

Grundlagen des Controlling: \hookrightarrow Wortursprung von **STEUERN** & **LENKEN**

\hookrightarrow Dabei Aufspaltung in **Funktionale Sicht** & **Organisationale Sicht**

MAN. FUNKTION

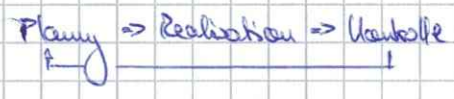
INSTITUTION IN ORGA

PROZESS SIGHT
- WIE? -

SYSTEM SIGHT
- WAS? -

ULRICH \rightarrow Elementenreihung über die Zeit \rightarrow Elemente des Systems (Konzeptionen)

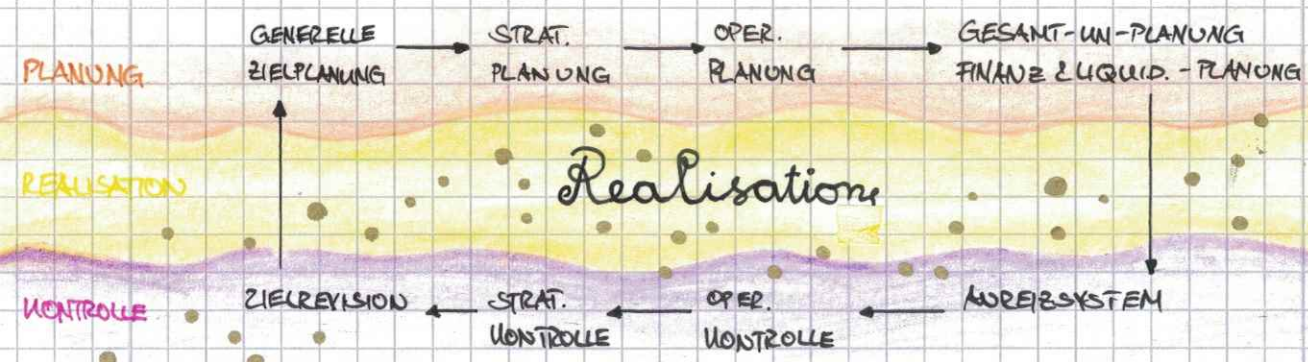
Controlling als kybernetischer Prozess:



Grafik

Kybernetischer Controlling Kreislauf:

GÜNTHER 1997



(Es auch nach Anthony / Gorenderagen (2007))

Controlling Konzeptionen:

DEUTSCHSPRACHIG

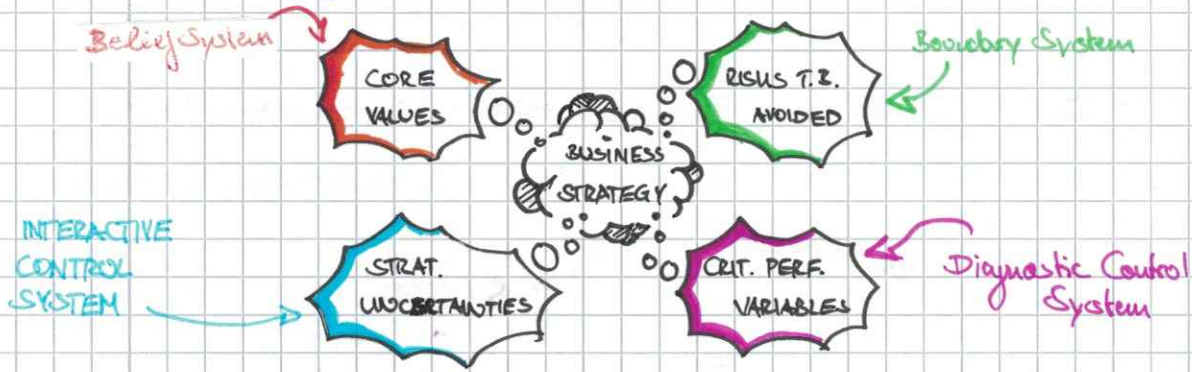
- A) INFORMATION-VERSORGENSORIENTIERT (Reichmann): RIW-basiertes Info-(Verlags)-System
- B) REGELUNGSORIENTIERTEN ANSATZ (Hahn/Huyendeg): techn. Unterst. d. Managements $\left\{ \begin{matrix} \text{Planungs-} \\ \text{Kontroll-} \\ \text{Info-} \end{matrix} \right\}$ Systeme
- C) BEI DER FÜHRUNGSGEST. KOORDINATION (Horvath): Koord. Subsysteme Planung/Kontrolle/Infoversorgung
- D) UNTERSCHIEDL. KOORDINATIONANSATZ (Lippes): \oplus Strukturieren Subsystem Orga & Personalführung
- E) FÜHRUNGSORIENTIERTER ANSATZ (Wörge/Sigwart/Dellmann): Teilbereiche des UN-Führung
- F) RATIONALITÄTSSICHERNDER ANSATZ (Weder/Schäffer): System des Rationalitätssicherung in UNF

BRUNNEN

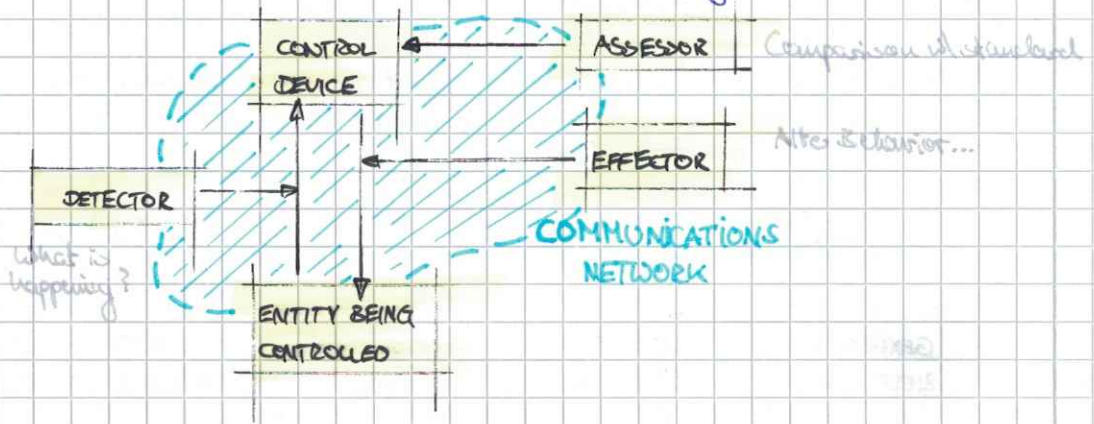
\hookrightarrow in UNF's primär Entscheidungsunterstützungsfunktion & Führungsfunktion

Englischsprachigen Controlkonzeptionen:

Levels of Control Framework (Swens):



Elements of a Control System (Anthony/Govindarajan):



Management Control Package (Malin/Brown):

- ↳ Everything employed to direct EMPLOYEE BEHAVIOUR
- ↳ MC Package = MC System = MC Element
- ↳ MC Elements:
 - a) Result Controls
 - b) Action Controls
 - c) Cultural Controls
 - d) Personnel controls

Arbeits Definition Controlling:

- SYSTEM des auf dem RW gestützten INFO - GENERIERUNG & - VERARBEITUNG zur UNTERSTÜTZUNG der UNF durch PLANUNG & KONTROLLE sowie die KOORDINATION anderer Teilsysteme.

- ↳ Erstmalig aus spieltheoretischen Ansätzen in den 60'er Jahren
- ↳ Weg zur Umsetzung eines UN-Ziels unter Berücksichtigung von Umfeldbedingungen & -veränderungen

↳ Definition von Meilensteinen um Erfolg messbar & prüfbar zu machen.

↳ Strategie als Weg zum Ziel: Darunter stehen Erschließung neuer Marktsegmente / Regionale Expansion / Kostenmanagement pro Meilenstein

↳ Ziel- (System) des UN & des Controlling

OBERZIELE	Nachhaltigkeit	Gewinn	Liquidität	↳ Vorsteuerung ↳ Voraussicht
CO-SYSTEM	<u>STRAT. CO.</u>	<u>OPERATIVES CO.</u>		
Teilsystem & Zielgrößen	Umfeld: Chancen Risiken UN: Stärken Schwächen ↳ UN-Wert	JA = Erlöse Aufwendungen ↳ Zü KR: Leihungen Kosten ↳ BE	Finanz: Einnahmen Ausgaben ↳ CF Finanz: Einzahlungen Auszahlungen ↳ Barliquidität	

↳ Nachhaltigkeit:

Zeitliche Dimension: INTER generationale Gerechtigkeit

↳ Befriedigung jetziger Bedürfnisse ohne die folgenden Generationen die Möglichkeit zu erzeugen Bedürfnissebefriedigung zu finden.

Triple Bottom Line: INTRAgenerationale Gerechtigkeit

↳ So wirtschaften, dass man in einer Generation den 3 Dimensionen Social / Ökologisch / Ökonomisch gerecht wird.

↳ Aktualisierung des Filtrung bei der Strat Planung:

- PHASE 1: Strategische Zielplanung (Obere FE: 65,3%)
- PHASE 2: Strategische Analyse & Prognose (Obere & Mittlere FE ~ 36%)
- PHASE 3: Aktivität / Bewertung / Selektion der UN-Strategie (Obere FE 52%)
- PHASE 4: Umsetzung der UN-Strategie (Mittlere FE 40%)
- PHASES: Bewertung / Umkehrte Zielerreichungsgrad (Obere & Mittlere FE 37%)

↳ Relevant, da durch Planung ca. 38% des UN-Erfolges bzw. dessen Varianz erklärbar sind. (Besonders bei großen Unternehmen & prod. Gewerbe)

- ↳ ⊕ Effektivität beim Erreichen d. UN-Ziele
- ↳ ⊕ Entwicklung einer gemeinsamen Vision innerhalb d. UN
- ↳ ⊕ Kommunikation von strategischen Zielen zwischen Führungskräften

↳ Aktivity stat. Ziele:

- ① VISION:
 - Was ist mein / unser Beitrag zur Gesellschaft?
 - Wie soll in X Jahren der UN berichtet werden?
- ② LEITBILD:
 - Finanzziel (Priorisierung, Flexibilität, Kostensenkung...)
 - Sachziel (Innovation, Marktforschung, Kundenorientiert)
 - Sozialziel (Zufriedenheit, Umgang mit Mitarbeitern, Engagement f. Gesellschaft)
- ③ ZIELE:
 - Welche Ziele & Aufgaben ergeben sich für die Bereiche bezüglich des nächsten 5 Jahre?

↳ Portfolio-, Bereichs- & Funktionsstrategien

↳ AUFGABE DES CONTROLLING:

- ↳ Moderation & Überwachung bzgl. ② & ③
- ↳ Überprüfen (oport-) Entscheidungen bzgl. Wiederanpassung mit der Strategie!

↳ Stat. Plan. vs. Stat. Management:

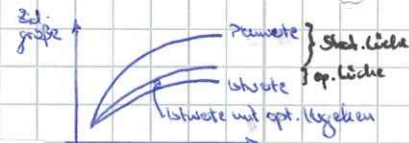
- Zunächst stat. Plan. als Aufgabe Top-Management
- Abschluss:
 - Anforderungen an Anpassungs- & Umsetzungs-fähigkeit
 - an Flexibilität, weiche Faktoren

↳ Strategische DENKHALTUNG in allen UN-Ebenen

- ↳ Aktive Gestaltung der Ressourcen
- ↳ Berücksichtigung harter & weicher Faktoren



↳ Gap-Analyse: Wieso? Abweichungen von tatsächlicher und geplanter Entwicklung



- ① Begründung Notwendigkeit stat. Plan. → PIMS-Projekt
- ② Planungshorizont, Periodenlänge, etc.

↳ Einbeziehung:

► PMS-Studie: PROFIT IMPACT OF MARKET STRATEGIES

- ↳ Projekt von Harvard / General Electric...
- ↳ Analyse von Strategischen Erfolgsfaktoren (SEF) durch mult. Regression auf Basis großskaliger Querschnittskdaten
- ↳ über 80% der RoI Schwankungen durch 28 SEF erklärbar
- ↳ **Bedeutung des Strat. Werts**

► Prozess der Strategieformulierung:

① Problemstellung: Zunächst: Vision, Leitbild, Strat. Ziele
 ↳ Gap-Analyse

② Strategische Analyse: • Umfeldanalyse: **Umwelt-System-Fit**
 • Unternehmensanalyse: **Inter-System-Fit**

③ Strategiefindung:

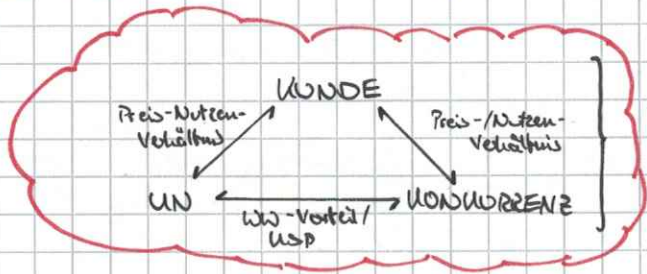
- Ⓐ PROGRAMMVARIAATION: PM-Strategie
 ↳ Festlegung Produkte + relevante Märkte
- Ⓑ POTENZIALVARIAATION: R-Strategie
 ↳ Generierung Ressourcenpotential

► Marktorientierte strategische Planung:

• SGE (Produkt-Markt-Kombination) ... Produkt = Hardware/Software/Service?

↳ Bewertung strategierelevanter Produktigenschaften anhand des **möglichen Dreiecks:**

MARKET-BASED VIEW

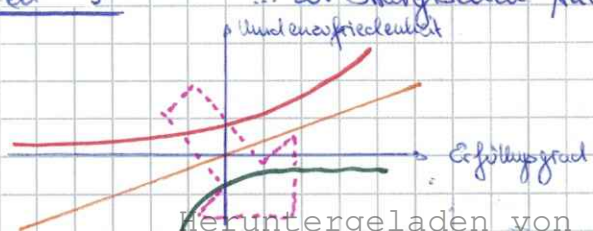


Prüfkriterien nach Simon:
 Wichtigkeit
 Wahrnehmung
 Durchhaltbarkeit

► KANO-Modell

... zur strategischen Analyse von Produktmerkmalen

Veränderung über die Zeit



■ = Begeisterungsmerkmale

■ = Leistungs- & Qualitätsanforderungen

Was ist ein Markt?

- REGION
- VERTRIEBSKANAL
- ABNEHMERGRUPPE

↳ **Relevantes Markt** = Potenzielles Markt
Bedienter Markt = Konkr. bedienter Markt

↳ Markt-Matrix nach Ansoff:

	Bek. Markt	Neues Markt	} Risiko entsprechend der Farben
Akt. Produkt	MARKT-INTENSIVIERUNG	MARKT-ERWEITERUNG	
Neues Produkt	PROD. ERWEITERUNG	DIVERSIFIKATION	

Resourceorientierte strat. Planung:

↳ Unternehmensressourcen?

- SACHKAPITAL
- FINANZKAPITAL
- INTELLECTUAL CAPITAL

↳ Zuteilung durch R-Strategie
 SAV / UV
 FAV

↳ anhand des VRU-Kriterien (Barney):

- + valuable
- + rare
- + inimitable
- + non-substitutable

1. Zielsetzung:

Vision
 Leitbild
 Strat. Ziele } GAP-Analyse

2. Strat. Analyse:

Umfeldanalyse; UV-Analyse

3. Strategieplanung:

- ① PROGRAMMVARIIATION (P/M-Strategie)
 - ② POTENZIALVARIIATION (R-Strategie)
- } AB-GLEICH

4. Strategiebewertung:

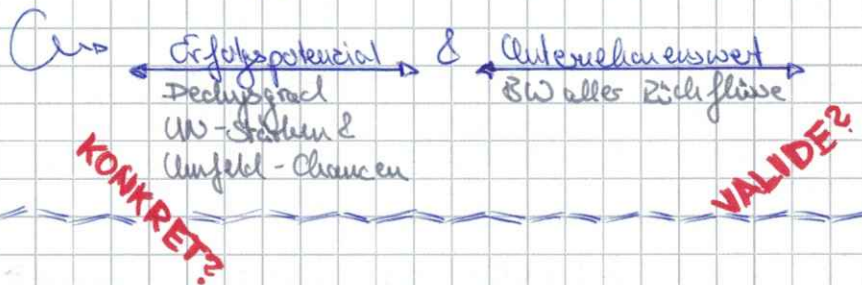
- ▷ Entscheidungskriterien (SEF)
- ▷ Analyse (Darstellungstechniken)
- ▷ Resultate (Normstrategien)

5. Strat. Kontrolle & Fortschrittsbewertung:

Strategiebewertung:



Nachhaltigkeit & nachhaltige Existenzsicherung



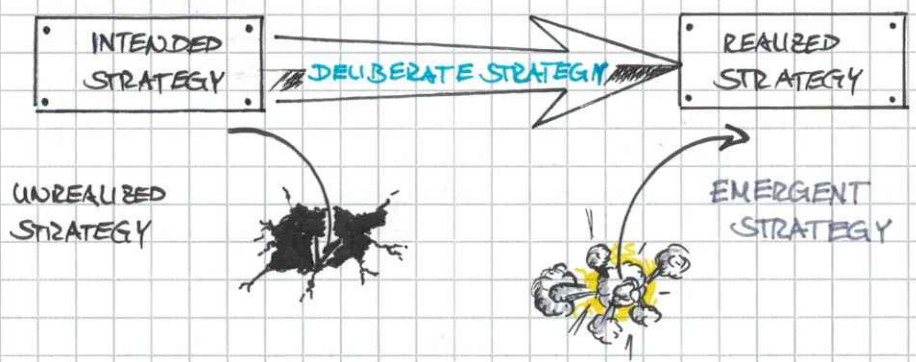
SEF:

- ... Faktoren, die wesentlichen Einfluss auf Erfolgspotenzial haben
- ... Wenn-Dann-Hypothesen
- ... Unternehmens **INTERN** (Produktion, Kosten)
- ... Umfeldlich (MA, Inno-Raten, Wachstumsraten)

PORTFOLIODARSTELLUNGEN & NORMSTRATEGIEN

Erläutere & erzeuge Strategien:

[MINTZBERG/WATERS]



Grass-Roots-Models (MINTZBERG/MCHUGH)

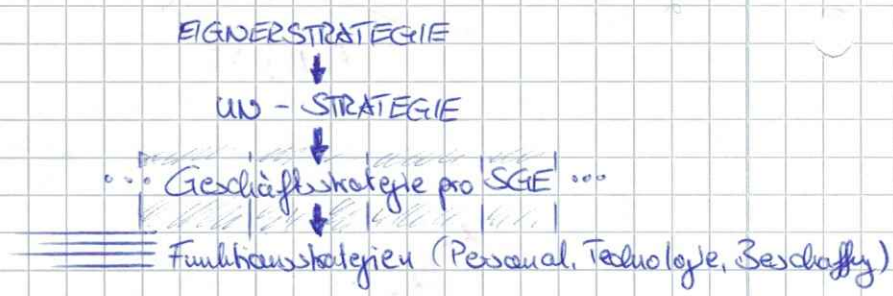
- ... Strategies grow like weeds in the garden -> spontaneous & uncultivated
- ... Process of proliferation may be conscious, likewise managed

Gestaltungsparameter d. Strategieformulierung:

- (A) ORT: Kontext / Dezentralisierung / Einflussrichtung
- (B) TRÄGER: Beteiligungsgrad / Risikoeinstellung / Arbeitsleistung
- (C) METHODIK: Intensivität / Geschwindigkeit / Formalisierung

GRAFIK Folie 56

▷ Ebenen des strat. Planung:



▷ Vernetztes Denken: — LINEARES DENKEN: —>

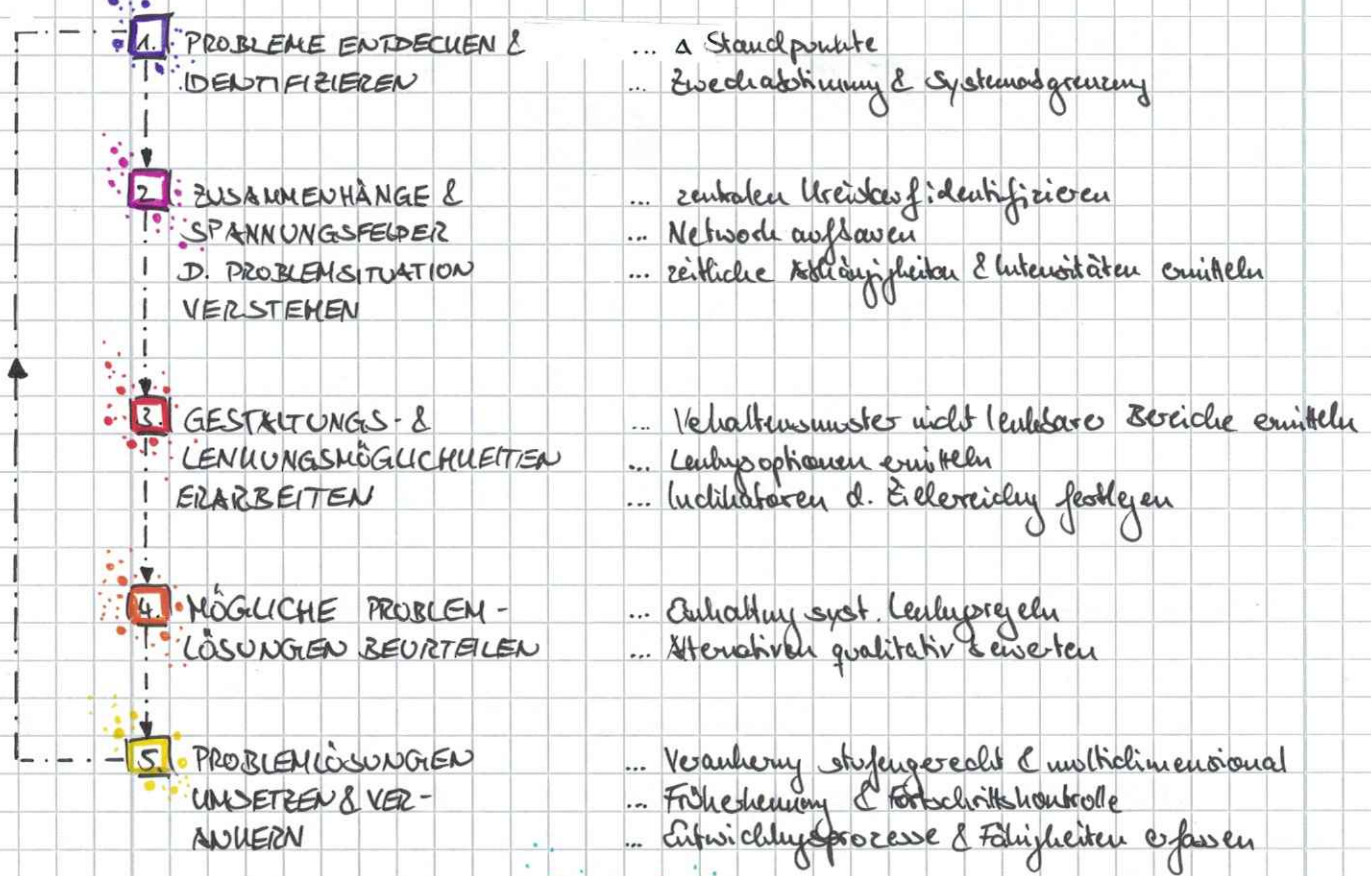
↳ Einfach strukturierte Probleme
 ↳ 1-1-Beziehungen (Ursache-Wirkungsketten)



↳ Unstrukturierte Probleme (viele Faktoren, wenig Dynamik)

↳ **Unkomplexe Probleme**

- ↳ 1. Viele Faktoren
- ↳ 2. Hohe Dynamik
- ↳ 3. wechselseitige Verknüpfung
- ↳ 4. Rückkopplungen



↳ jeweils pro Schritt: KONZEPTE (?), INSTRUMENTE & VERHALTENSWEISEN

➤ Ausgangsanalyse Vernetztes Denken:

1. Charakterisierung der SGE: [NACH PRODUKTMATRIX - ANSOFF]

- a) Produkt - Hardware / Software / Service
 b) Markt - Region / Vertriebskanal / Kunden → Abgrenzung!

2. Zweck & Perspektiven: [ZIELVIELFALT]

... Interessen aller Stakeholder identifizieren ...

3. Stärke & stat. Erfolgsfaktoren:

↳ Zusammenhänge & Spannungsfelder der Problemsituation verstehen

↳ Positive / negative Korrelationen in „Pfeil-Netzwerk“ identifizieren

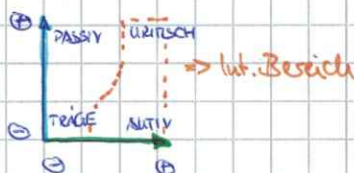
↳ Zeitliche Wirkung durch Pfeilstärke anzeigen

↳ Datendavis ist Einflussmatrix:



Stärke
Einflussnahme

Stärke
Beeinflussbarkeit



SCHRITT 2

↳ Gestaltung- & Lenkungsmöglichkeiten:

↳ Teile des NW in „psycholog. Karte“ oder zum Beispiel Sinus-Milieus ⇒ Zielgruppen!

↳ Eigene Position identifizieren: BGI oder NI-PF

↳ NW mit Kennzeichnung der Lenkungsmöglichkeiten

↳ Szenarien mit Chancen & Risiken erarbeiten

SCHRITT 3

SCHRITT 4

↳ Mögliche Problemlösungen darstellen

↳ Leitregeln:

- ① ANPASSUNG AN KOMPLEXITÄT
- ② UNTERSCHIEDLICHE ROLLE VON SYSTEMELEMENTEN
*aktiv/passiv lenkbar/=
reaktiv/starr*
- ③ STABILISIERENDE RÜCKKOPPLUNGEN
- ④ EIGENDYNAMIK ZUR ERZ. SYNERGIEEFFEKTE
gez. direkte UN - Stärken
- ⑤ GG ZW. BEWAHRUNG & WANDEL
kognitiver Übergang: ⑤ und ⑥ - Anknüpfen
- ⑥ AUTONOME KLEINE EINHEITEN FINDEN
- ⑦ LERN- & ENTWICKLUNGSFÄHIGKEIT SYST. FÖRDERN
Ständige Rückkopplung verfeinert UN

SCHRITT 5

↳ Maßnahmenmatrix / -plan \leftrightarrow Maßnahmencontrolling

↳ Frühwarnindikatoren nutzen

↳ Verknüpfung mit Performance Measurement Systemen

↳ Strategische Kontrolle der Strategie

↳ WV-Analyse:

ANALYSE DER UN - WERTSCHÖPFUNG

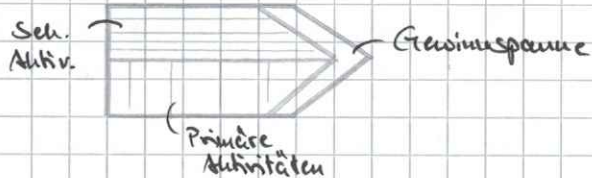
- ① Bisherige Kostenstruktur: *Mater.; Personal; Abschreibungen, Zinsen*
- ② Wie ändert sich WS: *Outsourcing; Neue Verfahren Technologien; Transfer auf andere Geschäftsfelder*

↳ Ziel:

- Abgleich: Veränderungen - Umfeld (STRATEGIC FIT)
- Zuk. Situation nicht als IST (STRAT. FRÜHANFÜHRUNG)

↳ Wann Funktionsbereiche ausgeführt werden oder nach WS-Kette

↳ Wertschöpfungskette & Analyse:



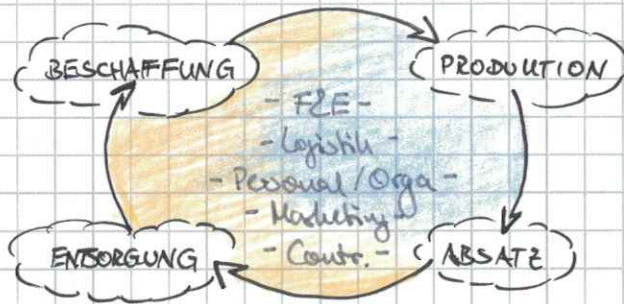
↳ Bewertung strat. Potentiale:

- ① ZEITVERGLEICH: *Vgl. mit UN - Vergangenheit*
- ② VGL mit PROBLEMLÖSUNGSPOTENTIAL:
- ③ VGL mit UN'ern: *Schafft Vgl. zw. ① & ②*
- ④ VGL mit krit. Erfolgsfaktoren:

◦ Analysemöglichkeiten auf Basis der Wertkette:

- ① Vertikale Rückwärtsintegration: Einweg bei Lieferant
- ② Vertikale Vorwärtsintegration: eig. Betrieb
- ③ Ausschaltung von Zwischenstufen: Direktbetrieb
- ④ Horizontale Integration: Zusammenschluss zw. Branchen UN

◦ Wertschöpfungskreis:



↳ Bsp Osborne

Osborne effect... ungewollte Nebeneffekte, Sei Voraussetzung ohne Kenntnis der Risiken oder wenn die zeitliche Abstimmung falsch eingeschätzt wurde → Ng. Einfluss auf Produktreife

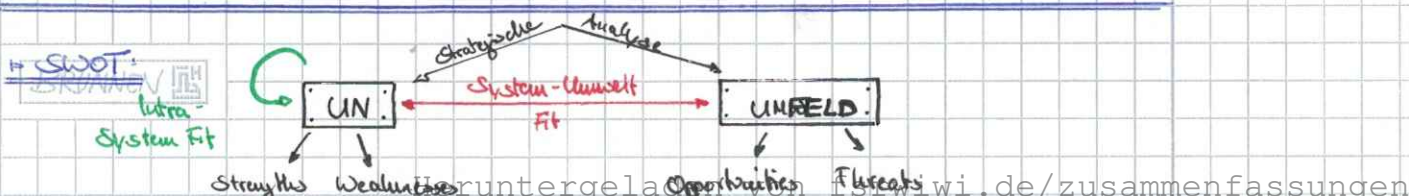
▷ Umfeldanalyse:

- ① Bisherige Stakeholder: Kunden / MA / Lieferanten
- ② Wie ändert sich WS: Fragmentierung, Kundenverhalten / Hohe Regulierungsschritte, Wertewandel
- ③ Ziel analog UN-Analyse

↳ Vorgehensweise:

- ① Segmente:
 - aufgabenspez. / UN-Umfeld
 - entw. aufgabenspez. Umfeld (PESTEL)
 - globales Umfeld (gen. Faktoren)
- ② Bewertungskriterien:
 - Quantifizierung des Analyse
 - ↳ Höhe d. Einflusses
 - ↳ UN d. Einflusses
 - ↳ Issue-impact: Cross-impact-Matrix
 - ↳ stat. Frühwarnfähigkeit, Risikomanagement

↳ Bildung Strategischer Gruppen (Vert. Integration / Spezialisierung)



Strategische Geschäftseinheiten:

{ ... IN SICH HOMOGENE, NACH AUßEN HETEROGENE ORGANISATIONSEINHEIT, FÜR DIE EINE EINHEITLICHE STRATEGIE DEFINIERT WERDEN KANN... }

- ↳ P/M-Kombination
- ↳ oft unabh. von Rechtsform / Organstruktur

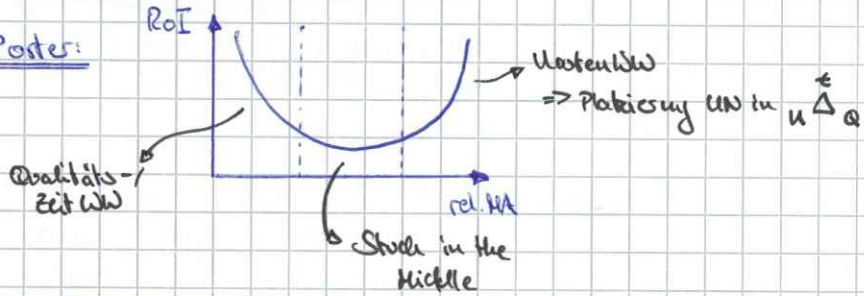
Strategisches Geschäftsfeld (SGF)

- Zerlegung des Umfeldes in Marktsegmente (Mittelstand, ...)

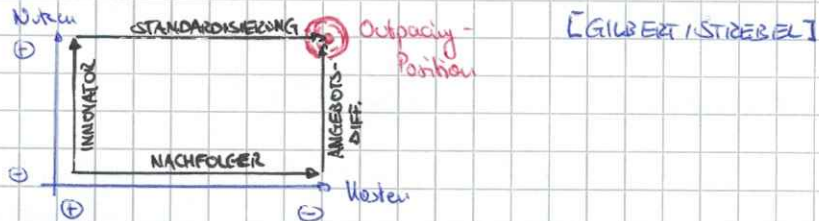
Strategische Gruppen:

- Cluster von UN mit ähnliches Strategie

U-Kurve nach Porter:



Outpacing:



Strategietypen:

© Folw in DE [MILES / SNOW]

- **PROSPECTOR:** neue PM-Kombis; instabile Umfeldes, viel Dynamik, hohe Komplexität
↳ Erfolgsbasis = Wissen MA
=> Anpassung durch Innovation; dezentrale Orga, Flexibilität, ger. Effizienz
- **DEFENDER:** Nischenstrategie, alte PM-Kombi, stabiles Umfeld, wenig Dynamik
↳ vgl. Hidden Champ's
=> Eff. Assoz. / Sicherung Nische, Konzentration auf Kerntechnologie, vertikale Integration entlang SC
- **ANALYZER:** Kombi Prospector / Defender
=> Matrixorga; Kombi Inno/Flexi. & Eff. Nulay / Stabilität
- **REACTOR:** Inadäquate Reaktion auf Umfeldveränderungen
=> Ineffizienz, Instabilität, Inkonsistenz d. Strategie

in stark veränd. Markt-Strat. Anpassung

APPLIE

STRENGTHS & WEAKNESSES

Produktlebenszyklus:



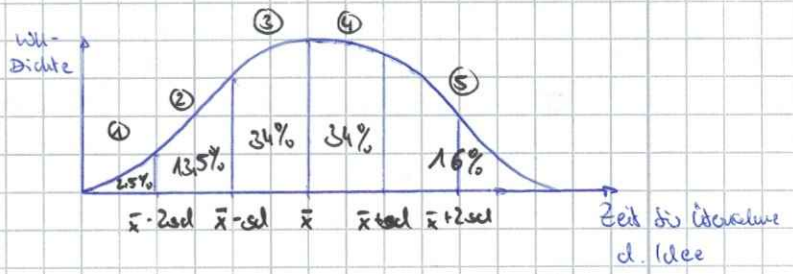
Analogie Produktentwicklung zum Leben von Organismen

↳ INVENTION → INNOVATION → DIFFUSION → IMITATION → DEGENERATION

Zf. Sc

Diffusion von Innovationen:

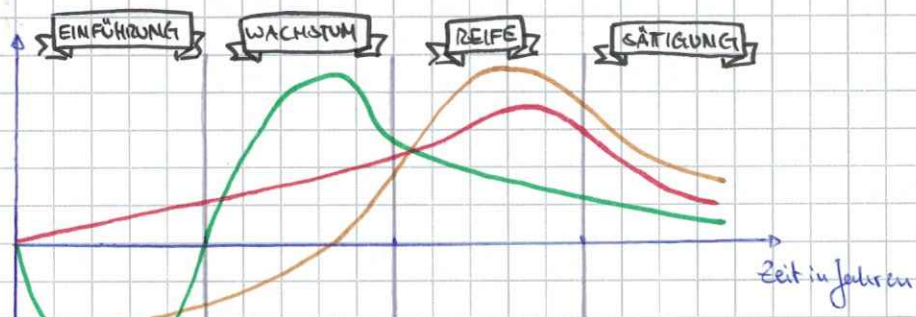
- ① INNOVATOREN
- ② FRÜHE ÜBERNEHMER
- ③ FRÜHE MEHRHEIT
- ④ SPÄTE MEHRHEIT
- ⑤ NACHZÜGLER



PLZ & Diffusionstheorie:

LEBENSZYKLUS	THEOR. GDL.	ZYKLEN
Einführungsprozess	Th. d. Innovation	Lebenszykl.
Werbung	Theorie	Marketingzyklus (LZ i.e.S.)
soz. Interaktion	des	
Sättigung	Diffusion	

Idealtypischer Lebenszyklus:



■ = Absatz (Jahr)
■ = Liq. Beitrag (FCF)
■ = Rentabilität

- EINFÜHRUNG:**
 - Anlaufkosten
 - Beschäftigung
 - Vertrieb etc.
- WACHSTUM:**
 - hohe W-Raten
 - Gewinn^{MAX}
- REIFE:**
 - CF^{MAX}
 - Kap. Ausbau
 - Marketing
- SÄTIGUNG:**
 - Rendite & CF positiv
 - Body Wachstum

Stet. Schlussfolgerungen:

- Perm. Wandel im Produktportfolio → Wandel planen / vorwegnehmen
- Stufen nach wachstumsstufen PEM → Finanzvergleich zw. Prod (Obers) → Finanzvergleich über Zeit (Lages)
- Gezielte Kundenanswahl
- Prognosen schwierig

SEF

WACHSTUM

↳ Integration: Prod LZ → Personal-/Technologie LZ → UN-/Branchen-LZ

Kostenselbsterwert:

- ① LOHNKURVE: Lohnkosten steigen mit wach. Ausbringungsmenge
- ② Erfahrungskurve: Stückkosten sinken mit wach. Ausbringungsmenge

↳ ... mit jeder VERDOPPLUNG des UNWERTEN Produktionsmenge sinken die WERTSCHÖPFBEGLEITENDEN in KONST. GE. ausgedr. STÜCKKOSTEN POTENTIELL um ca. 20-30% sowohl BRANCHENÜBERSGREIFEND als auch für beliebige KOSTENARTEN.

Ursachen d. Erfahrungskurveneffekte:

A Größenregression (stat.):

- Fixkostendegression (statische/techn. Mengeneffekt)
- Economies of Scale (" Betriebgrößeneffekt)

B Erfahrungseffekte (dynam.):

- Techn. Fortschritt
- Rationalisierung (auf. Verbesserung)
- Lerneffekte
- Economies of Scope (d. Standardisierung)

Formeln:

$$K_u = K_0 \cdot L^u \quad \& \quad X_u = X_0 \cdot 2^u$$

$$u = \frac{\ln(X_u) - \ln(X_0)}{\ln(2)}$$

arithmetisch:

$$K_u = K_0 \cdot \left(\frac{X_u}{X_0}\right)^{-b} \quad | \quad b = - \left(\frac{\log(L)}{\log(2)}\right)$$

doppel logarithm:

$$\log(K_u) = \log(K_0) - b \cdot \log\left(\frac{X_u}{X_0}\right) \quad \{ \text{Kurve wird linear} \}$$

Kosten: diskret:

$$U = \sum_{X_0}^{X_u} K_0 \cdot X^{-b} \quad \{ \text{Gesamt!} \}$$

stetig:

$$U = \int_{X_0}^{X_u} K_0 \cdot X^{-b} dx$$

$$= \frac{K_0 \cdot X_u^{1-b}}{1-b} - \frac{K_0 \cdot X_0^{1-b}}{1-b} \quad \left(- \frac{K_0 \cdot X_0^{1-b}}{1-b} \right) \text{ entfällt bei } X_0 = 0$$

Ø-Kosten:

Nulserie = 1

$$\frac{1}{X_2 - X_1} \cdot \int_{X_1}^{X_2} K_0 \cdot z^{-b} dz = \frac{K_0}{X_2 - X_1} \cdot \frac{X_2^{1-b} - X_1^{1-b}}{1-b}$$

$\lim_{X_1 \rightarrow 0}$

$$\frac{K_0}{X_2} \cdot \frac{X_2^{1-b}}{1-b} = \frac{K_0}{1-b}$$

Strategische Schlussfolgerungen:

• PREISPOLITIK: Kostenführer hat Spielraum (Preisdruck / Anpassung)

• Rel. MA: je ⊕, desto ⊕ Kostenvorteilsspielraum, desto ⊖ Stückkosten

↳ Mengen- / Wettbewerben; entweder: gr. Kostenvorteil oder BGR

• WACHSTUM: • je ⊖, desto ⊕ 2^u d. lim. Outputs; ⊕ Kostenvorteil; ⊖ Stück; ⊕ Stück
 " schnelle Amortisation & geringer VW

! Kostenvorteilspotenzial muss auch realisiert werden !

⊖ statisch

⊖ homogene Güter

⊖ Annahme konst. Degressionsverlauf

⊖ Wesentlichkeit der Kostenvorteile

⊖ Gefahren Kostenführer... RACE TO THE BOTTOM

→ lediglich großes Beschäftigungswachstum

▷ Luftstrichkostenkurve:

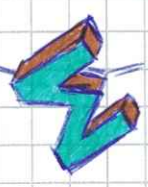
1. Auflistung Wk's nach Kap, Stk → voll (lfr. PUG) → var (lfr. PUG)
2. Rangfolge nach <Stk
3. Graph. Darstellung
4. Stochastischen (a Stk, a Kap, ...)

•• ANNAHMEN ••

- a) homogene Güter
- b) einheitliches MP
- c) jedes Anbieter produziert zu min. Stk. U.
- d) MP bestimmt durch Kostenniveau Grenzanbieter

↳ BEWERTUNG

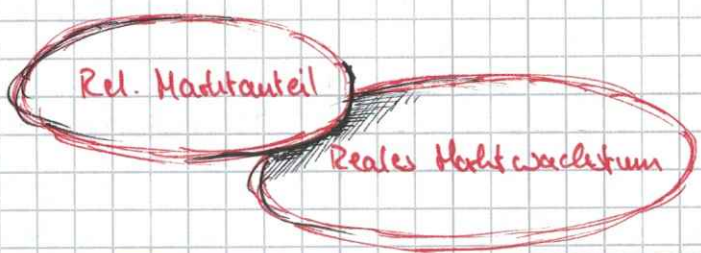
- nur wenig Produkte
- Bestimmung Stk Marktwerten schwierig
- -u- Kapazität schwierig
- Schwelle Analyse Parameterveränd. möglich
- einfache Costing



↳ Für UNU's oft irrelevant da zu klein

↳ Für Großunternehmen Kostenmanagement sehr wichtig
→ Kostenstrukturen analysieren & Kosten-Maßnahmen erörtern

↳ MK-Vorteile nur bei Marktvorteilen



▷ Qualitätsbewertung:

„Gesamtheit aller Eigenschaften & Methoden eines Produktes oder einer Tätigkeit, die sich auf deren Eignung zum Erfüllen gegebener Erfordernisse beziehen.“ [DIN 55350]

Technische / Interne Sicht

BWL/Externe Sicht

... Vermeidung von Abweichungen
... Qualität = Abweichung v. Standard

... Qualität = Wahrnehmung (Konsum. Politik)
= Fitness for use (alles außer Preis)

OBJEKTIV MESSBAR

SUBJEKTIV MESSBAR

↳ ? Kriterien, Gewichtung, Ausprägung



Relativität der Qualität:

① bzgl. Wettbewerb: $rel. Q. = (Umsatz \% P. \text{ besser}) - (Umsatz \% P. \text{ schlechter})$

→ Ordinalskala / Schulnotensystem

② bzgl. Preis-Leistungs-WV: $rel. Q. = \frac{eig. \text{ Preis}}{\emptyset\text{-Preisniveau d. Marktes}}$

→ rel. Q. mit rel. Preis vergleichen / Value Map

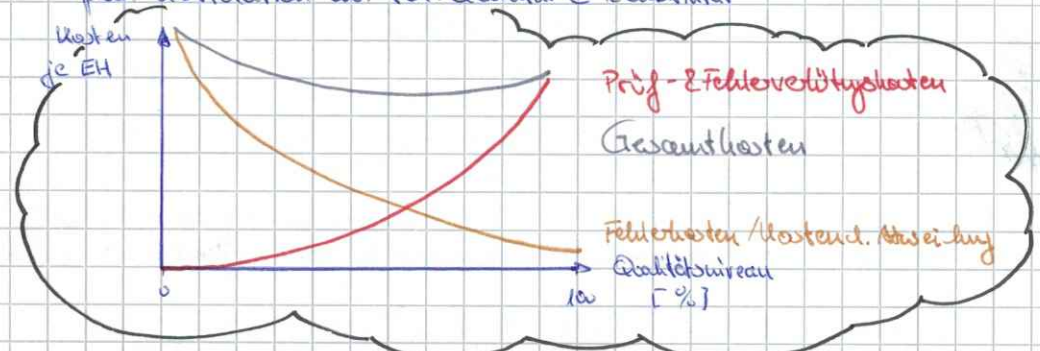
③ bzgl. Wahrnehmung: unterschiedl. Gruppen / unterschiedl. Wahrnehmungen

→ Kunde entscheidet

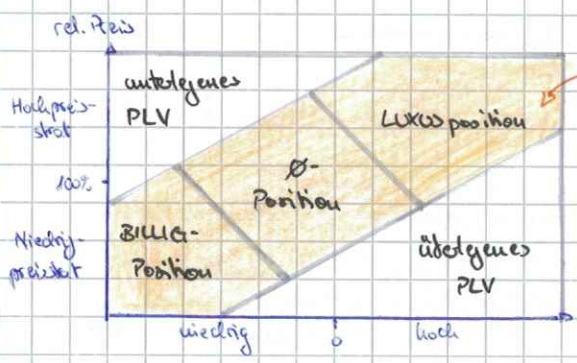
↳ nach PIMS: rel. Q. = subj. bew. Kundennutzen gemessen in ①

↳ Kunden zahlen mehr für Q & jährliche Marktanteilsgewinne

↳ pos. Korrelation zw. rel. Qualität & Rentabilität



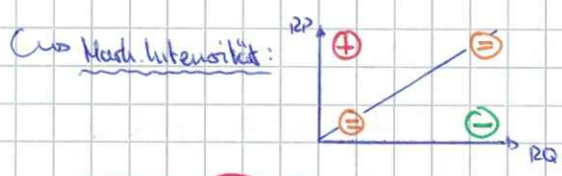
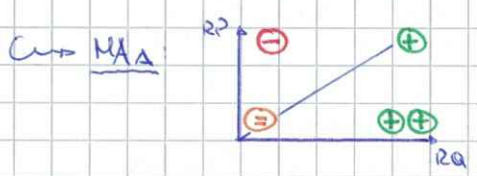
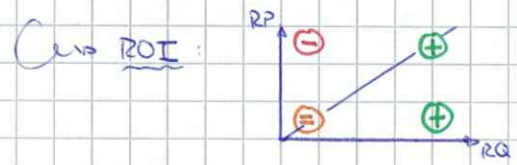
QUALITÄTSKOSTENRECHNUNG



ausgeglichenes PLV

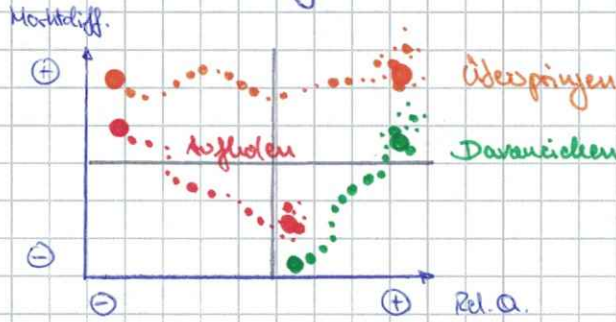
VALUE MAP

- ↳ absol. Preisniveau (Redatte etc.)
- ↳ Quali-Beurteilung
- ↳ Normstrategien



↳ Marktdifferenzierung & rel. Qualität verbessern beide Rentabilität

Stoßrichtungen der Qualitätsprofilierung:



Statistische Schlussfolgerungen:

- Relevant für UML's da häufig Nebenanbieter
- Qualität an Kundenwünschen ausrichten \rightarrow Marktforschung
- **Wenue ich Kundenwünschen wirklich? \rightarrow Qualitätsstrategien in Frage**
- Zerteilung Märkte in High & Low-End
- Qualität mit Kosten koppeln
- **Clara Entwicklung {Kosten \rightarrow Qualität \rightarrow Zeit}**

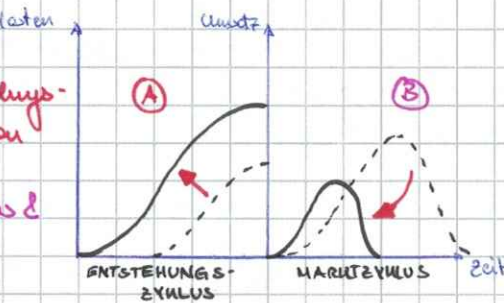
Zeitwettbewerb:

... Die meisten Prod./DL. erfahren nur in 0,5-5% der DLZ eine Wertschöpfung.

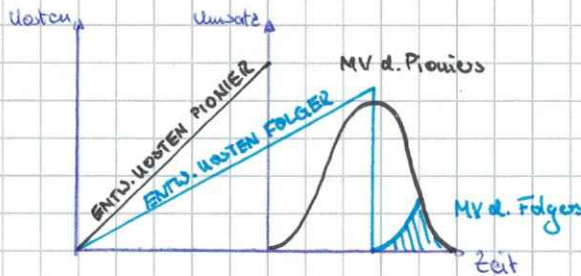
F&E: **Entstehungszyklus** Expansionen zeitlich rel. Fehler
Marktzyklus Revolutionen " " "

Zeitfälle:

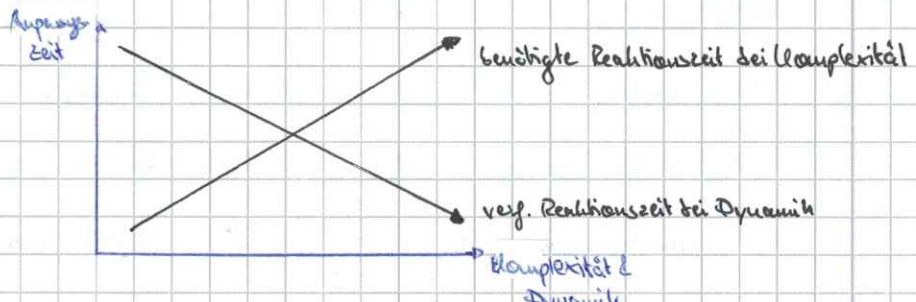
- ① Verlängerung des Entstehungszyklus & Kostenexplosion
- ② Kontraktion Marktzyklus & Umsatzrevolution



Pionier & Folger:



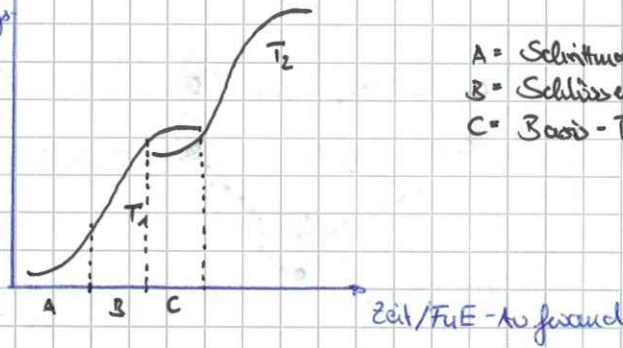
Zeitbühne:



S-Kurve - Konzept:

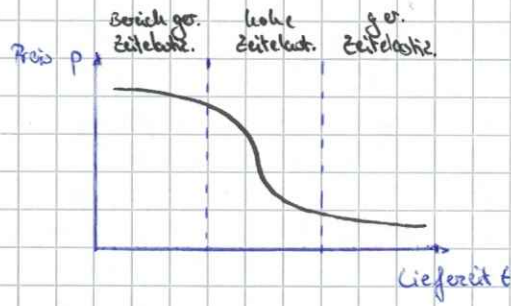
[ARTHUR D. LITTLE]

Erreichung NW-
Potential/Leistungs-
fähigkeit



- A = Schrittmacher-T.
- B = Schlüssel-T.
- C = Basis-T.

Zeitelastizität d. Preises:



↳ Beschleunigungsfall:

Zunächst Wachstumsziele durch Verbleib des Innovations- & F&E-Effekten möglich. Allerdings nur Vorrückierung von nun häufigeren Klusken
 ⇒ Risikoerhöhung, Preisverfall & Erfahrungskurveneffekt.
 {?; Verzugsverzögerungswartelle?}



- ↳ Zeit als SPEZIALFALL der Qualität
- ↳ Oft vernachlässigte Größe
- ↳ Zeitmanagement = PROZESSMANAGEMENT
- ↳ Indirekte Effekte: Kapitalbindung/-kosten

↳ Portfolio - Analysen:

- ▷ in Kapitalmarktforshy:
 - Vergleich Risiko/Ertrag
 - Risikoelastizitätsfunktion/-reduktion bei rel. hohem Ertrag
- ▷ in UN-Steuerung:
 - Vergleich Risiko/Erfolg/Liquidität
 - Risikoelastizitätsfunktion/-reduktion Steuerung d. Investments

↳ Wertschöpfung durch Parenting:

- ① Strukturkante: WB des Mutter durch direkte Einflussnahme auf SGE's
- ② Verknüpfung: WB des Mutter durch Synergien zwischen SGE's
- ③ Zentralis. & Services: WB des Mutter durch Übernahme zentraler d. & Services
- ④ Corporate Development: WB des Mutter durch aktives Portfolio-Management

Design von Matrixdarstellungen:

- Ziel:
- ① Verdichtung SEF (S/W O/T) (Unternehmen / Umfeld)
 - ② Rostertechnik Zuordnung SGE's in Raster mit Normkategorien

Arten:

- KLASSISCH** Analogiegedanke zw. SGE's
- WETTBEWERB** nur SEF - Darstellung, kein Analogiegedanke

BCE-I:

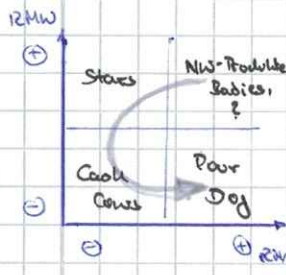
[MARITANTEIL / MARITWACHSTUM]

↳ (rel. MA - Erfahrungskurve / reales MW - LZ-Konzept)

↓
ej. 1.0

↓
bei Branchen o. BIP-Wachstum

↳ Kreis - σ ~ Umsatz



- ↳ Fragezeichen: $FCF < 0$; $CF < Inv.$ OFFENSIVE / DESINVESTITION
- ↳ Stars: $FCF > 0?$; $CF > Inv.?$ INVESTITION
- ↳ Cash Cows: $FCF \gg 0$; $CF \gg Inv.$ ABSCHÖPFEN
- ↳ Poor Dog: $FCF < 0?$; $CF < Inv.?$ DESINVESTITION

↳ limitator steigt erst bei STAR etc.

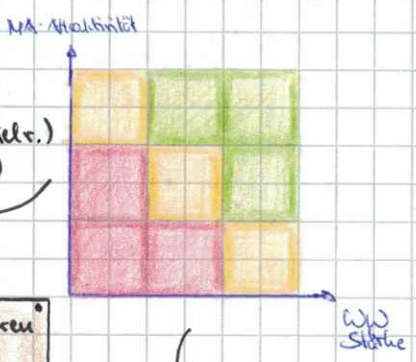
Mulliney:

[MARITATTRAKTIVITÄT / WETTBEWERBSPOSITION]

- ↳ Multifaktor - Modell & Multidimensional
- ↳ Dabei Bewertung per Scoring
- ↳ S's Raster, auch mittlere Position berücksichtigen
- ↳ Auch qualitative Faktoren abbilden

... VORSTEUERUNG & FUNKTION BEI BCE-I ...

- Marktpotential (MV, MW)
- Marktqualität (Branchent., Preispoltr.)
- Energie- & Rohstoffver. (Sensid.)
- Umfeldsituation (σ)



- EXPANDIEREN / INVESTIEREN
- SELECTION / RATIONAISIERUNG
- ABSCHÖPFEN / DESINVESTITION

• \rightarrow Bewertung, Gewichtung v. Faktoren

\rightarrow Addition

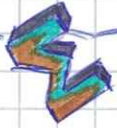
\rightarrow Koordinatenauswert als % Satz auf max. mögl. Punkte

- Rel. Marktposition (MA, Lage, ...)
- Rel. Beherrschung Produktion (Kostenvorteile, Innov.fähigkeit, ...)
- Rel. MA-Qualifikation (Entwicklungspotentiale, ...)

↳ Vgl. BCG / MCL:

1-Faktor vs. Multi-Faktor
Praktikabilität vs. Subjektivität in Gew.-Bew./Auswahl
Subjektivität^{MIN} vs. VO-Unterein?

↳ in Praxi MCL > BCG II > BCG I



↳ Annahme id. PLZ
↳ Statisch
↳ Abgrenzung SGIE's

↳ Auswahl, Messung, Gewichtung SEF?

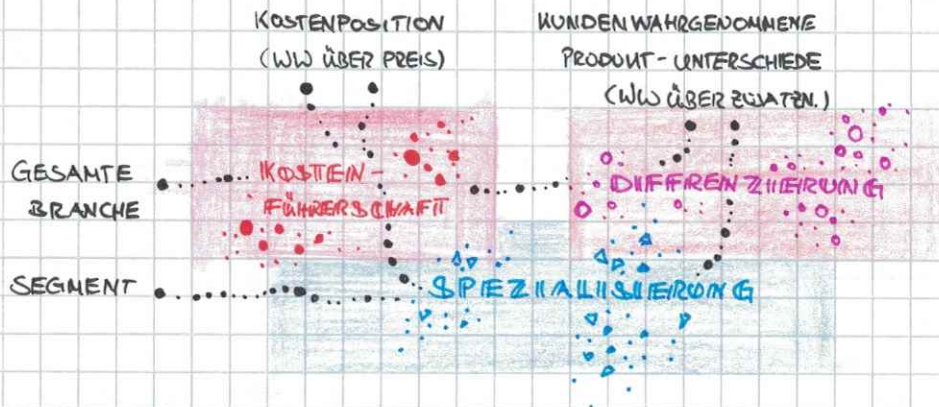
▷ Wettbewerbsmatrizen:

↳ BCG nimmt reinen Kosten-WW & homogene WW-Struktur an

ABIER: Real heterogene Strukturen (preispol. Räume durch Zusatzkosten...)
& Nachbegriffe mit verschiedenen Kundenbeziehungen

⇒ WW-Matrizen erfassen heterogene WW-Strukturen & charakterisieren
WETTBEWERB AUF RELEVANTEM MARKT

↳ Generische WW-Strategien nach Porter:



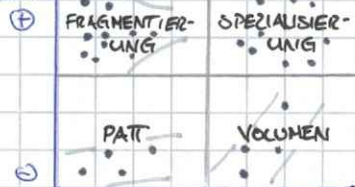
↳ Porter's U-Curve: Rel Markt = Gesamtmarkt

↳ PIMS-Regressiongerade: Rel Markt = Teilmarkt



↳ Kostensmatrix (BCG II):

der w. Kostenteile



↳ in den Feldern: (ROA/Größe)

#Port. Jähr. da keine Vergleichsgerade zw. SGIE's

(+) Nachhaltigkeit (Entwicklungs) WW-Vorteile

FAZIT

• MA-FÜHRERSCHAFT KEIN Garant für Erfolg

• Hohes Segmentierungspotential (Nachfrage nach innov. Lösg. in...)

Technologie-Portfolio:

"... für eine technologieorientierte UN-Förderung sind QUALITATIV wie QUANTITATIV ausreichend Ressourcen für die langfristige Erfolgssicherung der Unternehmen zur Verfügung zu stellen.

- ↳ Bewertung & Positionierung des Produktfunktionen & angewandten Technologien.
- ↳ Ableitung differenzierter Strategien für die Entwicklung

(Ressourcenstärke | Technologieattraktivität)

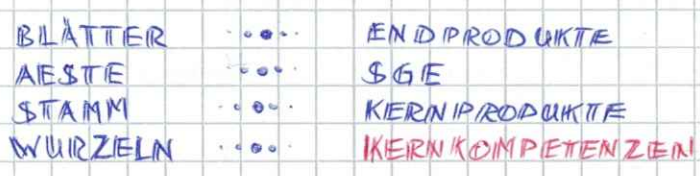
- Beherrschungsgrad
- Potentiale
- (Re-)Aktivierungsgeschwindigkeit

- Weiterentwicklungsmöglichkeiten
- Anwendungsbreite
- Kompatibilität

↳ Normstrategien analog MCK

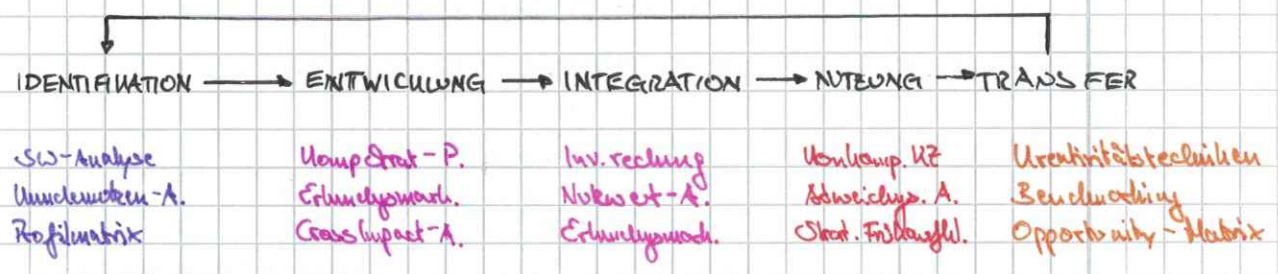
↳ Kernkompetenzen:

- (Marktattraktivität | UN Position) - Produkt-Portfolio - PRODUKTE
- (Ressourcenstärke | Technologieattr.) - Technologie-P. - TECHNOLOGIEN
- (Stärke UN | Strat. Becl.) - Kompetenz-Strat.-P. - KERNKOMPETENZEN



- Ressourcen (Sachl | Finanziell)
- Fähigkeiten (Intellektuell)
- Weiterentwicklungspotential (Dynamisch)

↳ Kernkompetenz-Management-Kreislauf:

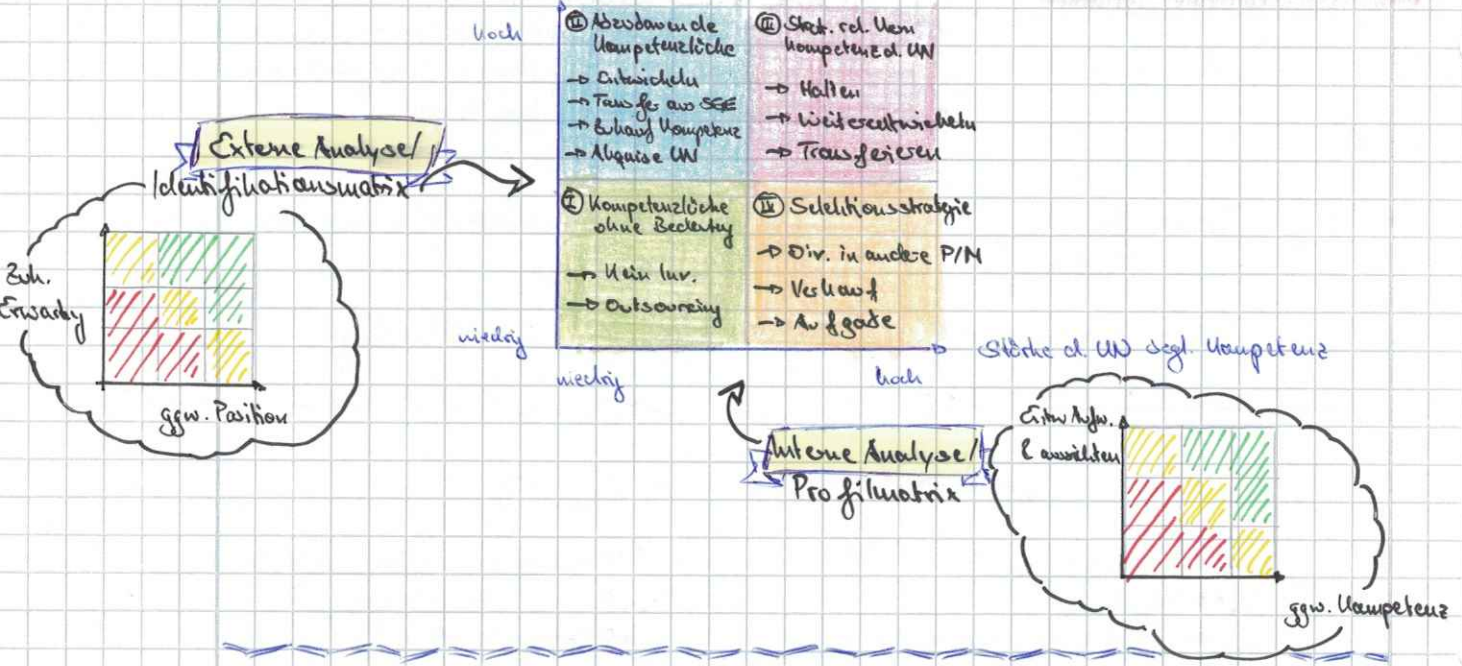


↳ Stat. Vorteile sind Phänomene der Input-Throughput-Output-Analyse



Kompetenz-Strategie-Matrix:

Strat. Bedeutung der Kompetenz / Marktattraktivität



INTEGRATION von Kernkompetenzen:

- gezielte Verknüpfung von Ressourcen / Fähigkeiten
- prozessinterne & wachstumsorientierte Integration
- externe Integration
- Schnittstellenintegration

NUTZUNG von Kernkompetenzen:

- Beachtung **Lebenszyklus** von Kernkompetenzen (wenn weiterentwickeln?)
- Schutz von Kernkompetenzen (Patente / Copyright)

Stakeholder Value Management:

[RAPPORT]

"... Management Focus Shift towards longterm SH-Value..."

ENTSTEHUNGSURSACHEN

- 1) Abfederung von **Wettläufen** (plausible Schätzungen, opt. "Non. Anbete, ausreichend effiziente Infos?)
- 2) Entwicklung des Marktes für **Unternehmenskontrolle**
- 3) Informationsasymmetrien zw. Management / Anteilseigner
- 4) Unklarheit an "trachbaren Steuerungsgrößen"

- ↳ Mangelnde Korrelation ROI/ROSI/ROA ~ Rendite → EVA
- ↳ Mangelnde Berücksicht. von Risiken → risikoreich, Kapitalkostensätze
- ↳ " " Inflation → Dohentberg
- ↳ " " langfristige ökon. Wirkly → DCF
- ↳ Vergangenheitsorientierung → DCF
- ↳ Finanzierung? → FC

- ⑤ zunehmende Besteuerung (institutionelle / ausländischer Investoren)
- ⑥ Wertentwicklung des strat. Managements
- ⑦ Grundlage für Managementvergütungssysteme
- ⑧ Komponente eines Pay-Systems

Grafik
F.151

↳ Unternehmenswertorientiertes Controlling

▷ Berechnung SHV: Sicht Eigentümer: Deckung Aufwendungen & EU-Kosten
(trad.) Sicht Management: Deckung Aufwendungen

↳ ZIEL = RENDITE > KAPITALKOSTEN P.A.

▷ Economic Value Added:



- Kapitalrendite = BE nach Steuern (NOPAT) / Inv. Kapital
- Inv. Kapital = BW Anlagevermögen + Working Capital
- Working Capital = UV - Wertfr. (zinslos) FK
- Kapitalkostensatz = gew. Ⓣ Kapitalkosten aus EU & Fremdschulden

↳ SHV = Gesamtwert UN - MW(FK)

↳ UN-Wert für eine GE per FCF → UN-Wert > Investment

↳ Bestimmung FCF:

- $\overset{u}{J}U$
- + ΔJF
- + Δ langfr. Rückstellungen
- = CF
- ΔWC
- = Operatives CF
- Inv. ins AV
- = FCF_{netto}
- + Zinsaufwendungen
- Steuern auf Zinsaufwendungen (Tax Shield)
- = FCF_{brutto}

$r_{EU} = r_f + \beta \cdot (r_M - r_f) \parallel r_{GU} = (1-s) \cdot (i \cdot FKQ) + r_{EU} \cdot EUQ$

↳ Learning Brick File:

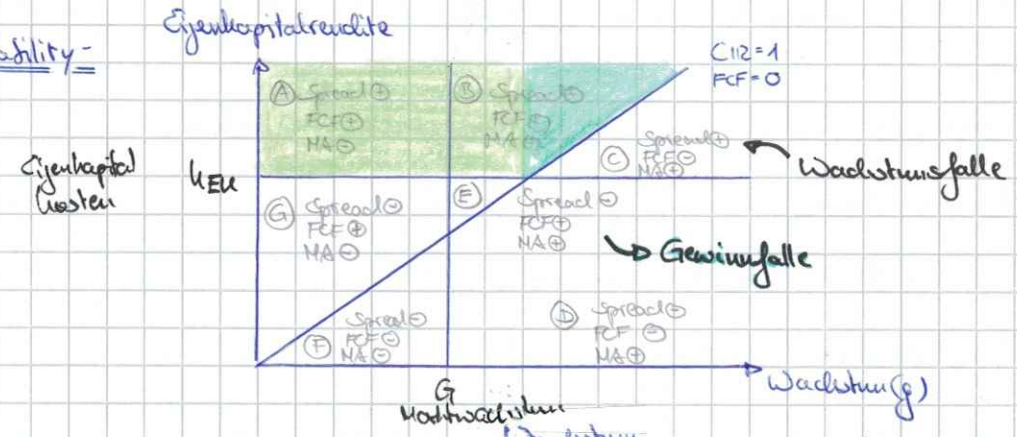
M (Wertbeitrag) / B (Gesamtvermögen) M/B = 1 maximieren

↳ auftragen als "Bricks"



- ↳ M/B > 1 ✓
- M/B < 1 > 0 Ⓣ
- M/B < 0 ✗

Maschke-Profilability-Matrix:



$$CIR = \text{Capital Investment Ratio} = \frac{\text{Wachstum}}{\text{Eigenkapitalrendite}}$$

$$M/B = \frac{ROE - g}{EMU - g}$$

 = $M/B > 1$ Wertsteigernd
 = $M/B < 1$ Wertsteigernd

Unternehmenswertbezogene Performance Maße:

INVESTITIONSENTSCHEIDUNGEN: M/B-Ratio: $\frac{SHV [B] (FCF)}{INV} > 1.0$

Tobin's Q: $\frac{SHV}{\text{wider. INV}} > 1.0$

ERFOLGSMESSUNG: CFROI = $\frac{CF_{\text{Basis}} - \text{Skon. AFA}}{\text{Basisinvestitionsbasis}} > WACC$

Cash VA = $(CFROI - (\text{reale}) \text{Kap.kosten}) \cdot INV_{B/B} > 0$

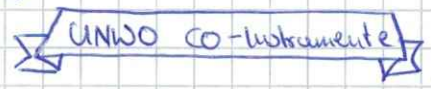
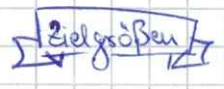
EVATM = $(\text{Stewart's R} - WACC) \cdot INV_{B/B} > 0$
 $\hookrightarrow \frac{NOPAT}{INV_{B/B}} = \frac{EBIT \cdot (1-s)}{INV_{B/B}}$

ERICTM = $EBIT \cdot (1-s) - \text{risikofr. Kap.kosten} \cdot INV_{B/B} > 0$

Equity Spread = $EURendite - EK.kosten > 0$

RoI Spread = $GURendite - GK.kosten > 0$

Unternehmenswertorientiertes Controlling:



- SHV
- Wertbeiträge SGE
- Wertgeneratoren
- Wertgeneratoren 2. Ebene

- Besetzung SHV
- Erfolgsmessung, Ergebnisrechnung, ...
- Kennzahlensysteme, Break-Even, ...
- Prozesskostenrechnung, Target Costing, Life Cycle Costing

↳ Wessen Firma ist es? & Dividenden vs. Job-Sicherheit
 Kulturabhängig

Strategische Führung:

SYSTEME 1. GENERATION:

- **Hochrechnen** auf Basis hist. Werte
- Dann Abweichung zu geplanten Werten
- **Soll - Ist - Plank** gleiche

SYSTEME 2. GENERATION:

- **Indikatoren** ... Verknüpfung
- z.B. Auftragsrückhang $t-1$; Gewinn \ominus Späte
- ↳ **Wichtigste Indikatoren:**
 - IFO - Geschäftsklimaindex
 - U - Einkaufslieferantenindex
 - U - Verbraucherpreisindex

Unsicherheit & Komplexität:

- ▷ kreatives Denken
- ▷ Denken in Optionen ausgen
- ▷ Kommunikation innerhalb UN \ominus nach außen
- ▷ stat. Anpassungsoptionen identifizieren & bewerten
- ▷ Anpassungsfähigkeit UN erhöhen

SYSTEME 3. GENERATION:

- **Individuelle** Schambunkeln durch **schwache Signale**
 - **schwache Signale** ... Sachen immer wieder auf größeren Kontext zurückführen
 - Cio z.B. Diskontinuitäten defraggen
 - (Eintritts WM / Po / Ng. bewirkt)
 - ↳ **Szenarioanalyse, Unsicherheitspositionierung**
- schlecht definierte Informationen

Typen von Szenarien:

(A) PREDIKTIV:

WAS WIRD PASSIEREN?

- Forecast (Was bei wahrscheinlichem Entw.)
- What if (Was wenn best. Entw.)

(B) EXPLORATIV:

WAS KANN PASSIEREN?

- Extremal (Bei ext. Faktoren)
- Strateg. (Was bei bestimmtem Verhalten)

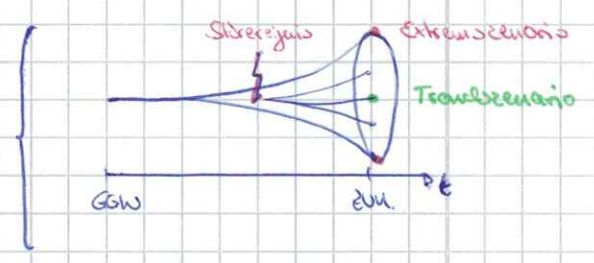
(C) NORMATIV:

WIE WANN EIN BESS. ZIEL ERREICHT WERDEN?

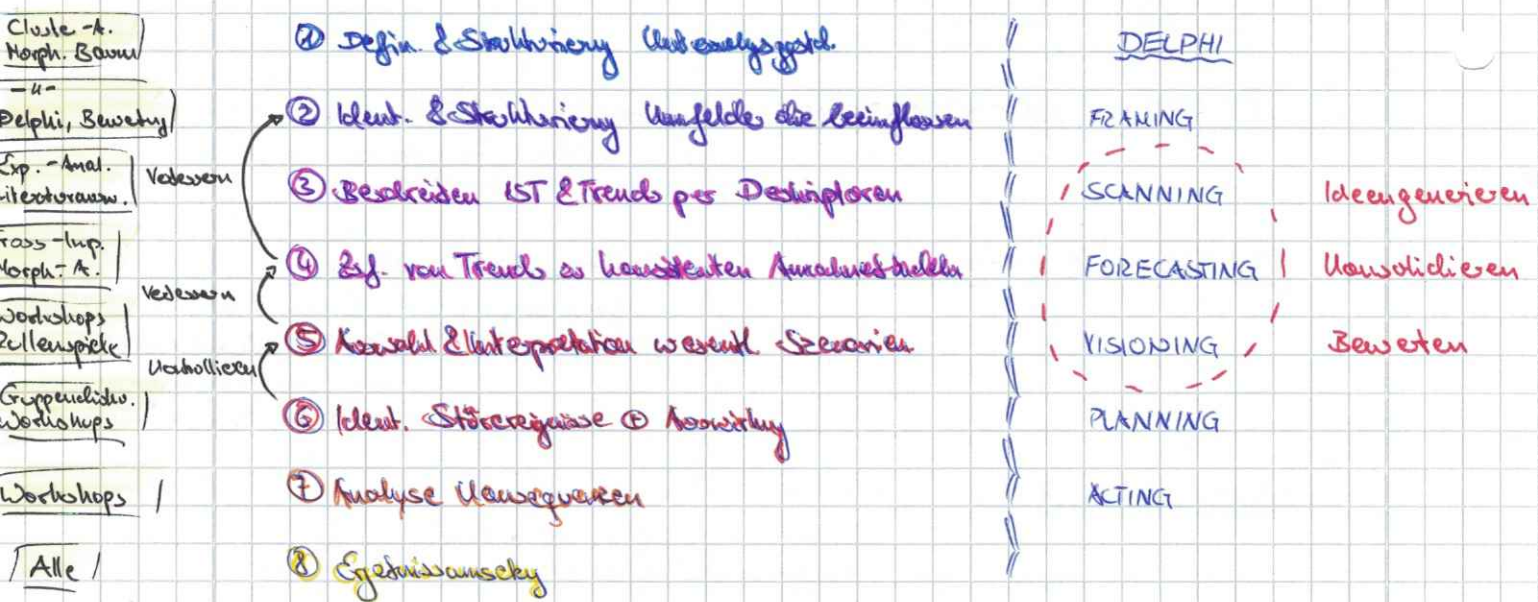
- Reservierung (Ziel durch Finden eff. Weg (Optimierung))
- Transformation (Ziel überhaupt durch überwinden windig?)
 - Backcasting

↳ Szenarioentwicklung:

- 1.) Ziel festlegen
- 2.) Umfeldanalyse
- 3.) Szenarioerstellung
- 4.) Visionentwicklung
- 5.) Umsetzung
- 6.) Kontrolle



↳ Szenario-Technik nach Zentrale Institut:



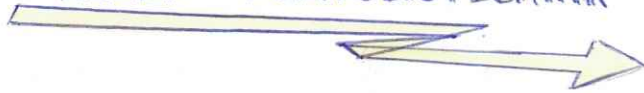
↳ Cross-Impact Analyse

↳ Environmental Opportunity & Vulnerability Matrix

↳ In Portfolios UNSCHÄRFEPPOSITIONIERUNG ... per ...
 ... Zufallsellipse
 ... Dreiecksverteilung (1)
 ... Normalverteilung (in Portfolio Matrix)

↳ In praxi meist: Szenario // Mechan-/Risikoanalyse // Trend-A.

PRINZIP PORTFOLIOTECHNIK



ZIEL

- Gesamtunternehmenssicht auf Produkt-Markt-Bereich
- Ausgangspunktpostulat in zweifacher Hinsicht

Wirtschaftsperspektive

- ... unterstellt idealtypischen LZ, nachhaltige W-Schöpfung durch **Produkte in ALLEN Lebenszyklen**
- momentan & zukünftig interessante Produkte notwendig

Finanzstatus

- ... **Überschüsse** in der **Cash-Bilanz** zu jedem Zeitpunkt (P mit U; P mit Bedarf)
- im **Moment STATISCHER FINANZANGL.**
- über **LZ DYNAMISCHER** - " -

↳ Darstellung in **2D-MATRIX**

- ... mit Unternehmensdimension (RMA) & Umfelddimension (RMU)

↳ Aus der Positionierung werden **NORMSTRATEGIEN**

- ... Nachwuchs // Star // Cash-Cow // Poor Dog

↳ **BEWERTUNG** der ganzen Chose

- ... jeweils nur ein faktorielle Erfassung => keine vollständige Abbildung der eingehenden Größen ... aber doch durch objektivere Ermittlung als z.B. beim McKinsey ... Normstrategien basieren allerdings auf Normverläufen (sinnvoll?)

www.studienstiftung.de