine einseitige **Ausrichtung am Markt** ohne Berücksichtigung der **internen Faktoren** negiert jedoch das faktische Machbare in der Organisation.

Deshalb sollte auch eine ressourcenbasierte Strategie in Betracht gezogen werden. Das bedeutet, dass sich das Unternehmen an den **eigenen Möglichkeiten** und **Ressourcen** orientiert.

Dazu ist es notwendig, die **Kernkompetenzen** des Unternehmens zu ermitteln.



Strategie

Kernkompetenzen

Kernkompetenzen sind „...die Fähigkeiten, die ein Unternehmen in die Lage versetzen, wesentlichen Kundennutzen zu liefern.“

„Kernkompetenz ist die Fähigkeit, etwas, wofür es einen Markt gibt, besser zu können als andere.“

Die **Kernkompetenzen** sind so etwas wie das **kollektive Wissen der Organisation**.



Kernkompetenzen

Kernkompetenzen sind die **Verknüpfung** zwischen einzigartigen Fähigkeiten, den Ressourcen und den zentralen Kundenbedürfnissen.

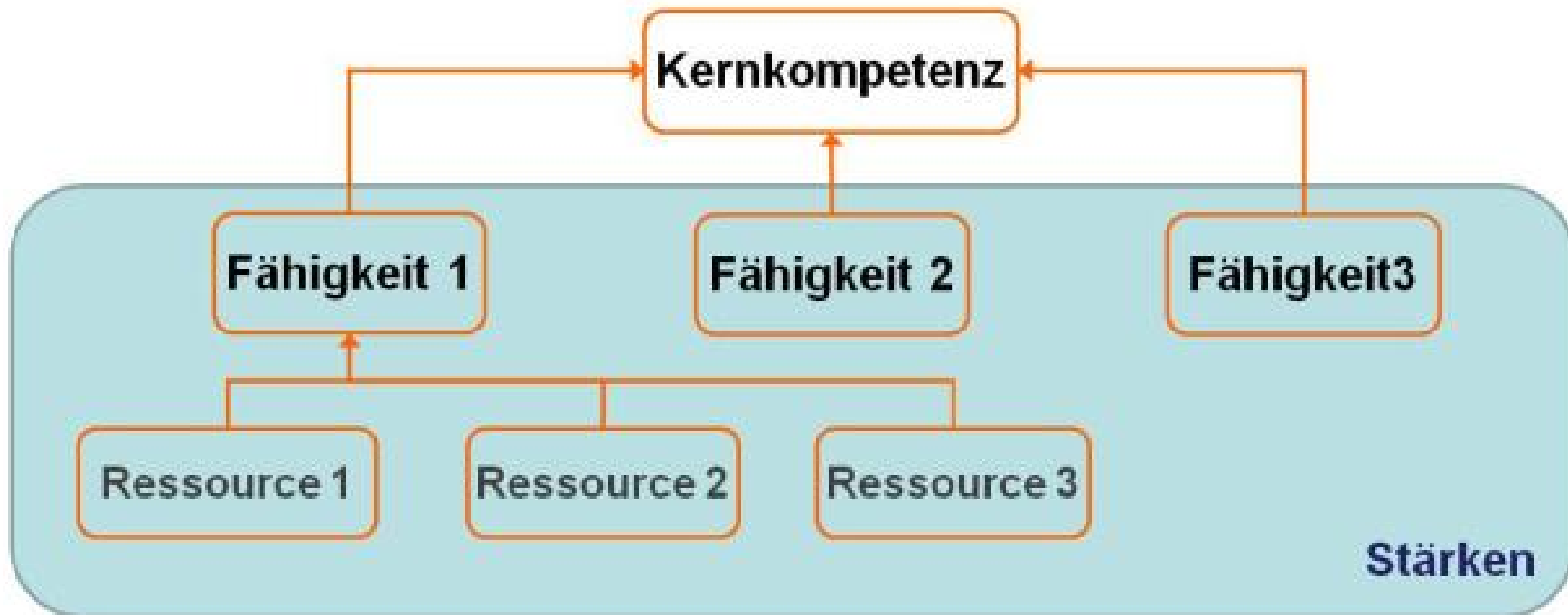


Abb. 1 Bestandteile von Kernkompetenzen

Kernkompetenzen

In Analogie mit einem Baum kann man **Wechselwirkungen** zwischen einem **Produkt** und **Kernkompetenz**, sowie der zugrundeliegenden Ressourcen darstellen.



Wurzeln	Fähigkeiten, Ressourcen, Infrastruktur, Führung, Organisation
Stamm	Kernkompetenzen, Wettbewerbsvorteile
Äste	Geschäftsfelder, Sparten, Bereiche
Blätter Früchte	Produkte, Artikel, Leistungen
Blüten	Innovationen

Einzigartig heißt, dass die Fähigkeiten **nicht** einfach von einem Mitbewerber anderswo **gekauft** werden **können**.

Erkennen von Kernkompetenzen

1. herausfinden, was der Betrieb am besten / oder besser anders kann. Fragen, was sich ganz konkret von anderen Unternehmen unterscheidet.
2. Unternehmens-Kernkompetenzen sind unabhängig von den Produkten bzw. in allen oder den meisten Produkten enthalten.
3. Außenstehende einbeziehen- diese erkennen oft ohne „Betriebsbrille“ die erfolgsentscheidenden Kompetenzen schon nach kurzer Zeit.
4. jeder (führende) Mitarbeiter beschreibt andere Stärken des Unternehmens- auf wesentliche fokussieren
5. schwammige Begriffe und Floskeln vermeiden wie Qualität, Flexibilität, sondern konkrete erarbeiten, welche Art von Qualität erfolgsentscheidend ist.

Strategie

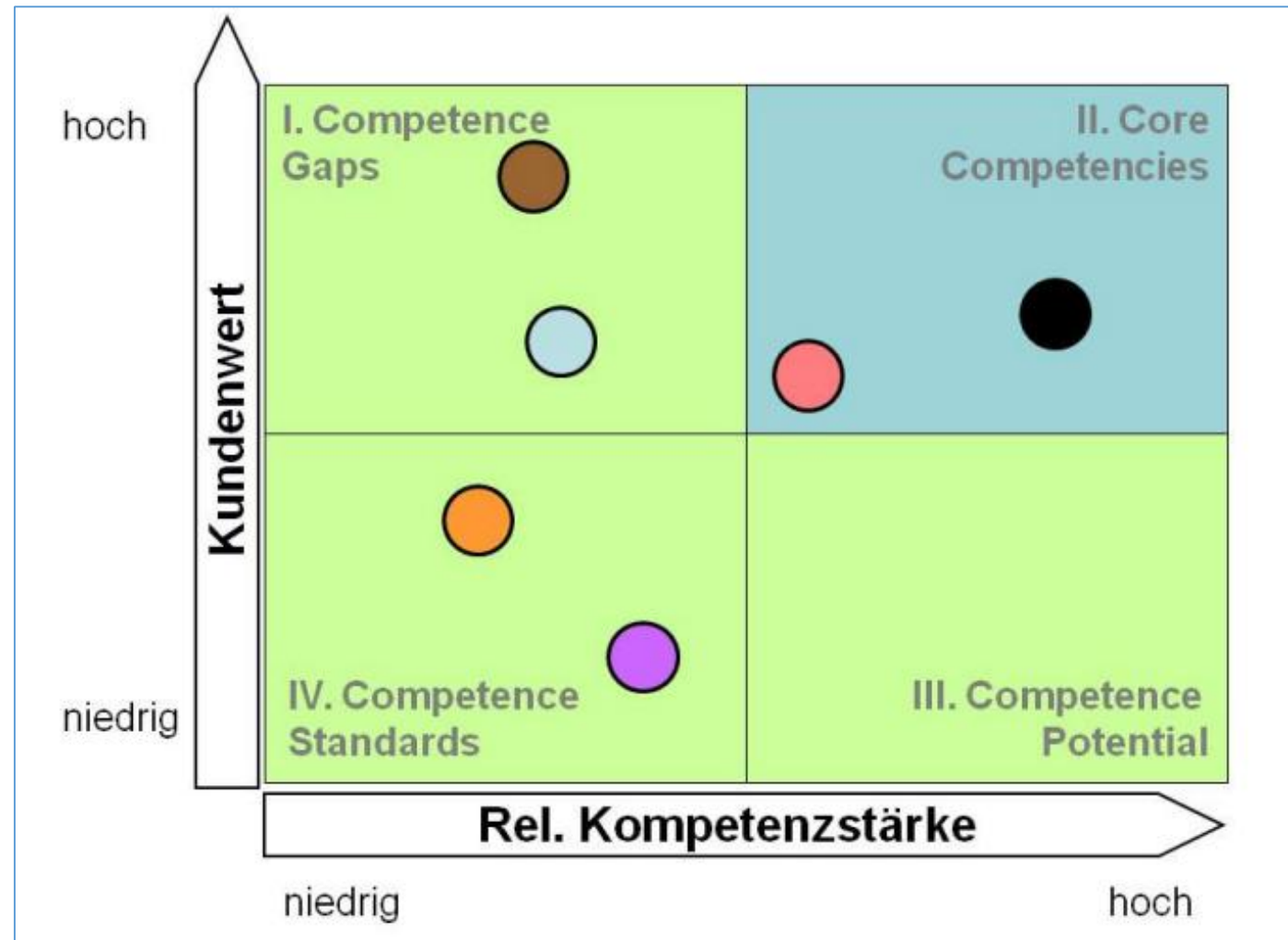
Kompetenz-Matrix

Competence Gaps (Gap= Lücke) Ausbau vorhandener Kompetenzgrundlagen

Core Competencies sind die „Perlen“ Ihrer Kompetenzen.

Competence Potentials bieten noch zu geringen Nutzen, muss mit Kunden verbessert oder durch Kooperationen bzw. Firmenkäufe erhöht werden.

Competence Standards sind Basis-Kompetenzen, für den Kunden nicht entscheidend. Die Schaffung dauerhafter Vorteile ist schwierig, hohe In-



Prinzipien zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen

Fünf Prinzipien zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen sollten berücksichtigt werden:

1. **Überlebensprinzip:** Man muss zumindest einen strategischen Wettbewerbsvorteil (von relativer Dauer) vorweisen können.
2. **Chancenprinzip:** Je mehr wichtige Wettbewerbsparameter vorhanden sind, desto größer die Chancen zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen.
3. **Wahrnehmungsprinzip:** Nicht technisch-objektive, sondern nur vom Kunden subjektiv wahrgenommene Wettbewerbsvorteile zählen.
4. **Konzentrationsprinzip:** Lieber bei wenigen Wettbewerbsparametern führend sein, als bei vielen nur Durchschnittsleistung erbringen.
5. **Konsistenzprinzip:** Strategische Wettbewerbsvorteile sind in erster Linie bei jenen Wettbewerbsparametern zu erzielen, welche für den Kunden am wichtigsten sind, bei weniger wichtigen Parametern sind weniger gute Leistungen dagegen in Kauf zu nehmen.

Zu Beginn der Strategieerarbeitung werden die in der Umfeld- und Unternehmensanalyse erstellten Stärken/Schwächen- und Chancen/Risiken-Profile (SWOT-Analyse) genutzt, um den strategischen Handlungsbedarf zu identifizieren.

Handlungsbedarf ergibt sich überall dort, wo

- **Chancen** entstehen, die es zu nutzen gilt,
- **Risiken** drohen, die es zu vermeiden gilt,
- das eigene Unternehmen **Stärken** hat, die es auszubauen und zu nutzen gilt,
- das eigene Unternehmen **Schwächen** hat, die es zu beheben gilt.

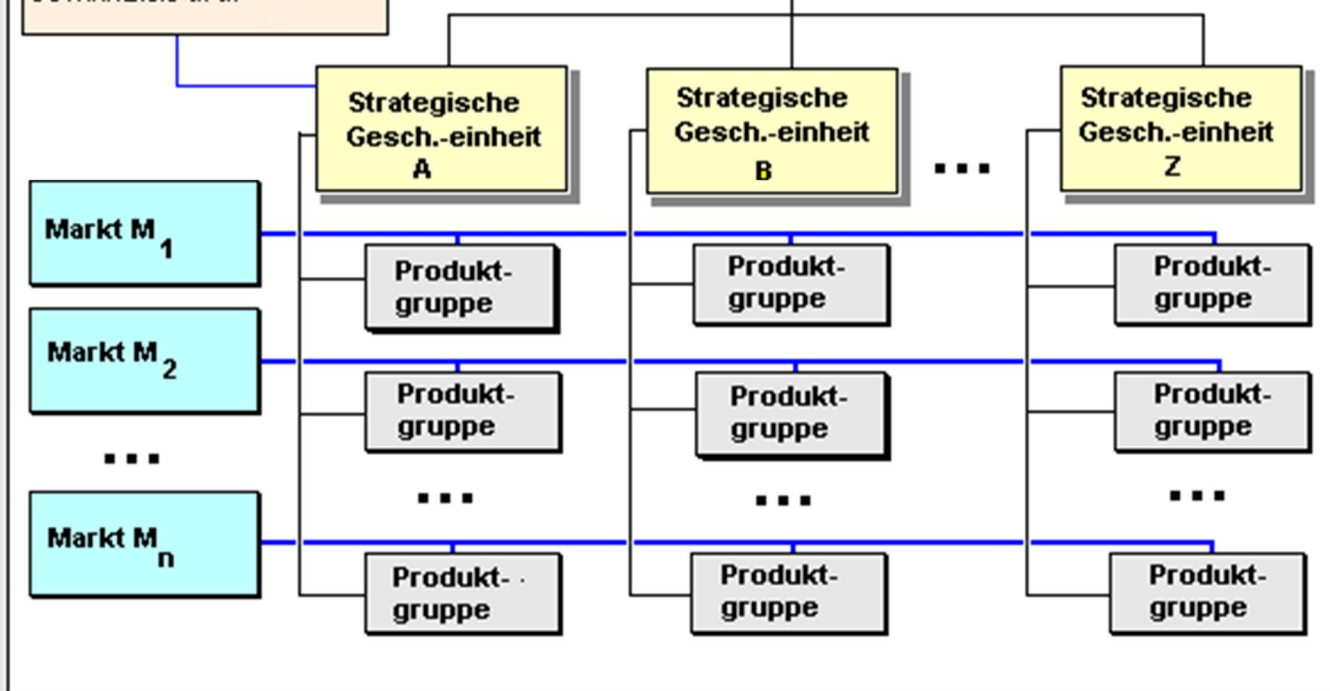
zwei **Kernfragestellungen** sind zu beantworten:

- Was soll zukünftig angeboten werden?
- Wem soll dieses zukünftig angeboten werden?

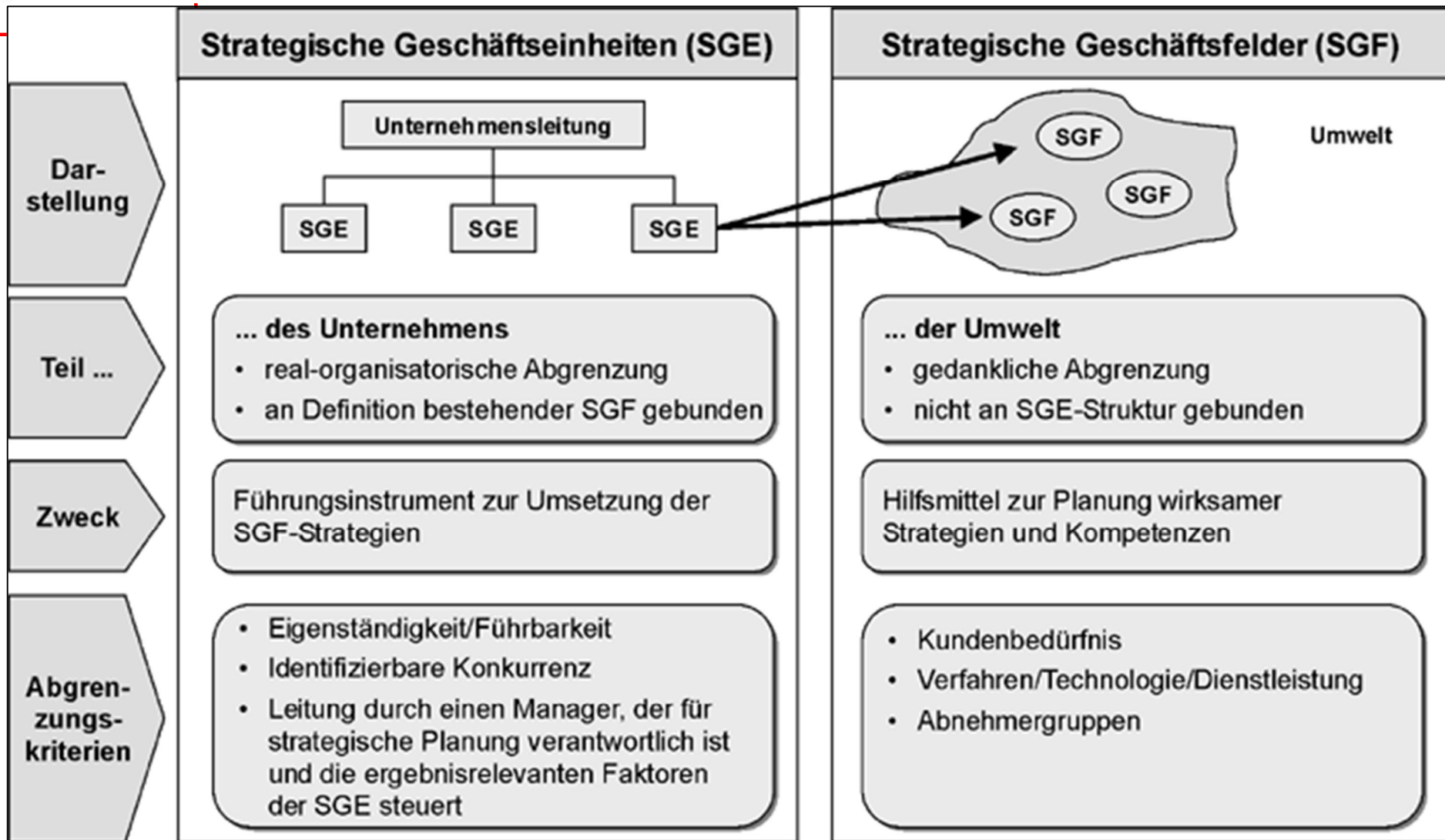
Strukturdefinition

Strategische Geschäftseinheit (Innensegmentierung)

Besondere Wettbewerbsposition, eigene Umsatz- und Gewinnziele u. a.

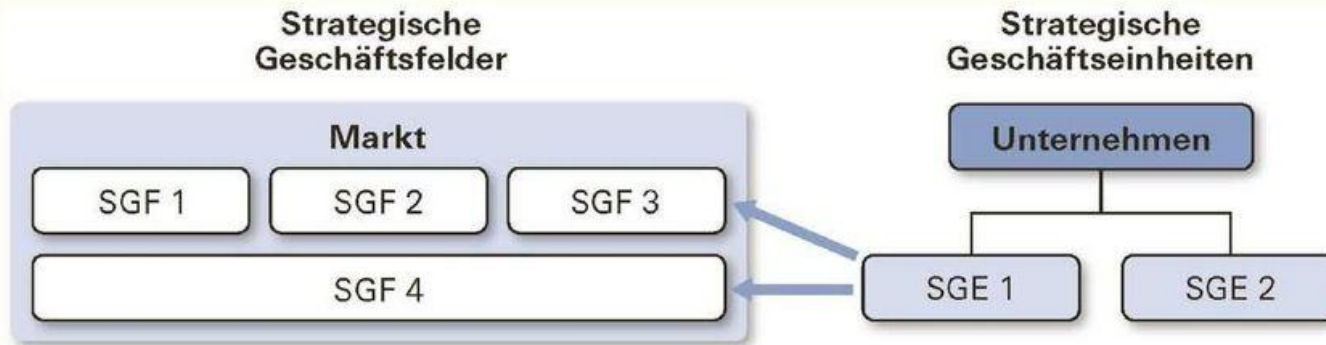


Strategie →



Quelle: Gilbert und Grimm

Unterscheidung SGE und SGF



Strategisches Geschäftsfeld (SGF)	Ein SGF ist ein „Markt im Markt“. Es unterteilt sich von anderen SGF im selben Markt durch unterschiedliche Kunden, unterschiedliche Konkurrenten, unterschiedliche Angebote und unterschiedliche Marken. SGF sind von aussen gegeben . D.h. sie werden nicht vom Unternehmen definiert
Strategische Geschäftseinheit (SGE)	Eine strategische Geschäftseinheit (SGE) ist eine organisatorische Einheit im Unternehmen, die bestimmte strategische Geschäftsfelder bearbeitet. SGE werden also vom Unternehmen her, von innen, definiert

Ein guter **Maßnahmeplan** beinhaltet pro jeweiliges Betrachtungsfeld eine

- Beschreibung der durchzuführenden Aktivitäten, eine
- Definition von Verantwortlichen und Beteiligten, eine
- Zeitachse für die Ausführung sowie ggf.
- Budgetgrenzen,
- Einsparungs- und Umsatzziele.

Als letztes Element der Strategieumsetzung sollte schließlich ein **Umsetzungs-Controlling** stattfinden. Hierbei gilt es, die

- Einhaltung der in den Maßnahmen- und Businessplänen vorgegebenen **Meilensteine** und **Ziele** zu überwachen und
- **Gegenmaßnahmen** zu definieren, die bei Abweichungen vom Soll zu initiieren sind.



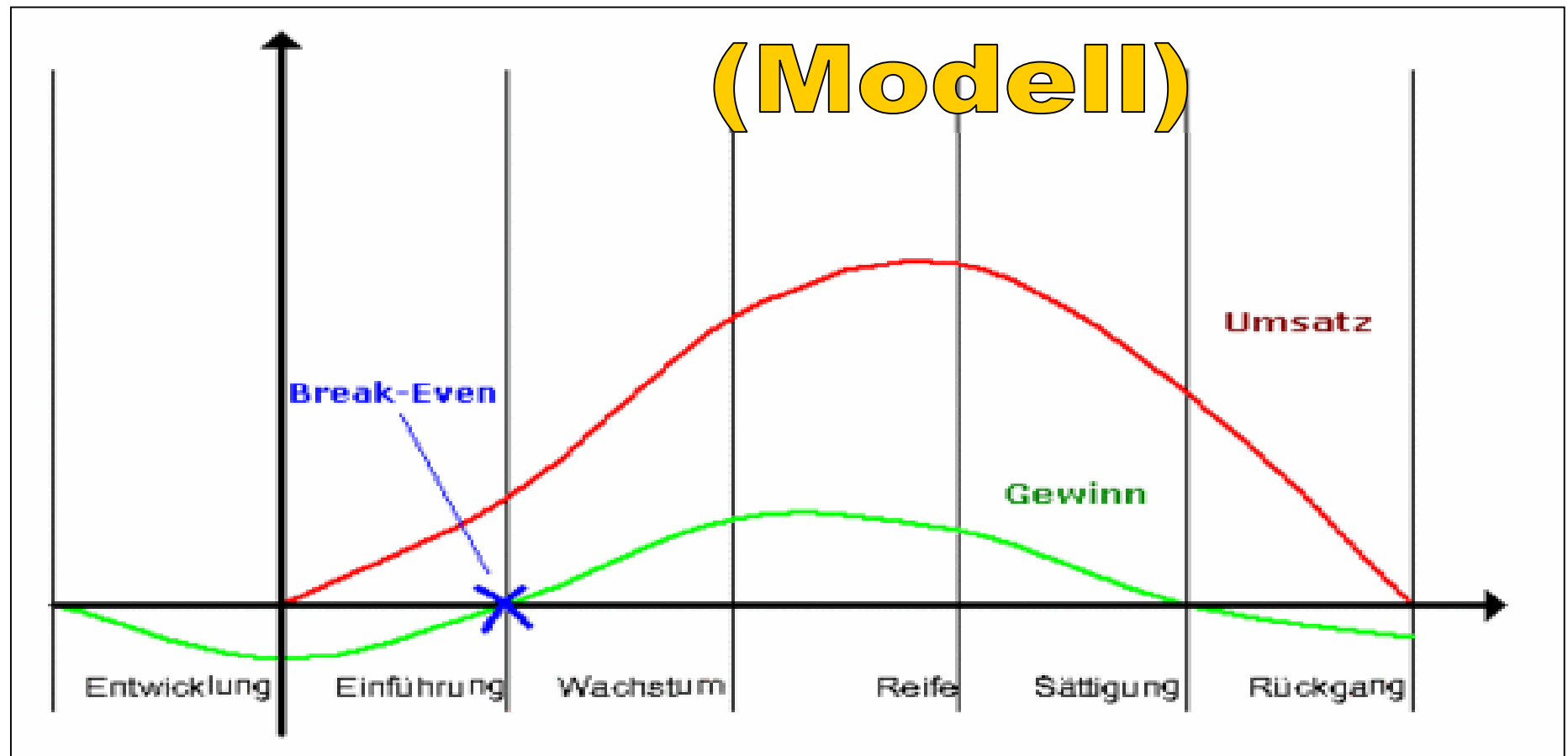
Strategische Controllinginstrumente (Auswahl)

- Produkt-Lebenszyklus-Kurve
- Portfolio-Analyse
- Lebenszykluskosten - Life Cycle Costing
- Erfahrungskurve
- Benchmarking
- Outsourcing
- Balanced Scorecard
- Stärken- Schwächen- Analyse
- SWOT- Analyse

Strategie

Produktlebenszyklus

Jedes Produkt bzw. Dienstleistung hat seinen Lebenszyklus und es ist wichtig, dass ein anderes Produkt rechtzeitig zur Verfügung steht, wenn ein altes ausgelaufen ist.





Strategie

Produktlebenszyklus

Einführungsphase

- durch Werbung und Public Relations wird auf das neue Produkt aufmerksam gemacht
- steigende Umsätze
- wegen vorangegangenen Kosten für die Produktentwicklung und der anhaltenden Kommunikationsausgaben noch keine Gewinne

Wachstumsphase

- erstmalig Gewinne erzielt,
- Ausgaben für Promotion und Kommunikation noch anhaltend hoch
- schnelles Wachstum
- weitere Werbung beschleunigt dieses Wachstum am Markt
- Konkurrenten werden auf das Produkt aufmerksam (Free-Rider-Problem²).

² - engl. free-rider problem = Trittbrettfahrer-Problem



Produktlebenszyklus

Reifephase

- längste Marktphase
- ist die profitabelste, da die Umsatzkurve hier am höchsten ist.
- allmählich gehen die Gewinne zurück, da die Konkurrenz sehr stark ist.
- immer noch hohen Marktanteil
- deshalb geeignetes Erhaltungsmarketing und durch Produktvariationen erhalten und erhöhen.

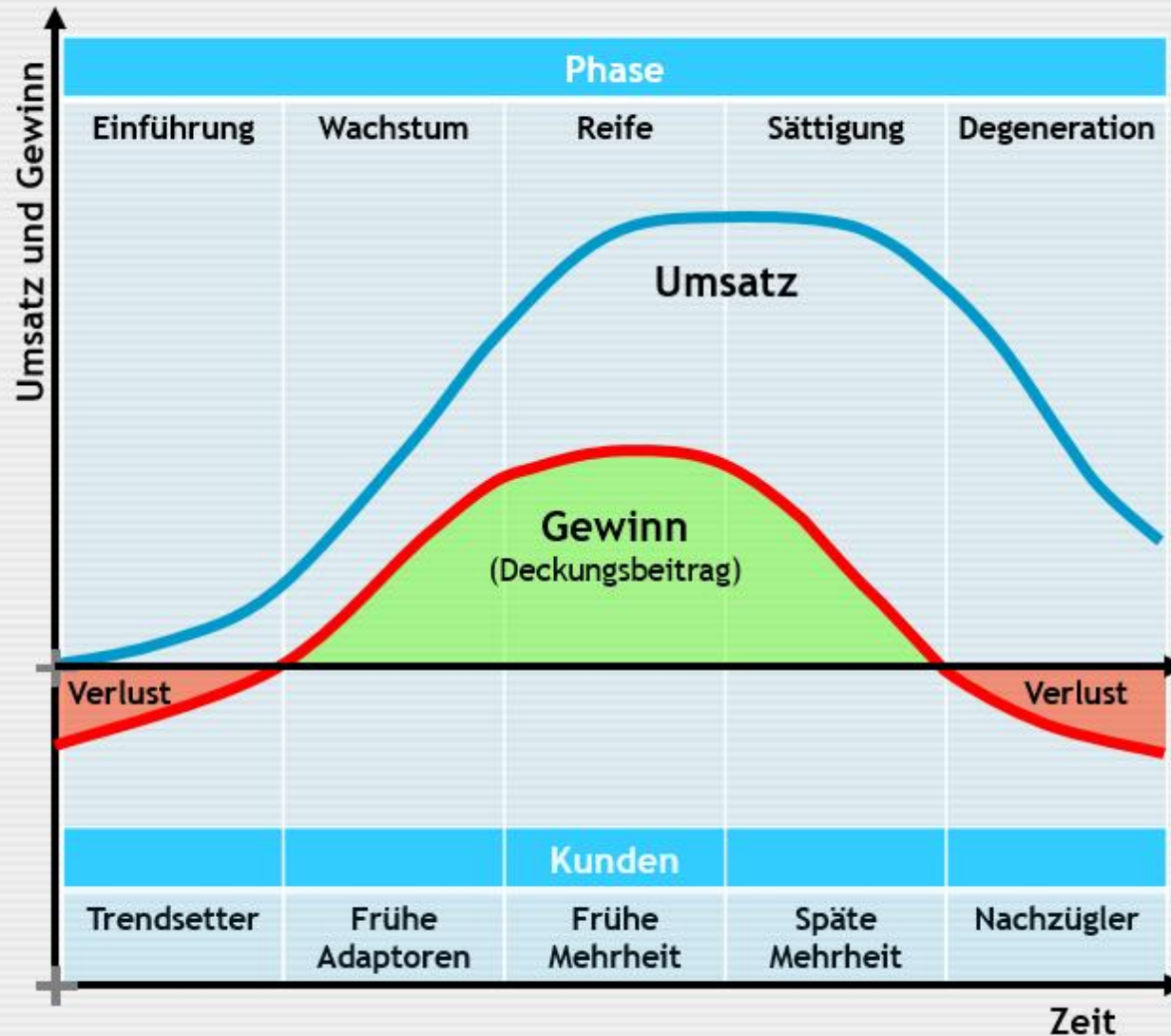
Sättigungsphase

- Produkt hat kein Marktwachstum mehr
- Umsätze und Gewinne gehen zurück
- durch Modifikationen versuchen, mehr Kunden zu gewinnen
- Sättigungsphase endet, wenn Umsatzerlöse die Deckungsbeitragsgrenze wieder unterschreiten

Rückgangsphase

- =Degeneration, Markt schrumpft
- Umsatzrückgang kann nicht abgefangen werden.
- Produkt verliert Marktanteile und hat negatives Wachstum,
- Portfolio sollte bereinigt werden, es sei denn, es bestehen Verbundbeziehungen mit anderen Produkten.

Die 5-Phasen eines Produktes



Von der Wiege bis zur Bahre ...

Jedes Produkt - ja sogar Produktgruppen, Geschäftsfelder bis hin zu Märkten - durchlaufen einen **Lebenszyklus**, der sich in **5 Phasen** untergliedern lässt:

Einführungsphase: Das Produkt wird am Markt eingeführt, der Umsatz wächst noch schwach. Da die Kosten überwiegen, macht das Produkt noch **Verluste**. Das Marketing versucht, **Trendsetter** zum Kauf des Produktes zu anzuregen.

Wachstumsphase: **Frühe Adaptoren** reagieren auf das Produkt. Der Umsatz nimmt mit **steigenden Wachstumsraten** zu, das Produkt kommt in die **Gewinnzone**.

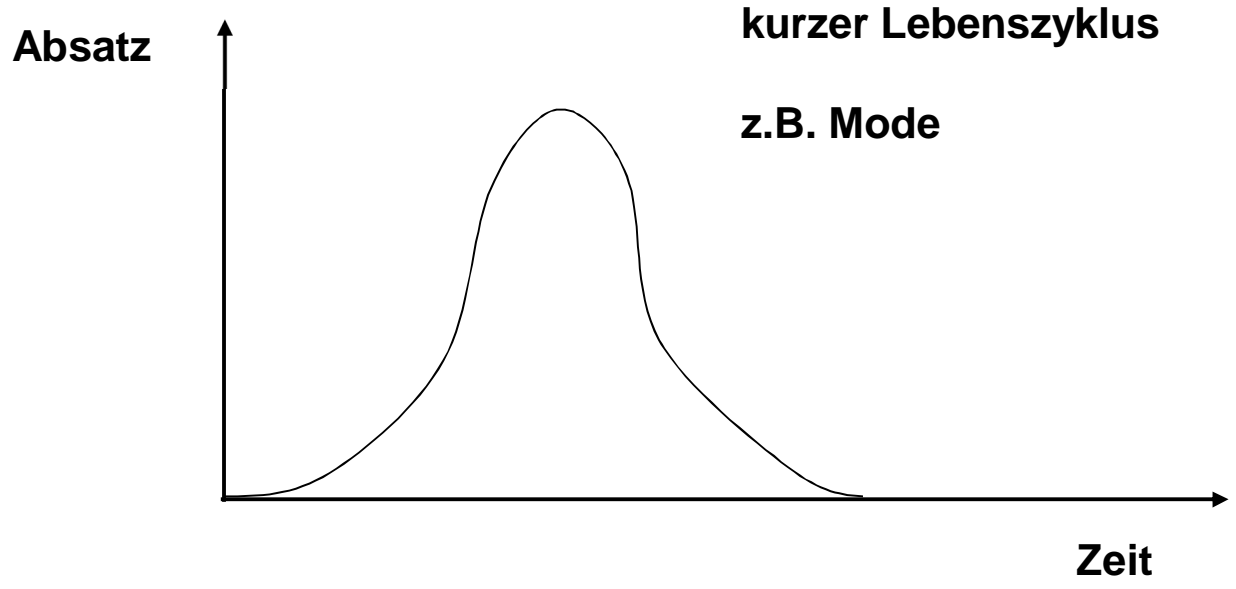
Reifephase: Der Umsatz des Produkt steigt zwar noch, allerdings mit **abnehmenden Wachstumsraten**. Eine **frühe Mehrheit** kauft nun das Produkt. Der Gewinn verharrt auf hohem Niveau.

Sättigungsphase: Die **späte Mehrheit** kauft das Produkt. Der Markt ist - auch durch **Konkurrenz** - gesättigt und der Umsatz erreicht sein **Maximum**. Der **Kostendruck** steigt. Noch werden zwar Gewinne gemacht, sie stagnieren oder nehmen sogar ab.

Degenerationsphase: Der Umsatz **nimmt deutlich ab** und das Produkt gelangt erneut in die **Verlustzone** - es „stirbt“. Nur noch **Nachzügler** kaufen das Produkt.

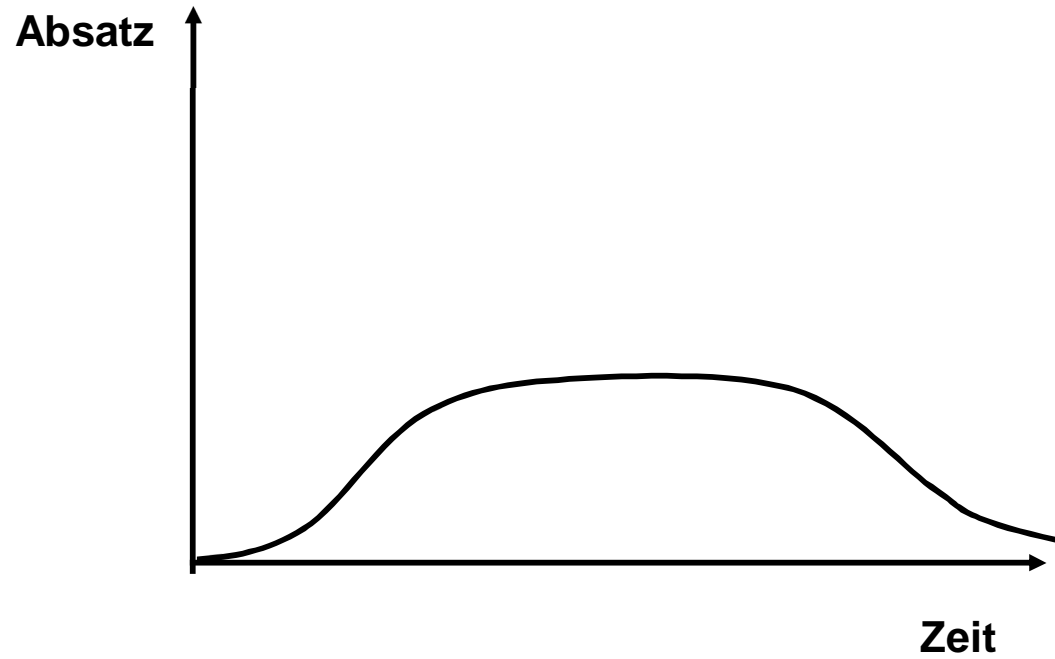


Beispiele für Produktlebenszyklen





Beispiele für Produktlebenszyklen



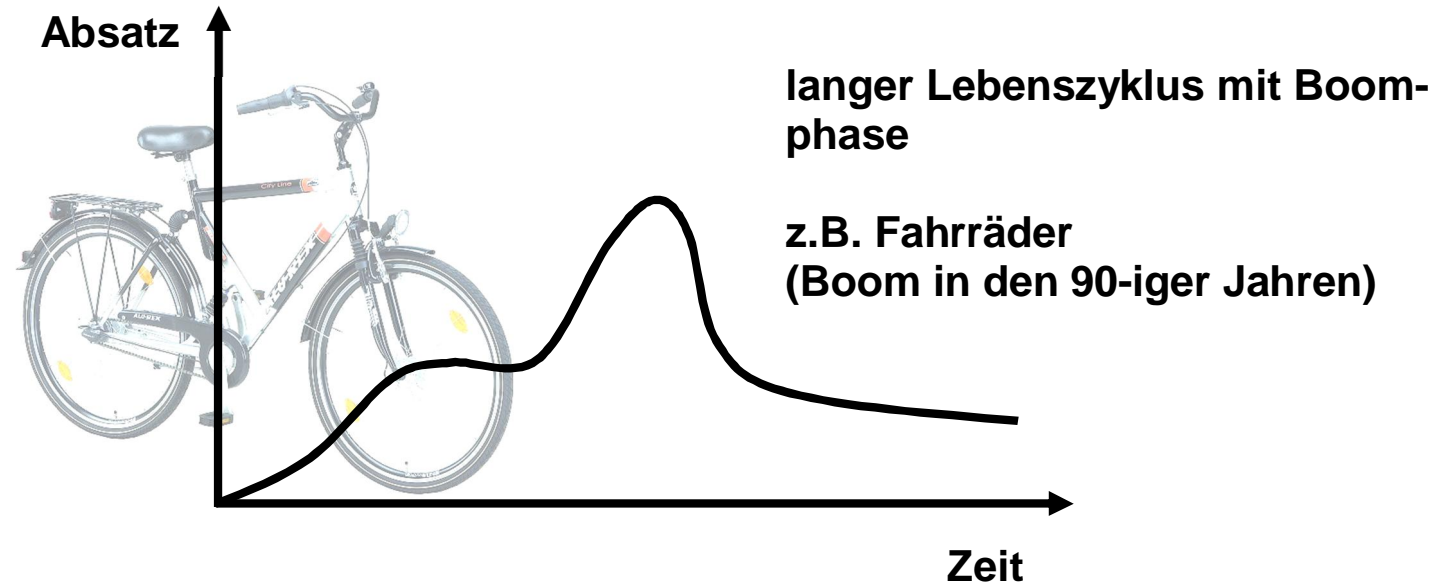
langer Lebenszyklus

z.B. Lebensmittel



Strategie

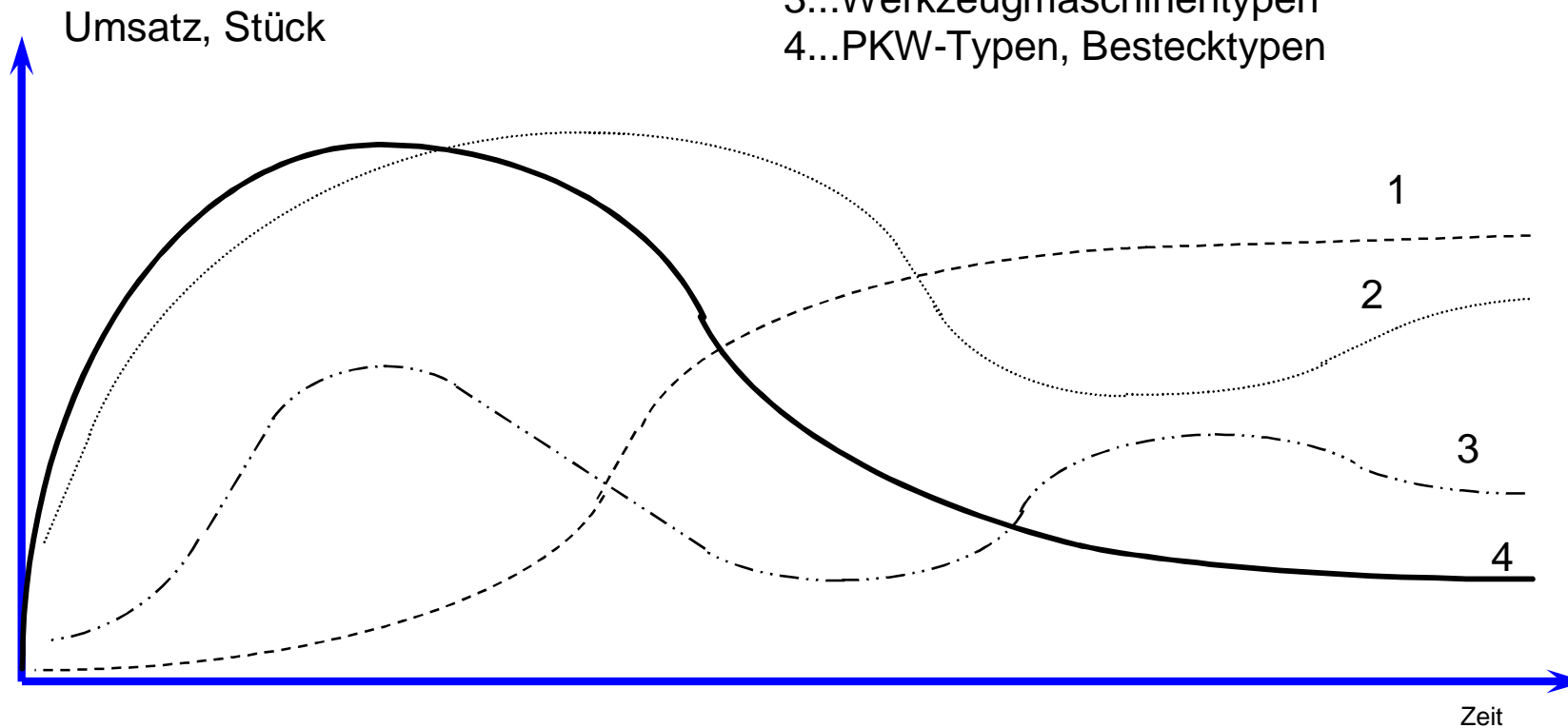
Beispiele für Produktlebenszyklen



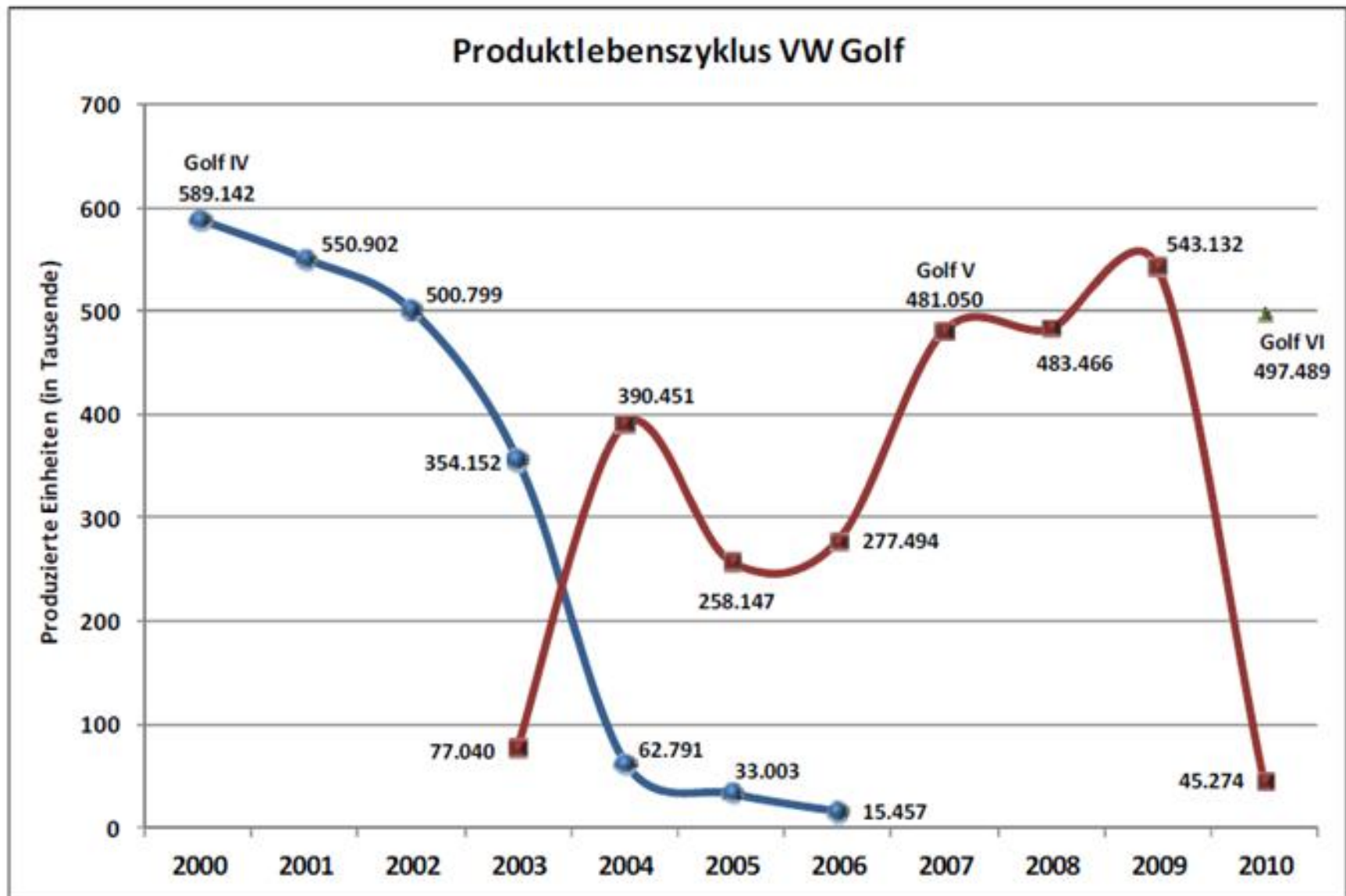
Strategie

Beispiele für Produktlebenszyklen

- 1...Fernsehgeräte, Zigaretten
- 2...Motorräder, Kühlschränke, rezeptpflichtige Pharmazeutika
- 3...Werkzeugmaschinentypen
- 4...PKW-Typen, Bestecktypen

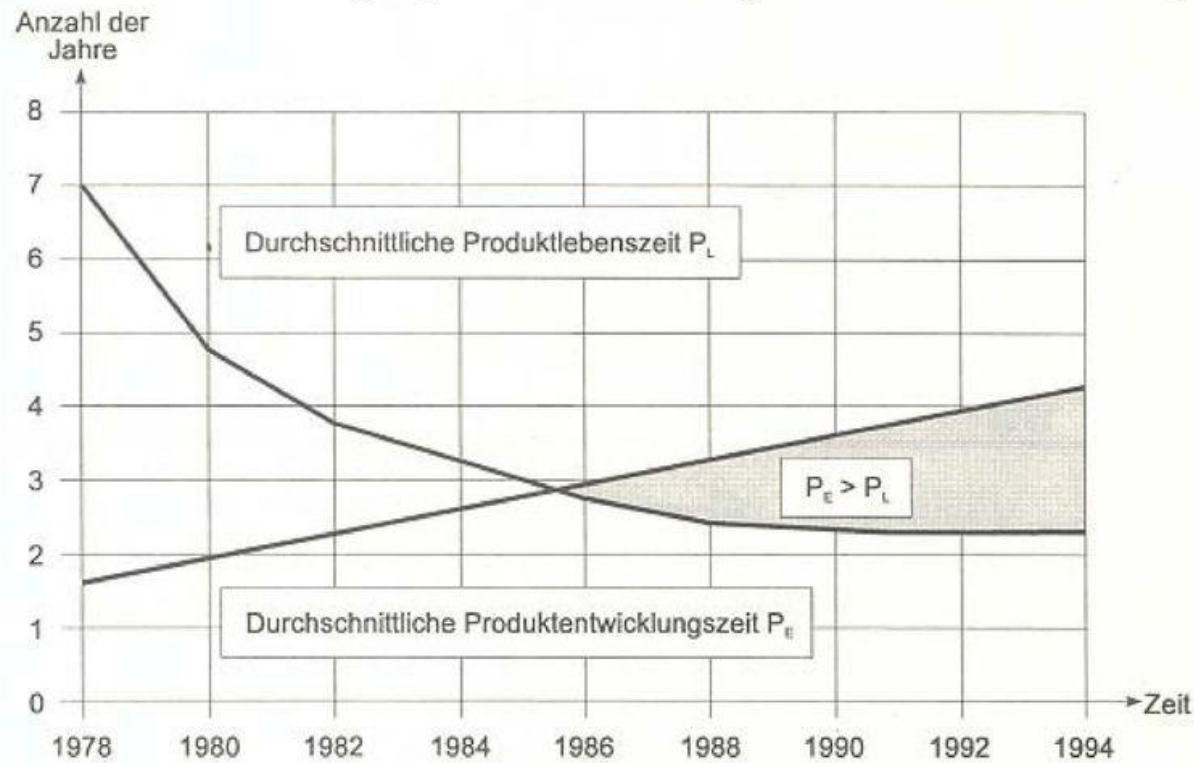


Strategie



Hohes Innovationsrisiko

Zeitrisiko: Entwicklungszyklen werden länger als Produktlebenszyklen



Quelle: Bullinger/ Wasserloos (1990)

Strategie

Relaunch - Facelifting

Sehr häufig wird versucht, das drohende Ende heraus zu schieben, indem das Produkt einem Facelifting unterzogen wird. Dazu werden neue Eigenschaften kreiert oder erfunden, um den Kunden das ehemalige Produkt in einem neuen Gewand wieder schmackhaft zu machen.

Beispielhaft dafür ist die Waschmittelwerbung:

Erst ist es das weißeste Weiß Ihres Lebens, dann wäscht es so weiß, weißer geht es nicht, zuletzt wird alles in kleine Perlen verpackt und soll noch besser waschen. Aber letztlich bleibt es mehr oder weniger dasselbe Waschmittel.

Allerdings können pfiffige Ideen einen **Relaunch** erfolgreich werden lassen.



Relaunch - Facelifting



Tempo Klassik



Tempo Plus



Tempo Menthol



Tempo Aromathera



Tempo Cleans



Tempo Box



Tempo Kids



Sondereditionen

Strategie

Relaunch - Facelififting



Strategie

Beispiel zu Logo-Relaunch



1939



1948



1960



1967



1978



1995



1999

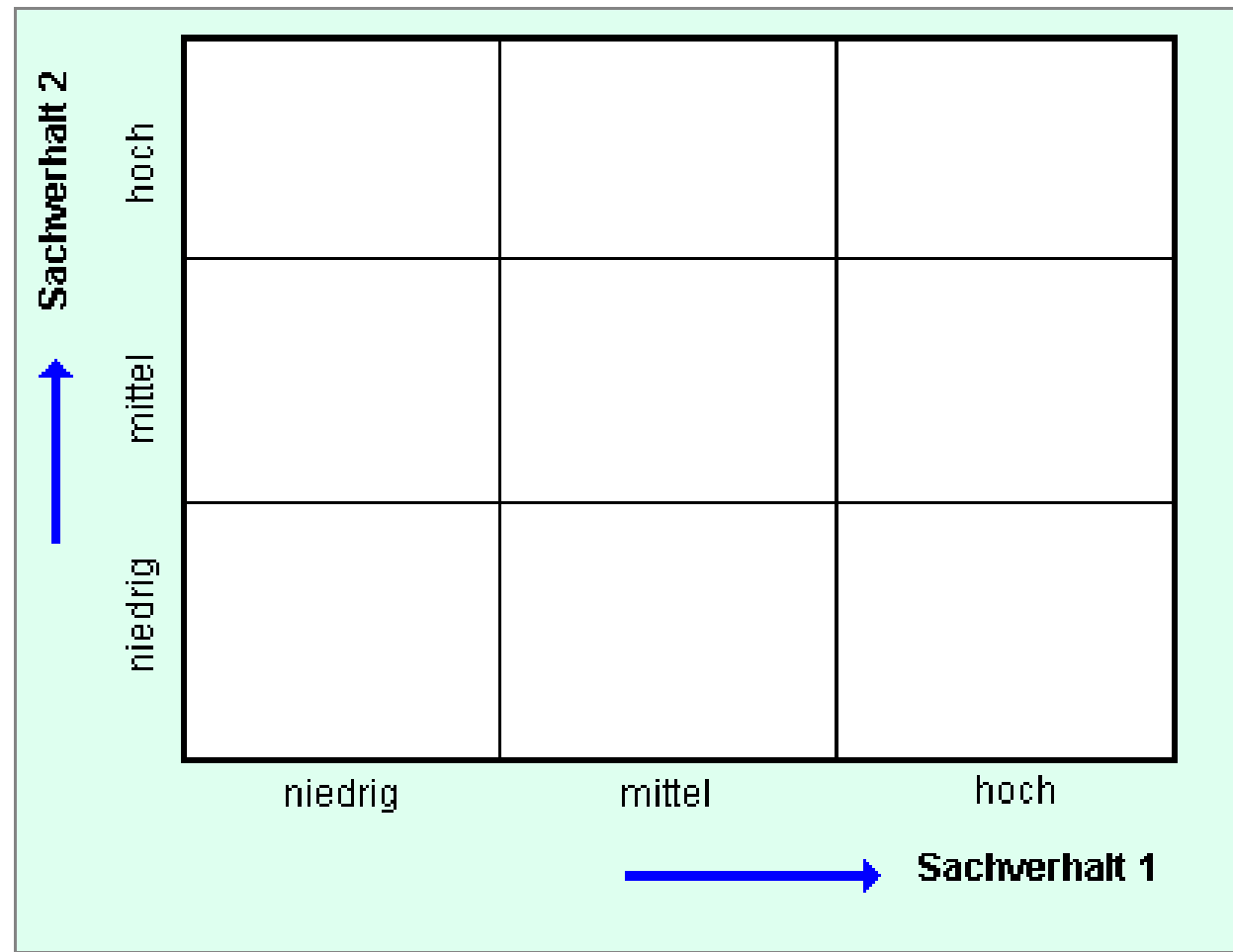


2000



Portfolio-Analyse

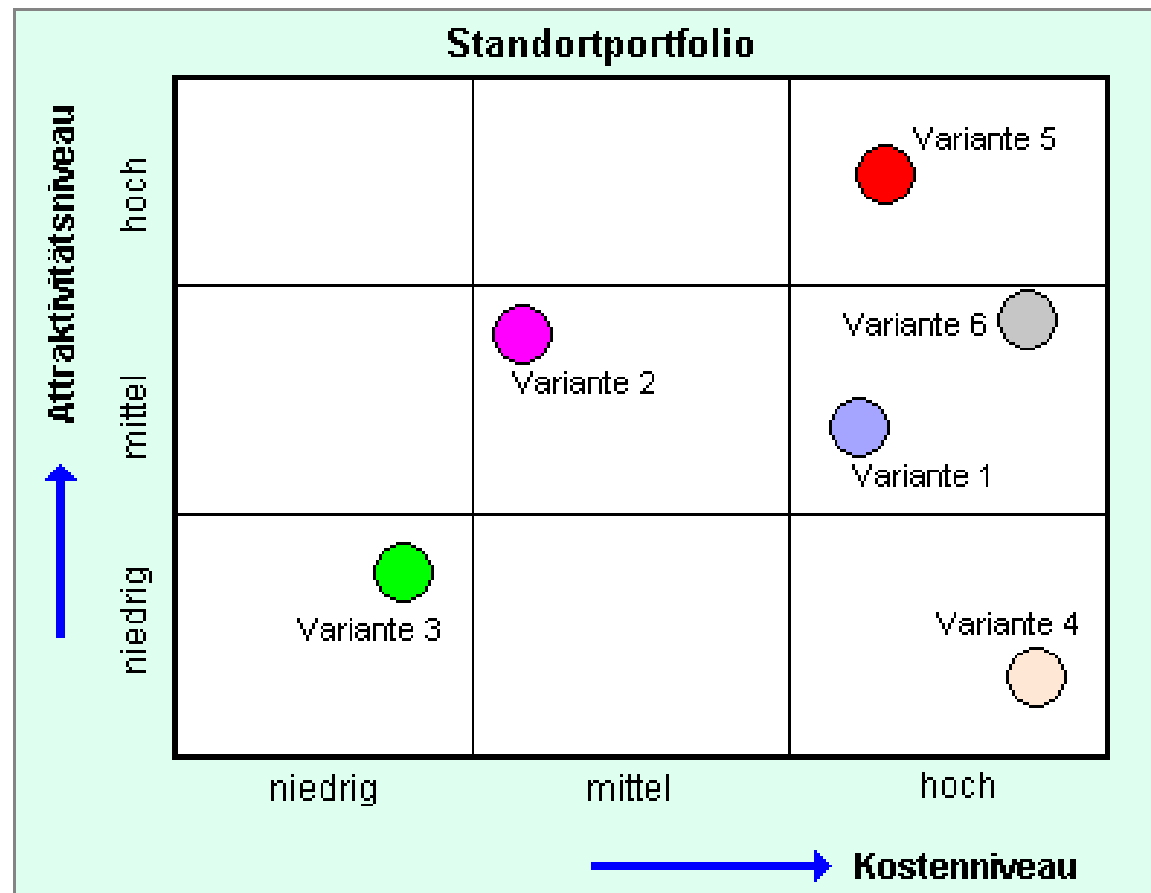
Grundaufbau einer 9-Feld-Matrix





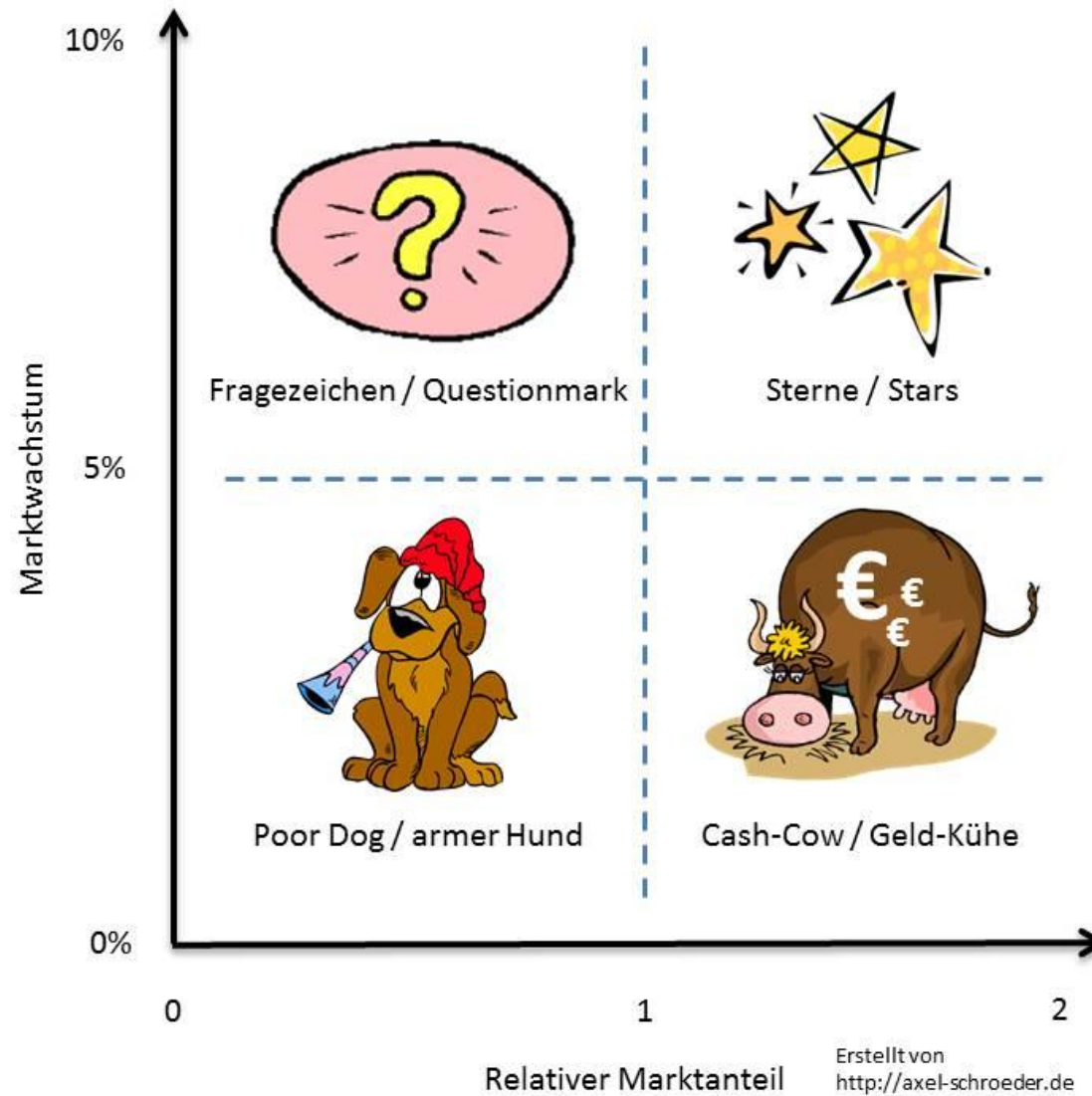
Portfolio-Analyse

Die Portfolio-Analyse kann also für verschiedenste Aufgaben verwendet werden. Das untere Beispiel zeigt die Portfolioanalyse für eine Standortauswahl.



Strategie

Boston-Consulting-Matrix



Boston-Consulting-Matrix



ist dadurch gekennzeichnet, dass es bisher einen niedrigen relativen Marktanteil in einem Markt aufweist, der schnell wächst. Die Produkte oder Dienstleistungen werden gerade eingeführt oder befinden sich in der frühen Wachstumsphase. Zu diesem Zeitpunkt ist die Zukunft des Geschäftsfeldes noch ungewiss, da es sich ebenso zu einem Erfolg wie zu einem Misserfolg entwickeln kann. In dieser Phase hängt alles von den Mitteln ab, die in dieses Projekt investiert werden können. Das Geschäftsfeld kann sich aktuell noch nicht komplett selbst finanzieren.



Star (Stern): Produkte, die einen hohen relativen Marktanteil und ein hohes Marktwachstum auf sich vereinen, sind in der Wachstumsphase. Hier sind hohe Investitionen erforderlich, um den Marktanteil zu halten oder zu vergrößern. Allerdings tragen sich Stars finanziell größtenteils selbst.

Boston-Consulting-Matrix



Marktwachstum nicht mehr stark ausgeprägt
Kosten sind bereits gesunken, es muss nur noch wenig investiert werden, um weiterhin Überschüsse zu erwirtschaften.
Überschüsse werden abgezogen und in andere aufstrebende, erfolgversprechende Geschäftsfelder investiert.



Geschäftsfelder, bei denen das Unternehmen einen geringen Marktanteil erreicht. Gleichzeitig wächst der betreffende Markt nur langsam oder stagniert sogar. Es sind hohe Investitionen erforderlich, um diesen geringen Marktanteil halten zu können. Dadurch entsteht im Regelfall ein negativer Cash-Flow.



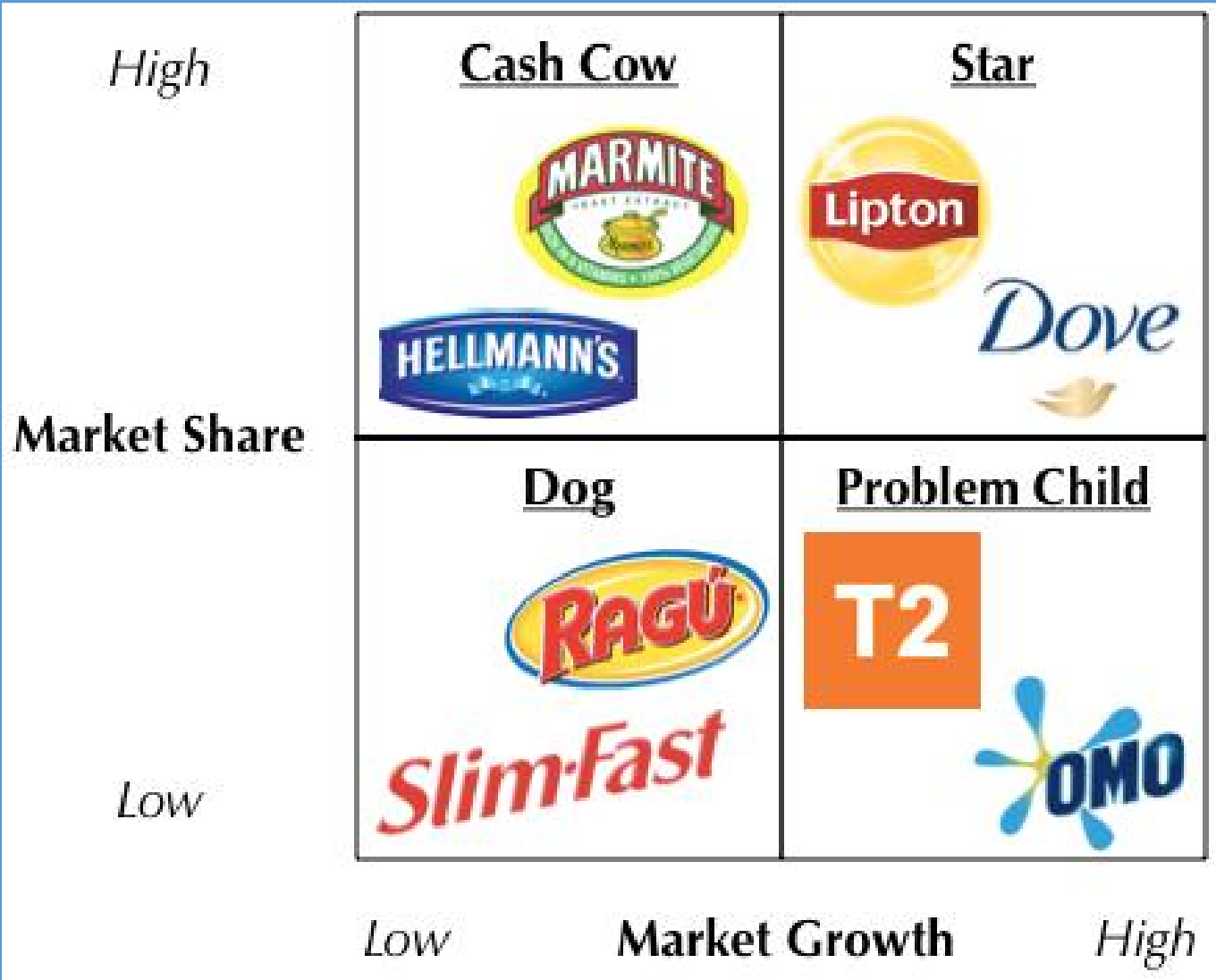
Boston-Consulting-Matrix

Übersicht zu den Strategien

Feld	Strategie	Investitionsentscheidung
Fragezeichen	Fördern oder Eliminieren	Erweiterungsinvestition
Sterne	Forcieren	Rationalisierungsinvestition
Milchkühe	Melken	Rationalisierungsinvestition
Arme Hunde	Eliminieren	Desinvestition



Beispiel Portfolio Unilever

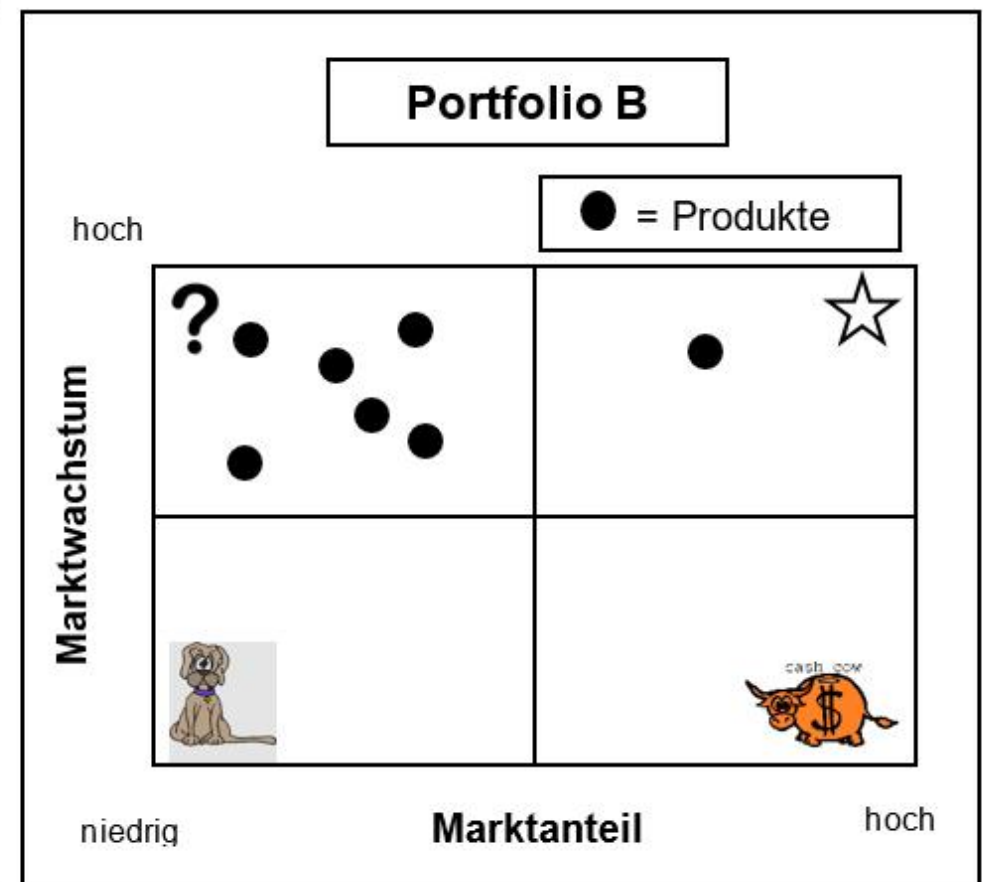
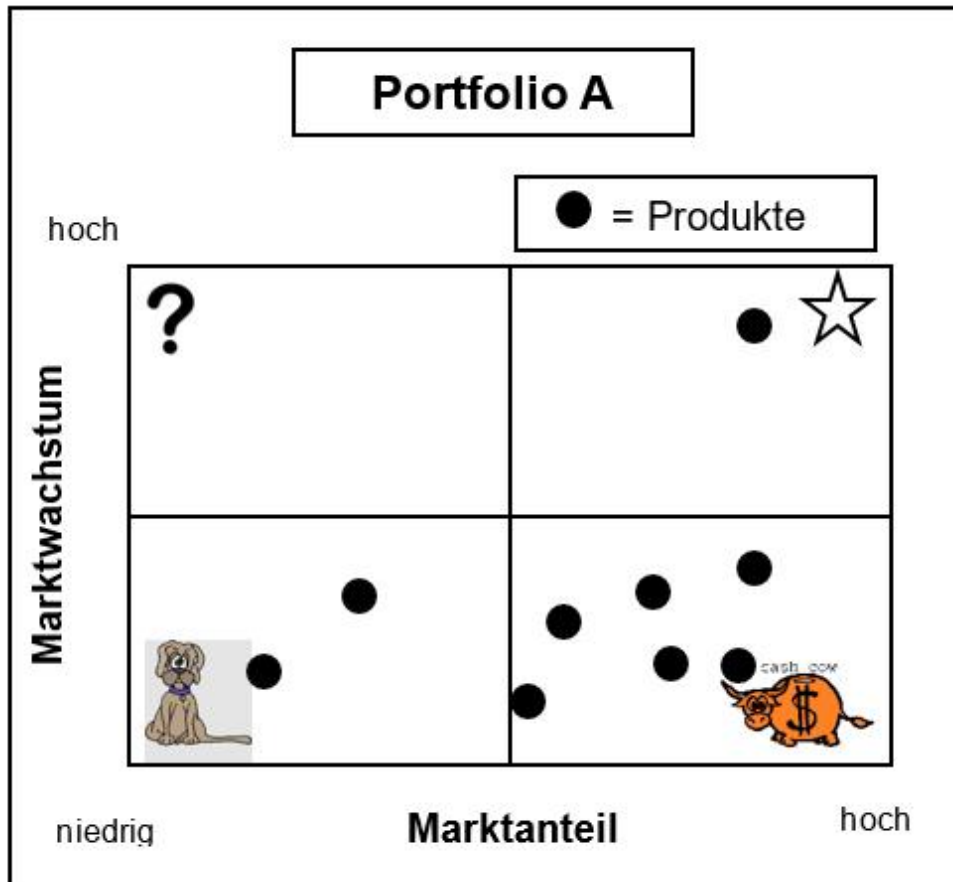


Strategie

Boston-Consulting-Matrix

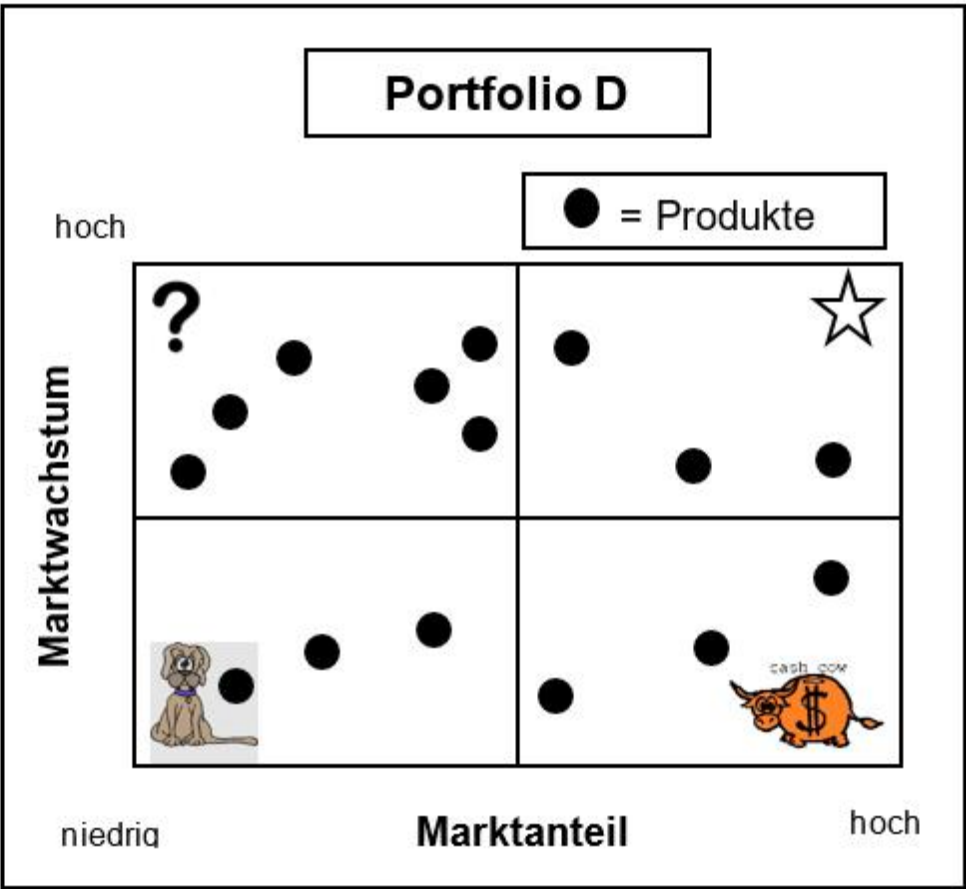
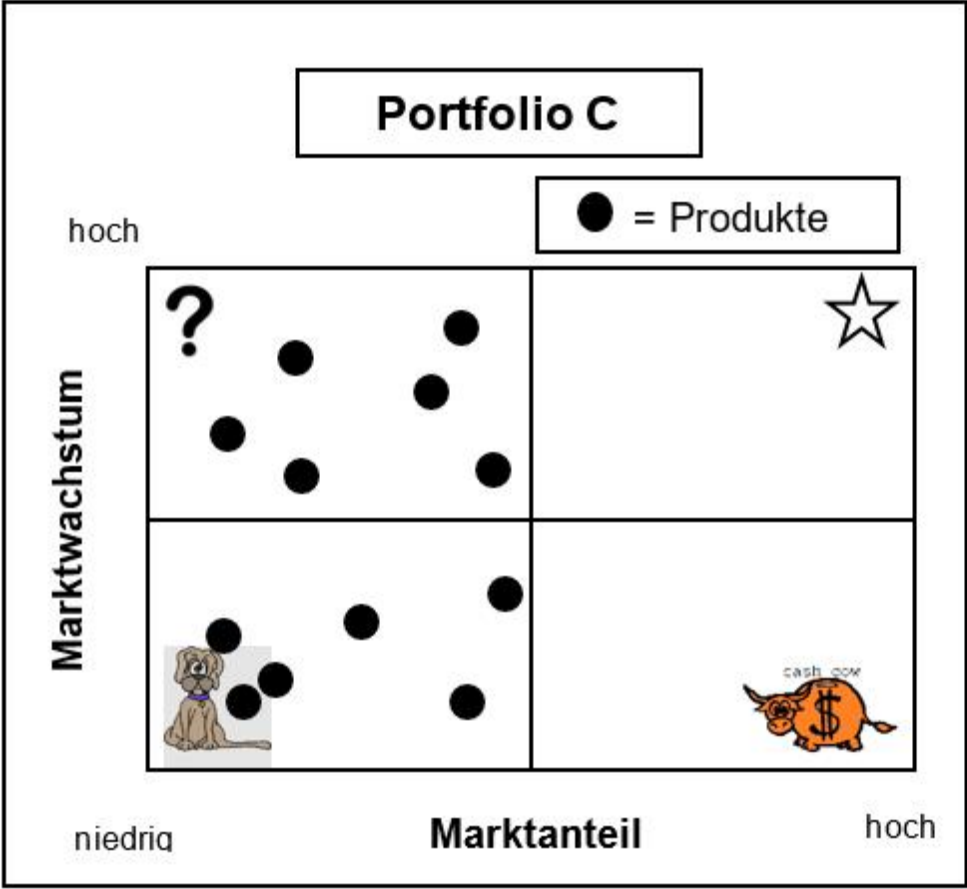
Aufgabe:

Nehmen Sie eine Analyse der vier verschiedenen Portfolios vor und entwickeln Sie jeweils Vorschläge für eine notwendige bzw. geeignete Strategie für eine Korrektur bzw. Optimierung!





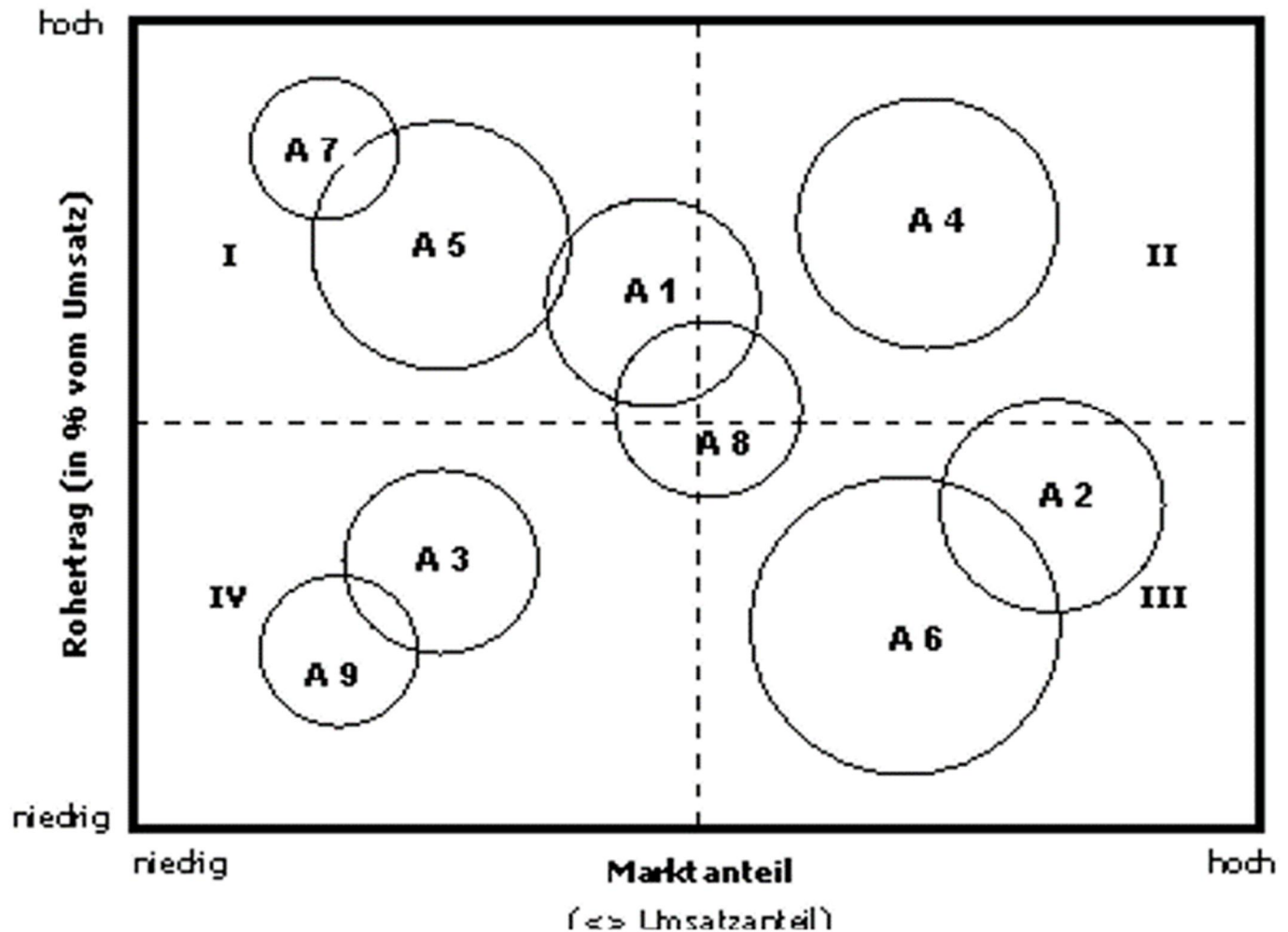
Boston-Consulting-Matrix



Strategie

Artikelgruppen-Portfolio

Artikelgruppen-Portfolio



- Analysieren Sie das Artikelgruppenportfolio - welches ist der anzustrebende Quadrant in unserer Matrix?
- Schlagen Sie Maßnahmen vor, um Optimierungen zu erreichen!



Strategie

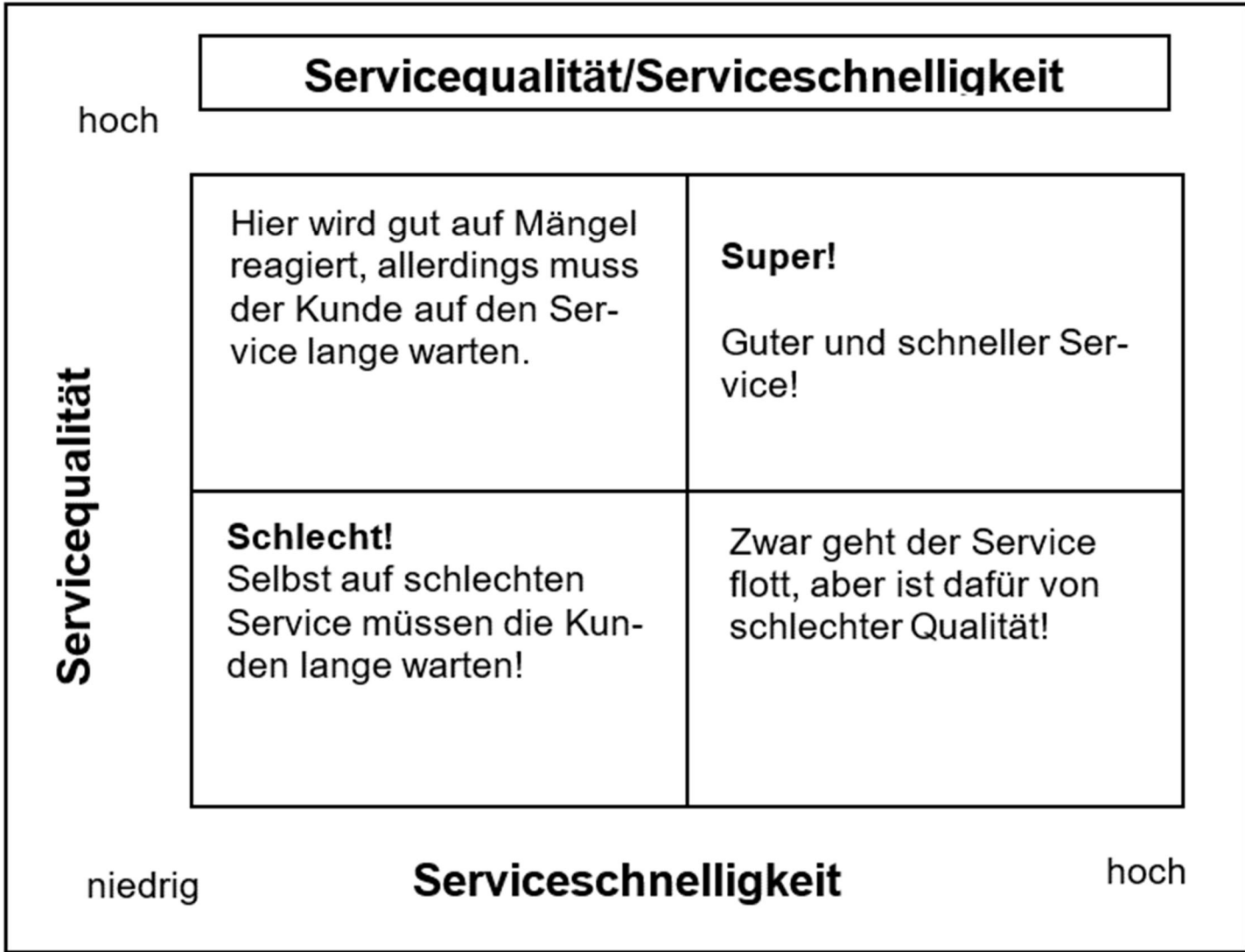
Artikelgruppen-Portfolio

Lösung:

- a) Der optimale Quadrant ist II, da dort ein hoher Rohgewinn und ein großer Marktanteil vorliegt.
- b) Maßnahmen könnten sein:
- a. verstärkt Werbung oder intensiveres Preismarketing bei Gruppe I;
 - b. Anhebung der Kalkulation bei Gruppe III
 - c. Bereinigung in der Gruppe IV



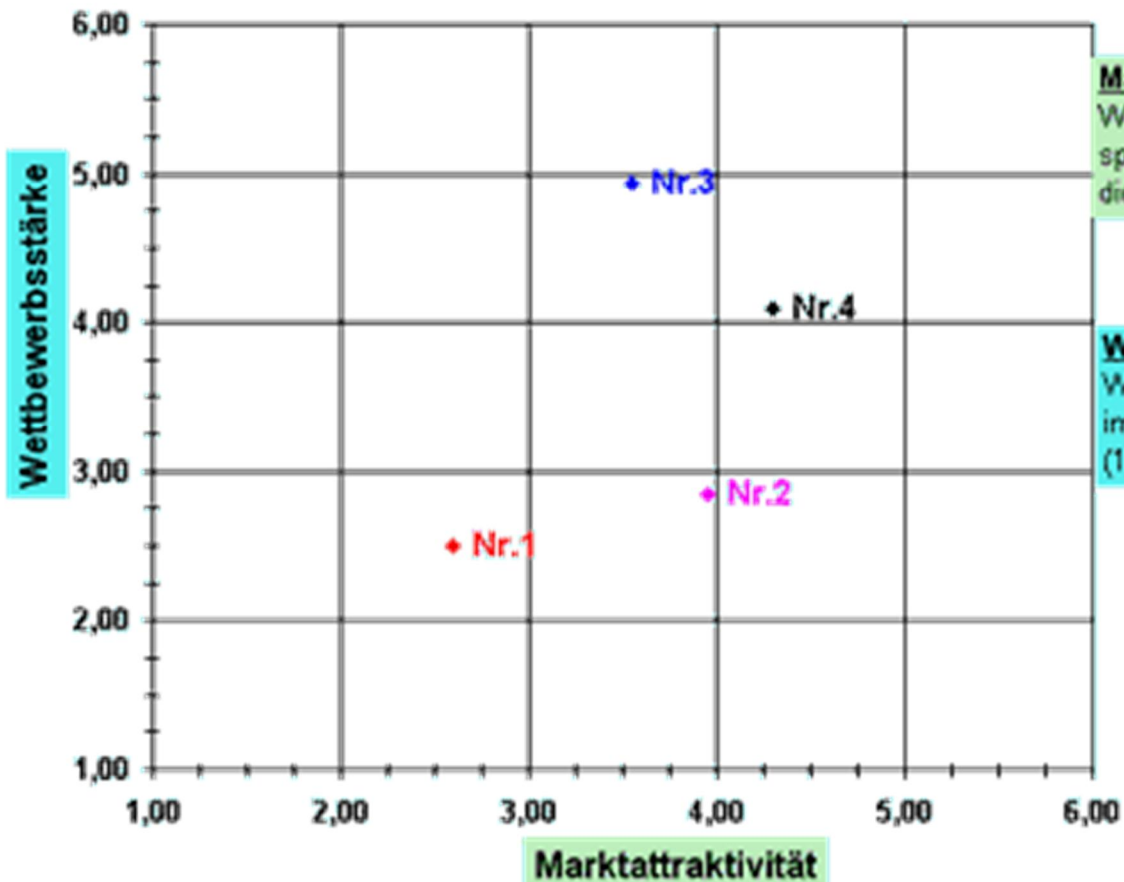
Service-Portfolio



Strategie

Geschäftsbereichs-Portfolio

Kennung		Markt-attraktivität	Wettbewerbs-stärke	Normstrategie
Schlosserei	Nr.1	2,60	2,50	Selektieren
Blechbearbeitung	Nr.2	3,95	2,85	Selektieren
Fenster&Fassaden	Nr.3	3,55	4,93	Investieren
Service	Nr.4	4,30	4,09	Investieren



Marktattraktivität:

Wie stehen die Chancen für eine erfolgversprechende Weiterentwicklung in diesem Markt? (1 = gering; 6 = hoch)

Wettbewerbsstärke:

Wie stark ist das jeweilige Geschäftsfeld im Vergleich zu den Wettbewerbern? (1 = schwach; 6 = stark)

Strategie

Portfolio Kundentypologie



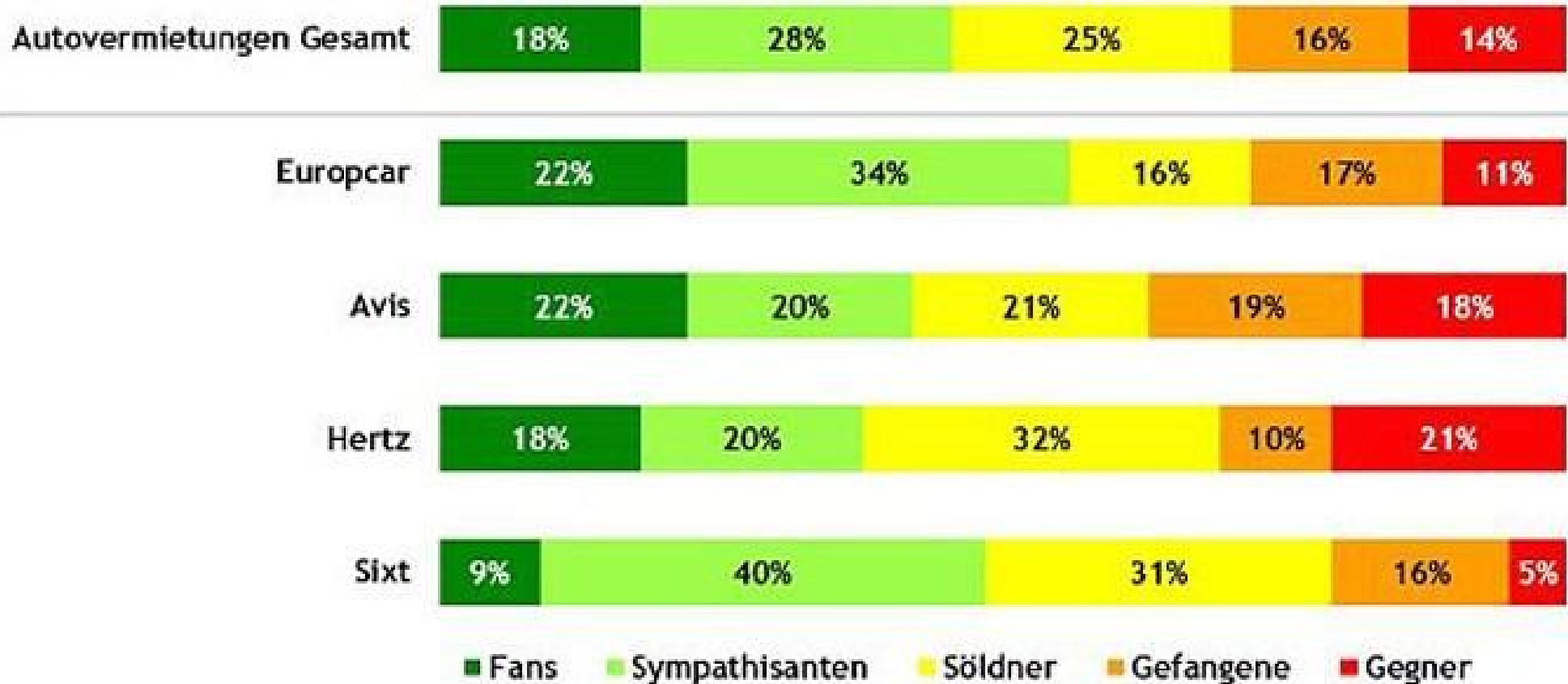
Kundentypologie von Industrieunternehmen in Deutschland



Quelle: TRPM Benchmarking-Datenbank; Basierend auf 90.000 Interviews mit Industriekunden, 2003-06; Typologie: Jones & Sasser, Harvard Business Review, Nov. 95

Portfolio Kundentypologie

Verteilung der Kunden auf die Gruppen des Fan-Portfolios, nach Anbieter



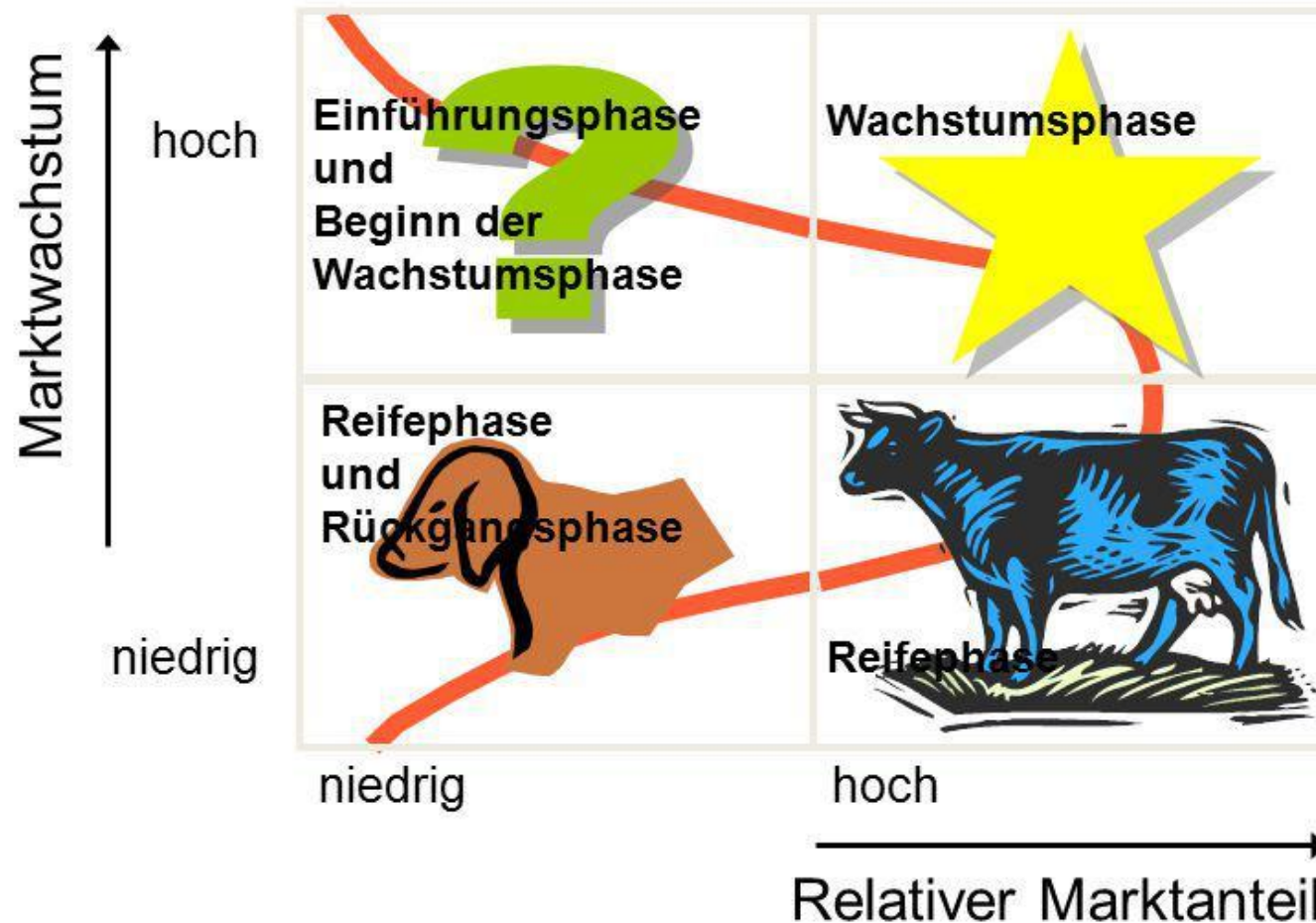


Strategie

Gegenüberstellung

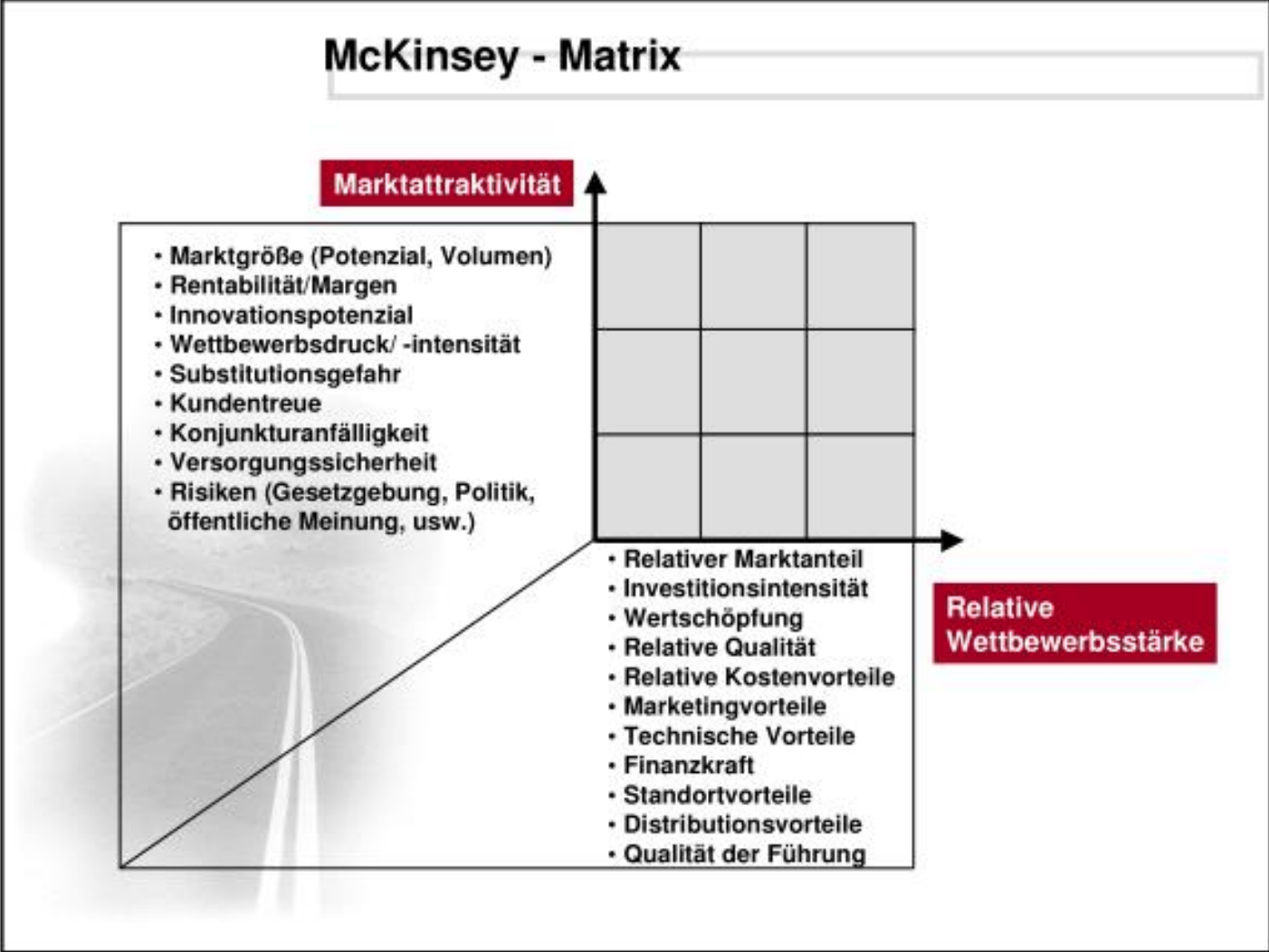
Produktlebenszyklusanalyse	Portfolioanalyse
Abbildung der Marktstellung eines bestimmten Produktes als isolierte Erfolgsbetrachtung	Abbildung der Marktstellung aller Produkte des Unternehmens (kumulierte Erfolgsbetrachtung)
isolierte Einbeziehung des Umsatzes/Gewinns in die Analyse	Einbeziehung beeinflussbarer (Marktanteil) und nicht beeinflussbarer (Marktwachstum) Erfolgsgrößen in die Analyse
Ableitung kurzfristiger Strategien	Ableitung langfristiger Strategien

Produkt-Lebenszyklus-Phasen in der 4-Felder-Portfolio-Matrix





McKinsey Matrix





Marktattraktivität Hoch Gering	Selektiver Ausbau <ul style="list-style-type: none"> ● Spezialisierere auf eine begrenzte Anzahl von Stärken ● Trachte nach Überwindung Schwächen ● Rückzug bei ausbleibendem Wachstum 	Ausbau mit Investition <ul style="list-style-type: none"> ● Kämpfe und Marktführerschaft ● Baue selektiv vorhandene Stärken auf ● Stärke anfällige Bereiche 	Position verteidigen <ul style="list-style-type: none"> ● Investiere auf maximal verkraftbares Tempo ● Konzentriere die Kräfte auf Erhaltung der vorhandenen Stärken 	
	Expandiere begrenzt oder ernte <ul style="list-style-type: none"> ● Suche risikoarme Expansionsmöglichkeiten; im übrigen minimiere die Investition und rationalisiere die betrieblichen Prozesse 	Selektion/Gewinnorientierung <ul style="list-style-type: none"> ● Verteidige das laufende Programm ● Konzentriere die Investitionen auf gewinnträchtige und risikoarme Segmente 	Selektiver Ausbau <ul style="list-style-type: none"> ● Investiere umfangreich in attraktive Segmente ● Stärkung der Abwehr der Konkurrenz ● Rentabilität durch Produktivitätssteigerg. 	
	Desinvestition <ul style="list-style-type: none"> ● Veräußere zum Zeitpunkt des höchsten Verkaufswertes ● Senke die Fixkosten, verzichte dabei auf alle Neuinvestitionen 	Gewinnorientierung <ul style="list-style-type: none"> ● Verteidige die Position in den rentabelsten Segmenten ● Optimiere Sortiment ● Minimiere die Investitionen 	Verteidigung und Schwerpunktverlagerg. <ul style="list-style-type: none"> ● Trachte nach gegenwärtigem Gewinn ● Konzentriere auf attraktive Segmente ● Verteidige vorhandene Stärken 	
	Schwach	Relativer Marktanteil		Stark

Die Lebenszykluskostenrechnung, auch Life Cycle Costing genannt, ist als Instrumentarium zu verstehen, welches die totalen Kosten über die gesamte Lebensdauer eines Kostenträgers (Investition) plant, steuert und kontrolliert.

Deshalb sind regelmäßig **drei Hauptzyklen** zu berücksichtigen:

- den Entwicklungszyklus
- den Marktzyklus
- den Nachsorgezyklus

Hierbei entstehen unterschiedliche Zahlungsströme, denn Leistungen und Kosten stehen sich nicht immer periodengerecht gegenüber.

Zum Beispiel rechnet sich der Verkauf eines Handys nur über so genannte **Nachleistungserlöse**, z.B. für den Mobilfunkvertrag. Auch bei Tintenstrahldrucker wird vor allen an den Patronen und nicht am Drucker Geld verdient.



Life Cycle Costing

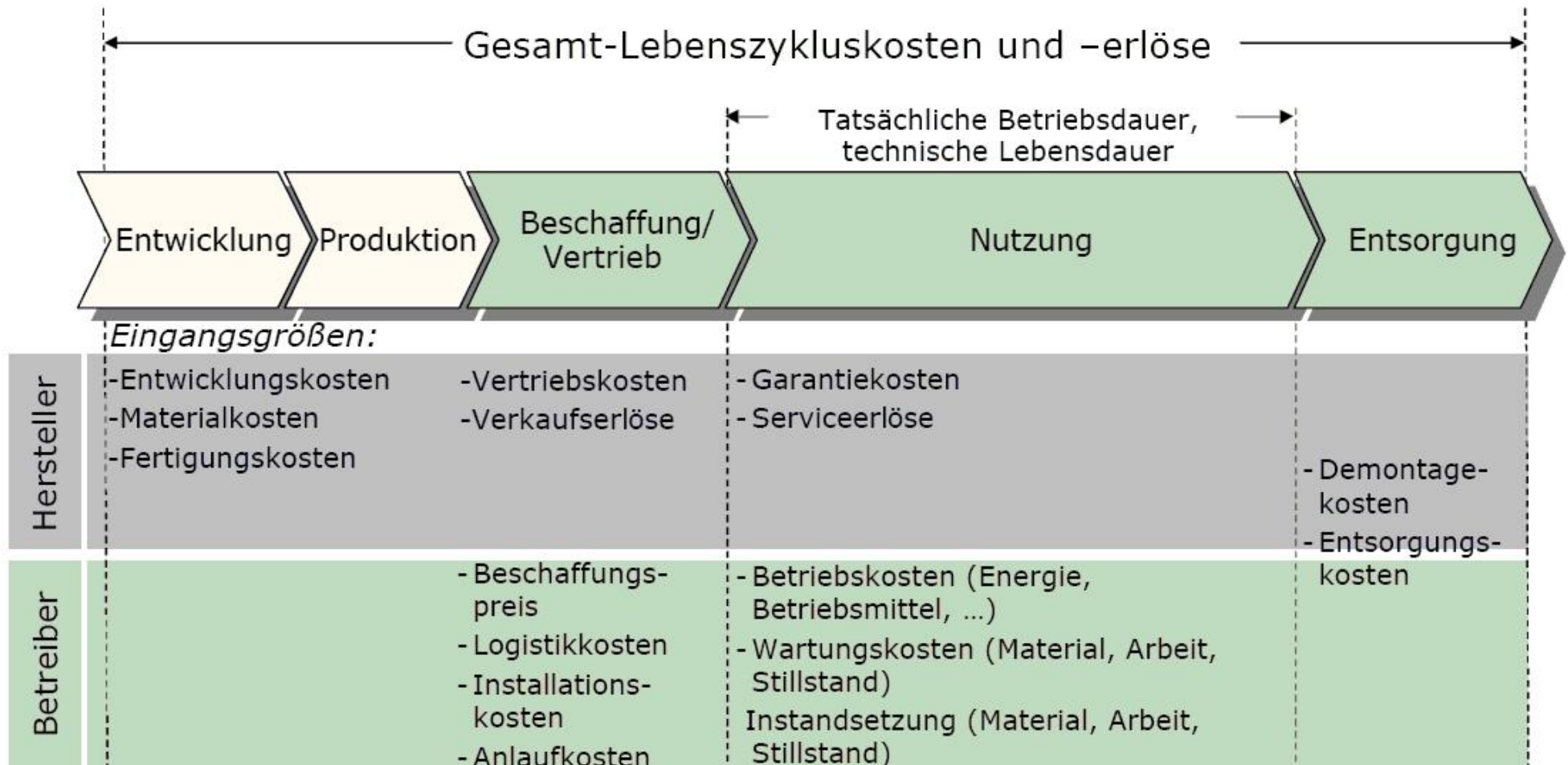
Strategie

Lebenszykluskosten



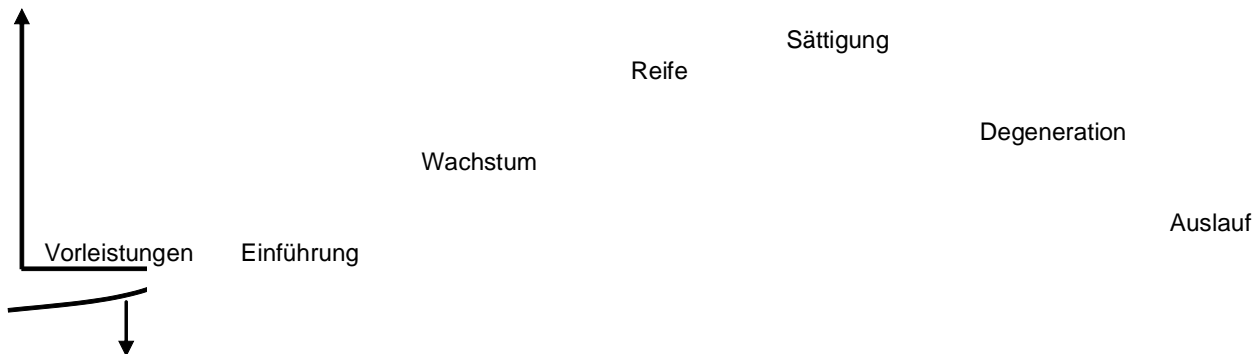
Strategie

Life Cycle Costing



Strategie

Life Cycle Costing

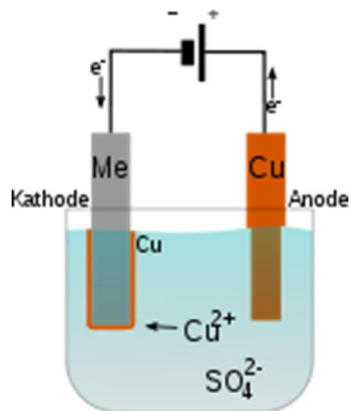


	Vorleistungen	Einführung	Wachstum	Reife	Sättigung	Degeneration	Auslauf	Summen
Einnahmen:								
Verkaufsumsätze	0	120.000	195.000	260.000	255.000	95.000	25.000	950.000
Umsätze aus Wartungsvertrag	0	8.000	20.000	35.000	30.000	12.000	3.000	108.000
Sonstige Serviceumsätze	0	3.000	8.000	12.000	12.000	2.000	1.000	38.000
Sonstige Einnahmen	0	0	0	0	0	0	0	0
Summe Einnahmen	0	131.000	223.000	307.000	297.000	109.000	29.000	1.096.000
Ausgaben:								
Investitionen für das Produkt	130.000	30.000	0	20.000	0	0	0	180.000
Produktionskosten	0	60.000	90.000	130.000	125.000	70.000	15.000	490.000
Werbungskosten	45.000	60.000	60.000	50.000	30.000	0	0	245.000
Anlagenwartung und Service	0	5.000	5.000	12.000	15.000	12.000	0	49.000
Entsorgungskosten d. Anlagen	0	0	0	0	0	0	10.000	10.000
Sonstige Ausgaben	0	0	0	0	0	0	0	0
Summe Ausgaben	175.000	155.000	155.000	212.000	170.000	82.000	25.000	974.000
Opportunitätskosten (entgangene Alternativerträge)	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	70.000
Ergebnis	-185.000	-34.000	58.000	85.000	117.000	17.000	-6.000	52.000

Ein Galvanikunternehmen aus Österreich hatte die Möglichkeit, sehr günstig von einem bayerischen Unternehmen, das in Konkurs gegangen war, eine moderne Galvanisieranlage für Gold und Chrom zu übernehmen. Es musste lediglich das Grundstück und die Gebäude kaufen, die Galvanikanlage bekam es praktisch geschenkt.

Ein Schnäppchen, dachte man: neue Technologie zum guten Preis. In Folge konnte man kostengünstig Metalle veredeln. Allerdings schlief auch die Konkurrenz nicht.

In der benachbarten Tschechischen Republik konnte man kostengünstiger anbieten. Darauf brachen die Umsätze ein. Nun saß man auf einer nicht ausgelasteten Galvanikanlage.

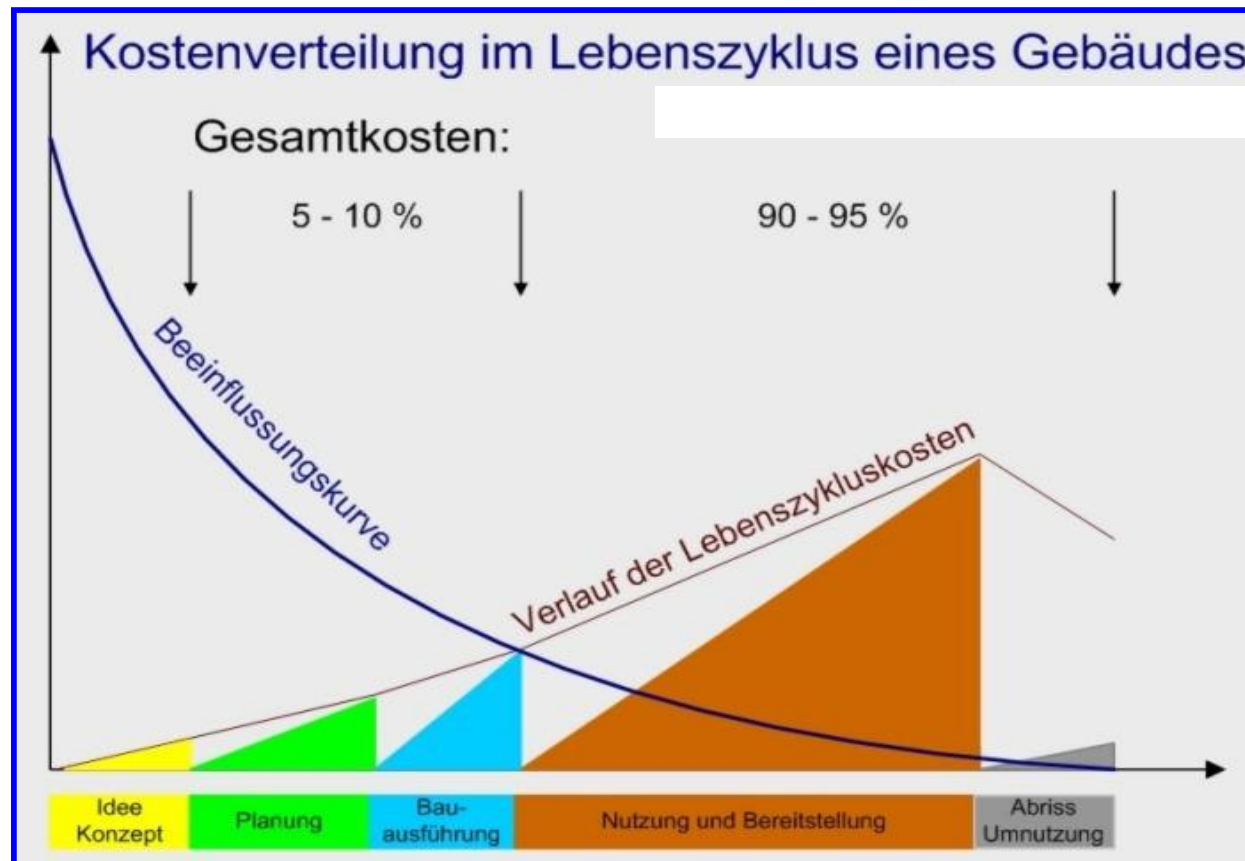


Fachleute prognostizieren, dass die Entsorgung einer derartigen Anlage fast so teuer wie der Neubau ist (alles Sondermüll, Salzsäure, Bodenproben, Bodenaustausch u.a.) Unter dem Strich hat sich der Kauf nicht gelohnt. In der Marktphase wurden zwar hohe Gewinne erzielt, aber zum Schluss entstanden nur noch Kosten, welche die Gewinne auffraßen.

Strategie

Life Cycle Costing

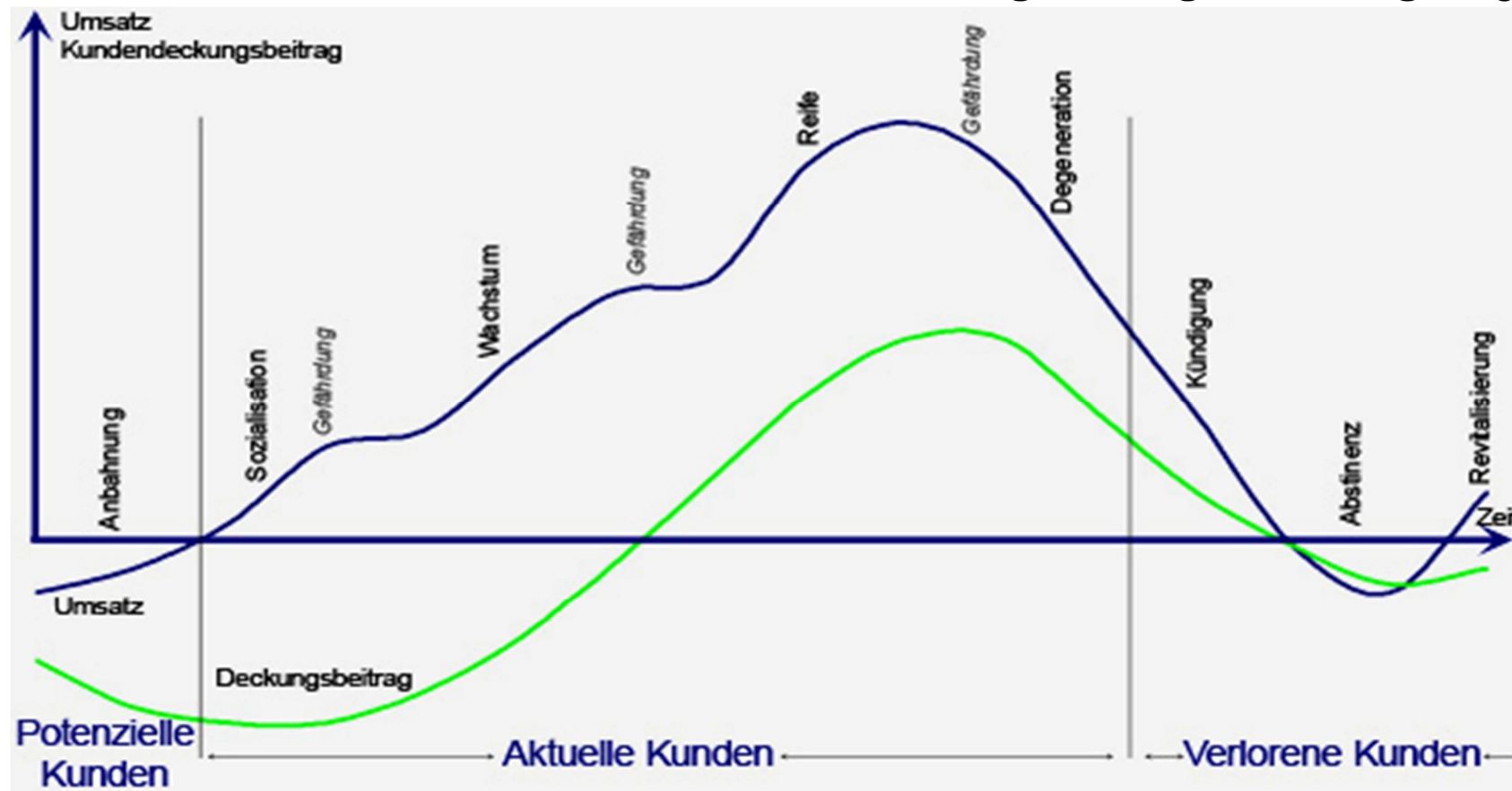
Der größte Kostenfaktor bei Gebäuden und Liegenschaften entsteht erst nach der Errichtung. Nur **5 bis 10 Prozent** der gebäudeabhängigen Kosten entfallen auf die eigentliche **Bau-phase**. Der Rest - also **90 bis 95 Prozent** - fällt im Zeitverlauf **während der Nutzung** an.

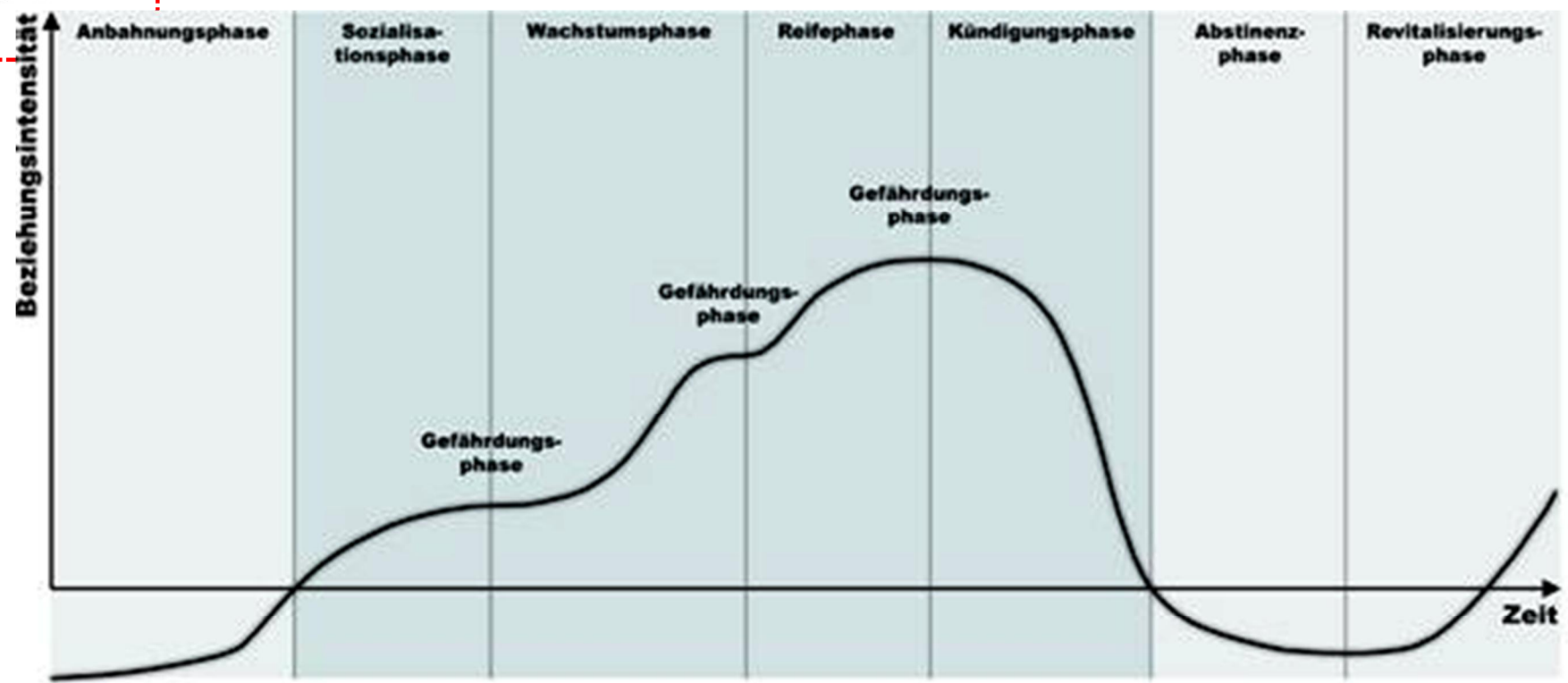


Strategie

Customer Life Cycle Costing

Das Customer Life Cycle Costing (CLCC) befasst sich mit der Einschätzung von Kundenwerten bezüglich ihrer Vorteilhaftigkeit für die Unternehmung. Man differenziert zum einen die statische, einperiodige Betrachtung und zum anderen die dynamische, mehrperiodige Betrachtung. Die statische Sichtweise wird mit der **Kundendeckungsbeitragsrechnung** umgesetzt.





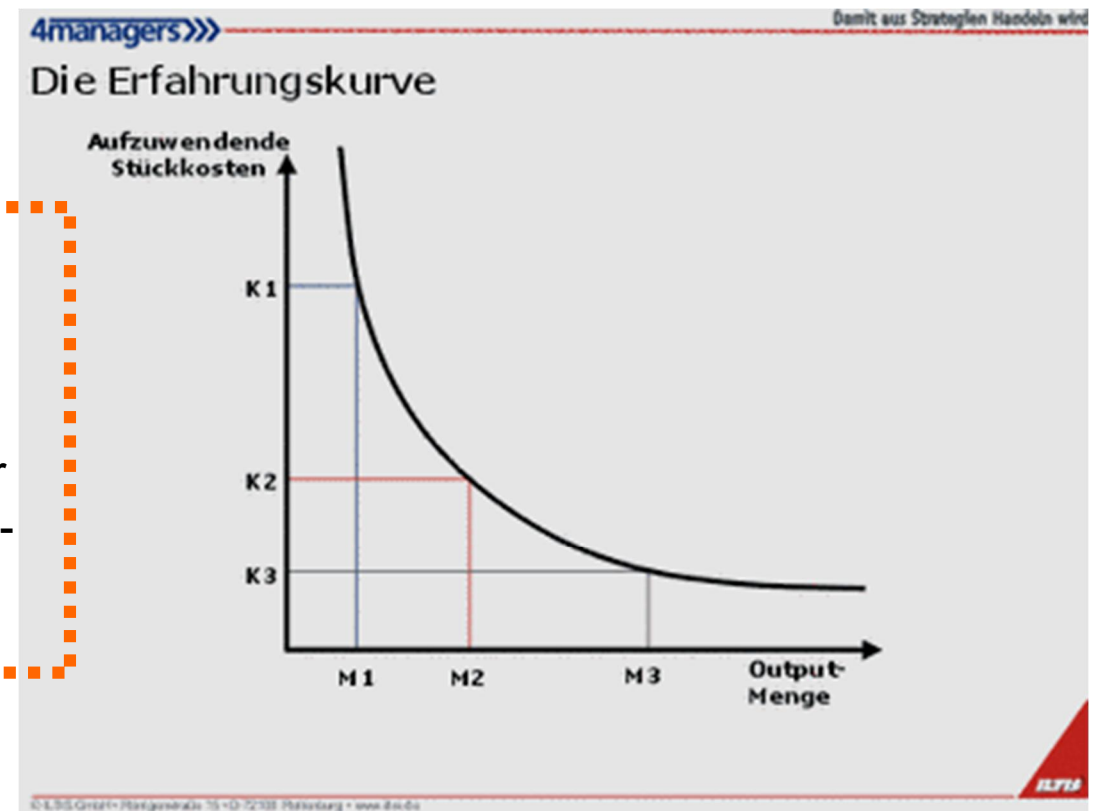
Erfahrungskurven-Konzept

Die **Erfahrungskurve** wurde in den 1960ern von B. D. Henderson (BCG) auf Grund von umfangreichen empirischen Untersuchungen entwickelt und veröffentlicht.

Die Erfahrungskurve kann in der Realität an vielen Beispielen verdeutlicht werden, das Konzept bildet also die Wirklichkeit gut ab.

Die **Erfahrungskurve** beschreibt den Zusammenhang zwischen Stückkosten, Preisen und kumulierter Menge.

Sie besagt, dass bei jeder Verdopplung der kumulierten Ausbringungsmenge die Stückkosten potenziell um 20-30% sinken.



Funktion für den Stückkostenverlauf

$$k_x = k_1 * x^{-b}$$

Hierin bedeuten

k_x = Stückkosten [EUR/ME] für das x -te (kumuliert aufgerechnete) Stück,

k_1 = Stückkosten für das erste Stück (Startkosten) [EUR/ME],

x = kumuliert aufgerechnete Ausstoßmenge eines Erzeugnisses [ME],

b = Erfahrungsrate.

Die Erfahrungsrate b ist ein **Degressionsfaktor**, der angibt, um wie viel Prozent die Stückkosten sinken, wenn die kumulierte Menge um **1 %** steigt.

Beispiel Erfahrungskurve

Sachverhalt:

Die Gerätebau GmbH stellt unter anderem Bohrmaschinen her. Für die erste Bohrmaschine fielen Kosten in Höhe von 10.000,00 EUR an.

Aufgabe:

Welcher Kostenverlauf kann nach dem Ansatz der Erfahrungskurve für den Fall erreicht werden, dass sich die Stückkosten

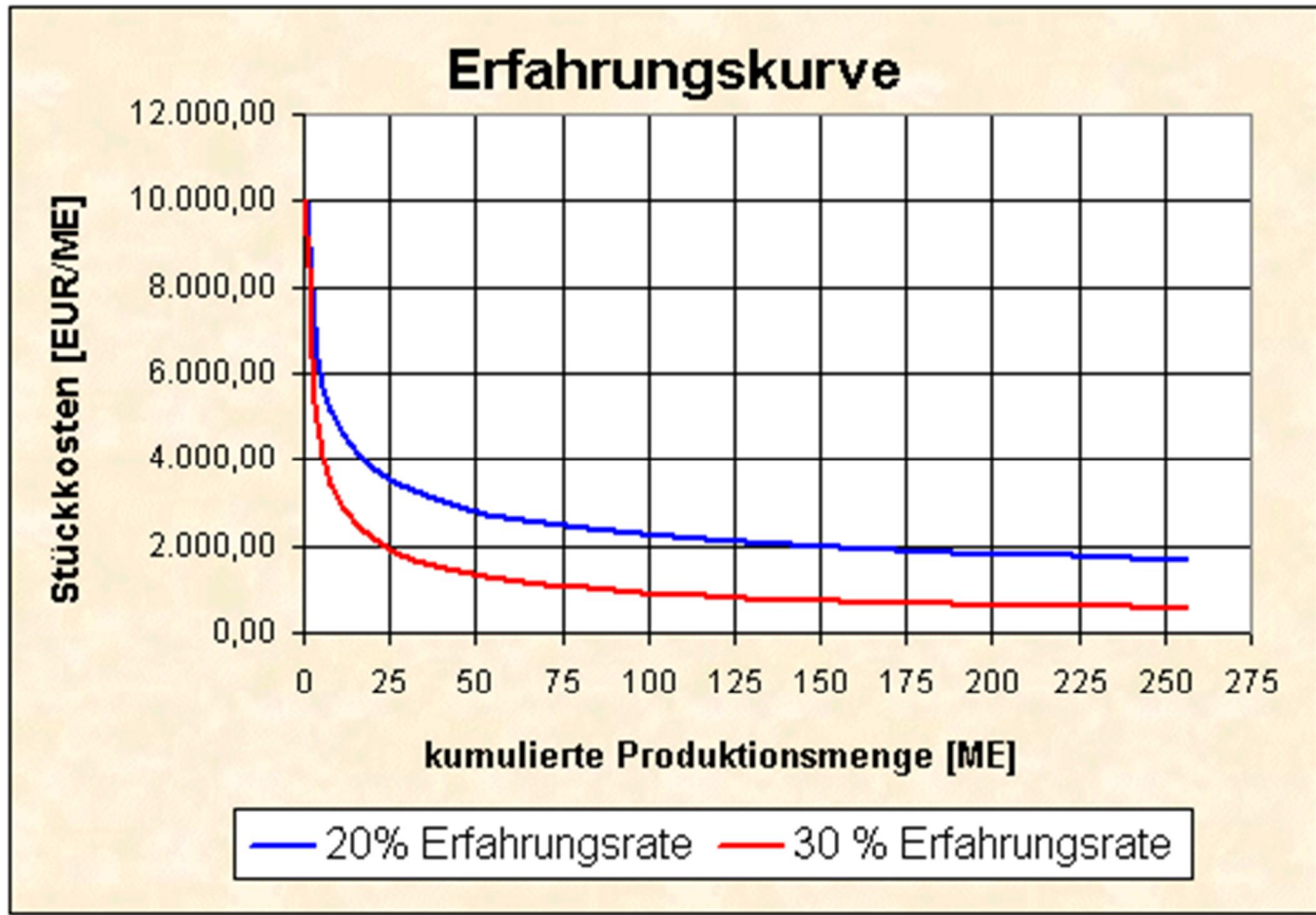
a) um 20 % bzw.

b) um 30 % verringern, wenn sich die Produktionsmenge - kumuliert - verdoppelt?



Erfahrungskurven-Konzept

Lösung Kostenverlauf der Stückkosten:



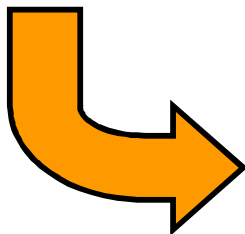
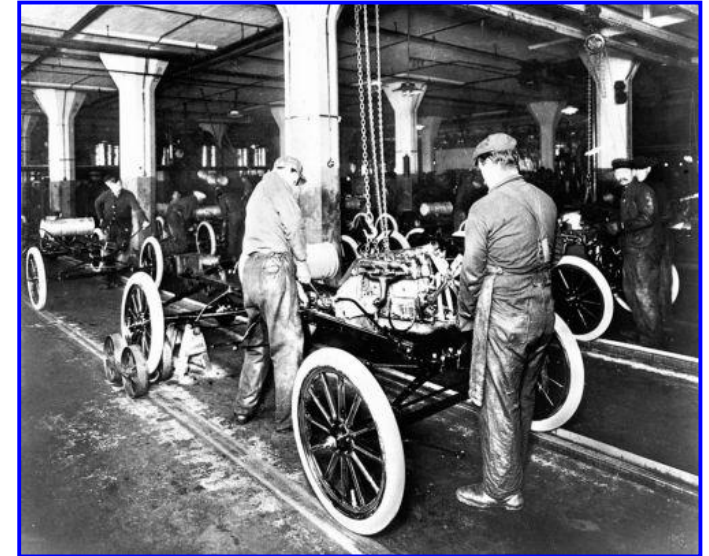
Strategie

Erfahrungskurven-Konzept

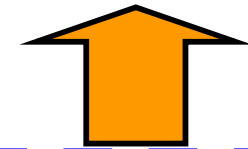
Der **Erfahrungskurven-Effekt** umfasst alle Kosten, die seit dem Beginn der Produktion des entsprechenden Produktes in der Unternehmung angefallen sind.

Der mengenbedingte **Kostensenkungseffekt** entsteht aus dem Zusammenwirken folgender Faktoren:

- **Lerneffekte** der gesamten Organisation
- **Größendegressions-** und **Fixkosteneffekt**
- **Technischer Fortschritt**
- **Produktstandardisierung**



Ford verfolgte mit dem Modell T die Strategie der Produktstandardisierung und vermochte von 1909 bis 1930 die Preise dank dem **Erfahrungskurvenkonzept** wiederholt zu senken.



Aus einer Orientierung am Erfahrungskurven-Effekt lassen sich folgende strategische Konsequenzen ableiten:

- Konzentration auf Geschäfte, die Mengenvorteile zulassen
- Wachstumsstrategien, die auf Mengenwachstum und Marktanteilsgewinnung zielen, denn der Marktführer hat die beste Kostenposition (Geschäftsfeldstrategien)
- maximale Investition in Geschäftsfelder mit dem höchsten Mengenpotenzial
- Einsatz der Preispolitik, um Kostenvorteile als Mittel des Verdrängungswettbewerbs zu nutzen und Markteintritte zu verhindern.



Balanced Scorecard

Mit der Balanced Scorecard soll eine ausgewogene Steuerung mittels Kennzahlen erreicht und in das Berichtswesen integriert werden.

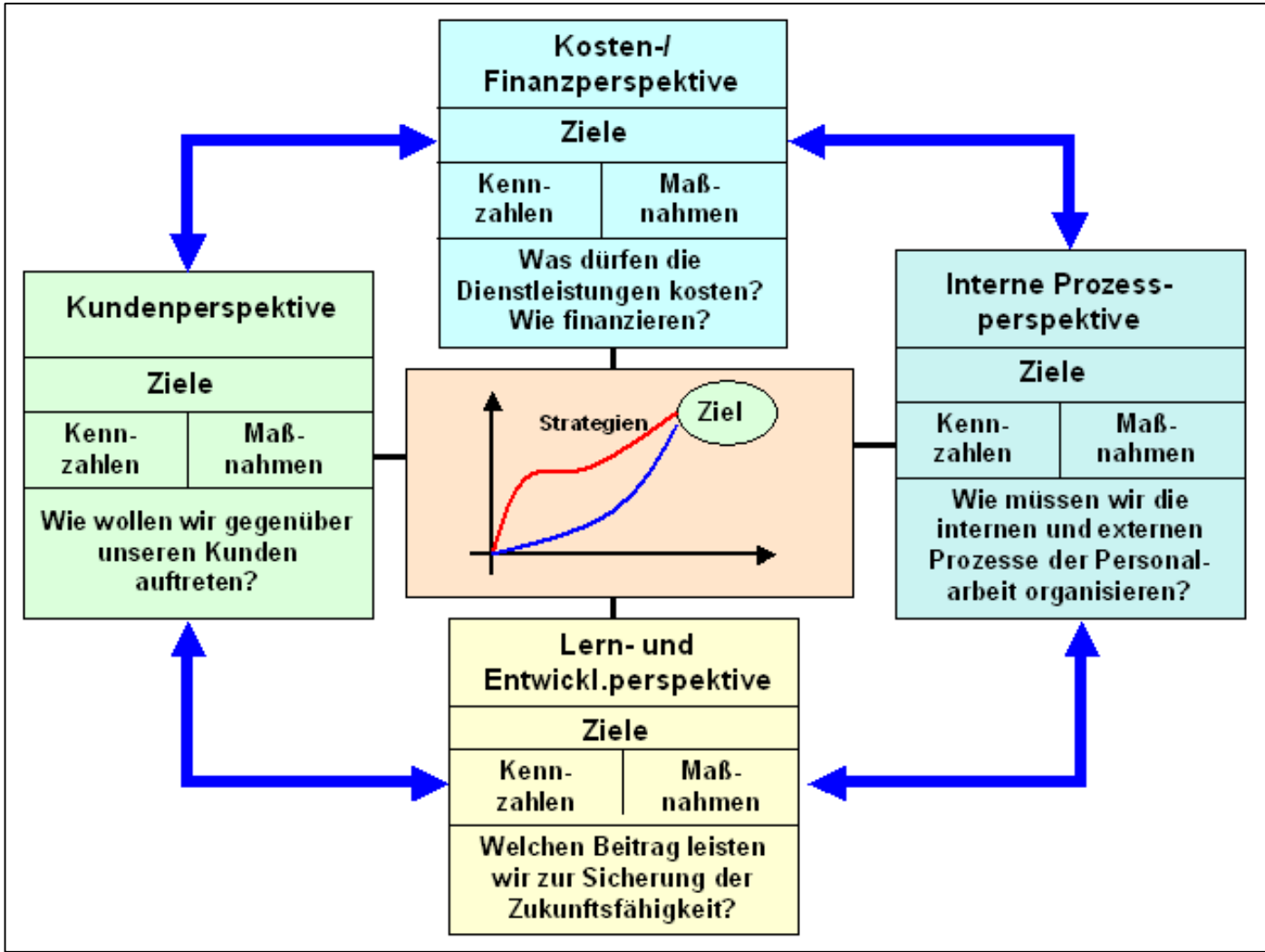
Es sollen, im Gegensatz zu herkömmlichen Kennzahlensystemen, neben den rein finanz- und ergebnisorientierten Größen auch nichtmonetäre Elemente (z.B. Kennzahl „Anzahl erworbene Neu-Kunden“) in die Ergebnisbeurteilung einbezogen werden.

Die Balanced Scorecard besteht in ihrer klassischen Form aus den **vier Steuerungsperspektiven**:

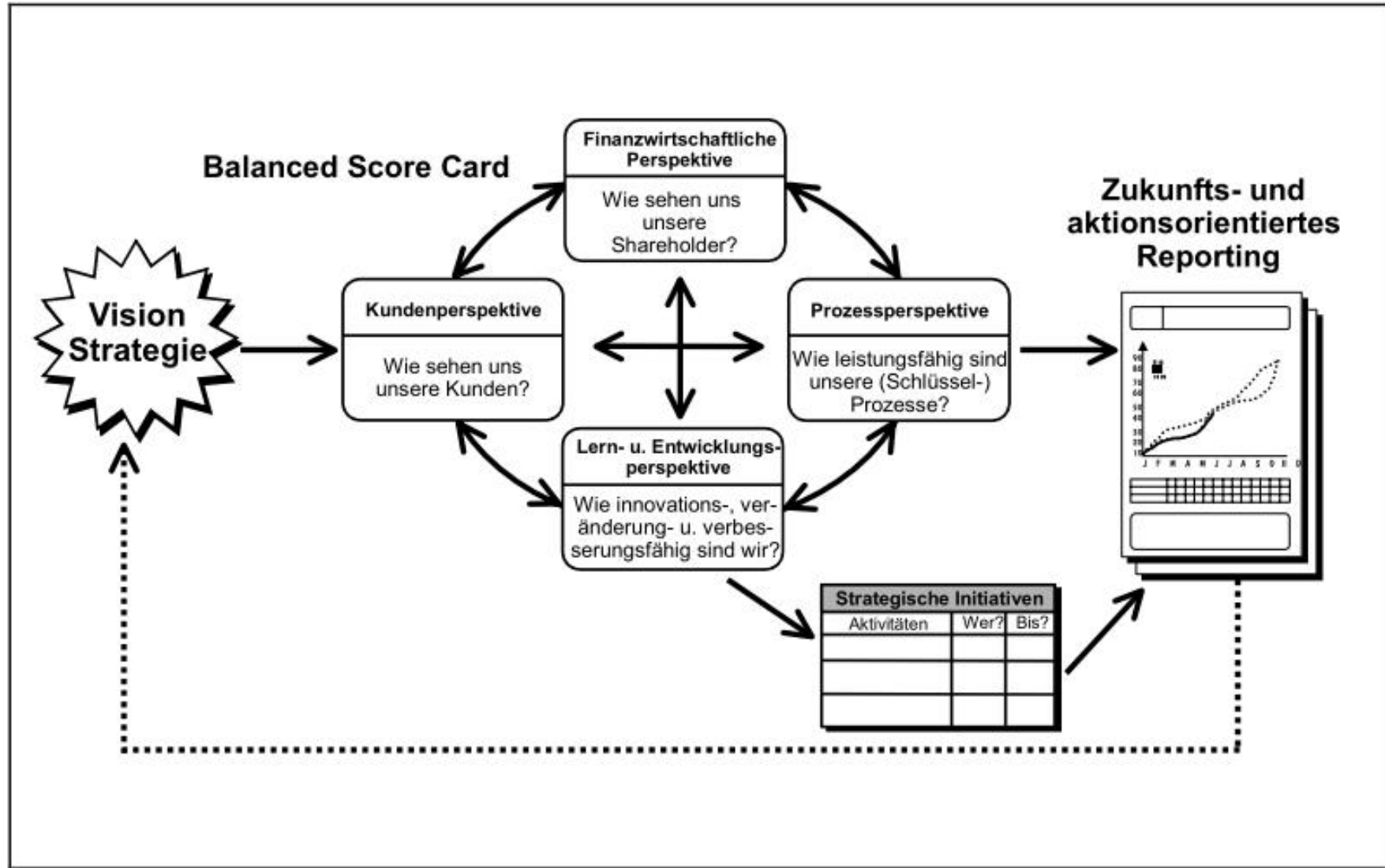
1. Finanz- und Wertperspektive
2. Markt- und Kundenperspektive
3. Interne Prozessperspektive
4. Lern- und Entwicklungsperspektive



Balanced Scorecard



Balanced Scorecard

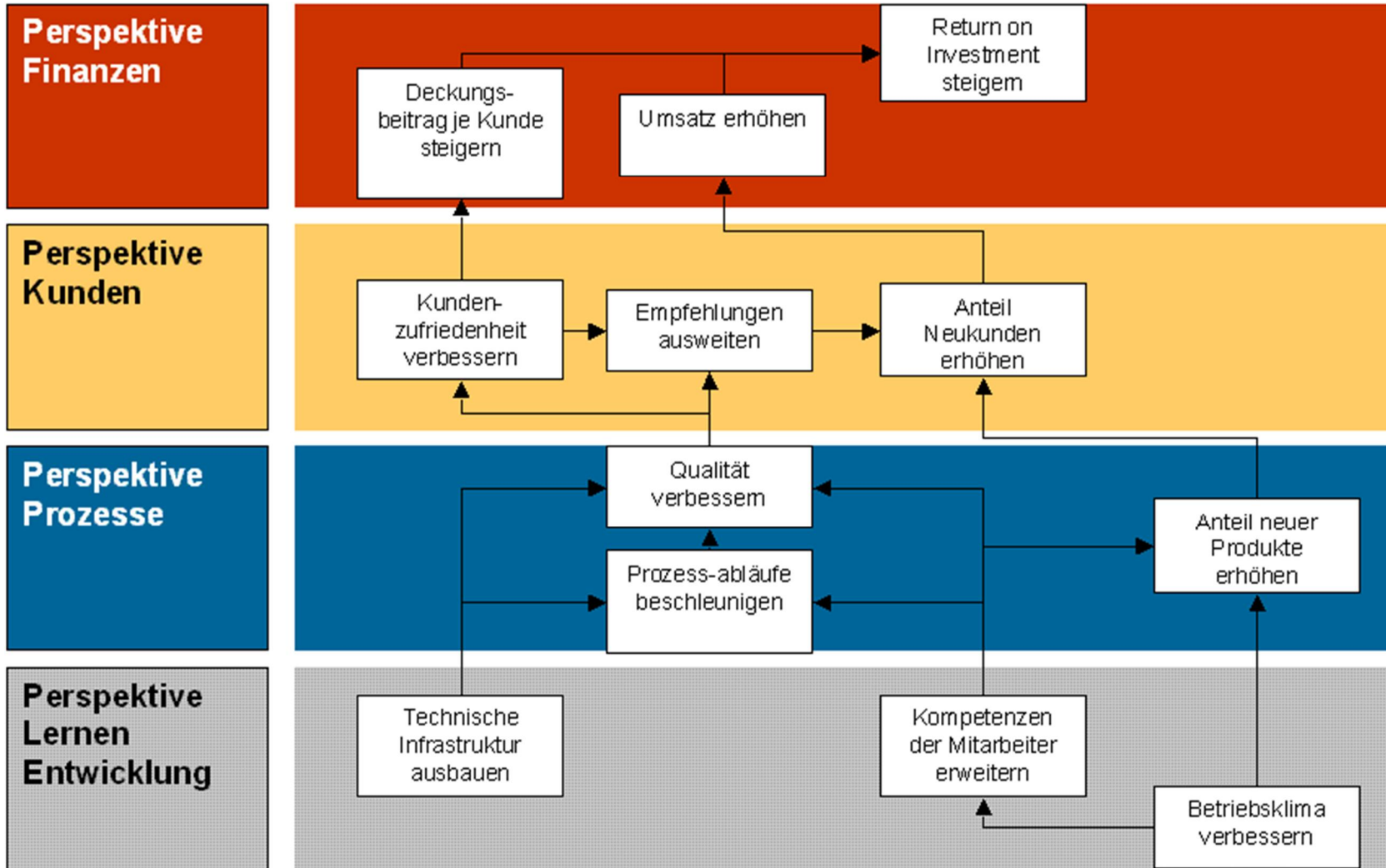


Damit die Ziele insgesamt ausgewogen sind, sollten sie folgende **Perspektiven** abdecken:

Perspektive	Ziele
Finanzen	die für den ökonomischen und finanziellen Erfolg stehen
Kunden	sind darauf ausgerichtet, Kunden zu gewinnen und zufriedenzustellen.
Prozesse	Optimierung der Abläufe im Unternehmen, damit möglichst gute Ergebnisse erzielt werden, Prozesse reibungslos funktionieren, keine Fehler auftreten und nichts verschwendet wird.
Lernen und Entwicklung	sicherstellen, dass die Mitarbeiter lernen, besser werden und zufrieden sind; dass das Unternehmen innovativ ist und sich an neue Rahmenbedingungen anpassen kann.

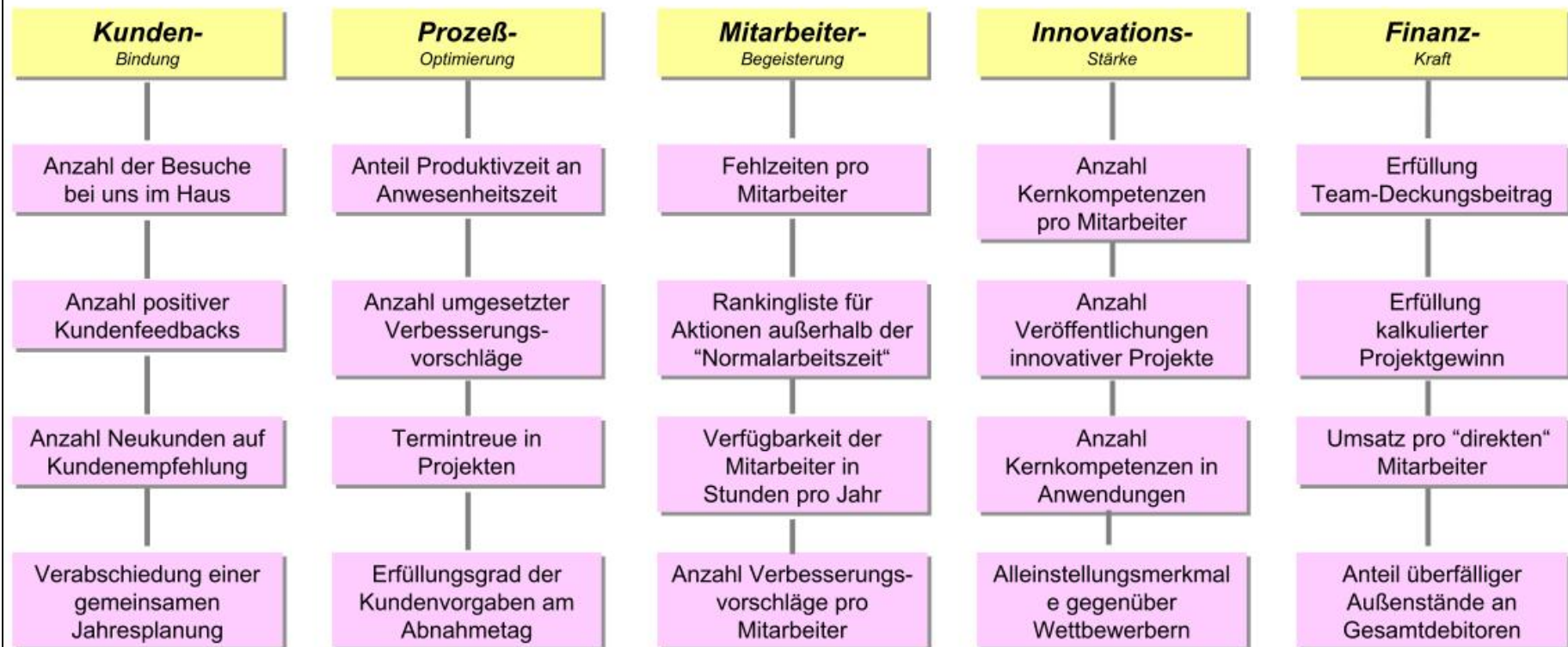
Strategie

Balanced Scorecard



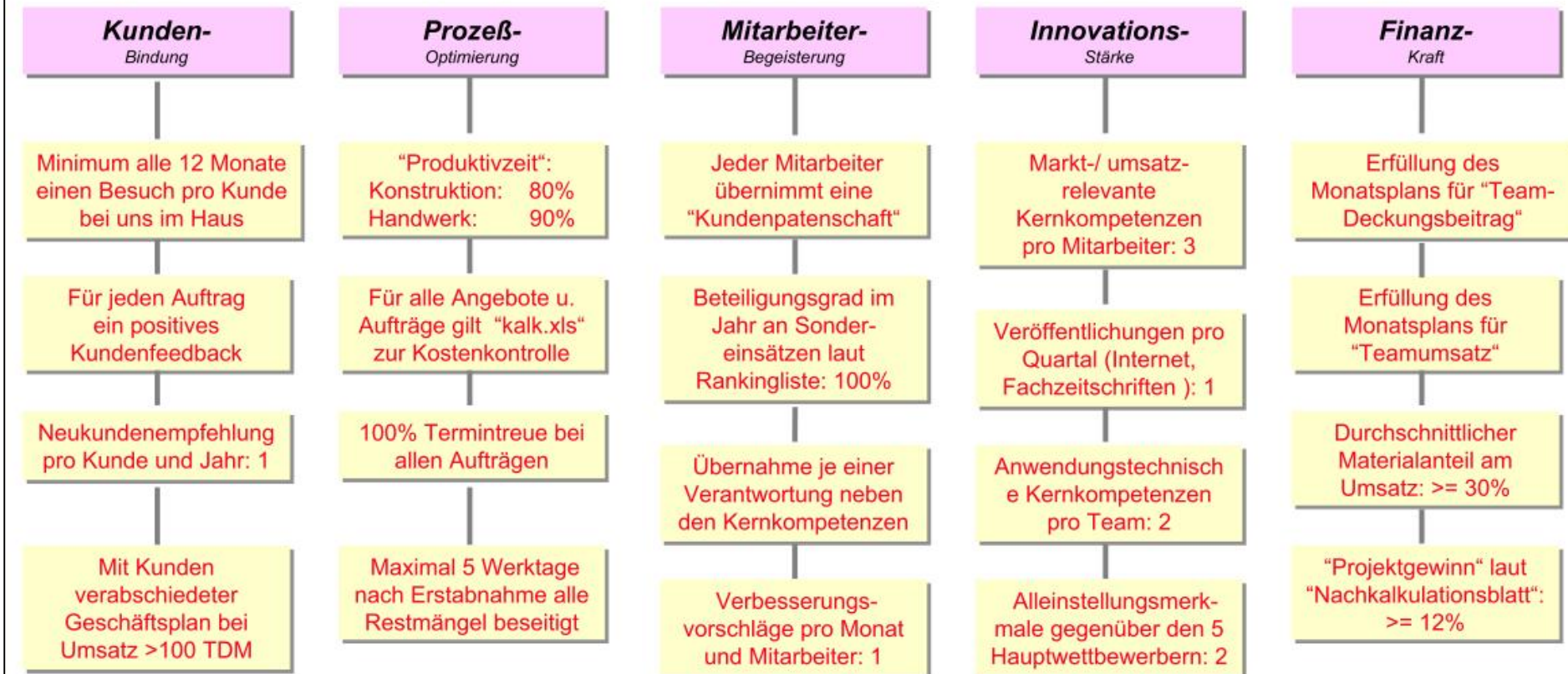
Indikatoren zur Messung des Unternehmenserfolges

G.E. Dienstleistungs-GMBH



Zielsystem zur Sicherung des Unternehmenserfolgs

G.E. Dienstleistungs-GMBH





Strategie

Balanced Scorecard für KMU

Perspektiven	Allgemeine Ziele	Messgröße	Sollwert	Maßnahmen
Finanzen und Ertragskraft	Ertragssteigerung			
Kunden und Absatzmarkt	Kundentreue erhöhen			
Lieferanten und Beschaffung	Liefertreue erhöhen			
Prozesse, Produkte, Dienstleistungen	Verkürzung der Durchlaufzeiten			
Entwicklung/Innovationen/Wissen	Höhere Mitarbeiterzufriedenheit			

Ein **gesundes Feindbild**, so hat man herausgefunden, zählt zu den **wichtigsten Erfolgsfaktoren** eines Unternehmens.

Mannschafts-Sportarten kommen zur Motivation kaum ohne sorgfältig gepflegte Feindbilder aus.

Gesund ist daran, wenn man von den Stärken der Wettbewerber lernt. Und da kommt auch schon Benchmarking ins Spiel:

- Richtig vergleichen,
- Nachteile ausgleichen,
- Vorteile ausbauen.

Benchmarking liefert eine ausgezeichnete Grundlage für Engpass-Analysen.



Strategie

Benchmarking

Das Benchmarking ist ein **fortlaufender und systematischer Prozess** zur **Bewertung** von

- Produkten,
- Dienstleistungen
- Arbeitsprozessen
- Methoden
- betrieblicher Funktionen

über mehrere Unternehmen bzw. Geschäftseinheiten hinweg. Unternehmen (Geschäftseinheiten), die als Vertreter der besten Praktiken bekannt sind, liefern die Benchmarks.

Bevor man mit Benchmarking startet, muss man überlegen,

- **was** man vergleichen will und
- **mit wem** man sich vergleichen will.



Benchmarking

Die Zielsetzung des **Prozessbenchmarking** besteht darin, z.B.

- eigene strategisch bedeutenden Geschäftsprozesse (Kernprozesse) mit den Referenzorganisationen vergleichend zu untersuchen,
- Unterschiede zu diesen Organisationen aufzuzeigen,
- Ursachen für die Unterschiede herauszuarbeiten,
- mögliche Verbesserungen aufzuzeigen sowie
- wettbewerbsorientierte Zielvorgaben zu ermitteln.

Benchmarking kann intern, extern und funktional erfolgen.

- **Internes Benchmarking:** Innerhalb eines Unternehmens werden gleichartige Tätigkeiten (z. B. Kundendienst oder Fakturierung) verglichen. Insbesondere bei Filial- und Spartenorganisation bietet sich diese Methode an. Sie ist als "Pilotvorhaben" für externe Benchmarking-Projekte unverzichtbar.
- **Externes Benchmarking:** Es findet ein Vergleich mit Unternehmen der gleichen Branche statt, die hinsichtlich Struktur und Produkt gleichgelagert sind. Dialogbereitschaft wird am häufigsten für Bereiche und Prozesse erreicht, die außerhalb oder neben dem eigentlichen Kerngeschäft liegen (z. B. Einkauf).
- **Funktionales Benchmarking:** Über Branchengrenzen hinweg werden Prozesse und/oder Bereiche mit logischer Gleichartigkeit „gebenchmarkt“ (z. B. der Schalterservice von Banken mit denen von Fluglinien). Auf der Suche nach dem "Weltmeister" hat diese Benchmarking-Art das größte Ergebnispotential.



Benchmarking - Auswertung

Ressourcen	Beurteilung		
	-	o	+
Technologie-Know-how			
Materialtechnik		●	
Produktionstechnik		●	
Verfahrenstechnik			●
Informationstechnik		●	
Management-Know-how			
Marketing	●		
Personalführung		●	
Ablauforganisation		●	
Projektmanagement	●		
Rechnungswesen		●	
Personal/Qualifikation			
Ingenieure/Techniker		●	
Facharbeiter/Meister P			●
Facharbeiter/Meister K		●	
Verkaufspersonal	●		
Verwaltungspersonal	●		
Betriebswirte		●	

Ressourcen	Beurteilung		
	-	o	+
Sachmittel/Anlagen			
Standorte			●
Produktionsmittel			●
FuE-Ausstattung	●		
Büroausstattung		●	
Finanzsituation			
Eigenkapital/-quote		●	
Cashflow		●	
Liquidität		●	
Förderprogramme	●		
Investitionsmittel		●	
Marktzugang/-potenzial			
Bekanntheit/Image		●	
Kundenstamm		●	
Vertriebsorganisation	●		
Kundendienst/Service	●		
Kundenbeziehungen		●	
Beschaffungsquellen		●	

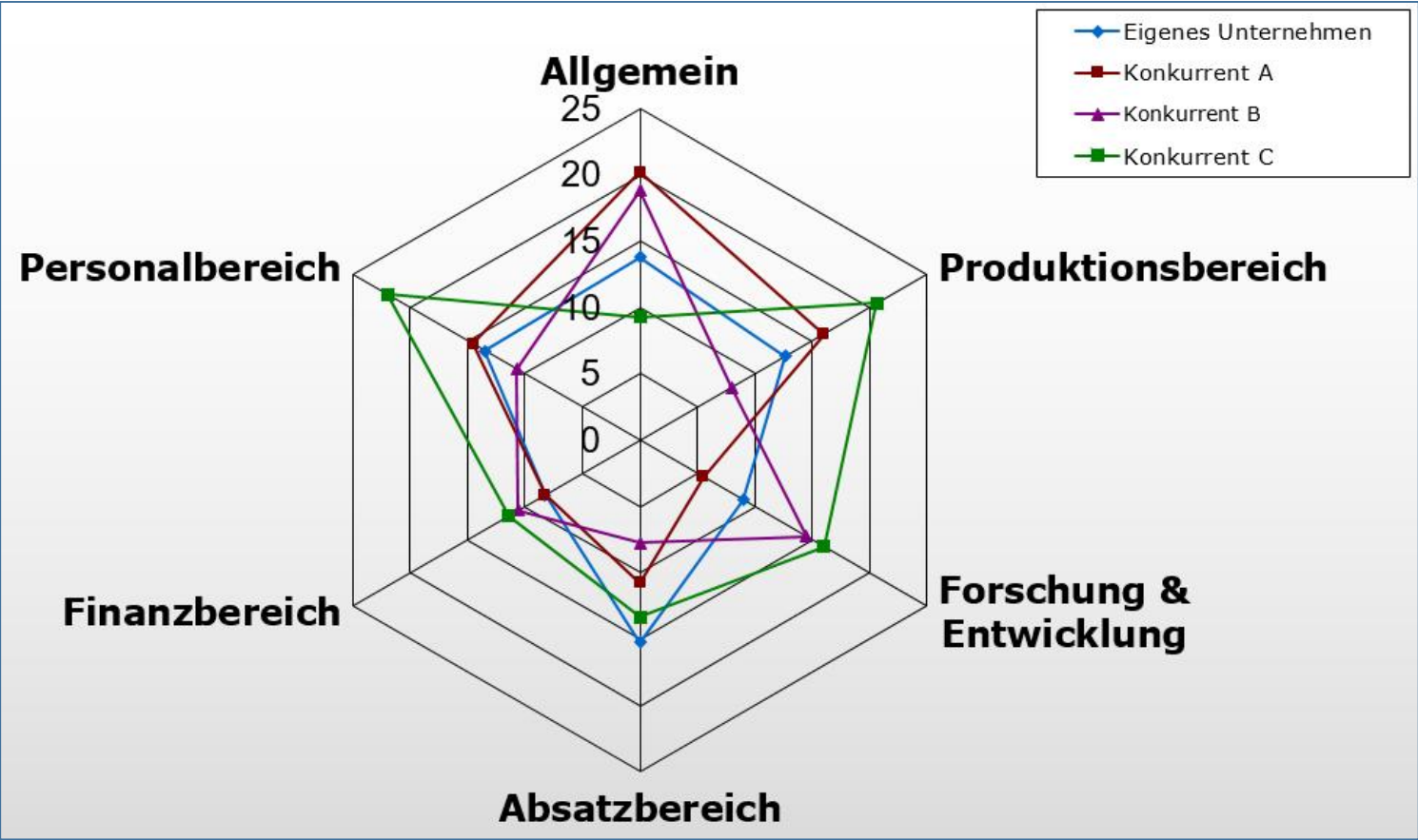
Strategie

Benchmarking - Auswertung

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Konkurrenzanalyse										
Kriterien	Gewichtung 1 - 5	Eigenes Unternehmen	mit Gewichtung	Konkurrent A	mit Gewichtung	Konkurrent B	mit Gewichtung	Konkurrent C	mit Gewichtung	
Allgemein										
Allgemeine Wettbewerbsfähigkeit	4	2	8	5	20	2	8	2	8	
Einschätzung der Strategie	4	2	8	5	20	3	12	4	16	
Erkennbare Marketingziele	3	1	3	2	6	3	9	2	6	
Unternehmensgröße	5	4	20	7	35	7	35	5	25	
Filialbetriebe	5	6	30	4	20	6	30	2	10	
								6	0	
								2	0	
Summe	4,2	3,0	13,8	4,6	20,2	4,2	18,8	3,3	9,3	
Produktionsbereich										
Produktionskapazität	2	3	6	4	8	2	4	7	14	
Technologischer Stand	4	5	20	4	16	3	12	4	16	
Anpassungsfähigkeit der Anlagen	4	3	12	6	24	2	8	8	32	
Summe	3,3	3,7	12,7	4,7	16,0	2,3	8,0	6,3	20,7	
Forschung & Entwicklung										
Innovationsbereitschaft	4	4	16	2	8	6	24	7	28	
	1	2	2	3	3	5	5	4	4	
Summe	2,5	3,0	9,0	2,5	5,5	5,5	14,5	5,5	16,0	
Absatzbereich										
Sortimentsstruktur	3	5	15	7	21	4	12	4	12	
Absatzgebiete	3	2	6	6	18	5	15			
Kundenanzahl	4	2	8	1	4	1	4	7	28	
Preispolitik	4	8	32							
Kundenbetreuung				5	0	8	0			
Umsatzgröße insgesamt								7	0	
Marktanteile insgesamt										
Marktanteil relevanter Produkte										
Summe	3,5	4,3	15,3	4,8	10,8	4,5	7,8	6,0	13,3	



Benchmarking - Auswertung



Strategie

Benchmarking mit Betriebsvergleich



**Bäckerhandwerk
Schleswig-Holstein**

Betriebsvergleich 2011

Benchmarking mit Betriebsvergleich

Tabelle 1

Bis 1,0 Mio. EUR Betriebsleistung	Gruppe I
Über 1,0 Mio. EUR bis 2,0 Mio. EUR Betriebsleistung	Gruppe II
Über 2,0 Mio. EUR Betriebsleistung	Gruppe III

Größenklassen

Tabelle 2

Gruppe	Anzahl der Teilnehmerbetriebe	Durchschnittliche Beschäftigtenzahl	Durchschnittliche Betriebsleistung
I	15	12,0	652.382 EUR
II	13	24,6	1.482.857 EUR
III	13	71,1	4.476.113 EUR
Gesamt	41	35,6	2.182.490 EUR

Rechtsformen

Tabelle 3

Rechtsform	Anzahl der Betriebe	Rechtsform	Anzahl der Betriebe
Einzelunternehmung	23	KG	2
GmbH	6	OHG	2
GmbH & Co KG	6	Übrige	2

Benchmarking mit Betriebsvergleich

Leistungs-, Kosten- und Erfolgsübersicht

Tabelle 6

	Gruppe I		Gruppe II		Gruppe III		Ihr Betrieb	
	EUR	%	EUR	%	EUR	%	EUR	%
Handwerksleistung	605.535	92,8	1.417.403	95,6	4.272.058	95,4		
<i>davon Snacks inkl. Ausschank</i>	60.912	10,1	161.924	11,4	901.501	21,1		
+ Depotumsatz	4.134	0,6	9.773	0,7	7.366	0,2		
+ Sonstiger Handelsumsatz	42.713	6,6	55.681	3,7	196.689	4,4		
= Betriebsleistung	652.382	100,0	1.482.857	100,0	4.476.113	100,0		100,0
- Rohstoffeinsatz	130.686	20,0	288.242	19,5	797.631	17,8		
- Depotwareneinsatz	3.807	0,6	8.986	0,6	6.752	0,2		
- Sonstiger Handelswareneinsatz	31.583	4,9	42.078	2,8	151.368	3,4		
= Rohgewinn I	486.306	74,5	1.143.551	77,1	3.520.362	78,6		
- Personalkosten Backstube	129.578	19,9	266.621	18,0	539.008	12,0		
- Personalkosten Expedition	16.378	2,5	47.551	3,2	162.292	3,6		
- Personalkosten Verkauf	127.911	19,6	298.819	20,1	1.000.868	22,3		
- Personalkosten Verwaltung	24.586	3,7	60.592	4,1	158.657	3,6		
= Rohgewinn II	187.853	28,8	469.968	31,7	1.659.537	37,1		
- Übrige Kosten	194.134	29,8	429.951	29,0	1.390.917	31,1		
= Betriebswirtschaftliches Ergebnis	-6.281	-1,0	40.017	2,7	268.620	6,0		
Top-Wert: Betriebswirt- schaftliches Ergebnis ¹⁾		3,6		5,4		8,3		

¹⁾ Der Top-Wert errechnet sich als Mittelwert der Betriebe, die jeweils über dem Gruppendurchschnitt liegen.

Die Betrachtung der **Rohgewinne** zeigt Ihnen, ob der Betrieb beim Rohstoff- und Wareneinsatz sowie bei den Personalkosten richtig liegt. Entscheidend für das Gesamtunternehmen ist, dass das **betriebswirtschaftliche Ergebnis** positiv ist, denn nur

Überprüfen Sie Ihren Mittelzufluss!

Tabelle 7

	Gruppe I		Gruppe II		Gruppe III		Ihr Betrieb	
	EUR	%	EUR	%	EUR	%	EUR	%
Betriebswirtschaftliches Ergebnis	-6.281	-1,0	40.017	2,7	268.620	6,0		
+ Kalkulatorische Kosten (siehe Tabelle 9)	57.379	8,8	76.360	5,2	92.039	2,1		
+ Abschreibungen (siehe Tabelle 8)	25.320	3,9	48.580	3,2	184.223	4,1		
= Cashflow	76.418	11,7	164.957	11,1	544.882	12,2		
Top-Wert: Cashflow ¹⁾		16,8		15,5		16,0		

¹⁾ Der Top-Wert errechnet sich als Mittelwert der Betriebe, die jeweils über dem Gruppendurchschnitt liegen.

Der Cashflow gibt an, welcher Betrag für Schuldentilgung, Finanzierung von Investitionen aus Eigenmitteln und Privatentnahmen zur Verfügung steht.

Benchmarking mit Betriebsvergleich

Vergleichen Sie Ihre Leistungsstruktur!

Der Vertrieb und die Zusammensetzung Ihrer Leistung hat Einfluss auf betriebswirtschaftlich wichtige Kenngrößen wie Rohaufschlag, Rentabilität und Produktivität.

Tabelle 10

	Gruppe I	Gruppe II	Gruppe III	Ihr Betrieb
Handwerkserlöse Laden in EUR	452.504	1.053.983	3.670.634	
+ Handwerkserlöse Privattouren	18.637	73.415	21.463	
+ Lieferungen vor Rabattabzug	134.394	290.005	579.961	
= Handwerksleistung	605.535	1.417.403	4.272.058	
Davon:				
Brötchen	40%	35%	40%	%
Brot	30%	30%	17%	%
Kuchen	20%	24%	22%	%
Snacks	10%	11%	21%	%

Benchmarking mit Betriebsvergleich

Welche Rohaufschläge wurden erzielt?

Tabelle 11

	Gruppe I	Gruppe II	Gruppe III	Ihr Betrieb
Handwerksleistung in EUR	605.535	1.417.403	4.272.058	
Rohstoffeinsatz	130.686	288.242	797.631	
Rohaufschlag Handwerk	363,4%	391,7%	435,6%	%
Handwerksleistung in EUR	605.535	1.417.403	4.272.058	
Davon:				
Umsatz Snacks (ohne Ausschank)	40.493	117.540	581.047	
Umsatz Ausschank	20.419	44.384	320.454	
Wareneinsatz Snacks (inkl. Ausschank)	14.125	32.775	184.630	
Rohaufschlag Snacks gesamt	331,2%	394,0%	388,3%	%

- ▶ Mit den dargestellten Rohaufschlägen Handwerk kann der wirtschaftliche Umgang mit dem Produktionsfaktor Rohstoff kontrolliert werden.

Benchmarking mit Betriebsvergleich

Produktivität der Backstube

Tabelle 13

	Gruppe I	Gruppe II	Gruppe III	Ihr Betrieb
1) Handwerkliche Pro-Kopf-Leistung	137.622 EUR	170.771 EUR	241.359 EUR	EUR
2) Rohstoffeinsatz pro Kopf	29.701 EUR	34.728 EUR	45.064 EUR	EUR
3) Handwerkliche Wertschöpfung pro Kopf	107.920 EUR	136.044 EUR	196.295 EUR	EUR
4) Personalaufwand je Leistungsstd. i.d. Backstube	18,29 EUR	19,84 EUR	19,22 EUR	EUR
<i>Top-Wert: Handwerkliche Wertschöpfung pro Kopf¹⁾</i>	<i>134.400 EUR</i>	<i>150.290 EUR</i>	<i>231.190 EUR</i>	<i>EUR</i>

¹⁾ Der Top-Wert errechnet sich als Mittelwert der Betriebe, die jeweils über dem Gruppendurchschnitt liegen.

Benchmarking mit Betriebsvergleich

Durchleuchten Sie Ihren Verkauf!

Vergleichen Sie Ihre Kilo- und Stückpreise!

Tabelle 14

Preisspiegel 2012	Gruppe I	Gruppe II	Gruppe III	Ihr Preis
	EUR / kg	EUR / kg	EUR / kg	EUR / kg
1. Apfelkuchen	8,59	8,62	8,45	
2. Berliner	13,73	13,96	15,10	
3. Butterkuchen	13,67	15,52	14,52	
4. Croissant, einfach	13,82	12,77	12,09	
5. Käsekuchen	7,65	9,41	9,36	
6. Kopenhagener, einfach	11,19	11,87	11,71	
7. Mandelhörnchen	13,40	14,97	14,96	
8. Obstschnitte	9,80	11,37	11,04	
9. Plunder mit Obst	9,80	9,50	10,34	
10. Sahnestück	12,16	14,30	13,34	

Benchmarking mit Betriebsvergleich

19. Brötchen, einfach	6,54	6,47	5,76	
20. Spezialbrötchen (Mohn/Sesam)	7,96	7,40	6,89	
21. Mehrkorn-/ Vollkornbrötchen	8,15	7,83	6,88	
22. Baguettebrötchen	8,50	7,62	7,21	
23. Laugenstange, Laugenknoten	9,85	9,47	8,96	
	EUR / Stück	EUR / Stück	EUR / Stück	EUR / Stück
24. Belegtes Brötchen Mettwurst, ganz	1,85	1,77	1,69	
25. Belegtes Brötchen Käse, ganz	1,85	1,77	1,69	
26. Belegtes Brötchen Ei, ganz	1,82	1,82	1,71	
27. Belegtes Brötchen Schinken, ganz	1,86	1,82	1,74	
28. Becher Kaffee im Ausschank	1,46	1,39	1,40	

- ▶ Die ausgewiesenen Kilo- und Stückpreise basieren auf Ladenverkaufspreisen, die nicht der Rabattierung unterliegen. Sie sind keine Richtwerte, sondern nur Durchschnittszahlen, die der Orientierung am Markt dienen. Eine betriebsindividuelle Kalkulation ist und bleibt unverzichtbar.



Strategie

Benchmarking mit Betriebsvergleich

Produktivität im Verkauf

Tabelle 16

	Gruppe I	Gruppe II	Gruppe III	Ihr Betrieb
Betriebsleistung in EUR	652.382	1.482.857	4.476.113	
– Lieferungen vor Rabattabzug	134.394	290.005	579.961	
= Verkaufsumsatz inkl. Snacks	517.988	1.192.852	3.896.152	
: Beschäftigte Verkauf	5,9	12,7	42,3	
= Pro-Kopf-Leistung im Verkauf	87.795	93.925	92.108	
Verkaufsumsatz inkl. Snacks	517.988	1.192.852	3.896.152	
– Privattouren	18.637	73.415	21.463	
= Ladenumsatz inkl. Snacks	499.351	1.119.437	3.874.689	
: Ladenfläche in m ²	123	180	757	
= Ladenumsatz je m ² Ladenfläche	4.060	6.219	5.118	

Benchmarking mit Betriebsvergleich

Die Einzelwerte der Teilnehmer

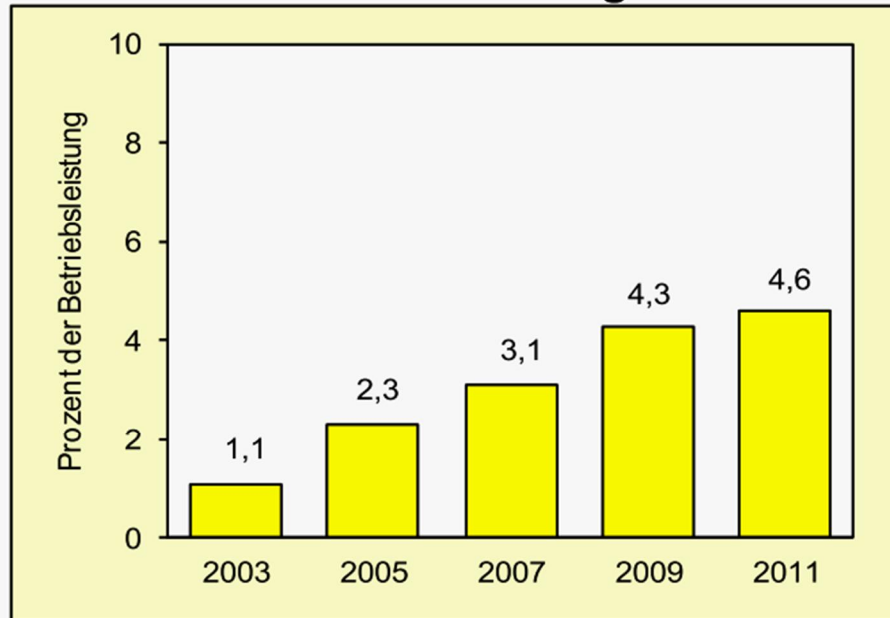
Kennzahlen

Tabelle 21

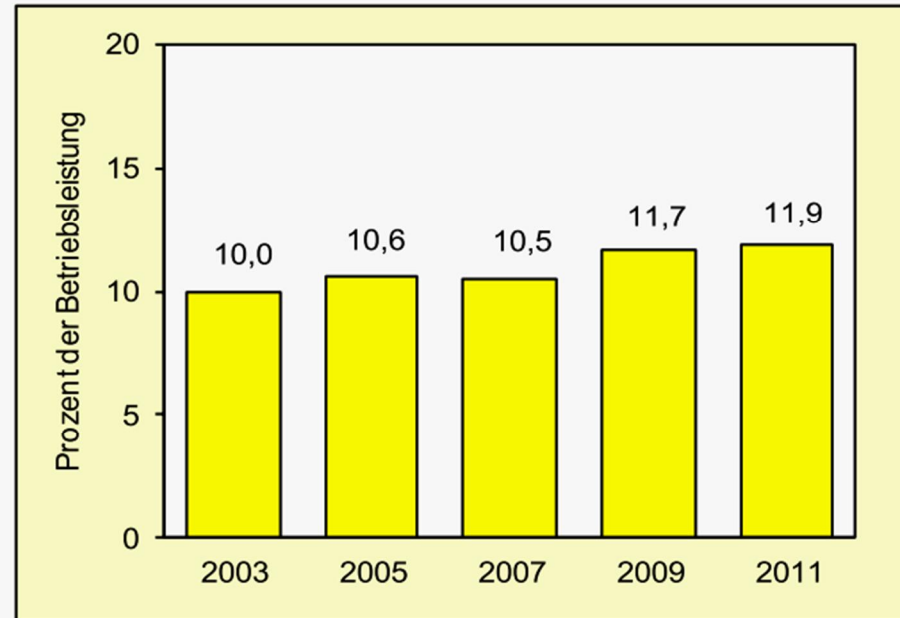
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	Rentabilität			Backstube					Verkauf		Finanzierung		
Kenn-Nr.	Roh-gewinn II	Cashflow-Rate	Betriebs-wirtschaftliches Ergebnis	Rohauf-schlag Handwerk	Stunden-kostensatz	Handwerk-liche Pro-Kopf-Leistung	Handwerk-liche Wert-schöpfung pro Kopf	Personal-aufwand je Leistungs-stunde	Pro-Kopf-Leistung im Verkauf	Laden-umsatz je m ² Ladenfl.	Anlagen-intensität	Eigen-kapital-quote	Anlagen-deckung
	%	%	%	%	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	%	%	%
Gruppe I													
1	19,9	21,2	- 4,0	394,2	46,13	91.859	73.273	19,35	129.786	6.686	16,9	- 71,4	97,2
2	13,7	7,7	- 4,4	306,8	52,19	110.840	83.590	19,48	101.357	5.744	5,2	- 64,5	98,9
3	15,2	4,8	- 8,4	315,1	54,08	101.567	77.096	18,47	100.287	6.042	33,9	- 40,8	111,1
4	38,6	31,4	9,3	278,1	65,38	166.710	122.615	14,47	122.568	3.309	95,9	33,1	94,2
5	24,9	12,1	- 2,7	337,6	50,42	102.749	79.268	17,71	118.001	5.334	60,9	- 16,8	78,8
6	28,2	9,5	- 2,6	313,1	79,54	150.308	128.467	20,81	84.421	3.413	80,0	30,8	103,3
7	29,3	14,1	- 1,4	420,5	62,27	133.198	107.608	20,31	125.185	7.274	83,9	4,4	92,8
8	24,6	7,3	- 5,7	383,7	81,97	157.146	124.657	19,57	61.392	4.394	51,8	- 15,1	60,5
9	30,9	12,4	- 0,9	255,5	51,63	124.355	89.373	19,52	69.766	3.949	89,0	39,8	108,6
10	24,1	9,3	0,3	380,4	53,25	117.168	92.778	17,85	98.524	8.522	27,5	- 54,8	74,0
11	28,0	9,8	- 1,6	355,9	82,97	173.402	135.363	16,48	84.483	2.048	41,7	- 50,3	69,5
12	36,0	11,0	1,7	411,1	66,62	131.776	105.991	14,95	76.925	4.274	36,6	- 57,2	93,0
13	31,7	10,7	- 1,2	325,5	110,70	212.557	162.596	18,52	78.373	3.762	62,7	24,5	143,8
14	36,6	13,0	1,1	435,1	73,10	163.196	132.697	18,92	88.933	3.557	88,1	17,5	100,2
15	30,0	13,1	10,3	305,4	53,38	129.159	97.303	23,73	*	*	45,9	52,5	114,3
Ø	28,8	11,7	- 1,0	363,4	66,13	137.622	107.920	18,29	87.795	4.060	70,8	- 11,2	92,9

Zeitvergleich

Betriebswirtschaftliches Ergebnis



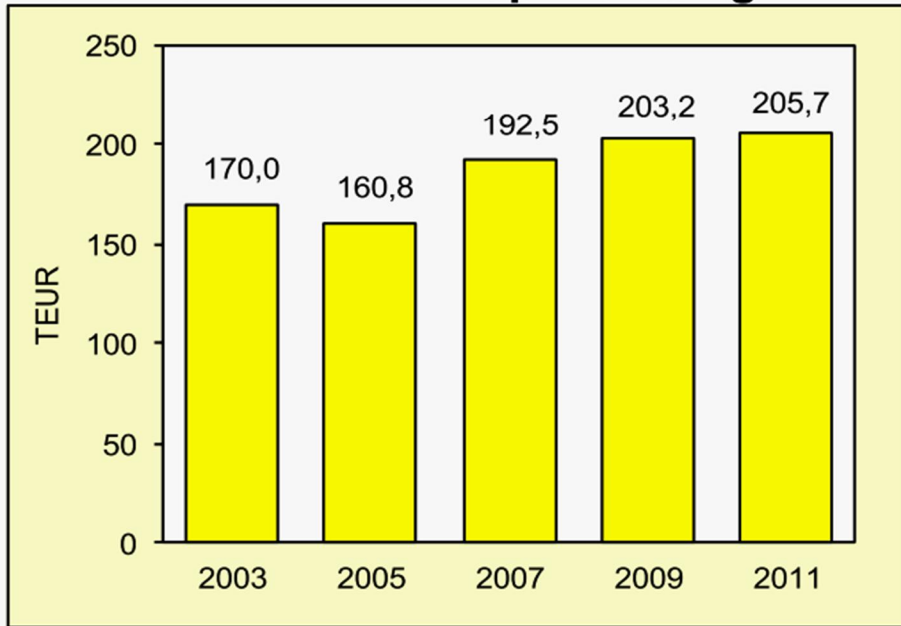
Cashflow-Rate



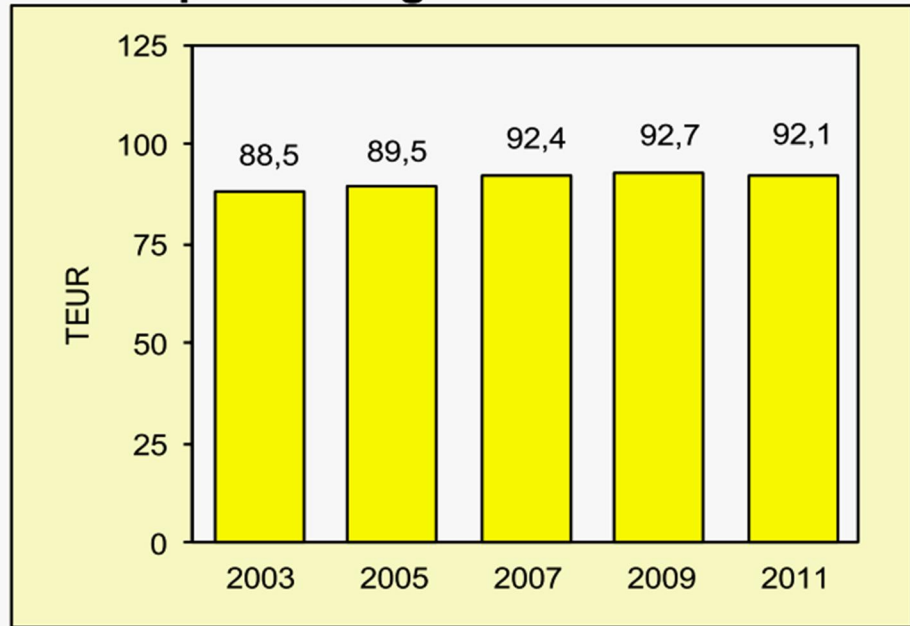


Benchmarking mit Betriebsvergleich

Handwerkliche Pro-Kopf-Leistung



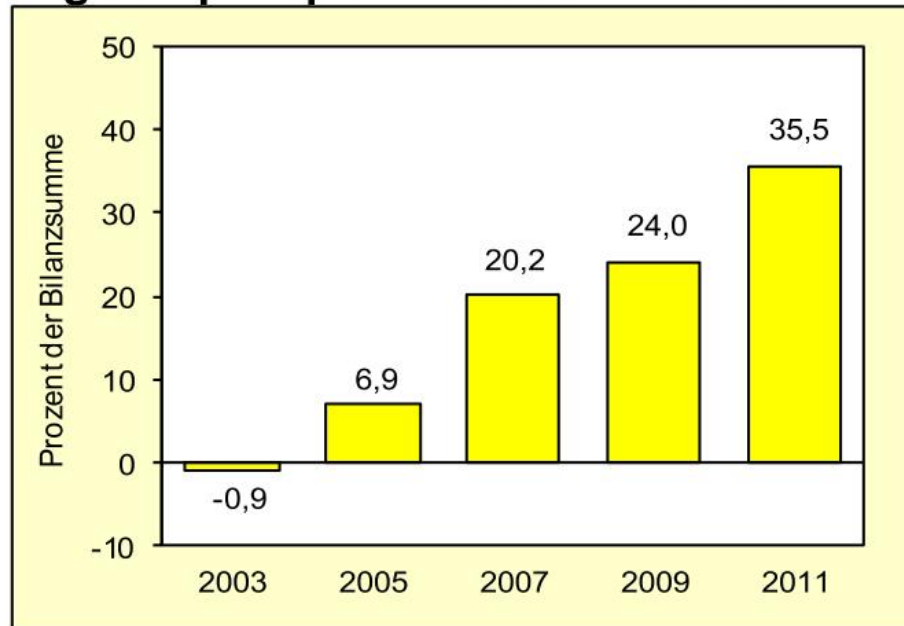
Pro-Kopf-Leistung im Verkauf



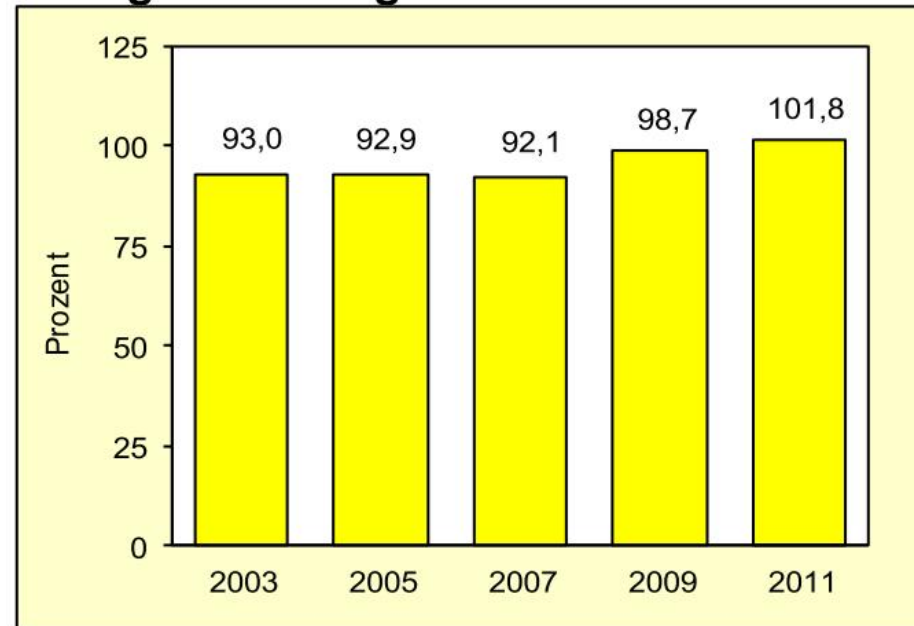
Strategie

Benchmarking mit Betriebsvergleich

Eigenkapitalquote

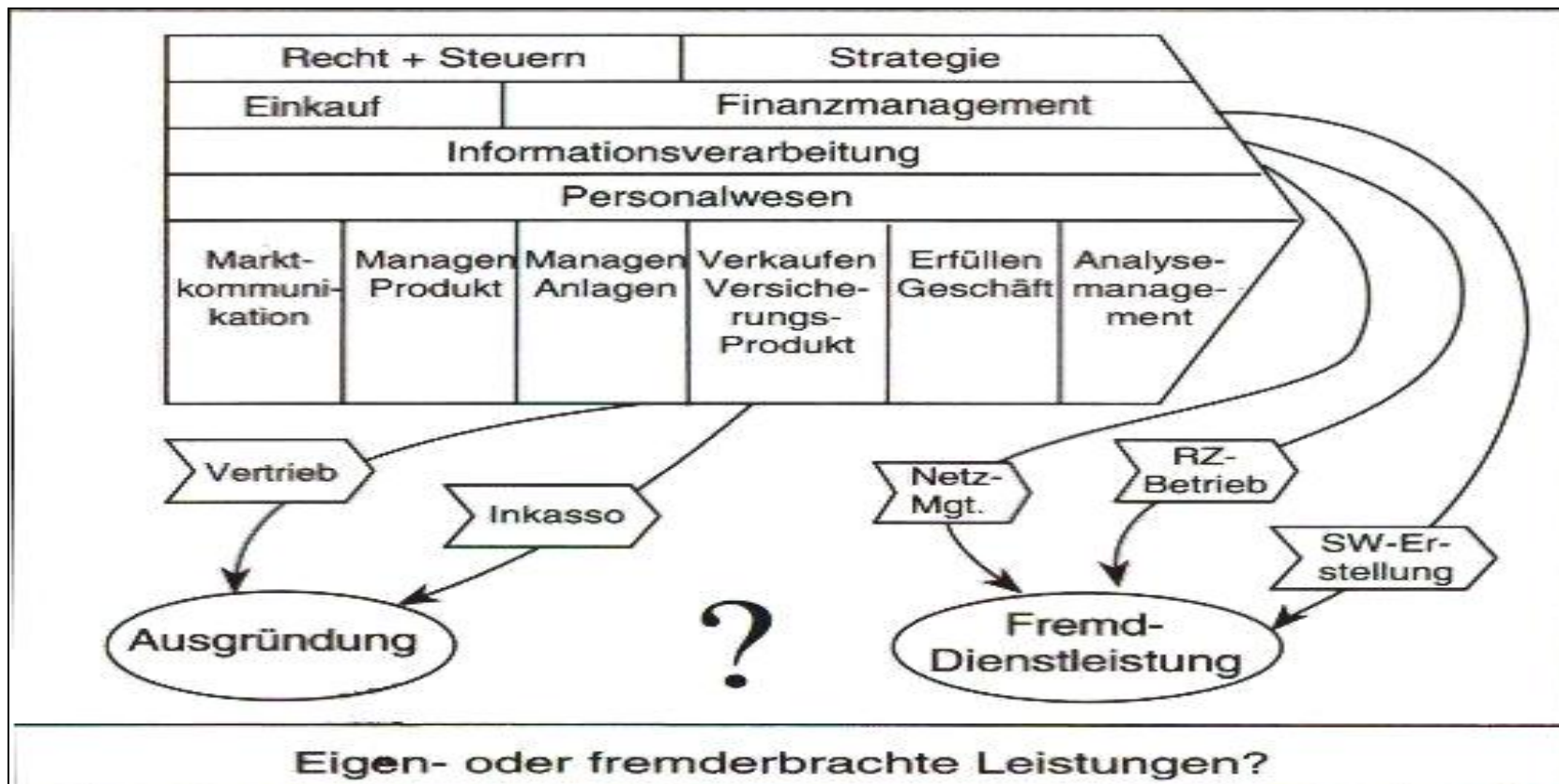


Anlagendeckung



Outsourcing

Outsourcing («Auslagerung») bezeichnet eine spezielle Variante des Fremdbezugs. Outsourcing ist nämlich nur dann möglich, wenn die Leistungen, die von einem anderen Unternehmen erbracht werden (sollen), bislang intern erbracht wurden.





Outsourcing

Gründe für Outsourcing können sein:

- Kostendruck
- Qualitätsmängel
- Größe des Unternehmens
- strategische Ausrichtung

Beispiele:

- *Ein Bauunternehmen in Norddeutschland hat die komplette Personalabteilung mit allen Aufgaben ausgegliedert und an einen darauf spezialisierten Dienstleister übergeben. Neben der Lohn- und Gehaltsabrechnung wird die Betreuung der Mitarbeiter durch den Partner erledigt. Dies geschieht in der Regel telefonisch und durch Sprechtage der Mitarbeiter des Dienstleisters im Unternehmen selbst.*
- *Ein Pumpenhersteller nutzt die technischen Kapazitäten und das Ingenieurwissen eines Dienstleistungsbüros, um Prototypen entwickeln zu lassen. Dass diese dabei auch Mitarbeiter in Asien einsetzen, ist bekannt und bewusst als Kostenargument eingesetzt worden. Die Abstimmung der Konstruktions- und Entwicklungsabteilung mit dem neuen Partner musste genau definiert werden.*



Outsourcing

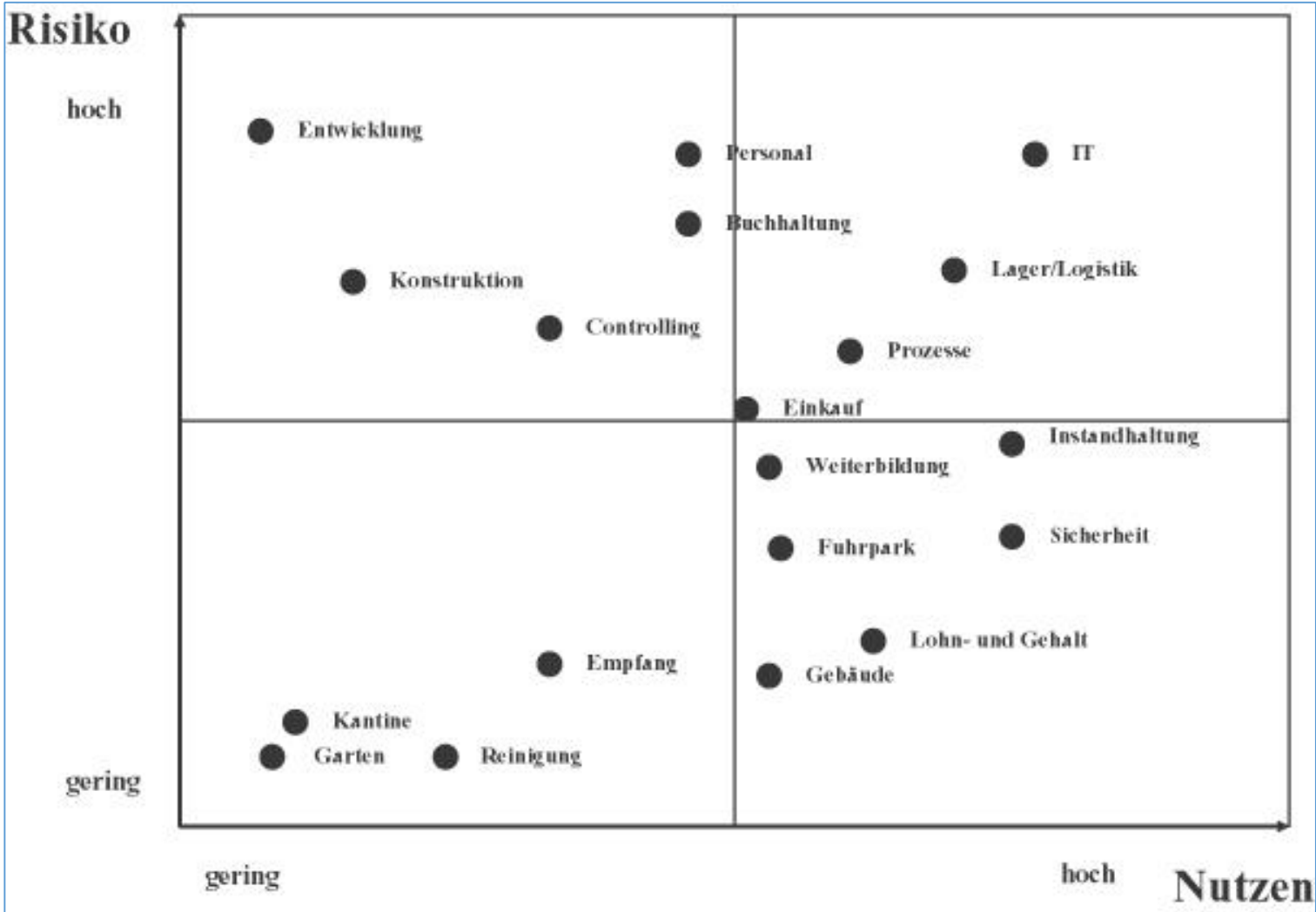


Abb. 2 Risiko-Nutzen-Matrix für Outsourcing



Outsourcing

Vorteile des Outsourcings

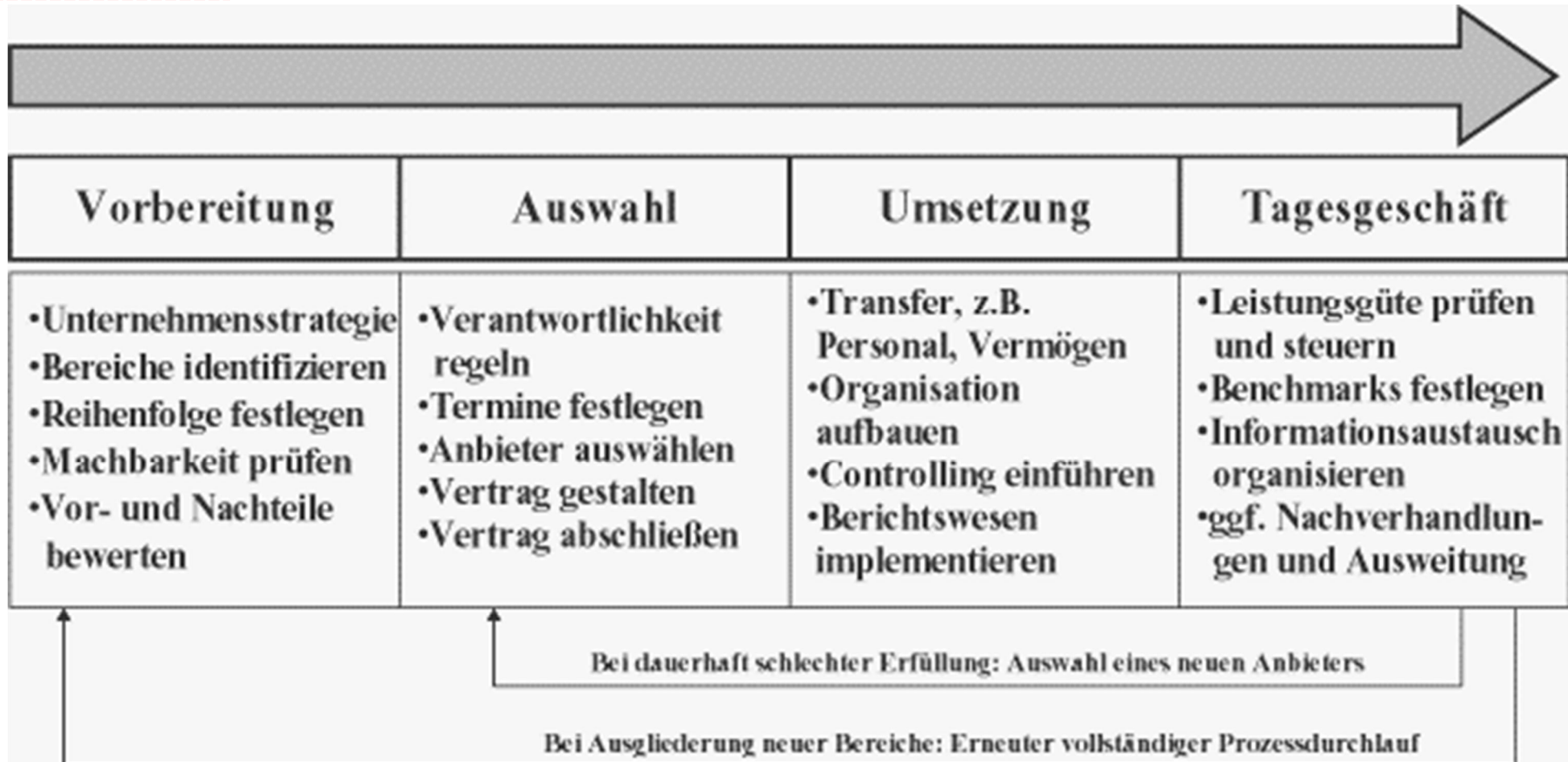
- Konzentration auf das Kerngeschäft.
- Erhöhung der Qualität,
- Erhöhung der Produktivität
- Kostenreduktion,
- Vermeidung regelmäßiger hoher Mittelabflüsse,
- "Umwandlung" von fixen in variable Kosten
- Erhöhung der Flexibilität,
- Reduktion der Komplexität,
- Verlagerung eines Teils des unternehmerischen Risikos,
- Verringerung der Abhängigkeit von Mitarbeitern mit Spezialkenntnissen

Nachteilig können sich vor allem auswirken:

- **Abhängigkeit** vom Leistungserbringer,
- **Einblick in Betriebsinterna**,
- **Risiko** der Weitergabe von **Betriebsgeheimnissen**,
- Entscheidungen sind **schwer umkehrbar**,
- Hoher **Kommunikations-** und **Koordinationsaufwand**,
- **Verlust eigenen Know-hows**,
- **Schlechte Leistungen** des Dritten
- Die Qualität der Weiterentwicklungen beim Dienstleister
- **Demotivation** der eigenen Mitarbeiter

Strategie

Outsourcing



§ 613a [Rechte und Pflichten bei Betriebsübergang]

- (1) Geht ein Betrieb oder Betriebsteil durch Rechtsgeschäft auf einen anderen Inhaber über, so tritt dieser in die Rechte und Pflichten aus den im Zeitpunkt des Übergangs bestehenden Arbeitsverhältnissen ein. Sind diese Rechte und Pflichten durch Rechtsnormen eines Tarifvertrages oder durch eine Betriebsvereinbarung geregelt, so werden sie Inhalt des Arbeitsverhältnisses zwischen dem neuen Inhaber und dem Arbeitnehmer und dürfen nicht vor Ablauf eines Jahres nach dem Zeitpunkt des Übergangs zum Nachteil des Arbeitnehmers geändert werden. Satz 2 gilt nicht, wenn die Rechte und Pflichten bei dem neuen Inhaber durch Rechtsnormen eines anderen Tarifvertrages oder durch eine andere Betriebsvereinbarung geregelt werden. Vor Ablauf der Frist nach Satz 2 können die Rechte und Pflichten geändert werden, wenn der Tarifvertrag oder die Betriebsvereinbarung nicht mehr gilt oder bei fehlender beiderseitiger Tarifgebundenheit im Geltungsbereich eines anderen Tarifvertrages dessen Anwendung zwischen dem neuen Inhaber und dem Arbeitnehmer vereinbart wird.
- (2) Der bisherige Arbeitgeber haftet neben dem neuen Inhaber für Verpflichtungen nach Absatz 1, soweit sie vor dem Zeitpunkt des Übergangs entstanden sind und vor Ablauf von einem Jahr nach diesem Zeitpunkt fällig werden, als Gesamtschuldner. (...)
- (4) Die Kündigung des Arbeitsverhältnisses eines Arbeitnehmers durch den bisherigen Arbeitgeber oder durch den neuen Inhaber wegen des Übergangs eines Betriebes oder eines Betriebsteiles ist unwirksam. Das Recht zur Kündigung des Arbeitsverhältnisses aus anderen Gründen bleibt unberührt.

Beispiele:

Die Kieler Putzfrau Christel Schmidt war als Angestellte für eine Stadtparkassenfiliale zuständig. Als die Sparkasse die Reinigungsarbeiten fremd vergab und Frau Schmidt kündigte, erhob sie Klage. Schließlich entschied der Europäische Gerichtshof, dass das Putzen einen Betriebsteil darstellen würde, da die Funktion nicht weggefallen wäre. Die Kündigung war unwirksam, das Outsourcing gescheitert (EuGH vom 14.04.1994 - Rs C - 392/92).

Ein Cateringunternehmen übernahm die Räume einer Krankenhauskantine und lediglich die schon vorher benutzten Einrichtungsgegenstände, sowie das Geschirr. Die Arbeitnehmer wurden vom früheren Betreiber gekündigt. Ohne Erfolg: Der Europäische Gerichtshof (EuGH vom 20.11.2003, AZ C-340/01) verurteilte den neuen Caterer zur Weiterbeschäftigung. Die Nutzung der Räume und des Inventars genügen nach Auffassung der Richter zur Wahrung der Identität und damit für § 613a BGB.

Sachverhalt:

Ein Unternehmen fertigt mehrere Produkte in einem Baukastensystem. Das heißt, es besteht eine intensive Vorfertigung. Teile der Produktion könnten evtl. an fremde Firmen ausgelagert werden. Dies hängt davon ab, ob es wirtschaftlich ist. Ein bestimmtes Produktteil wird für alle weiteren Endprodukte benötigt. Es wird in großen Stückzahlen gefertigt. Die Kostenrechnung gibt an, dass dieses Teil 5.300 € Vollkosten bei Eigenfertigung verursacht. Der Fremdlieferant würde 4.500 € verlangen. Die variablen Kosten dieses Teils liegen bei 4.100 €. Langfristig könnten bei einer endgültigen Fremdverlagerung maximal 50% der Fixkosten abgebaut werden. Durch eine dann zusätzlich notwendig werdende Wareneingangsprüfung würden bei monatlichen Bezug von 500 Teilen neue Fixkosten in Höhe von monatlich 48.000 € entstehen.



Aufgabe:

- a) Wie entscheiden Sie (nur unter Berücksichtigung von Kostenaspekten) aus kurzfristiger Sicht? Begründen Sie Ihre Entscheidung.
- b) Wie entscheiden Sie (nur unter Berücksichtigung von Kostenaspekten) aus langfristiger Sicht? Begründen Sie Ihre Entscheidung.

Lösung:**a) kurzfristige Betrachtung:**

Da die Fixkosten kurzfristig sowieso anfallen, darf die Entscheidung über die Fremdvergabe nicht auf der Basis der Vollkosten getroffen werden. Es sind nur die variablen Kosten einzubeziehen. Da der Fremdlieferant mit 4.500 € mehr als die eigenen Kosten von 4.100 verlangt, ist eine Auslagerung nicht sinnvoll.

b) langfristige Betrachtung:

Abbaubare Fixkosten bestehen in Höhe von 600 €. Es verbleiben ebenfalls 600 €/Stück an restlichen Fixkosten bei Verlagerung. Zusätzliche Fixkosten für Wareneingangsprüfung entstehen pro Stück in Höhe von 96 €.

Bei langfristiger Fremdverlagerung entstehen damit Kosten in Höhe von

$$4.500 + 600 + 96 = \mathbf{5.196}$$

Da die **eigenen Vollkosten 5.300 €** betragen, lohnt sich eine Auslagerung unter kostenrechnerischen Gesichtspunkten.

Ziele der Stärken-Schwächen-Analyse sind:

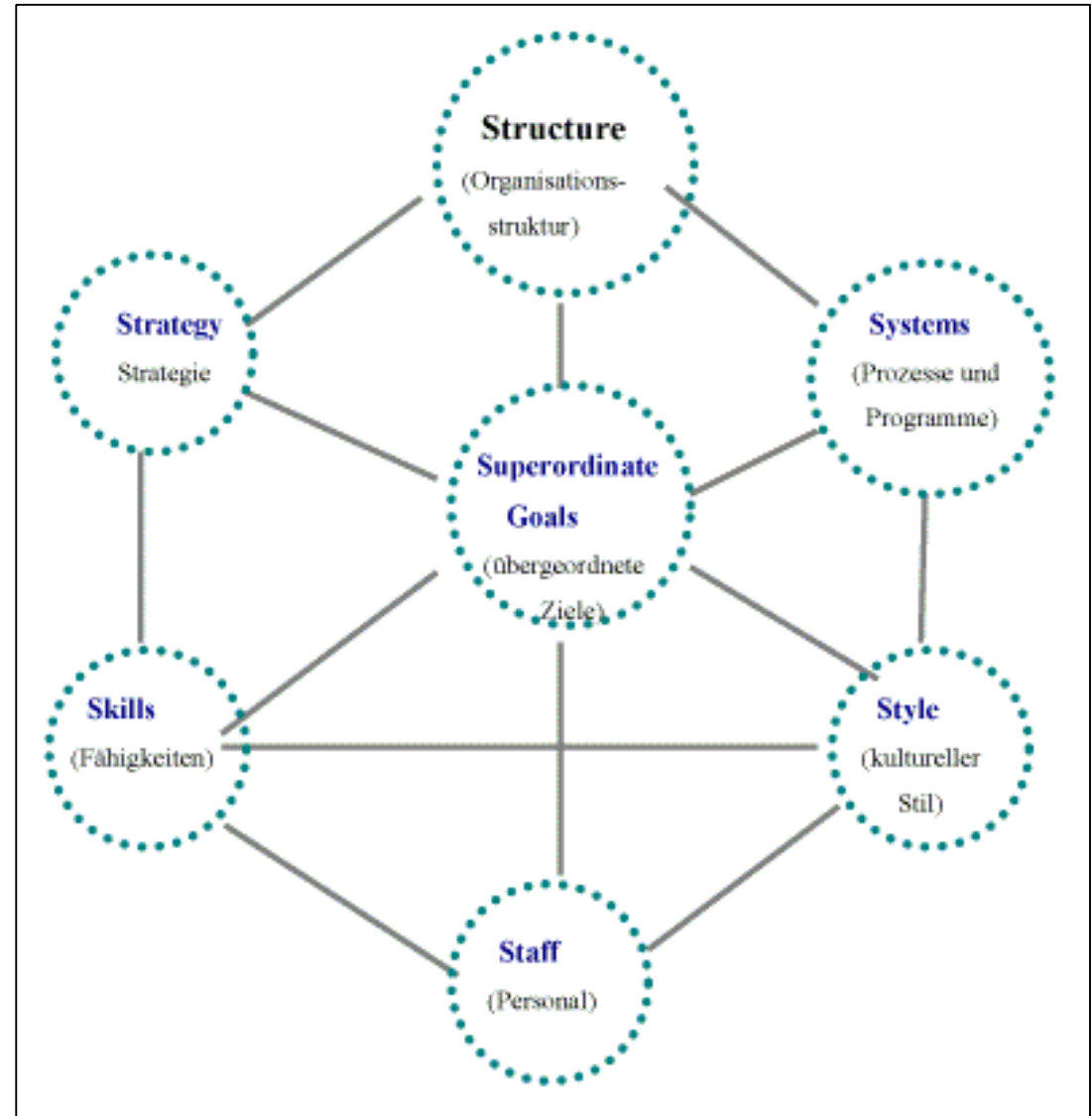
- realistisches Selbstbild erhalten,
- eigene, selbst auferlegte Grenzen überwinden,
- unbewusste negative persönliche Annahmen über sich selbst einzuschränken,
- unterschiedliche Entfaltungsmöglichkeiten aufzeigen,
- den Glauben an die eigene Leistungsfähigkeit stärken,
- Einsatzbereitschaft und Begeisterungsfähigkeit für neue Aufgaben wecken und
- Eigeninitiativen und positive Selbstmotivation zu fördern.

Strategie

Stärken-Schwächen-Analyse

7-S-Modell

Man geht davon aus, dass es sich um allgemein gültige, generelle oder **branchenneutrale Erfolgsfaktoren** handelt, die unabhängig von Branche, Betriebsgröße, Zeit und Raum sind.



Strategie

Erfolgsfaktoren

Die generellen Erfolgsfaktoren - nach Prof. Nagel



Für mittelständische Unternehmen wurden das 10 S-Erfolgsfaktoren gebildet. Hinzugefügt zum 7-S-Modell wurden folgende Begriffe:

Self: Bei einem typischen mittelständischen Unternehmen wird der Unternehmenserfolg stark von der Persönlichkeit und der Einstellung des Unternehmers geprägt.

Savings: Finanzen, Geld, Liquidität etc. Statistiken zeigen immer wieder, dass wesentliche Schwachstelle bei mittelständischen Unternehmen fehlerhafte Finanzierung und Finanzplanung sind. Die derzeitigen Absatzprobleme vieler Unternehmen sind ein wichtiges Indiz für die Bedeutung des Bereichs sales. Das wurde als Anlass genommen, den Bereich "Savings" und "Sales" den bekannten Faktoren einzugliedern.

Somethings: "Sonstiges", als nicht definierter "Restposten" für individuelle Erfolgsfaktoren.

Die Erfahrung lehrt, dass jedes Marktsegment von fünf bis maximal zehn Erfolgsfaktoren (auch häufig als **Schlüsselfaktoren** bezeichnet) bestimmt wird, wobei regelmäßig etwa drei bis fünf dieser Faktoren dominieren.

Die Fragestellung für die Ermittlung der Erfolgsfaktoren könnte lauten:

- "Was veranlasst die Kunden, bei uns zu kaufen und nicht bei unserer Konkurrenz?"
- "Wie lösen wir die Probleme unserer Kunden?"
- "Wo liegen unsere Stärken im Vergleich zu Mitwettbewerbern?"



Strategie

branchenspezifische Erfolgsfaktoren

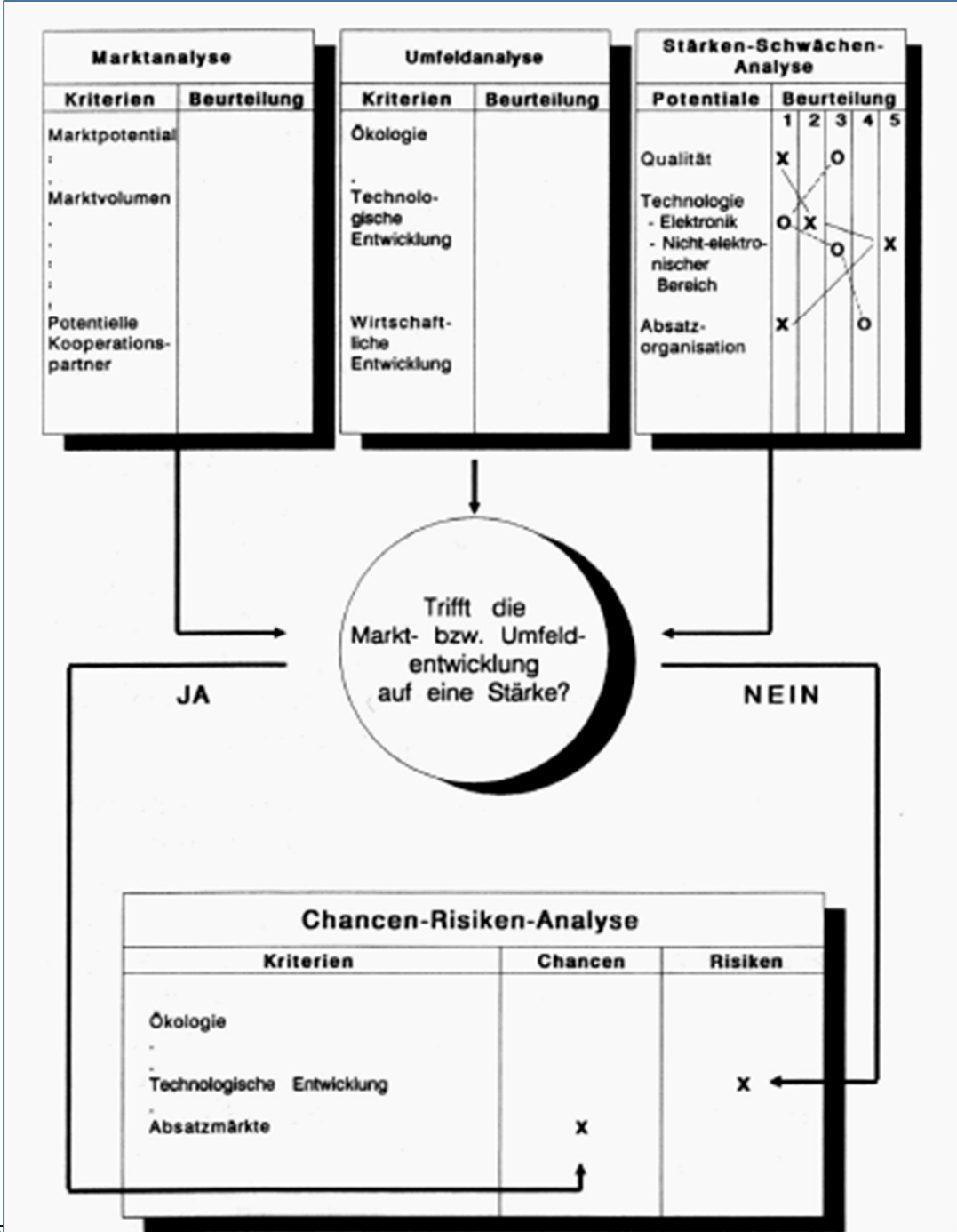
Banken	Maschinenbau	Textilindustrie	Handel	Beratung
Bonität und Eigenkapital	Preis	Mode und Design	Preise- und Sonderangebote	Problemlösungskompetenz
Seriosität	Präzision	Marktvolumen	Service	Spezialisierung
Diskretion	Perfektion	Menschen	Kundennähe	Betreuung
Service	Innovationskraft	Pflege der Textilien	Verkehrs-anbindung	Verbindungen
Fachkompetenz der Berater	Problemlösungs-Know-how	Tragekomfort	Marketing	Fachwissen

Die SWOT-Analyse ist ein Werkzeug des strategischen Managements und stellt eine **Weiterentwicklung** der einfachen Stärken- Schwächen- Analyse dar.

SWOT steht für:

- 1. Strengths (Stärken)**
- 2. Weaknesses (Schwächen)**
- 3. Opportunities (Chancen)**
- 4. Threats (Gefahren)**

In dieser einfachen und flexiblen Methode werden sowohl innerbetriebliche **Stärken** und **Schwächen** (Strength-Weakness), als auch externe **Chancen und Gefahren** (Opportunities-Threats) betrachtet, welche die Handlungsfelder des Unternehmens betreffen.



Strategie

SWOT- Analyse

SWOT- Analyse		Interne Analyse	
		Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
Externe Analyse	Chancen (Opportunities)	<p>S-O-Strategien: Verfolgen von neuen Möglichkeiten, die gut zu den Stärken des Unternehmens passen.</p>	<p>W-O-Strategien: Schwächen eliminieren, um neue Möglichkeiten zu nutzen.</p>
	Gefahren (Threats)	<p>S-T-Strategien: Stärken nutzen, um Bedrohungen abzuwenden.</p>	<p>W-T-Strategien: Verteidigungen entwickeln, um vorhandene Schwächen nicht zum Ziel von Bedrohungen werden zu lassen.</p>

Initiativen und **Maßnahmen**, die sich daraus ableiten lassen:

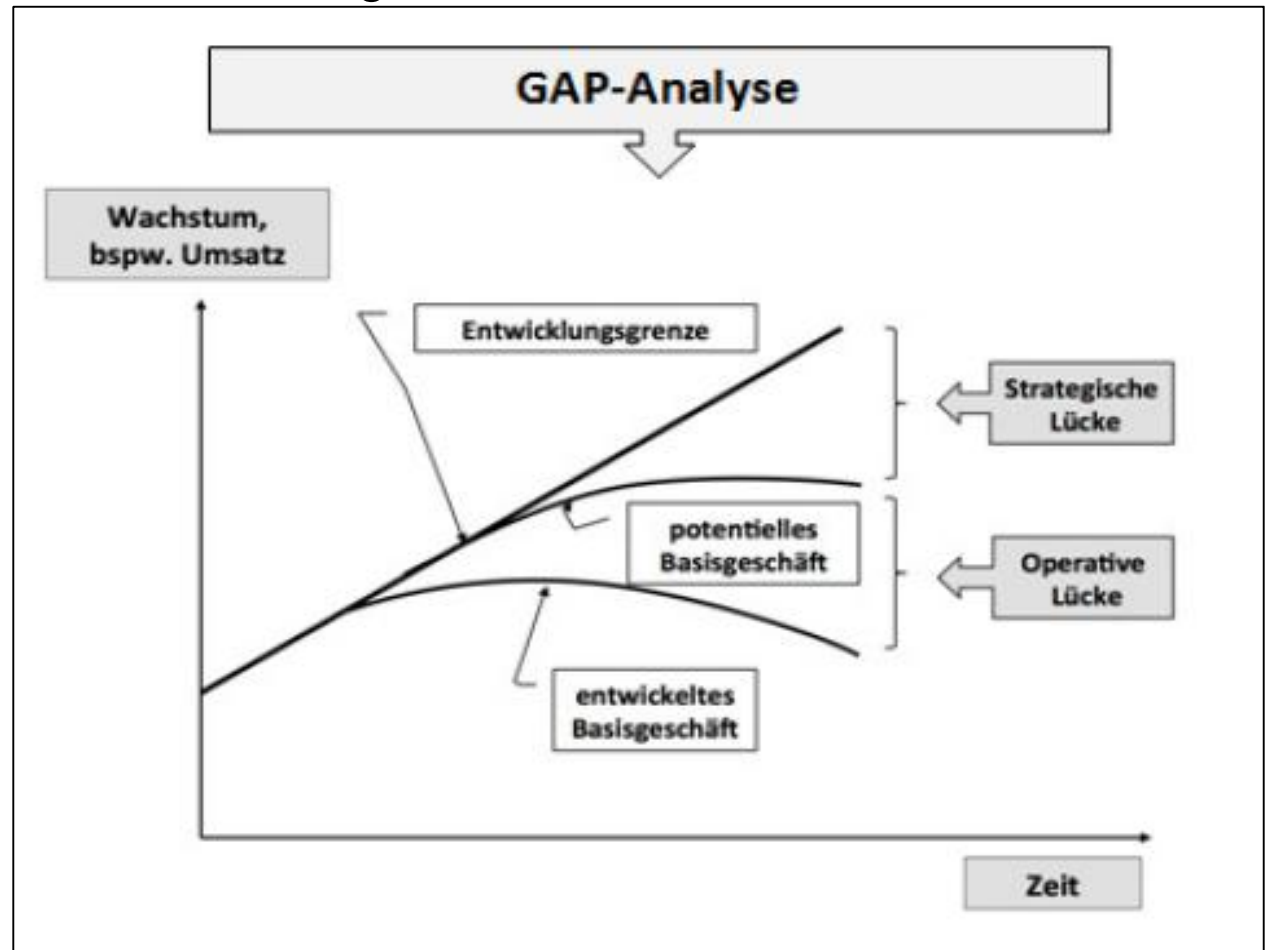
1. **SO Stärke/Chancen-Kombination:** Welche Stärken passen zu welchen Chancen? Wie können Stärken eingesetzt werden, so dass sich die Chancenrealisierung erhöht?
2. **ST Stärke/Gefahren-Kombination:** Welchen Gefahren können wir mit welchen Stärken begegnen? Wie können welche Stärken eingesetzt werden um den Eintritt bestimmter Gefahren abzuwenden?
3. **WO Schwäche/Chancen-Kombination:** Wo können aus Schwächen Chancen entstehen Wie können Schwächen zu Stärken entwickelt werden?
4. **SG Schwäche/Gefahren-Kombination:** Wo befinden sich unsere Schwächen und wie können wir uns vor Schaden schützen?

Strategie

GAP - Analyse

Die GAP- Analyse dient grundsätzlich zur **Veranschaulichung unternehmerischer Wachstumserfordernisse** und Wachstumsmöglichkeiten.

Ziel der GAP-Analyse besteht auch darin, **potenzielle Lücken** zwischen Ist- und Sollwachstumsprozessen zu veranschaulichen





GAP - Analyse

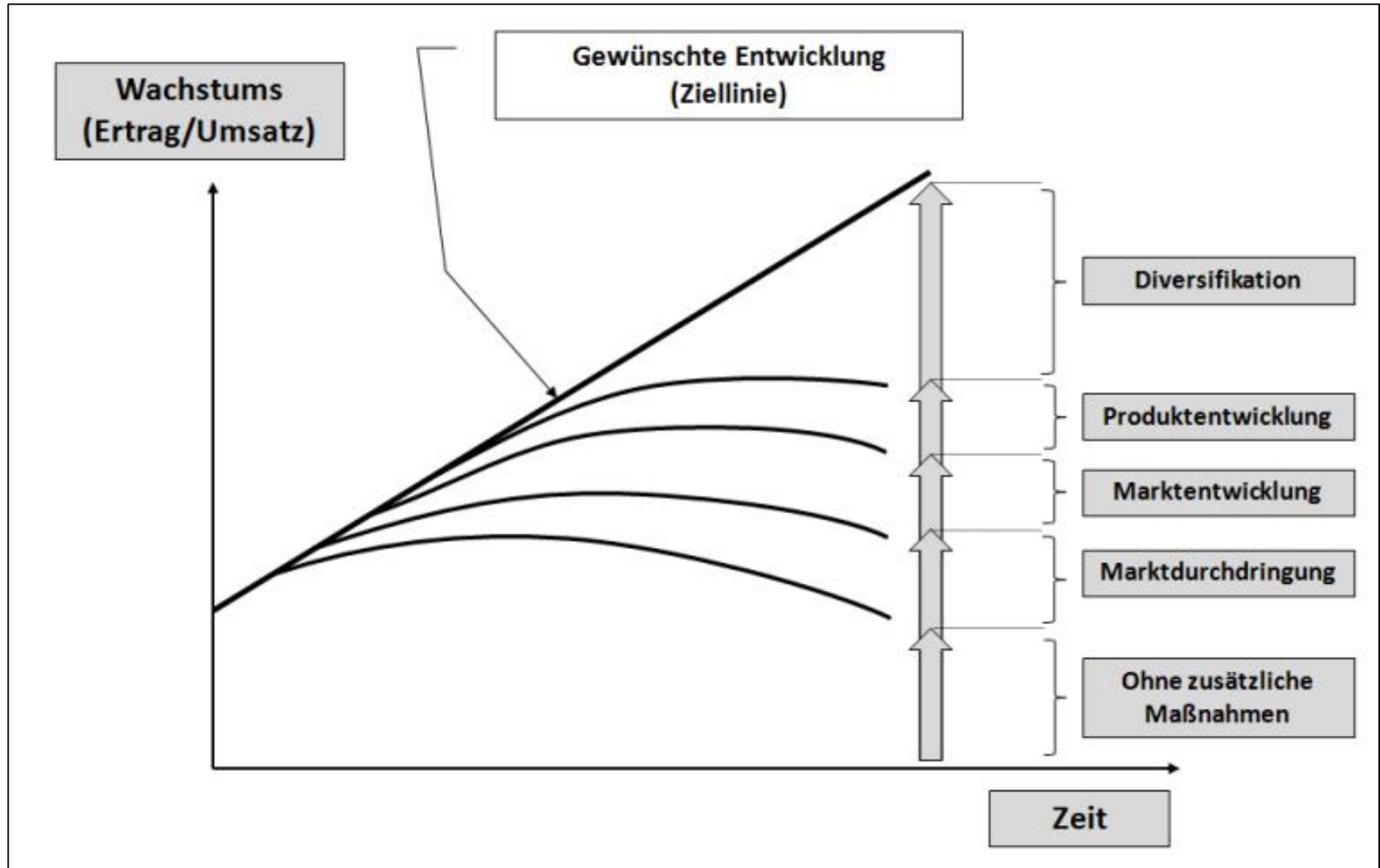
Die erkannten Lücken verursachen die Frage nach den erforderlichen Strategien, um die Lücke zu schließen. Dazu kann die Ansoff-Matrix dienen. Diese differenziert in Abhängigkeit von den zwei Dimensionen **Markt** und **Produkt** und den jeweiligen Ausprägungen alt oder neu vier unterschiedliche Strategien.

Je nach Position im jeweiligen Quadranten sind dies:

Marktdurchdringungsstrategie	vorhandene Produkte werden auf bereits bearbeiteten Märkten verstärkt abgesetzt
Marktentwicklungsstrategie	mit angestammten Produkten werden neue Märkte betreten
Produktentwicklungsstrategie	neue Produkte werden auf bestehenden Märkten abgesetzt
Diversifikationsstrategie	neue Produkte werden auf fremden Märkten abgesetzt

Strategie

GAP - Analyse



Die **Wertanalyse** ist ein nach besonderen Regeln ablaufendes **Innovationsverfahren**.

- wurde ursprünglich zur Kostensenkung bei Produkten eingesetzt;
- es eignet sich aber auch zum Aufspüren von Rationalisierungsmöglichkeiten und zur
- Verbesserung des Betriebsablaufes.

Durch die Wertanalyse wurde in der Vergangenheit festgestellt, dass bei vielen Produkten und Prozessen bis zu **50 % der Kosten eingespart werden können**. Außerdem ließ sich eine beträchtliche Leistungssteigerung verwirklichen.

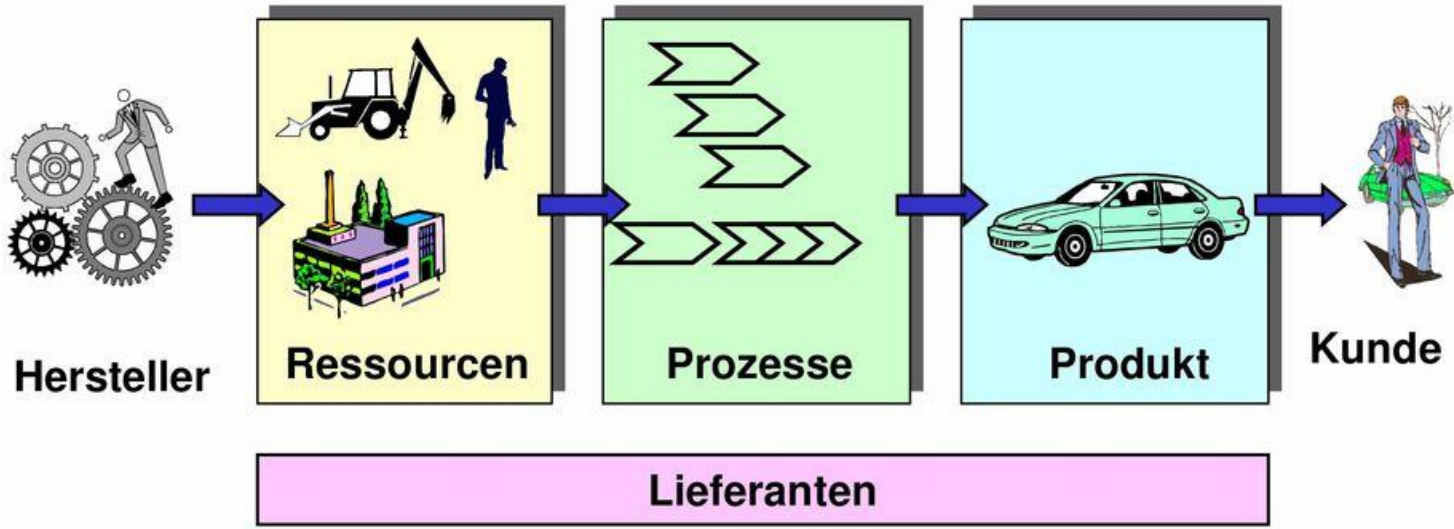
Jeder Gedanke, auf den Kopf gestellt, gibt einen neuen, und ein Narr im Narrenhaus hat mehr originelle Einfälle als alle Dichter seit Erschaffung der Welt zusammengekommen.
Grillparzer



Wertanalyse



Einsatzgebiete der Wertanalyse



Ziele der Wertanalyse können sein:

- Produktivitätssteigerung,
- Nutzungserhöhung,
- Qualitätsverbesserung,
- Reorganisation oder einen
- effizienten Einsatz der Arbeitskräfte.

weitere Ziele:

- Optimale Gestaltung neuer Produkte
- Verbesserung vorhandener Produkte
- Gestaltung neuer Arbeitsplätze
- Entwicklung neuer Hilfsmittel
- Verbesserung bestehender Arbeitsabläufe

Scharnier



Alt:
Scharnier mit 2 unterschiedlichen
Abstandsstücken, Flach DIN 174-16x4-St 37
und Flach DIN 174-16x6-St 37,
VE: 54,76 €



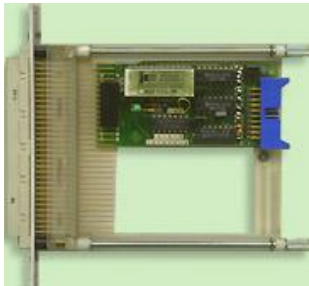
Neu:
Möbelscharnier mit 2 gleichen
Abstandsstücken,
2 x (Flach DIN 1770-15x5-ALMgS 105)
VE: 6,88 €

Einsparung bei dem Scharnier pro Jahr 19.152 €

Steckkarte



Alt:
Kartenhalter
VE: 27,64 €



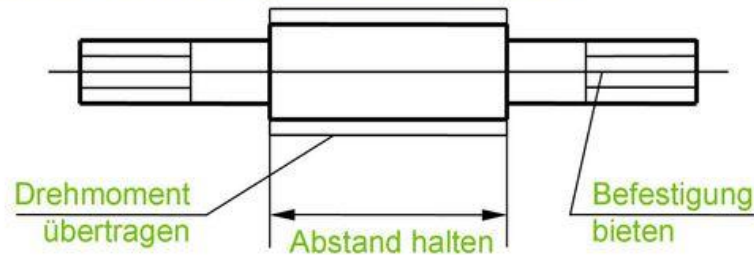
Neu:
Kartenhalter
VE: 12,12 €

Einsparung beim Kartenhalter pro Jahr **15.525 €**

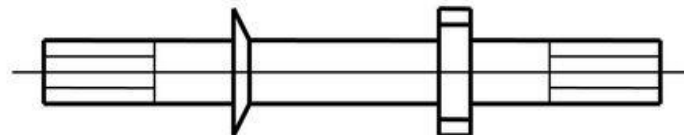
Grundüberlegungen zur Wertanalyse

Beispiel: Achse für Waschmaschinenschalter

Massen-Drehteil aus Sechskant-Stangenmaterial mit Gewindezapfen:
Dieses Teil sollte der Einkauf beschaffen. Rücksprache mit der Entwicklung
ergab: **Lediglich folgende Funktionen sind gefordert:**



Erkenntnis: Die geforderten Funktionen werden auch durch dieses vereinfachte Teil (Kaltmassivform) erfüllt !





01 Biegen statt Schweißen

Bei einem Hersteller von Anlagen zur regenerativen Energiegewinnung wurden durch konstruktive Änderung eines geschweißten Bauteils in ein Biegeteil aufwändige Schweißdokumentationen und Produktionskosten eingespart. Nacharbeit der Schweißnaht entfällt.

Einsparung: 13%



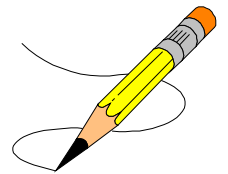
Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

(im Anhang: Übungsaufgabe Erfahrungsbericht strategische Fehler)



Übungsaufgabe Erfahrungsbericht strategische Fehler

Studieren Sie den folgenden Erfahrungsbericht einer Unternehmensberatung und arbeiten Sie heraus, welche **Fehler** bzw. **Fehlentscheidungen** hier sichtbar werden!





Lösung Übungsaufgabe strategische Fehler

Strategische **Fehlentscheidungen** werden häufig verursacht durch folgende Fehler:

- **keine Analyse** der Deckungsbeiträge von Produkten bzw. Produktgruppen
- **keine Portfoliobildung** und -analyse von Geschäftsbereichen bzw. Produkten
- Nichtanwenden der **ABC- Analyse** für Geschäftsfelder, Kunden u.a.
- **keine** oder unzureichende **Investitionsvergleichsrechnungen**
- **keine Simulationsrechnungen** - fehlende Best-Case / Worst- Case Betrachtungen



- **keine Berücksichtigung** dynamischer **Marktveränderungen** durch fehlende Marktbeobachtung zu Kunden und Konkurrenz
- Nichtberücksichtigen von Produktkosten durch **fehlerhafte Kostenkalkulation**



