

Controllinginstrumente

a) häufig genutzte Instrumente des operativen Controllings

- ABC- Analyse
- XYZ- Analyse
- Break- Even- Analyse
- Budgetierung
- Kennzahlen
- Deckungsbeitragsrechnung
- Kennzahlensysteme
- ROI- Analyse
- Soll-/ Ist- Vergleich

• ABC- Analyse

"Um Vorgänge zu analysieren und ihre Wichtigkeit festzustellen, eignet sich die ABC- Analyse besonders." ¹ Hierbei handelt es sich um einen Vergleich, ausgerichtet nach Mengen und Werten. Nach dem Wertanteil erfolgt eine Einteilung des Materials in A-, B- und C- Teile. Zuerst wird der Periodenbedarf in Geldeinheiten erfasst (Menge multipliziert mit Preis). So kann eine Einteilung mit Rangziffern erfolgen ². Danach werden die Materialien nach der Rangziffer absteigend geordnet und kumuliert. Nach Bildung der prozentualen Anteile am Gesamtwert werden auch diese addiert und kumuliert. Danach nimmt der Anwender eine ABC-Einteilung bei zwei bestimmten kumulierten Prozentanteilen vor ³ (Bsp.: 75 % und 90%).

Die ABC- Analyse eignet sich ebenso zur Beurteilung möglicher Rationalisierungsbestrebungen.

• XYZ- Analyse

Dieses Instrument besitzt einen analogen Aufbau zur ABC- Analyse, jedoch wird die Stetigkeit des Verbrauchs untersucht. Dabei gilt:

	<i>Verbrauch</i>	<i>Schwankungen</i>	<i>Vorhersagegenauigkeit</i>
X- Artikel	konstant	selten	hoch
Y- Artikel	trendmäßig	saisonal	mittel
Z- Artikel	unregelmäßig	entfällt	niedrig

vgl. Piontek, 1996, S.377

• Break- Even- Analyse

Mit Hilfe der Break- Even- Analyse kann der Punkt aufgezeigt werden, der die Gewinn- von der Verlustzone trennt (Break- Even- Point). Einzige Voraussetzung ist, dass variable und fixe Kosten getrennt erfasst werden (z.B. Deckungsbeitragsrechnung).⁴ Zur Ermittlung des Break- Even- Points wird das mathematische und graphische Verfahren herangezogen.

"Wegen des leichteren Verständnisses empfiehlt sich eher die Anwendung des Diagramms."⁵

Für die Erstellung des Diagramms wird oft die kurzfristige Erfolgsrechnung genutzt. Hier werden Umsatzerlöse, variable Kosten, der Deckungsbeitrag, die fixen Kosten und der Gewinn ermittelt. Zur Erinnerung:

- Deckungsbeitrag= Umsatzerlöse – var. Kosten
- Betriebsergebnis= Deckungsbeitrag – fix. Kosten

1 Vollmuth, 2001, S.18

2 vgl. Wöhe, 1993, S.524

3 vgl. Piontek, 1996, S.375

4 vgl. Vollmuth, 2001, S.29

5 Vollmuth, 2001, S.29

Nun werden die fixen Kosten (parallele Linie zur x-Achse), die Umsatzerlöslinie und die Gesamtkostenlinie (fix. + var. K.) in das Preis- Mengen- Diagramm eingetragen. Der Schnittpunkt von der Gesamtkosten- und der Umsatzerlöslinie gibt den Break- Even- Point an. In genau dieser Menge ist der Gewinn Null. Ab dieser Menge erreicht das Unternehmen einen positiven Gewinn, darunter Verlust.

Ermittlung der Break- Even- Menge im mathematischen Verfahren:

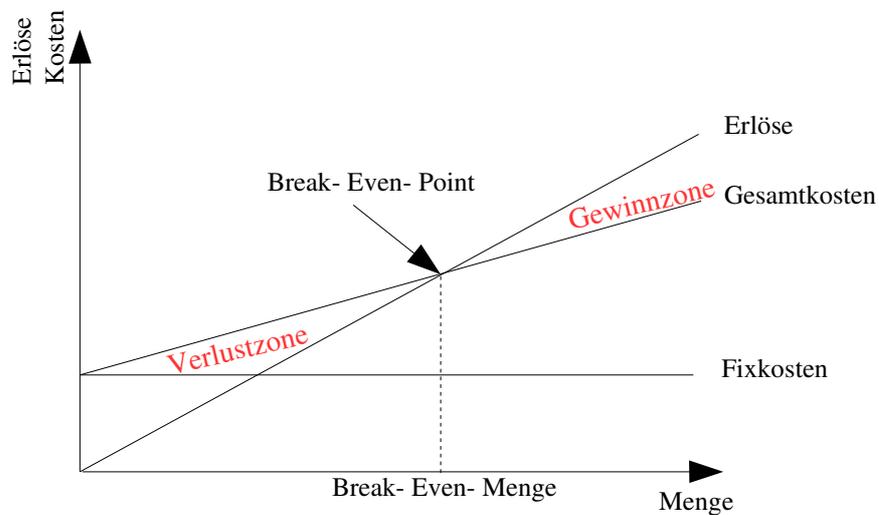
$$\begin{aligned}
 \text{Kosten} &= G \\
 K_F + K_V &= G \\
 K_F (k_v * x) &= g * x \\
 K_F &= x (g - k_v) \\
 x &= \frac{K_F}{(g - k_v)}
 \end{aligned}$$

Bsp.:

$$\begin{aligned}
 K_F &= 10.000 \text{ €} \\
 g &= 350 \text{ €} \\
 k_v &= 150 \text{ €}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Lsg.: } x &= 10.000 \text{ €} / (350 \text{ €} - 150 \text{ €}) \\
 x &= 10.000 \text{ €} / 200 \text{ €} \\
 \underline{\underline{x}} &= \underline{\underline{50}}
 \end{aligned}$$

K	-	Kosten
G	-	Gewinn
K _F	-	fixe Kosten
K _V	-	variable Kosten
x	-	Stückzahl
g	-	Gewinn/ Stück
k _v	-	variable Kosten/ Stück



• *Deckungsbeitragsrechnung*

Einfache Deckungsbeitragsrechnung (auf Fixkostenbasis):

1. Die variablen Kosten, einzelner Kostenstellen, werden von den Umsatzerlösen abgezogen. So werden die Deckungsbeiträge jeder Kostenstelle ermittelt.
2. Um das Betriebsergebnis zu erhalten werden die fixen Kosten vom Deckungsbeitrag 1 abgezogen.

	A	B	Summa
Umsatzerlöse	250.000,00 € / 100 %	60.000,00 € / 100 %	310.000,00 € / 100 %
var. Kosten	100.000,00 € / 40 %	30.000,00 € / 50 %	130.000,00 € / 42 %
Deckungsbeitrag 1	150.000,00 € / 60 %	30.000,00 € / 50 %	180.000,00 € / 58 %
fix. Kosten	-	-	120.000,00 € / 39 %
Gewinn	-	-	60.000 € / 20 %

Je höher der Prozentsatz (Deckungsgrad) des Deckungsbeitrags zu den Umsatzerlösen ist, um so ertrageicher ist die Kostenstelle.⁶

Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung (auf Vollkostenbasis):

Hier wird eine Unterscheidung der Fixkosten vorgenommen. Unter produktfixen Kosten werden diejenigen verstanden, die genau einem Produkt zugeordnet werden können (z.B. Maschine in der Produkt A gefertigt wird). Fixe Kosten die zumindest einem Unternehmensbereich, z.B. einer Produktgruppe, zugeordnet werden können, werden als bereichsfixe Kosten bezeichnet. Allgemeine Fixkosten können weder dem Produkt noch der Produktgruppe eines Bereichs zugeordnet werden (z.B. Gehälter der Verwaltungsmitarbeiter).

Vorgehensweise (Vollkostenbasis):

$$\begin{aligned}
 & \text{Umsatz} \\
 & - \text{EK Kostenträger (kann dem Produkt direkt zugeordnet werden)} \\
 & = \text{DB I} \\
 & - \text{EK Kostenstelle (kann der Kostenstelle direkt zugeordnet werden)} \\
 & = \text{DB II} \\
 & - \text{GK Kostenstelle (kann Kostenträger, ~/stelle nicht zugeordnet werden)} \\
 & = \underline{\underline{\text{Betriebsergebnis}}}
 \end{aligned}$$

Fragen und Antworten der Deckungsbeitragsrechnung:

- x auf welche Produkte (~gruppen) sollte sich der Betrieb am Meisten konzentrieren?
- x welche Produkte sind unwirtschaftlich?
- x was ist die absolute Preisgrenze? (var. Kosten gerade so gedeckt)
- x selber produzieren, oder beim Lieferanten bestellen?⁷
- x Zusatzaufträge annehmen?
- x wann wird die Gewinnschwelle erreicht --> Produktionsplanung, Absatzplanung

⁶ vgl. Vollmuth, 2002, S.46

⁷ vgl. fbwi.fh-karlsruhe.de

- *Kennzahlen*

"Ohne Kennzahlen gibt es kein Controlling! Gleichgültig, ob man Budgets überwacht, Projekte steuert [...], [...] letztendlich geht es immer um Kennzahlen." ⁸

Die Verwendung von Kennzahlen bringt Vor- und Nachteile mit sich:

Vorteile:

- ständige Erfassung von Kennzahlen und somit Erkennung von Abweichungen, Schwachstellen etc.
- Erstellung kritischer Kennzahlenwerte als Zielgröße für Teilbereiche
- Vereinfachung von Steuerungsprozessen
- quantitativ exakte Operationalisierung von Zielen ⁹

Nachteile:

- der Anwender kann beliebige Kennzahlen und Interpretationen wählen, die sein Zielen am Besten entsprechen ¹⁰
- wird der unternehmerische Prozess nur nach den Kennzahlen ausgerichtet, droht die Vernachlässigung langfristiger Gewinne zu Gunsten kurzfristiger Gewinne
- kritische Kennzahlenwerte (s.o.) können auch als anstrebsam empfunden werden ¹¹
- einseitige Sichtweise (Umweltschutz, Mitarbeiterzufriedenheit werden nicht berücksichtigt)

- *Kennzahlensysteme*

Für eine genaue Unternehmensanalyse ist ein großer Berg von Kennzahlen nicht besonders hilfreich. Das kann die Gefahr beinhalten, dass der jeweilige Nutzer beliebige Kennzahlen und Interpretationen wählt, die sein Zielen am Besten entsprechen. Daher ist eine gewisse Systematik erforderlich. ¹² "Ein Kennzahlensystem ist eine geordnete Gesamtheit von Kennzahlen, die in einer Beziehung zueinander stehen und so als Gesamtheit über einen Sachverhalt vollständig informieren." ¹³

Bsp.: ROI-Baum

Hier ist nicht Gewinnmaximierung, sondern Gesamtrentabilität als Unternehmenziel anzustreben. Diese lässt sich in Kapitalumschlag und Umsatzrentabilität aufspalten. Eine Auflösung der Umsatzrentabilität zeigt die verschiedenen Kosteneinflussfaktoren. Eine Auflösung des Kapitalumschlags gibt Aufschluss über das Anlage- und Umlaufvermögen. Wird nun die oberste Zielgröße rechnerisch aufgelöst kann eine systematische Analyse des Gewinns vorgenommen werden. ¹⁴

8 Kütz, 2003, www.dpunkt.de

9 vgl. Beutner, UPK- Sitzung 2, Integrierte Ergebnis- und Finanzplanung

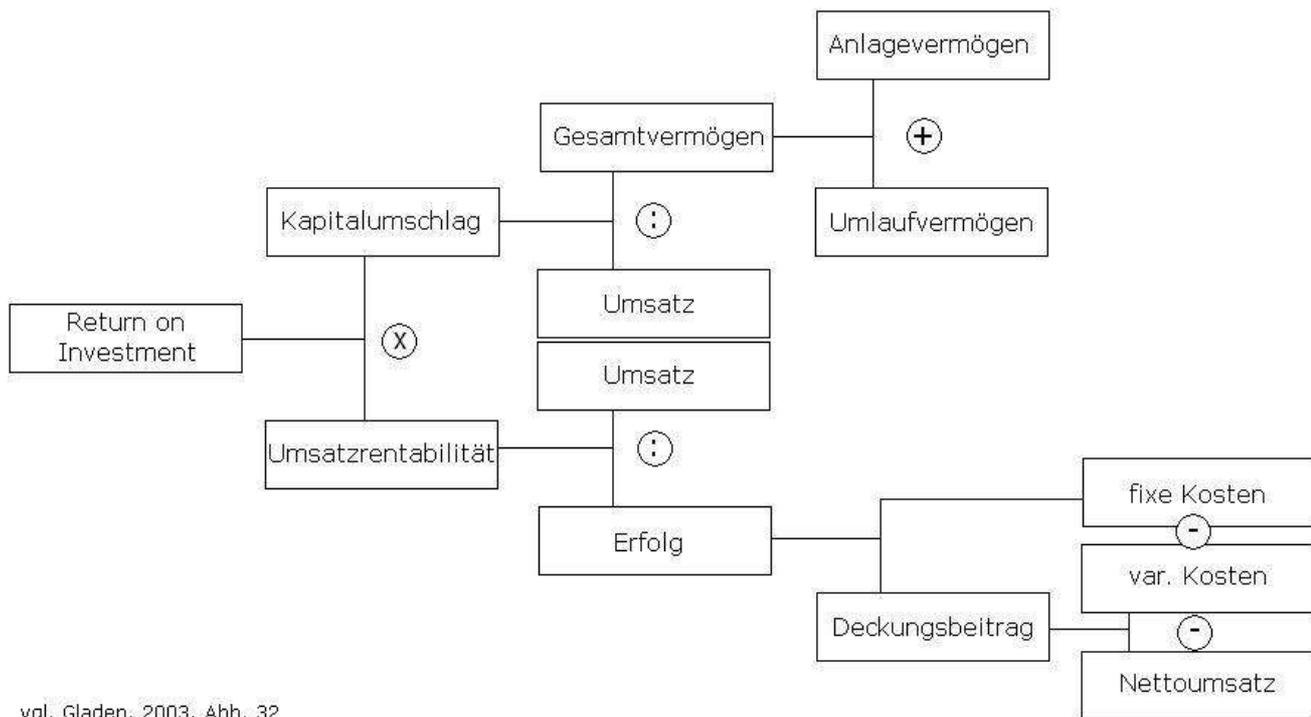
10 vgl. Gladen, 2003, S.91

11 vgl. ebenda

12 vgl. Gladen, 2003, S.91

13 Horváth, 1996, S.546

14 vgl. Horváth, 1996, S.548



vgl. Gladen, 2003, Abb. 32

• ROI- Analyse

$$ROI = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times \frac{\text{Umsatzerlöse}}{\text{Gesamtkapital}}$$

Der ROI (Return on Investment) gibt an, welche Rendite das Unternehmen erwirtschaftet hat. Er ist die Spitzenkennzahl eines hierarchisch aufgebauten Kennziffersystems. Nicht Gewinnmaximierung, sondern die Ergiebigkeit des Kapitals steht im Vordergrund. *Was ist aus dem eingesetztem Kapital / Investment zurückgeflossen? Angegeben wird der prozentuale Gewinnanteil am Gesamtkapital. Wie rentabel ist mein investiertes Kapital innerhalb eines Jahres?*

- x die Umsatzrentabilität analysiert das Verhältnis von Gewinn zum Umsatz
- x der Kapitalumschlag gibt das Verhältnis vom Umsatz zum investierten Kapital an¹⁵
- x daraus ergibt sich:

$$ROI = \text{Umsatzrentabilität} \times \text{Umschlagshäufigkeit der Gesamtkapitals}$$

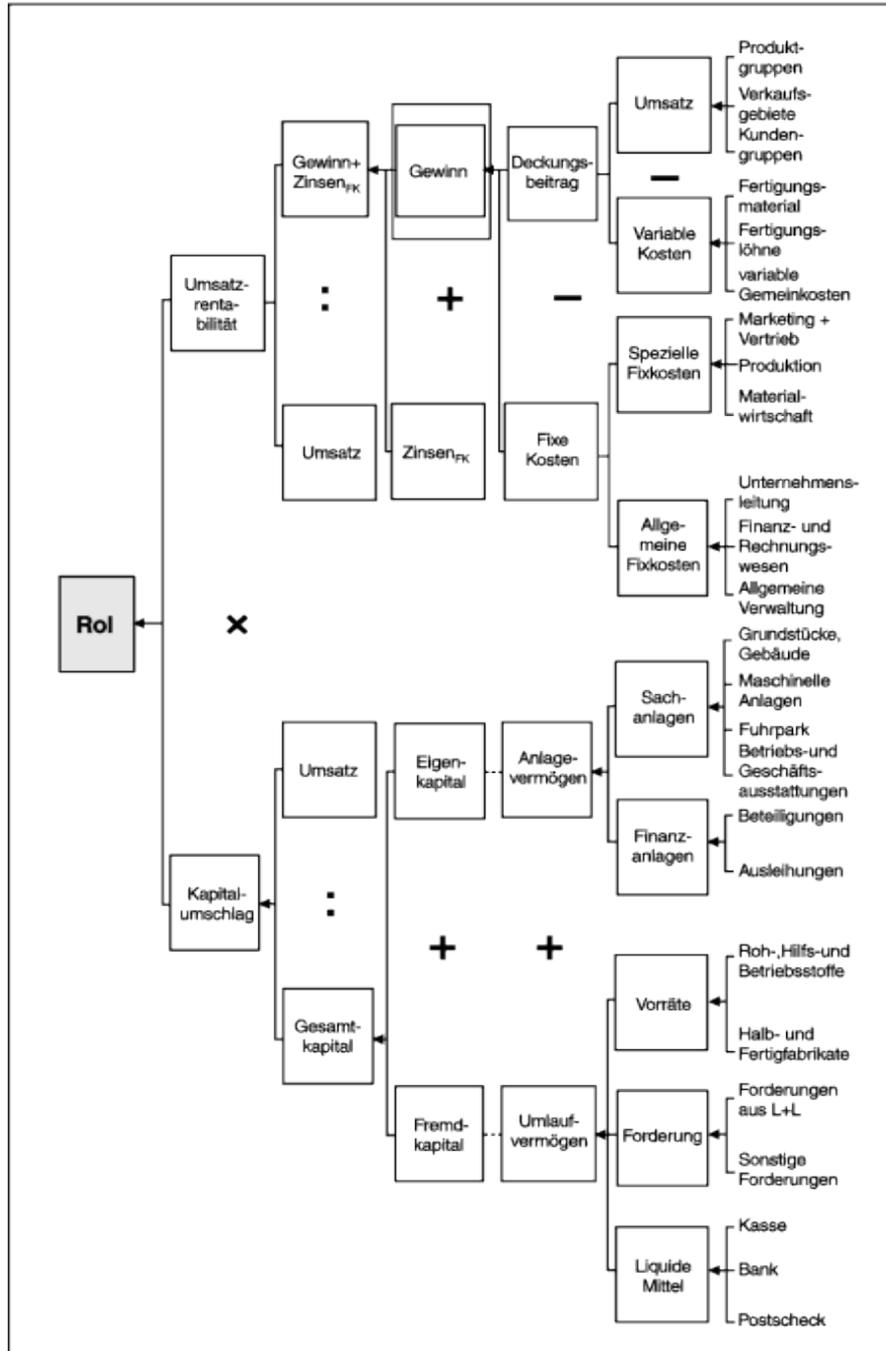
Einsatzbereiche:

- x Beurteilung von Investitionen
- x für Anleger: Vergleich zwischen Staatsanleihen und Immobilien¹⁶
- x die ROI- Analyse gibt Aufschluss über das Zustandekommen bestimmter Ergebnisse und gibt somit Hinweise auf Steuerungsmaßnahmen

¹⁵ vgl. www.4managers.de

¹⁶ vgl. www.4managers.de

Return on Investment - Du Pont RoI-Kennzahlensystem



• *Soll- Ist- Vergleich*

Um die Unternehmensentwicklung genau zu analysieren, werden die momentanen Ist- Ergebnisse analysiert und mit der ursprünglichen Planung verglichen.¹⁷

Der Prozess besteht aus folgenden Arbeitsschritten:

"

1. Ermitteln von steuerungsrelevanten Richtwerten/ Messzahlen mit gleicher Struktur für Soll und Ist
2. Ableiten von Planwerten
3. Aufzeigen von Ist- Werten
4. Erkennen von Abweichungen (gemessen an Planwerten)
5. Ermitteln von Abweichungsursachen
6. Definieren von Korrekturmaßnahmen
7. Vergleichende Beurteilung der Korrekturmaßnahmen
8. Vorschlagen von Korrekturlösungen
9. Herbeiführen von Entscheidungen hinsichtlich der Lösung
10. Veranlassen/ Einleiten und Durchführen von Korrekturen"

Beispiel:

Pos.#	POSITION	MONATSWERTE				KUMULIERTE WERTE				in % v. Brutto-Umsatz	
		IST	PLAN	Abweichungen		IST	PLAN	Abweichungen		IST	PLAN
				DM	%	D	M	%		Pos.# A01E	
	Umsatzsteuersatz 1 >	16,00%									
	Umsatzsteuersatz 2 >										
A01E	Brutto-Umsatzerlöse	2.277.856	2.250.000	27.856	1,24%	2.277.856	2.250.000	27.856	1,24%	100,00%	100,00%
US1	Umsatzsteuer (Umsatzsteuersatz 1)	314.187	310.345	3.842	1,24%	314.187	310.345	3.842	1,24%	13,79%	13,79%
US2	Umsatzsteuer (Umsatzsteuersatz 2)	0	0	0	0,00%	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
A03	Netto-Umsatzerlöse	1.963.669	1.939.655	24.014	1,24%	1.963.669	1.939.655	24.014	1,24%	86,21%	86,21%
A04	Summe Umsatzerlöse – netto –	1.963.669	1.939.655	24.014	1,24%	1.963.669	1.939.655	24.014	1,24%	86,21%	86,21%
A07	Erlösschmälerungen – netto – (-)	-37.860	-35.201	-2.659	7,55%	-37.860	-35.201	-2.659	7,55%	-1,66%	-1,56%
A08	Erlösschmälerungen – netto – (-)	0	0	0	0,00%	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
A09	Bereinigte Netto-Umsatzerlöse	1.925.809	1.904.454	21.355	1,12%	1.925.809	1.904.454	21.355	1,12%	84,54%	84,64%
A16	sonst. betriebl. Erträge	126.000	126.000	0	0,00%	126.000	126.000	0	0,00%	5,53%	5,60%
A19	GESAMTERLÖSE – netto –	2.051.809	2.030.454	21.355	1,05%	2.051.809	2.030.454	21.355	1,05%	90,08%	90,24%

vgl. Controlling mit Excel

Pos.#	POSITION	MONATSWERTE				KUMULIERTE WERTE				in % v. Brutto-Umsatz	
		IST	PLAN	Abweichungen		IST	PLAN	Abweichungen		IST	PLAN
				DM	%	D	M	%		Pos.# A01E	
	Umsatzsteuersatz 1 >	16,00%									
	Umsatzsteuersatz 2 >										
A01E	Brutto-Umsatzerlöse	1.990.558	2.000.000	-9.442	-0,47%	8.233.355	8.100.000	133.355	1,65%	100,00%	100,00%
US1	Umsatzsteuer (Umsatzsteuersatz 1)	274.560	275.862	-1.302	-0,47%	1.135.635	1.117.241	18.394	1,65%	13,79%	13,79%
US2	Umsatzsteuer (Umsatzsteuersatz 2)	0	0	0	0,00%	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
A03	Netto-Umsatzerlöse	1.715.998	1.724.138	-8.140	-0,47%	7.097.720	6.982.759	114.961	1,65%	86,21%	86,21%
A04	Summe Umsatzerlöse – netto –	1.715.998	1.724.138	-8.140	-0,47%	7.097.720	6.982.759	114.961	1,65%	86,21%	86,21%
A07	Erlösschmälerungen – netto – (-)	-51.224	-31.243	-19.981	63,95%	-154.216	-126.405	-27.811	22,00%	-1,87%	-1,56%
A08	Erlösschmälerungen – netto – (-)	0	0	0	0,00%	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
A09	Bereinigte Netto-Umsatzerlöse	1.664.774	1.692.895	-28.121	-1,66%	6.943.504	6.856.354	87.150	1,27%	84,33%	84,65%
A16	sonst. betriebl. Erträge	126.000	126.000	0	0,00%	504.000	504.000	0	0,00%	6,12%	6,22%
A19	GESAMTERLÖSE – netto –	1.790.774	1.818.895	-28.121	-1,55%	7.447.504	7.360.354	87.150	1,18%	90,46%	90,87%

vgl. Controlling mit Excel

17 vgl. www.gruenderleitfaden.de

18 vgl. www.rechnungswesen-office.de

Soll pro Monat: 2.000 Fertigungsstunden
60.000 EUR Plankosten
davon 12.000 fixe Kosten

Ist: 1.800 Fertigungsstunden
54.000 EUR Istkosten

Lösung:

x_p	: Planbeschäftigung	$x_p = 2.000$ h
x_i	: Ist-Beschäftigung	$x_i = 1.800$ h
K_i	: Istkosten	$K_i = 54.000$ EUR
K_p	: Plankosten	$K_p = 60.000$ EUR
K_f	: Fixkosten	$K_f = 18.000$ EUR

K_s : Sollkosten = Geplante Gesamtkosten bei Istbeschäftigung

$$\begin{aligned} &= \text{Kosten} / x_p * x_i + K_f \\ &= \frac{48.000 \text{ EUR}}{2.000 \text{ h}} * 1.800 \text{ h} + 12.000 \text{ EUR} \\ &= 24 \text{ EUR/h} * 1.800 \text{ h} + 12.000 \text{ EUR} \\ &= 43.200 \text{ EUR} + 12.000 \text{ EUR} \\ &= 55.200 \text{ EUR} \\ &===== \end{aligned}$$

Budgetbezogene Plan/ Istabweichung = $60.000 \text{ EUR} - 55.200 \text{ EUR} = \underline{4.800 \text{ EUR}}$
Ebenso lassen sich die Beschäftigungs- und Verbrauchsabweichung darstellen.

• Budgetierung

Die Budgetierung kann als ein Prozess verstanden werden, der sämtliche Aktivitäten bei der Erstellung, Genehmigung, Durchsetzung und Anpassung des Budgets umfasst.¹⁹

Es wird in operative und strategische Budgetierung unterschieden:

Die operative Budgetierung umfasst die "vollständige mengen- und wertmäßige Zusammenfassung der erwarteten und/ oder gewollten Entwicklung der Unternehmung in der zukünftigen Planungsperiode (in der Regel ein Jahr)".²⁰

Die strategische Budgetierung dagegen umfasst sämtliche Pläne zur Existenzsicherung. Die geplanten Ziele beziehen sich auf einen Zeitraum von 1- 10 Jahren.

Folgende Aufgaben werden übernommen:

- x Finanzplanung
- x Koordinationsfunktion
- x Leistungs- und Kontrollfunktion
- x Verhaltenssteuerung

Um die Gemeinkosten des Unternehmens in einzelne Teile zu zerlegen und deren Verantwortlichkeit zuzuweisen wird die Budgetierung angewendet. Diese Teilung ist notwendig, um um alle Gemeinkosten des Unternehmens effizient zu kontrollieren und beeinflussen. So werden bei der Budgetierung die Kostenstellenverantwortung mit Zielen und Planwerten kombiniert²¹

Ein weiterer wesentlicher Arbeitsschritt ist die Kontrollphase (Soll- Ist- Vergleich, Abweichungsanalyse). Alle interessierenden Zahlen werden in der Budgetberichtserstattung dokumentiert. In der Abweichungsanalyse wird neben der tatsächlichen Soll- Ist- Abweichung auch die die Auswirkung auf den Gesamterfolg betrachtet. Außerdem werden Abweichungsursachen und Korrekturvorschläge analysiert.

Budgets wirken somit verhaltensbeeinflussend. Damit sie ihr tatsächliche Wirkungsbeabsichtigung erzielen können, sollte man sich an folgende Regeln halten:²²

"

- x Budgets müssen sich auf klar umrissene Verantwortlichkeiten beziehen
- x Budgetvorgaben müssen messbar sein
- x Budgetvorgaben müssen seitens der Budgetverantwortlichen beeinflussbar sein
- x Budgetvorgaben müssen herausfordernd, aber erreichbar sein
- x Budgetvorgaben müssen einen Handlungsspielraum enthalten
- x Budgetverantwortliche sind am Budgetierungsprozess zu beteiligen"²³

Gefahren:

Häufig versuchen die Beteiligten das Budget auszutricksen. Ein Fall ist das "budget wasting". Budgetierte Mittel werden verschwendet, nahezu "weggeworfen". Das liegt daran, dass häufig der budgetierte Betrag an den Verbrauch des Vorjahres angepasst wird, obwohl dieser drastisch gesunken ist. Hier hilft nur eine Glaubhaftmachung des Erfolgs beim Mitteleinsatz.

19 vgl. www.mkonetzny.de

20 www.mkonetzny.de/aufsatz/budget.htm

21 vgl. www.rechnungswesen-office.de sowie vgl. Horváth, 1996, S. 238

22 vgl. Horváth, 1996, S.238

23 Horváth, 1996, S. 238 / vgl. Göpfert, 1993, Sp. 599 ff.

b) Instrumente des strategischen Controllings

- Balanced Scorecard
- Produkt- Lebenszyklus- Analyse
- Konkurrenz- Analyse
- Benchmarking
- Potenzial- Analyse
- Portfolio- Analyse
- Target Costing

• *Balanced Scorecard*

Monetäre Kennzahlen zu einem Kennzahlensystem im Sinne der kritischen Erfolgsfaktoren zu verbinden, stellten Norton und Kaplan in Gestalt der Balanced Scorecard da. Der Begriff "balanced" wird verwendet, weil das Unternehmen aus vier verschiedenen Perspektiven betrachtet wird:

1. *Finanzperspektive*

Finanzielle Kennzahlen sollen erkennen lassen, ob die Strategien des Unternehmens greifen und zu Verbesserungen führen.²⁴ Zu nennen sind hier Rentabilität, Ergebnis, Finanzkraft, Wachstum und fernere Ziele wie z.B. Kostensenkung. Alle Ziele können so in ein Shareholder Value- Konzept einlaufen. Es wird also nicht nur der Gewinn betrachtet, sondern der Wert des Unternehmens (Wertentwicklung des Unternehmens für Aktionäre).²⁵

2. *Kundenperspektive:*

Wie wird das Unternehmen aus Sicht der Kunden eingeschätzt? Hier werden somit die Kunden- und Marktsegmente des Unternehmens untersucht. Außerdem wird in quantifizierbare und unquantifizierbare Größen entschieden:²⁶

quantifizierbar	unquantifizierbar
<ul style="list-style-type: none">• Marktanteile• Kundentreue• Kundenzufriedenheit• Kundenrentabilität	<ul style="list-style-type: none">• besondere Produkt- Serviceeigenschaften• Kundenbeziehungen• Imagefaktoren von Produkten / Unternehmen

Es erfolgt eine genaue Ausrichtung auf ein bestimmtes Produkt/ Verkaufsgebiet.

3. *Prozessperspektive:*

Was muss intern getan werden? Interne Kernprozesse, die für die Erreichung am Wichtigsten sind, werden untersucht. Unterschieden wird in:

24 vgl. Horváth, 1996, S.559

25 vgl. Probst, 2000, S. 10

26 vgl. ebenda, S. 10 ff.

Innovationsprozess	Betriebsprozess	Kundendienstprozess
<ul style="list-style-type: none"> • sinnvoll? • kostenmäßig vertretbar? • Konkurrenzvorteile? 	<ul style="list-style-type: none"> • mögl. Optimierung? • schnelle Anlieferung? 	Optimierung von: <ul style="list-style-type: none"> • Service, Lieferbereitschaft • Zahlungsverkehr etc.

Mit Hilfe dieser Perspektive werden somit einzelne Unternehmensbereiche durchleuchtet und die unternehmensinterne Transparenz gefördert.²⁷

4. Entwicklungsperspektive:

Wie kann sich das Unternehmen verbessern und Innovationen einführen? Hierbei wird die Einbindung der Mitarbeiter in Unternehmensprozesse, und somit das tatsächliche Ergebnis der Organisationsprozesse im Unternehmen, überprüft. Wichtige Punkte sind Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterproduktivität und Weiterbildung.²⁸

Mögliche Zielformulierungen sind:

- Verringerung der Fluktuation um 3 % innerhalb der nächsten 5 Jahre
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit

Beispiel einer BSC

Ziele	Messgrößen	Maßnahmen	Zeitbezug
<u>Finanzperspektive</u> Umsatz stärker erhöhen als Mitbewerber	Umsatzwachstum gegenüber Mitbewerber	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenstranzparenz • Forecasting im Berichtswesen 	11.2006
<u>Kundenperspektive</u> Kundentreue belohnen	€	<ul style="list-style-type: none"> • Gutscheine, Rabatte • Treue-Punkt-System 	06.2004
Neukunden gewinnen	Neukunden pro Monat	<ul style="list-style-type: none"> • Branchenspezialisierung Vertriebs 	08.2004
<u>Prozessperspektive</u> Optimierung der Fertigung	Durchlaufzeit €	<ul style="list-style-type: none"> • Wertanalysen 	08.2004
Innovationsanalyse	nicht messbar	<ul style="list-style-type: none"> • Kreativteam 	12.2005

²⁷ vgl. Probst, 2000, S.12

²⁸ vgl. ebenda, S.12 ff.

Ziele	Messgrößen	Maßnahmen	Zeitbezug
<u>Entwicklungsperspektive</u>			
Verbesserung Weiterbildung	€	<ul style="list-style-type: none"> • Servicebereich • Lern- und Arbeitstechniken 	08.2004
Verbesserung innerbetriebliches Vorschlagswesen	Anzahl Verbesserungsvorschläge	<ul style="list-style-type: none"> • neues Anreizsystem • Motivationssteigerung 	12.2004

• *Produkt- Lebenszyklus- Analyse*

Die Produkt- Lebenszyklus- Analyse wird mit Hilfe der Lebenszyklus- Kurve dargestellt. Sie stellt den Umsatz und Cash-Flow eines beliebigen Produktes, von der Markteinführung bis zum Ausscheiden aus dem Markt, dar. Bei der Kennzahl Cash-Flow handelt es sich um eine stromgrößenorientierte Kennzahl. Sie ist also nicht auf einen Zeitpunkt abgestellt, sondern befasst sich mit den strukturellen und betragsmäßigen Veränderungen der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel bzw. der Vermögensbestände in einer bestimmten Periode.²⁹

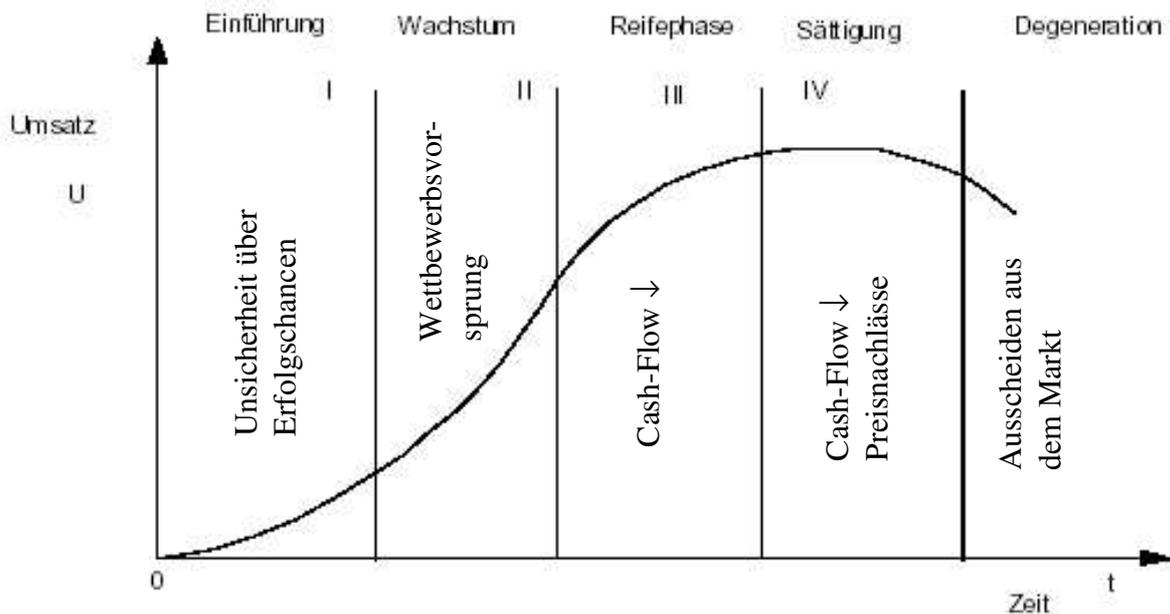
Jahresüberschuss

- + alle nicht auszahlungswirksamen Aufwendungen
- alle nicht einzahlungswirksamen Erträge

= Cash-Flow

Es wird davon ausgegangen das jedes Produkt immer die gleiche Entwicklung durchläuft, die sich in vier Phasen aufteilen lässt:

Lebenszykluskurve



Einführungsphase: • hohe Anfangsinvestition, daher geringer Umsatz und evtl. neg. Deckungsbeitrag,

²⁹ vgl. Wöhe, 1993, S.851

- Wachstumsphase: • überdurchschnittliche Zuwachsraten, häufig wird Gewinnzone erreicht
- Reifephase: • Marktausdehnung, aber Wachstumsrate des Umsatzes nimmt ab
- Sättigungsphase: • Umsatzentwicklung rückläufig, Markt gesättigt
- Degenerationsphase: • stark rückläufiger Umsatz, kaum noch Bedarf am Produkt³⁰

"Sobald die verantwortlichen Führungskräfte erkennen, dass der Rückgang der Umsatzerlöse eines Produktes nicht mehr aufzuhalten ist, müssen besondere Anstrengungen unternommen werden, um dafür ein neues oder alternatives Produkt zu entwickeln. Jede weitere Investition in das alte Produkt ist dann eine sinnlose Fehlinvestition." ³¹

• *Konkurrenz- Analyse*

„Die Konkurrentenanalyse sollte alle Faktoren berücksichtigen, die Konkurrenten auf dem Markt einsetzen können, um Marktvorteile zu erreichen“ ³²

Die im aktiven Markt vorhandenen Firmen (wenn Konkurrenten) und deren Produkte auf Stärken und Schwächen zu untersuchen, ist die Hauptaufgabe der Konkurrenz- Analyse. Mit dem Ergebnis kann dann die eigene Marktpositionierung abgeschätzt und eine Wettbewerbsstrategie erarbeitet werden.³³

Die Frage, wer als Konkurrent anzusehen ist, sollte nicht mit dem Produkt beantwortet werden.³⁴

Ein Konkurrent (von einer Stahl-Firma) kann nach folgenden Kriterien beurteilt werden:"

- x Hersteller von Gasrohren aus Stahl (produktgleich)
- x Hersteller von Gasrohren aus Substitutionsmaterialien (produktverwandt)
- x Hersteller von Stahlrohren für anderen Anwendungen (produktionsverwandt)
- x Transportunternehmen für Gase (absatzmarktidentisch)
- x Hersteller von anderen Energieträgern (bedarfsidentisch)" ³⁵

Beispiel Konkurrenzbewertung (Vergleich eines Produktes):

<i>Kriterium</i>	<i>B</i>	<i>E</i>	<i>W</i>	<i>E</i>	<i>R</i>	<i>T</i>	<i>U</i>	<i>N</i>	<i>G</i>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Preis			X						
Werbung		X							
Image						X			
Handhabung					X				
Lebensdauer							X		
Zubehör			X						
Lieferzeit	X								
Skonto					X				

1 = sehr gut / 9 = sehr schlecht

30 vgl. Bruhn, 2001, S.65

31 Vollmuth, 2001, S.71

32 Weis, Marketing, 2001, S. 547

33 vgl. www.toka-beratung.de

34 vgl. Meffert, 1991, S.135

35 Meffert, 1991, S.135

Analog zur Produkt- Lebenszyklus- Analyse (Einführung eines neuen Produkts):

- Einführungsphase: kaum Konkurrenz
- Wachstumsphase: wenn die Konkurrenz feststellt, dass mit dem Produkt viel Geld zu verdienen ist, steigt die Anzahl der Konkurrenten stetig
- Reifephase: Verdrängungswettbewerb bedingt
- Sättigungsphase: hohe Konkurrenz durch Preisverfall, Innovation etc.

Daher ist die Beobachtung des Marktes und aller Konkurrenten von extremer Wichtigkeit. Insbesondere die Strategien, die Marktstellung und das Wachstum der Konkurrenten müssen klar sein. Hierfür kann die *Potenzialanalyse* sehr hilfreich sein.³⁶

• *Potenzial- Analyse*

- x *Welche besonderen Fähigkeiten besitzt das Unternehmen?*
- x *In welchen Bereichen besitzt das Unternehmen keine Kompetenz?*³⁷

Bei der Potenzial- Analyse handelt es sich um eine kritische Überprüfung der Ressourcen eines Unternehmens im Hinblick auf ihre Verfügbarkeit und Eignung für strategische Entscheidungen.³⁸

Wie auch bei der Konkurrenz- Analyse, ist es ratsam, das marktführende Unternehmen mit dem eigenen zu vergleichen. Denn in der Praxis ist es meistens so, dass der Marktführer:

- x qualifiziertere Mitarbeiter beschäftigt
- x bessere Produkte auf den Markt bringt und
- x Marktchancen intensiver nutzt.³⁹

Vorgehensweise:

- x Kriterien, die dem Unternehmen wichtig sind, entwickeln (Werbung, Kundendienst etc.)
- x Tabelle mit Kriterien, für eigenes Unternehmen, und Marktführer erstellen (siehe Grafik)
- x Führungskräfte, Mitarbeiter, aber auch gute Kunden nehmen nun die Einschätzung der Unternehmen vor (je mehr Teilnehmer, um so objektiver)
- x Fragebögen auswerten und Mittelwerte der Bewertungen bilden
- x Noten in Tabelle markieren und mit einander verbinden
- x mit dem Vergleich zum Marktführers ist es nun möglich, die eigenen Potenziale zu verbessern bzw. zu festigen⁴⁰

<i>Kriterium</i>						
	3	2	1	-1	-2	-3
Qualität		•	!			
Werbung		•	!	•		
Image	•		!		•	
Außendienst			•	!	•	
Logistik		•	!	•		
Zubehör		•	!	•		

36 vgl. Vollmuth, 2001, S.59

37 Hörschgen, 1993, S.28

38 vgl. Kreikebaum, 1989, S. 41

39 vgl. Vollmuth, 2001, S. 90

40 vgl. ebenda, S.91 ff.

Aus der Grafik ist zu entnehmen, dass das Unternehmen das Potenzial ' Qualität' bereits genutzt hat. Jedoch muss bei dem Image angesetzt werden, da hier das Potenzial, im Vergleich zum Marktführer, sehr verbesserungswürdig ist.

- *Portfolio- Analyse*

"Ziel der strategischen Portfolio- Analyse ist es, die zu erwartenden Ressourcen in solche Geschäftsfelder zu lenken, in denen die Marktaussichten günstig erscheinen und die Unternehmung relative Wettbewerbsvorteile nutzen kann." ⁴¹

Mit Hilfe dieser Analyse kann das ganze Unternehmen, getrennt nach den einzelnen Portfolios (strategische Geschäftseinheiten), analysiert werden. Hierfür eignen sich besonders Produktgruppen, die in der kurzfristigen Erfolgsrechnung verwendet werden. Diese müssen nach bestimmten Kriterien, die vorher festzulegen sind, eingeteilt werden:

Für die Analyse einzelner Produktgruppen eignen sich als Kriterien der relative Marktanteil und und erwartete Wachstum.⁴²

"Der Vorteil der Portfolio- Analyse besteht darin, dass ein relativ komplizierter Sachverhalt auf zwei wesentliche Komponenten reduziert wird. Dadurch können komplexe Zusammenhänge einfach und verständlich präsentiert werden." ⁴³

$$\text{relativer Marktanteil} = \frac{\text{Marktanteil des Unternehmens}}{\text{Marktanteil des Marktführers}} * 100$$

$$\text{Marktwachstum} = \frac{\text{Marktvolumen im Planungszeitraum}^1}{\text{Marktvolumen im Vorjahr}} * 100$$

¹ = geschätztes Marktvolumen

Grafische Darstellung:

- x Einrichtung eines Marktwachstum- / Marktanteil- Koordinatensystems
- x Unterteilung in 4 Felder (je Achse – niedrig/ hoch)
- x Eintragen der einzelnen Produktgruppen

Bei der Unterteilung in 4 Felder ergeben sich die 4 Portfolio- Kategorien:

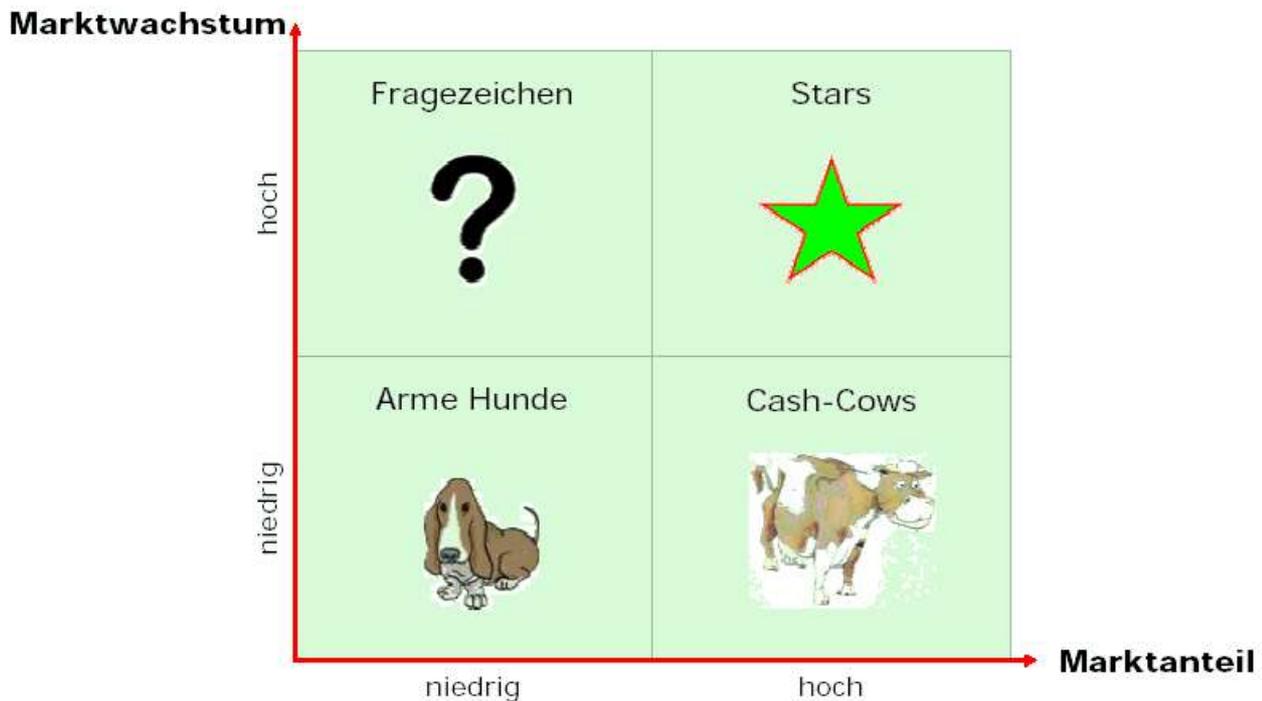
- x **Arme Hunde:** · geringer Marktanteil und geringes Marktwachstum
· oft noch starke Umsatzanteile, wegen der schlechten Kostenposition aber weniger interessant (Verschlechterung des Cash- flows)
- x **Milchkühe:** · hoher Marktanteil aber geringe Wachstumsaussicht
· finanzielle Unterstützung anderer Geschäftsfelder
- x **Fragezeichen:** · erhebliches Wachstumspotenzial
· momentaner Marktanteil zu gering um sie Sterne werden zu lassen
· hohe Kosten

41 Gabele, E., 1987, S.343

42 vgl. Vollmuth, 2001, S.81 f.

43 Vollmuth, 2001, S.82

- x Sterne:
 - hoher Marktanteil, günstige Wachstumsaussichten
 - ermöglichen das Unternehmenswachstum
 - entwickeln sich langsam zu Milchkühen⁴⁴



Quelle: www.4managers.de

Vorteile der Anwendung:

- x gute Anschaulichkeit
- x leichte Messbarkeit
- x hoher Kommunikationswert

Nachteile der Anwendung:

- x keine Berücksichtigung der Konkurrenz
- x willkürliche Abgrenzung der Quadranten
- x zeitliche Entwicklung des Cash-flow nicht genügend konkretisiert

Konzepte:

Zum einen gibt es das oben stehende, von der Boston Consulting Group entwickelte, Marktanteil-/Marktwachstumsportfolio. In dieser viel- Felder- Matrix bilden Marktwachstum und Marktanteil die Hauptdimensionen.

Zum anderen gibt es das von Mc Kinsey entwickelte neun- Felder- Portfolio. In dieser Matrix sind Marktattraktivität und Wettbewerbsvorteil die Hauptdimension.⁴⁵

⁴⁴ vgl. Wöhe, 1993, S. 148

⁴⁵ vgl. www.fh-kiel.de

- *Target Costing (TC)*

TC ist ein als ein marktorientiertes Kostenmanagement, mit folgenden Merkmalen, zu verstehen:

- x marktorientierte Zielkostenplanung
- x Maßnahmen für ein frühzeitig Kostenbeeinflussung
- x kostenorientierte Koordination von beteiligten Unternehmensbereichen ⁴⁶

Die erste Anwendung fand 1965 bei Toyota statt.

Klassische Kostenrechnungsinstrumente untersuchen nur die entstanden Kosten eines Produktes. So kann unter zusätzlicher Berücksichtigung der Gewinnspanne der Preis des Produktes festgelegt werden. Jedoch werden so die Gegebenheiten und Anforderung des Marktes an das Produkt vernachlässigt. Auf einem Markt mit hohem Wettbewerbsdruck (hoher Preis- und Kostendruck) kann es dazu kommen, dass der ermittelte Preis zu Lasten der Gewinnspanne reduziert werden muss, um das Produkt am Markt zu halten. ⁴⁷

Fragen Sie nicht: "Was kostet mich die Herstellung des Produktes X?"

(Technology- Driven Cost Management)

Sondern fragen Sie: "Was darf die Herstellung des Produktes kosten?" ⁴⁸

(Market- Driven Cost Management)

Die Markteinflüsse werden bereits in der Planungs- und Entwicklungsphase eines Produktes berücksichtigt als auch in der Konstruktion und Produktion.

Phase 1:

Zuerst werden die gewünschte Absatzmenge, die gewünschten Produktmerkmale (was wird vom Markt erwartet/ Eigenschaften, Funktionen) und der am Markt realisierbare Preis (Target Price) ermittelt. Nach der Festsetzung des Target Price wird die gewünschte Gewinnspanne ermittelt (Target Profit). Dies wird abhängig gemacht von der Wettbewerbssituation, der Unternehmensstrategie, der Umsatzrendite und dem Konsumentenverhalten. Ist der Target Profit definiert, darf er nicht mehr reduziert werden.

Phase 2:

In dieser Phase werden die Produkteigenschaften definiert.

1. Definition der Eigenschaften und Funktionen des Produktes.
2. Gewichtung der einzelnen Funktionen.
3. Definition von Komponenten zur Erfüllung der Funktionen und Eigenschaften.
4. Schätzung der Kosten der Komponenten. (Standartkostenanteil= Anteil der Komponente an den Drifting Costs (erreichbare Plankosten))
5. Analyse in welchem prozentualen Umfang die Komponenten zur Erfüllung der Funktionen/ Eigenschaften beitragen (Matrix).
6. Die Produktkomponenten werden mit den den Teilgewichten der Funktionen/ Eigenschaften verrechnet. Ergebnis ist die Bedeutung der Komponente für die gesamte Produktionserfüllung. Nach Bildung der Quersumme aller verrechneten Werte auf die Komponente bezogen, erhält man den Anteil der Komponente an den Target Costs. (Zielkostenanteil (Zielkosten = Target Costs))

46 vgl. Horváth, 1996, S.518 ff.

47 vgl. www.business-wissen.de

48 vgl. Horváth, 1996, S.518

7. Der Quotient aus Target Costs und Drifting Costs stellt den Zielkostenindex dar. Ist dieser kleiner 1 ist die Komponente somit zu teuer. 1 ist als Optimum anzusehen (mit den vorgegebenen Standards kann die Komponente zu den geforderten Zielkosten erstellt werden). Ist der Zielkostenindex größer 1, überwiegen also die Target Costs den Drifting Costs, ist diese eigentlich zu billig.
8. Erstellung eines Kulanz-Raumes, da der Zielkostenindex selten genau 1 ist.⁴⁹

Erläuterung an einem Outdoor- Schuh:

zu 2.

<i>Funktionen</i>	<i>Gewichtung</i>	
atmungsaktiv	32	32,00%
wasserdicht	25	25,00%
leicht	30	30,00%
...
Summa	100	100,00%

zu 5.

<i>Funktionen -></i>	<i>atmungsaktiv</i>	<i>wasserdicht</i>	<i>leicht</i>	...
<i>Komponenten</i>				
Außenmaterial	80,00%	85,00%	30,00%	...
Innenmaterial	20,00%	5,00%	5,00%	...
Sohle	0,00%	6,00%	60,00%	...
...
Summa	100,00%	100,00%	100,00%	...

zu 6.

<i>Funktion -></i>	<i>atmungsaktiv</i>	<i>wasserdicht</i>	<i>leicht</i>	...	Σ
<i>Komponenten</i>					
Gewichtung aus 2.	32,00	25,00	30,00	...	100,00
Außenmaterial	25,60	21,25	9,00	...	62,00
Innenmaterial	6,40	1,25	1,50	...	12,00
Sohle	0,00	1,50	1,80	...	8,00
...
Summa	32,00	25,00	30,00		100,00

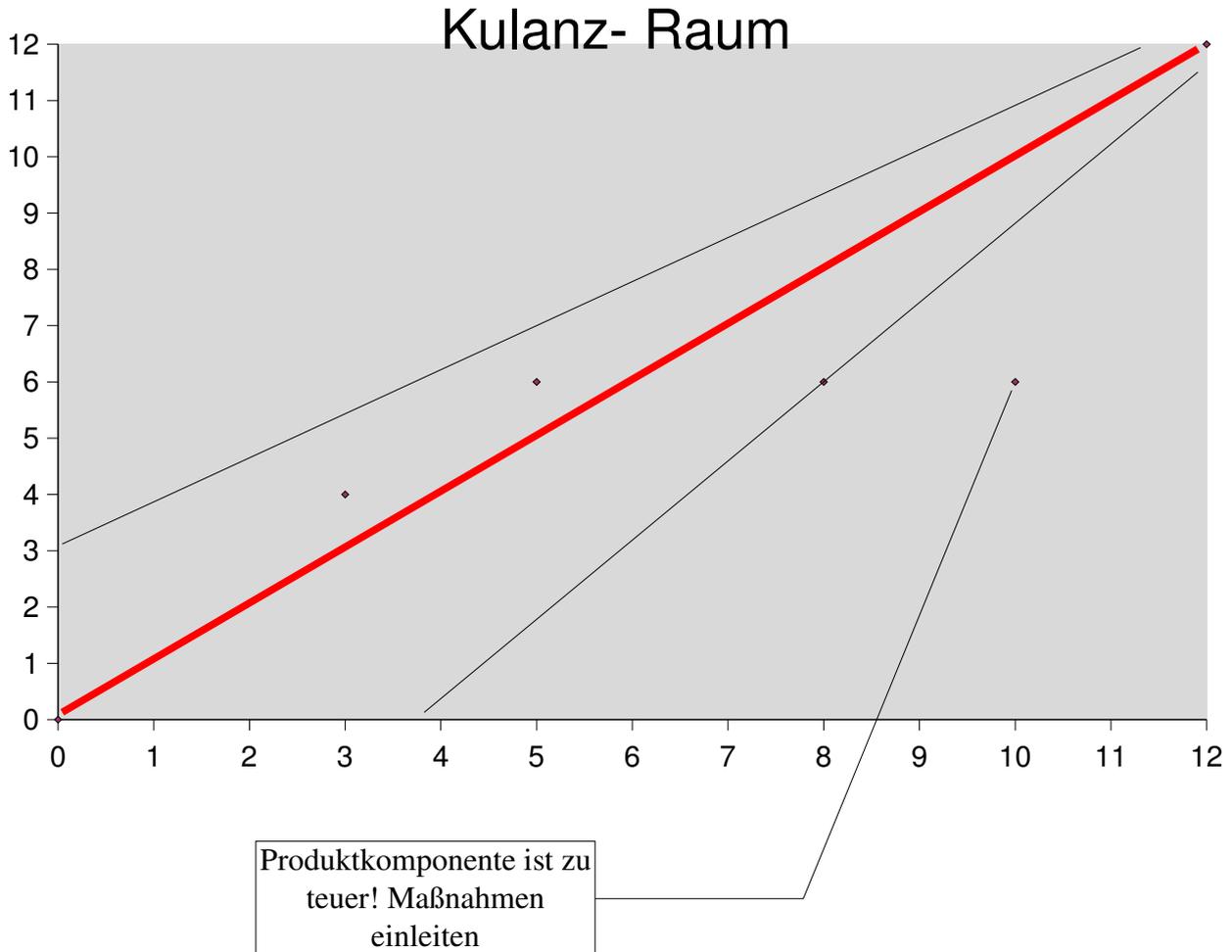
49 vgl. www.business-wissen.de

Anteil der Komponente an der gesamten Produktfunktionserfüllung

zu 7.

Wurde in Punkt 4, z.B. für das Außenmaterial ein relativer Standardkostenanteil in Höhe von 58 % festgelegt, so errechnet sich hierfür ein Zielkostenindex von $62 / 58 = 1,07$.

zu 8.



Phase 3:

Für Komponenten außerhalb des Kulanz-Raumes sind Maßnahmen zu ergreifen. Alle Komponenten innerhalb dieses Raumes haben ihre Zielkosten erreicht.

Komponenten unterhalb des Kulanz- Raumes sind zu teuer. Die Kosten müssen reduziert werden.

Seltener liegen Komponenten oberhalb des Kulanz-Raumes. Sie sind somit also zu billig. Hier sollte über eine Verbesserung im funktionalen Bereich nachgedacht werden.⁵⁰

⁵⁰ vgl. (alle Phasen) www.business-wissen.de

• *Benchmarking*

Unter Benchmarking ist eine Methode zu verstehen, welche Produkte, Dienstleistungen sowie Prozesse und Methoden betrieblicher Funktionen vergleicht⁵¹, mit dem Ziel die Leistungsfähigkeit des Gesamtunternehmens zu steigern. Hierbei soll das Unternehmen von solchen Unternehmen lernen, die auf einem kritischen Pfad Bestleistungen erbringen. Benchmarking entstand Anfang der achtziger Jahre bei der Firma Xerox. Nach einer Analyse einzelner Prozesse in der Wertkette wurden der Durchlaufzeiten, Kosten und Qualität mit dem benchmark eines erfolgreichen Versandhauses verglichen.⁵²

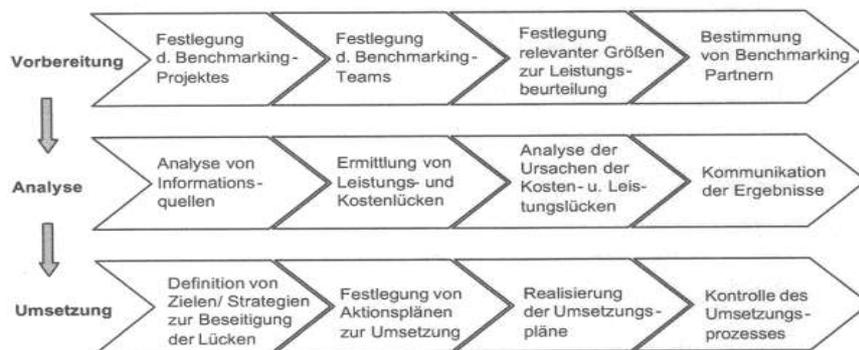
Je nach den Vergleichsobjekten wird unterschieden in:

internes Benchmarking	branchenbezogenes Benchmarking	funktionales Benchmarking
Vergleich zwischen Filialen, Geschäftsbereichen	direkter Vergleich mit Konkurrenz	Vergleich mit Unternehmen aus anderen Branchen

Vorteile gegenüber der Konkurrenzanalyse:

- x eine Analyse der direkten Konkurrenz erlaubt es nur mit diesen gleichzuziehen
- x bessere Anregungen und Neuerungen erhält das Unternehmen oftmals bei Nicht- Konkurrenten
- x ein wesentlicher Vorteil hierbei ist, dass das Unternehmen viel leichter an primäre Information kommt
- x gegenseitige Informationen können so aufgrund der Nicht- Konkurrenz gegenseitig ausgetauscht werden
- x nur so kann das Unternehmen zum eigentlichen Kern des Benchmarking, nämlich herauszufinden warum das andere Unternehmen besser ist, vordringen⁵³

Durchführung:



Quelle: Weber, J., Wertz, B. 1999

51 vgl. Horváth, 1996, S.396

52 vgl. De Toro, 1987, S.16 ff.

53 vgl. Horváth, Herter, 1992, S.4 ff.

Vorbereitung:

Als Erstes erfolgt die Identifikation des Benchmarkingobjekts. Zur Durchführung werden Teams von 3- 10 Personen gebildet.⁵⁴ Danach werden die Leistungsbeurteilungsgrößen bestimmt, um die Leistungsfähigkeit der zu vergleichenden Unternehmen beurteilen zu können. Es wird in Wert-, Zeit- und mengenabhängige Größen unterschieden. Relevant sind hierbei der Input und Output eines Prozesses, der Prozess an sich und die Kundenzufriedenheit. Beim Festlegen der Vergleichsunternehmen muss darauf geachtet werden, dass die Auswahl aus einem kleinem Unternehmen-Pool vorgenommen wird, da sonst die Gefahr der Oberflächlichkeit besteht. Bei der Erstellung des Unternehmen-Pools sind Fragebögen hilfreich.⁵⁵

Analyse:

Der wohl schwierigste Teil des Benchmarking ist die Informationsbeschaffung. Hierbei kann jedoch auf Firmenpublikationen, Tagungen oder Verbände zurückgegriffen werden (Sekundärinformationen). Die Schwierigkeit der Ermittlung von Primärinformationen hängt von der Art des Vergleichsunternehmens ab. Handelt es sich hierbei um einen Konkurrent, ist ein Austausch von Daten nicht möglich. Bei der Wahl eines Vergleichsunternehmens aus einer Branche ist die Wahrscheinlichkeit des gegenseitigen Austausch von Daten sehr viel größer. Als nächstes erfolgt die Festlegung der Leistungslücke sowie deren Ursachen im Vergleich zum Benchmarkingpartner. Hierbei reicht die grobe Kenntnis der Ausprägung der Leistungsbeurteilungsgrößen beim Vergleichsunternehmen aus.⁵⁶

Umsetzung:

Nach der erfolgreichen Kommunikation der Benchmarkingpartner werden die dort festgelegten Ziele und Strategien zur Schließung der Leistungslücken in die Realität umgesetzt. Dies bedarf einer ständigen Kontrolle.⁵⁷

54 vgl. Spendolini, 1993, S.53 ff.

55 vgl. Horváth, 1996, S.398 f.

56 vgl. Horváth, 1996, S.400 f.

57 vgl. Horváth, 1996, S.401

Literaturverzeichnis

Vollmuth, Hilmar J.	Controllinginstrumente	2001
Wöhe, G./ Döring, U.	Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre 18. Auflage	1993
Gladen, W.	Kennzahlen- und Berichtssysteme	2003
Piontek, J.	Controlling	1996
Horvath, P.	Controlling	1996
Jürgen Probst	Moderne Controllinginstrumente	2000
Weis, C.	Marketing	2001
Meffert, H.	Marketing, Grundlagen der Absatzpolitik	1991
Kreikebaum	Strategische Unternehmensplanung	1989
Spendolini, M. J.	How to build a Benchmarking Team	1993
Gabele, E.	Portfolio- Planung, in: Vahlens Großes Wirtschaftslexikon	1987
Hörschgen, Hans	Marketing- Strategien	1993
Bruhn, M.	Marketing	2001
Laune K. Weka Medien GmbH	Controlling mit Excel	2001
Horvath, Herter	Benchmarking – Vergleich mit den Besten der 1990er Jahre	1992

Websites

www.unister.de

www.4managers.de

www.mkonetzny.de

www.fh-kiel.de

www.gruenderleitfaden.de

www.business-wissen.de

www.rechnungswesen-office.de

www.dpunkt.de

www.toka-beratung.de

www.fbwi.fh-karlsruhe.de

