

# DAA Wirtschafts-Lexikon

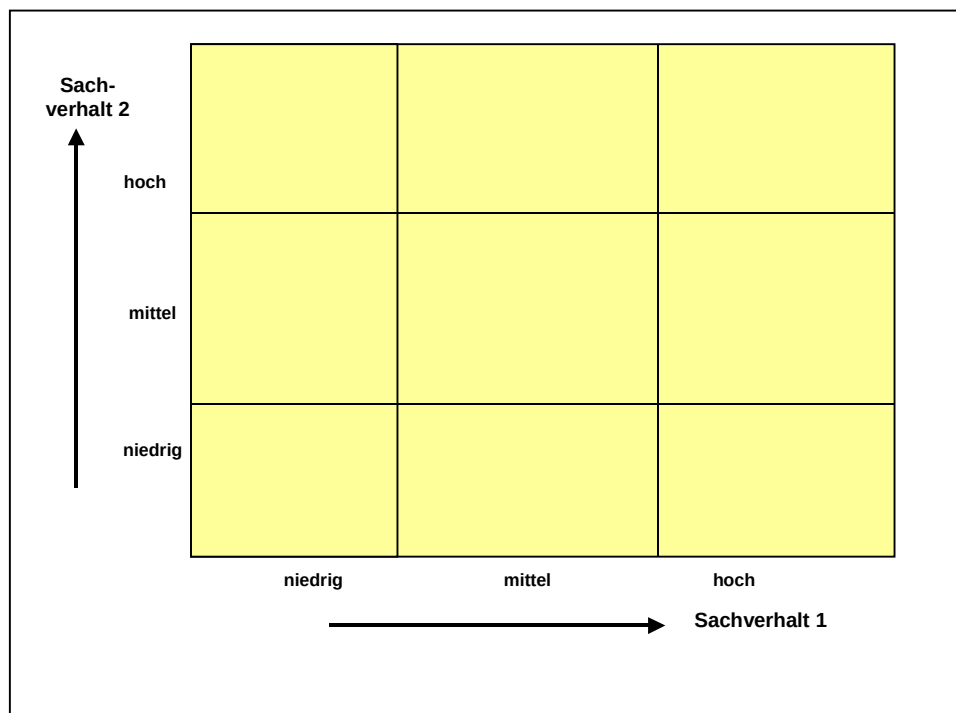
## Ausgewählte Instrumente des strategischen Controllings

### 1. Portfolio-Analyse

#### ■ Zielsetzung, Grundschema, erste Beispiele

In Theorie und Praxis der strategischen Unternehmensplanung und –steuerung haben die Portfolio-Analyse und das Portfolio-Management große Bedeutung erlangt. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass mit der visualisierten Darstellung wichtiger Zusammenhänge in einem Portfolio eine einprägsame Einordnung eigener Positionen (zum Beispiel von Wettbewerbsvorteilen) im Kontext zu strategischen Zielen bzw. zu Positionen der Konkurrenz vermittelt werden kann.

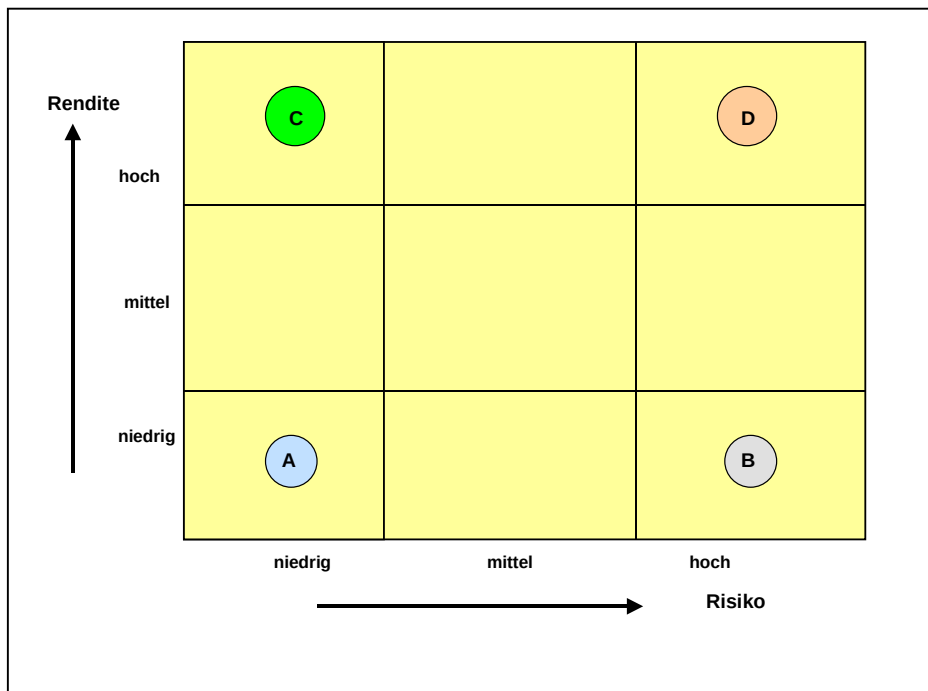
Die *Portfolio-Analyse* ist ein Instrument der strategischen Unternehmensplanung und -steuerung. Sie dient vornehmlich der Analyse und Bewertung von Sachverhalten, die in einem qualitativ und – wenn immer möglich – auch in einem quantitativ bestimmbareren Zusammenhang stehen, das heißt, "Sachverhalt 1 hängt funktional mit Sachverhalt 2 zusammen".



**Abb. 1: Prinzipschema eines Portfolios**

Ausgehend vom Ansatz "Sachverhalt 2 = f (Sachverhalt 1)" wird der Sachverhalt 1 in x-Achsen-Richtung und der Sachverhalt 2 in y-Achsen-Richtung abgetragen und entsprechend skaliert.

Der Begriff *Portfolio* wurde zuerst beim Handel mit *Wertpapieren*, vor allem im Sinne eines *Risiko-Rendite-Portfolios*, genutzt.



**Abb. 2: Risiko-Rendite-Portfolio**

Interpretation: Ein Finanzdienstleister bietet einem Kunden eine Reihe von Wertpapieren als Kapitalanlage an. Wer das Risiko scheut, nutzt die Anlageform „A“ (man kann nichts verlieren, aber auch kaum etwas gewinnen).

Die Anlageform „B“ wird wohl keinen Käufer finden. Mit der Anlageform „C“ kann man schnell Kunden gewinnen, aber meist ist daran – wie die Praxis zeigt – „etwas faul“. Für ganz „Wagemutige“ gibt es noch die Anlageform „D“: Mit etwas Glück kann man viel gewinnen, aber oft auch alles verlieren!

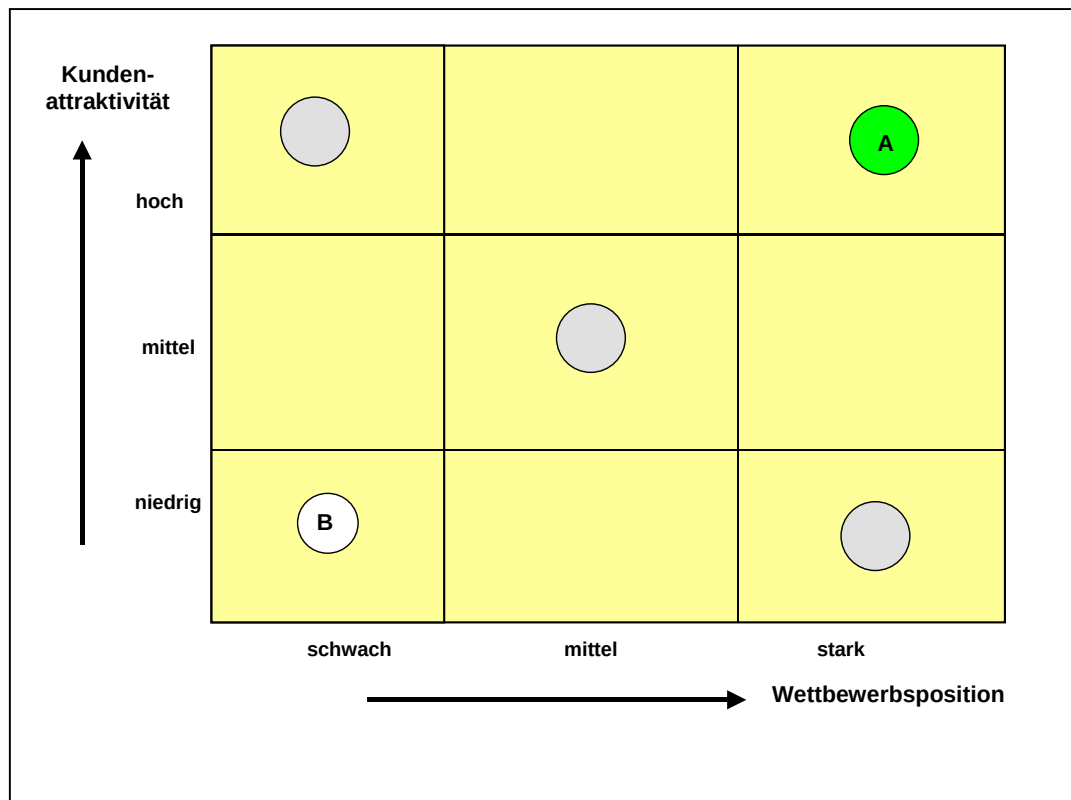
Weitere typische Portfolio-Darstellungen – außer dem bereits erläuterten „Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio“ bzw. dem „Standort-Portfolio“ – sind zum Beispiel

- das *Beschaffungs-Portfolio* (Einkäufermacht, Lieferantenmacht),
- das *Kunden-Portfolio* (Wettbewerbsposition, Kundenattraktivität),
- das *Geschäftsfeld-Ressourcen-Portfolio* (Ressourcen, Produkte).

## ■ Kunden-Portfolio

Bei Unternehmen, die auf Zielmärkten ein breites Angebot an Produkten offerieren und dabei eine unterschiedliche „Stärke ihrer Wettbewerbsposition“ sowie unterschiedlich „attraktive Kunden“ aufweisen, lohnt es sich, die Wertigkeit der Kundenbeziehungen in einem Kunden-Portfolio sichtbar zu machen.

Wie ein solches Portfolio aussehen kann, zeigt die nachfolgende Darstellung.



**Abb. 3: Kunden-Portfolio**

Bei einer Position „A“ (starke eigene Wettbewerbsposition, attraktive Kunden mit hohen Umsätzen, die zugleich zu hohen Deckungsbeiträgen führen) muss das Unternehmen darauf bedacht sein, in die Entwicklung der Beziehungen zu diesen Kunden weiter viel zu investieren, indem insbesondere das „Kundenbeziehungsmanagement“ CRM (Customer-Relationship-Management) zielgerichtet ausgebaut wird.

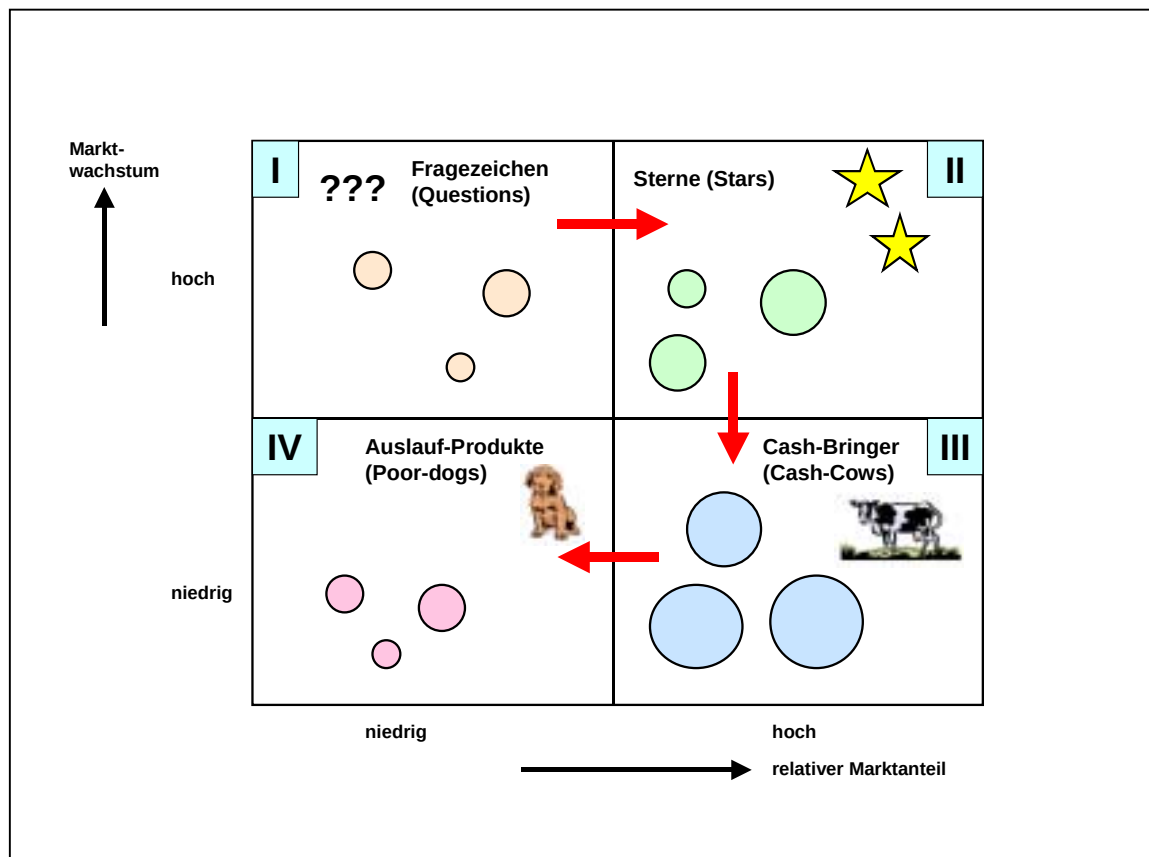
Bei einer Position „B“ (schwache eigene Wettbewerbsposition, niedrige Kundenattraktivität) sollte das Unternehmen den Aufwand für die Betreuung der betreffenden Kunden in Grenzen halten bzw. gegebenenfalls ganz auf diese Kunden verzichten und sich mehr um andere Kunden bemühen.

Bei den Positionen auf bzw. oberhalb der *Diagonale* gilt es, bestehende Kundenkontakte zu halten und im Weiteren zu versuchen, die eigenen Positionen im Umsatzgeschäft weiter auszubauen.

### ■ Marktanteils-Marktwachstum-Portfolio (Boston-Group-Consulting-Matrix)

Die Erarbeitung und Auswertung eines *Marktanteils-/Marktwachstums-Portfolios* (auch als „*Boston-Group-Consulting-Matrix*“ bekannt) dient dem Ziel, die bestehende oder eine geplante Positionierung der Hauptprodukte eines Unternehmens nach den Kriterien "relativer Marktanteil", "Marktwachstum" und "Umsatz" darzustellen.

Dies schließt den Vergleich der Marktposition zum stärksten Wettbewerber mit ein.



**Abb. 4: Marktanteils-Marktwachstum-Portfolio**

Der *relative Marktanteil* eines Unternehmens **A** im Vergleich zu einem Konkurrenten **B** wie folgt bestimmt:

$$\text{relativer Marktanteil} = \frac{\text{absoluter Marktanteil Unternehmen A [\%]}}{\text{absoluter Marktanteil Unternehmen B [\%]}} \quad [-]$$

Der jeweilige absolute Marktanteil eines Unternehmens wird als prozentualer Anteil des Absatzvolumens des betreffenden Unternehmens am Gesamt-Umsatzvolumen in einem definierten Zielmarkt bestimmt.

Beispiel:

Das Unternehmen **A** erreicht in einem abgelaufenen Geschäftsjahr ein Umsatzvolumen von **9,0** Mio EUR, das Unternehmen **B** erreicht ein Umsatzvolumen von **27,0** Mio EUR. Das gesamte Absatzvolumen im betreffenden Zielmarkt (Region oder dgl.) wird anhand von Statistiken mit **72,0** Mio EUR ausgewiesen.

Dann erreicht Unternehmen **A** einen absoluten Marktanteil von **12,5 %** ( $9 \cdot 100 / 72$ ), während Unternehmen **B** einen absoluten Marktanteil von **37,5 %** ( $27 \cdot 100 / 72$ ) erreicht. Daraus folgt, dass das Unternehmen **A** in Relation zum Unternehmen **B** einen relativen Marktanteil von **0,33** hat, während der relative Marktanteil von **B** gegenüber **A** mit **3,0** ausgewiesen wird.

Das *Marktwachstum* – bezogen auf die betrachteten Produkte in dem jeweiligen Zielmarkt – wird nach folgender Beziehung ermittelt:

$$\text{Marktwachstum} = \frac{\text{Absatzvolumen in der Periode T [EUR]}}{\text{Absatzvolumen in der Periode T-1 [EUR]}} * 100 [\%]$$

Im Marktanteils-/Marktwachstums-Portfolio werden – wie aus der Grafik ersichtlich – *vier Quadranten* (I, II, III, IV) unterschieden.

Der *Quadrant I* weist die Merkmale "relativer Marktanteil = *niedrig*" und "Marktwachstum = *hoch*" aus.

Derartige Merkmale können offenbar nur Produkte aufweisen, die gerade in einen wachsenden Markt eingeführt wurden. Der relative Marktanteil ist noch gering, aber das Marktwachstum ist bereits hoch. Da aber noch nicht entschieden ist, ob sich diese Produkte im Markt behaupten können, werden sie als sog. "*Fragezeichen*" (engl. *Questions*), manchmal auch als "*Nachwuchs*" (engl. *Wild Cats*) charakterisiert.

Der *Quadrant II* weist die Merkmale "relativer Marktanteil = *hoch*" und "Marktwachstum = *hoch*" aus.

Derartige Merkmale weisen Produkte auf, die sich in wachsenden Märkten behaupten und mit denen bereits beachtliche Umsätze erzielt werden können. Produkte mit dieser Charakteristik werden "*Sterne*" (engl. *Stars*) genannt. Sie haben das Potenzial für eine dominierende Marktstellung bis zur Reifephase im Produktlebenszyklus.

Der *Quadrant III* weist die Merkmale "relativer Marktanteil = *hoch*" und "Marktwachstum = *niedrig*" aus.

Derartige Merkmale weisen Produkte auf, die sich in ihrem Produktlebenszyklus in der Reife- bzw. in der Sättigungsphase befinden.

Produkte mit dieser Charakteristik werden "*Cash-Bringer*" (engl. *Cash-cows*) genannt. Sie weisen einen noch hohen relativen Marktanteil aus und bringen daher über den Umsatz beachtlich "Cash", obgleich das Marktwachstum bereits in ein "Minus"-Wachstum übergeht.

Der *Quadrant IV* weist die Merkmale "relativer Marktanteil = *niedrig*" und "Marktwachstum = *niedrig*" aus.

Derartige Merkmale treffen auf Produkte zu, die sich in ihrem Produktlebenszyklus in der Rückgangsphase befinden. Produkte mit dieser Charakteristik werden "*auslaufende Produkte*" (engl. *Poor dogs*) genannt. Bei diesen Produkten ist zu entscheiden, ob sie aus dem Programm des Unternehmens *eliminiert* werden sollen oder ob sich noch ein "Wiederbelebungsversuch" (*Relaunch*) lohnt.

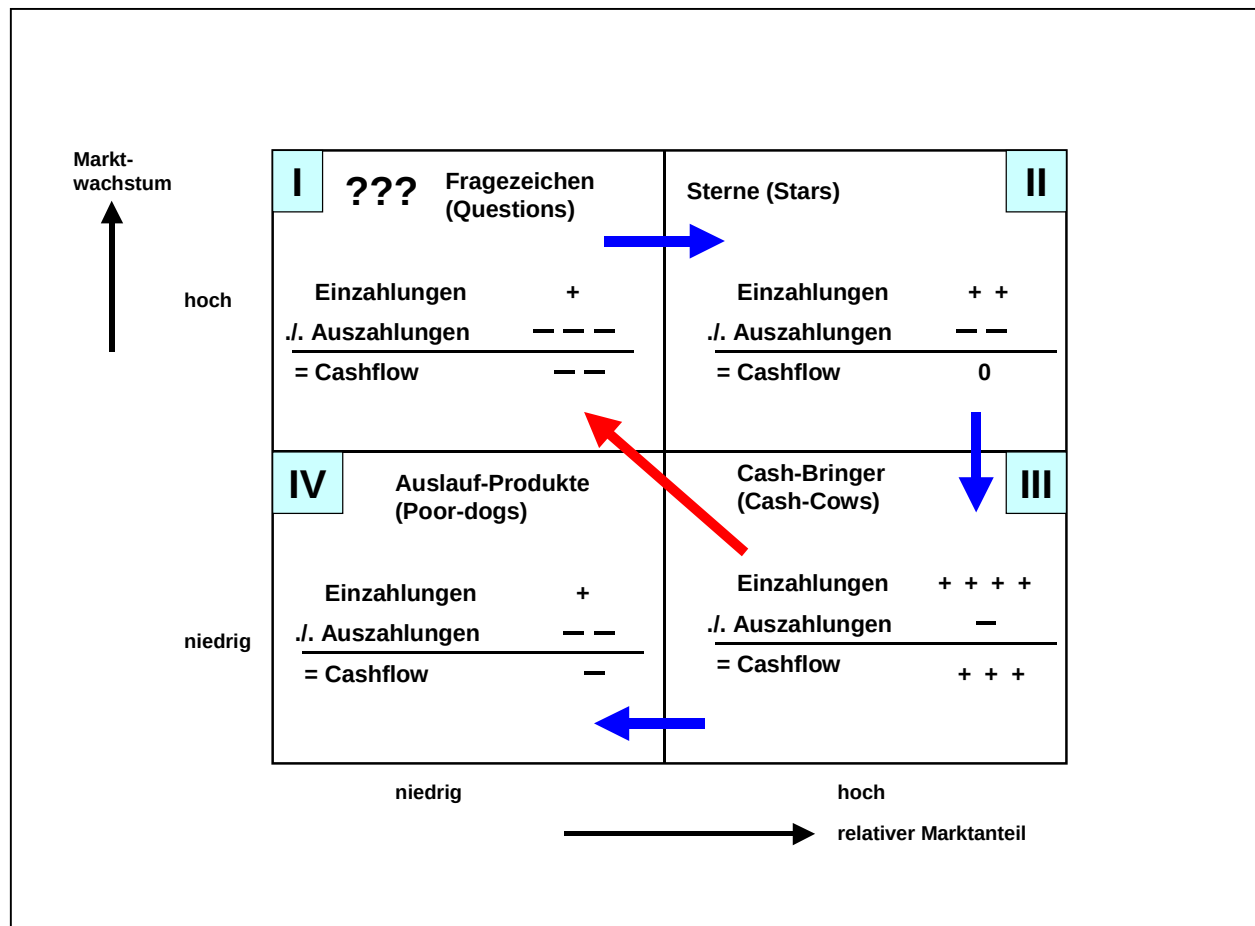
In den einzelnen Darstellungen zum Marktanteils-/Marktwachstums-Portfolio wurde mit der *Größe* der eingezeichneten Kreise bereits ein Sachverhalt symbolisiert, der für Marketing-Strategien im Rahmen der Produktpolitik besondere Bedeutung hat:

Im skizzierten Portfolio interessieren offenbar nicht nur die Koordinaten "relativer Marktanteil" und "Marktwachstum", sondern vor allem auch, welchen *Umsatz* die einzelnen Produkte in der jeweiligen Phase aufweisen.

Da aber auch der Umsatz – wie wir wissen – nicht das "Allein-Glücklich-Machende" für die Unternehmen ist, interessieren wir uns aus betriebswirtschaftlicher Sicht vor allem für die *Cashflow-Wirkung* der Umsätze.

Mit anderen Worten: Es geht um die Bestimmung des *zahlungswirksamen Überschusses* im Umsatzprozess.

Werden mit dem Zeichen "+" die wirksamen *Einzahlungen* und mit dem Zeichen "-" die wirksamen *Auszahlungen* symbolisiert, dann kann die betriebswirtschaftlich betriebswirtschaftlich-finanzielle Situation eines Unternehmens in dem skizzierten Marktanteils-/Marktwachstums-Portfolio wie folgt beschrieben werden



**Abb. 5: Cashflow-Wirkungen im Marktanteils-/Marktwachstums-Portfolio**

Der hier verdeutlichte Sachverhalt ist für die strategische Unternehmenssteuerung aus folgender Sicht von grundlegender Bedeutung:

*Produktinnovationen* erfordern den Einsatz großer *finanzieller Mittel*. Die wichtigste Quelle für das Aufbringen dieser Mittel ist der *Cashflow*!

Daraus folgt:

Nur wenn es Unternehmen gelingt, ausreichend viele Produkte zu "Cash-cows" zu führen, können jene Mittel erwirtschaftet werden, die für Produktinnovationen und damit für das Hervorbringen von "Nachwuchs" benötigt werden.

Dies ist – wie die Praxis vor allem in den besonders innovativen Branchen (IT-Branche, Automobilbau, Pharmaindustrie u. a.) zeigt – eine Aufgabe, die nur jene Unternehmen erfolgreich meistern, die ein professionelles strategisches Management beherrschen.

## 2. Stärken-Schwächen-Analyse

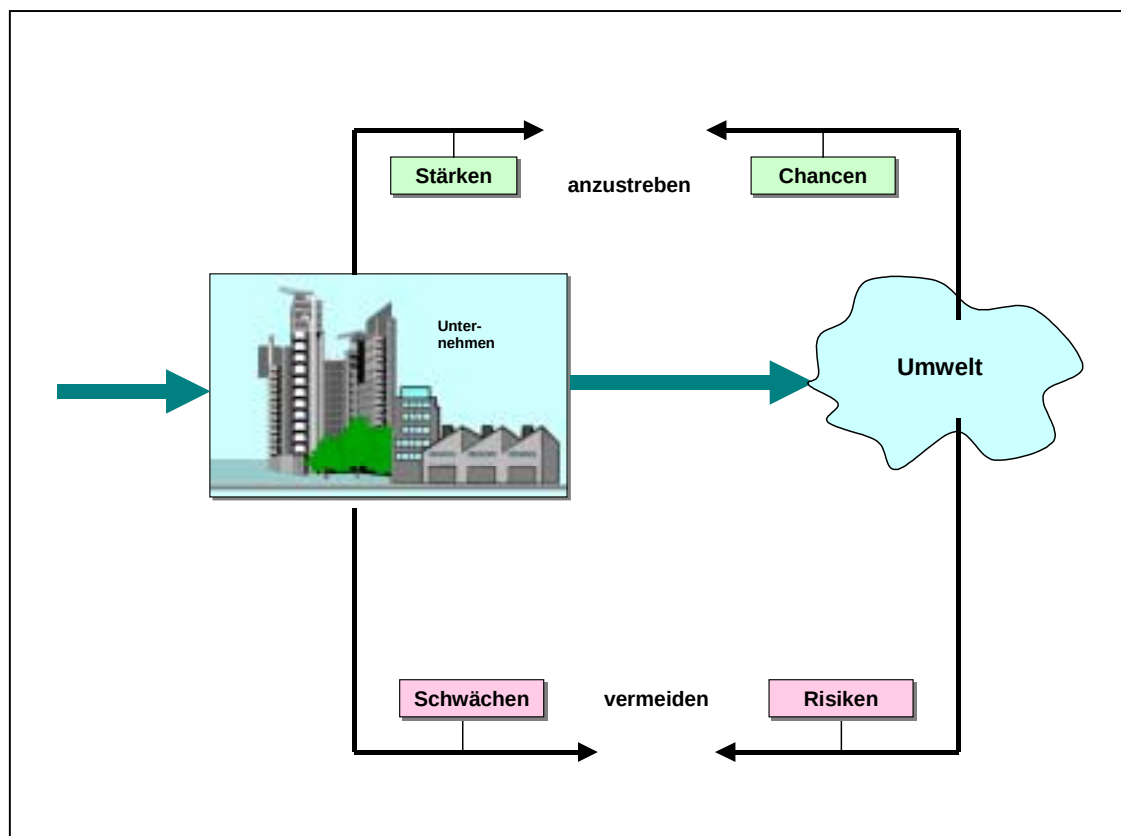
### ■ Problemstellung

Die *Stärken-Schwächen-Analyse* (auch als SWOT-Analyse<sup>1</sup> bekannt) hängt inhaltlich und methodisch sehr eng mit der *Potenzialanalyse* zusammen:

Während sich jedoch die Potenzialanalyse vorrangig auf das Aufdecken und Bewerten von Erfolgspotenzialen konzentriert, lassen sich Stärken-Schwächen-Analysen auf beliebige Sachverhalte anwenden, bei denen es von Interesse ist, die Position des betreffenden Unternehmens in Relation zur Position eines anderen Wettbewerbers zu bestimmen.

Hinzu kommt, dass auch in der Darstellung des Stärken-Schwächen-Profiles in Nuancen andere Vorgehensweisen zum Zuge kommen.

Den Ausgangspunkt einer solchen Analyse bildet eine Konstellation, die für jede Einrichtung (Unternehmen und dgl.) – in Bezug auf ihre Umwelt – in dieser oder jener Weise zutrifft.



**Abb. 6: Unternehmen - Umwelt**

Die *Umwelt* (Umgebung des als System zu kennzeichnenden Unternehmens) eröffnet unter marktwirtschaftlichen Bedingungen jeder Organisation und jedem Marktteilnehmer zweifellos *Chancen*.

Das *Problem* besteht hier allerdings darin, zu erkennen, *worin* diese Chancen bestehen und *wann* es – unter dem Zeitaspekt – richtig ist, eine gebotene Chance zu nutzen.

<sup>1</sup> SWOT ist aus den englischen Begriffen "**S**trength" = Stärken, "**W**eakness" = Schwächen, "**O**pportunities" = Gegebenheiten, Chancen und "**T**hreats" = Bedrohungen, Risiken) abgeleitet.

Das Erkunden von Chancen im wirtschaftlichen Umfeld ist eine wichtige Aufgabe des strategischen Controllings, insbesondere des *Marketing-Controllings*. Jede Chance hat aber auch ihre "Schattenseite" und das sind die mit der Chance verbundenen *Risiken* (Marktrisiken, Zinsrisiken, Risiken bei der Wahl von Geschäftspartnern und dgl.).

Wie aber soll sich ein Unternehmen in diesem Zusammenhang richtig verhalten? Wenn ein Unternehmen Chancen nutzen und erkennbare Risiken vermeiden will, muss es über genaueste Kenntnis seiner *Stärken* aber auch seiner *Schwächen* verfügen!

Das Instrument hierfür ist das Konzept der Durchführung einer *Stärken-Schwächen-Analyse*. Die Methodik hierfür soll nachfolgend vorgestellt werden.

### ■ Inhalt, Ziel, Vorgehen

Die *Stärken-Schwächen-Analyse* ist ein Instrument des Aufdeckens und der Bewertung von Stärken und Schwächen nach *Kriterien*, die ein Maß für das Bestehen eines Unternehmens im marktwirtschaftlichen Leistungs- und Preiswettbewerb sind.

Die Bewertung der *eigenen* Stärken und Schwächen erfolgt dabei mit Bezug auf die Einschätzung der Erfüllung der betreffenden Kriterien seitens eines

*Marktführers* oder eines *Hauptkonkurrenten* oder mit Bezug auf *Spitzenwerte* ("Benchmarks") der jeweiligen Branche.

Das *Ziel* der Stärken-Schwächen-Analyse ist darin zu sehen,

- a) für jedes *einzelne Kriterium* zu bestimmen, wie groß der *Rückstand* zum betreffenden Bestwert ist bzw. inwieweit dieser Bestwert vom Unternehmen selbst bestimmt wird und
- b) Maßnahmen zur *Überwindung* eines gegebenen *Rückstandes* zu begründen.

Bei der Ermittlung und Bewertung der Stärken und Schwächen des Unternehmens sind sowohl die eigenen Führungskräfte als auch Externe (Kunden, Lieferanten, die Hausbank u. a.) mit einzubeziehen.

Der Arbeitsprozess zur Erstellung und Überarbeitung einer Stärken-Schwächen-Analyse sollte stets durch eine Fachkraft mit Controlling-Kenntnissen und -Erfahrungen organisiert und koordiniert werden.

Die Erarbeitung und Auswertung einer Stärken-Schwächen-Analyse sollte in mehreren Arbeitsschritten vorgenommen werden.

Unabdingbare Voraussetzung für die Erarbeitung einer solchen Analyse ist daher eine *klare Aufgabenstellung* der Leitung der betreffenden Einrichtung.

Diese Aufgabenstellung sollte beinhalten:

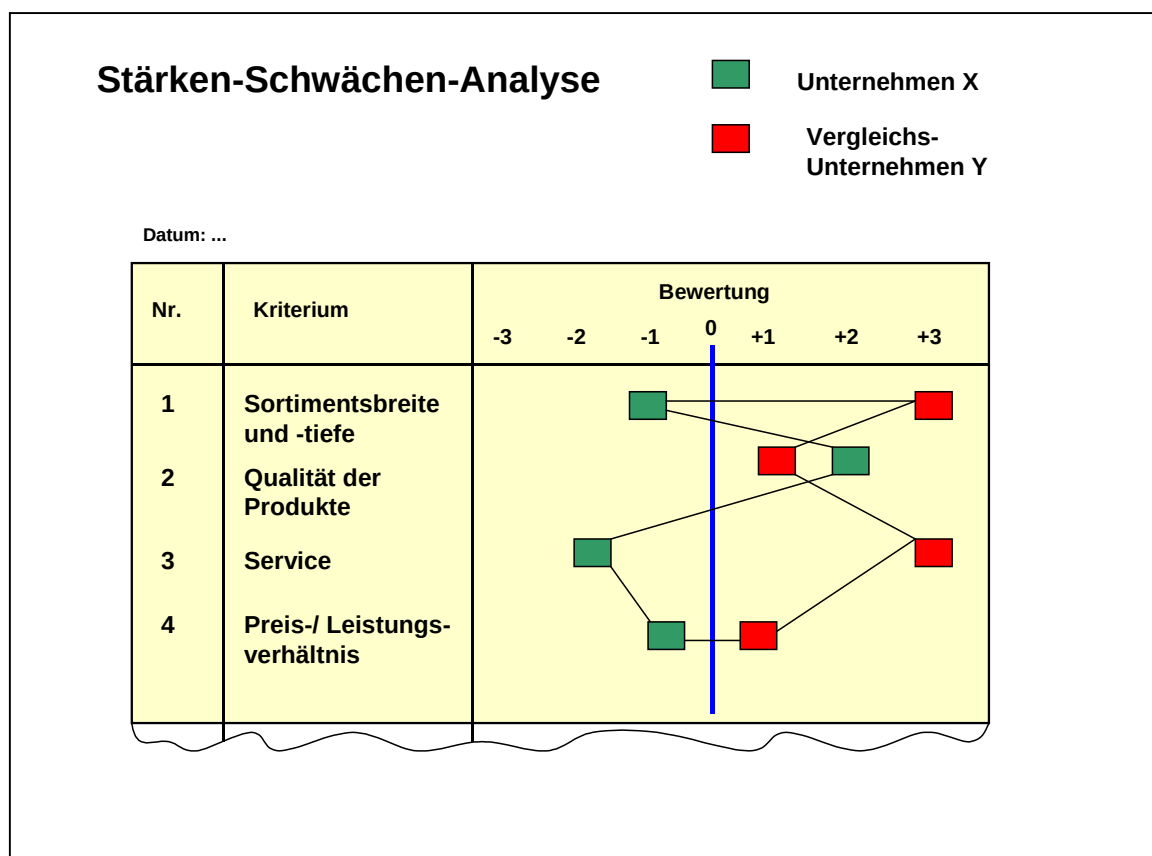
- Beschreibung des Untersuchungsbereiches und des Ziels der Analyse,
- Bestimmung des Endtermins und weiterer Zeitpunkte als Berichts- und Koordinationstermine,
- Bestimmung des einzubeziehenden Personenkreises (intern und extern),



- Bestimmung des Vergleichs-Unternehmens (Marktführer, Hauptkonkurrent) bzw. der Vergleichsmaßstäbe (z. B. Branchenwerte),
- Festlegung eines Budgets für einen, dem Untersuchungsziel angemessenen Zeitaufwand und Personaleinsatz und eines Budgets für Sachkosten (Kosten für Informationsrecherchen, Reisekosten und dgl.).

Zu den wichtigsten *Arbeitsschritten* der Ausarbeitung und Auswertung von Stärken-Schwächen-Analyse zählen

- die Bestimmung der *Kriterien* für die Bewertung von "Stärken" und Schwächen",
- die Bestimmung der *Bewertungsskala* (z. B. Bewertungen im Bereich [-3 ... 0 ... +3] oder im Bereich [-9 ... 0 ... +9]),
- die Sammlung und Aufbereitung von Daten für die Bewertung der Unternehmen nach den vorbestimmten Kriterien,
- das Erstellen eines Stärken-Schwächen-Diagramms sowie
- die Auswertung der Analyse.



**Abb. 7: Stärken-Schwächen-Diagramm**

Die grafische Darstellung der Stärken und Schwächen liefert nur das Faktenmaterial, sagt aber noch nichts über die Ursachen des Rückstandes aus und gibt zunächst auch keine Anhaltspunkte für Möglichkeiten des Überwindens von Rückständen. Die eigentliche Arbeit beginnt im fünften Arbeitsschritt, der *Auswertung* der Analyseergebnisse.

Diese Auswertung kann wie folgt gestaltet werden:

- Ermittlung jener Kriterien im Diagramm, bei denen das eigene Unternehmen *Stärken* aufweist und ggf. bessere Ergebnisse aufweist als der Konkurrent.
- Ermittlung jener Punkte, bei denen *kurzfristig* "etwas geschehen kann und muss", um Rückstände auszugleichen.
- Ermittlung jener weiteren Punkte, bei denen es nur *mittel-* und *langfristig* möglich ist, Änderungen zu erreichen, da hierzu zum Beispiel Investitionen notwendig sind.

Ein *Erfahrungssatz* der Praxis besagt (vom Grundsatz her):

**Bauen Sie Ihre Stärken aus, ohne die Schwächen aus dem Auge zu verlieren!**

### 3. SWOT-Analyse

Die **SWOTAnalyse** (abgeleitet aus dem englischen Termini "Strength" = Stärken, "Weakness" = Schwächen, "Opportunities" = Gegebenheiten, Chancen und "Threats" = Bedrohungen, Risiken) hängt inhaltlich und methodisch sehr eng mit der Potenzialanalyse sowie der Stärken-Schwächen-Analyse zusammen.

Während sich jedoch die Potenzialanalyse vorrangig auf das Aufdecken und Bewerten von Erfolgspotenzialen konzentriert, lassen sich SWOT-Analysen auf beliebige Sachverhalte anwenden, bei denen es von Interesse ist, die Position des betreffenden Unternehmens zur Position von Konkurrenten zu bestimmen.

Hinzu kommt, dass auch in der Darstellung des SWOT-Profiles in Nuancen andere Vorgehensweisen zum Zuge kommen.

Ausgangspunkt einer solchen Analyse bildet eine Konstellation, die für jedes Unternehmen - in Bezug auf seine Umwelt - in dieser oder jener Weise zutrifft:

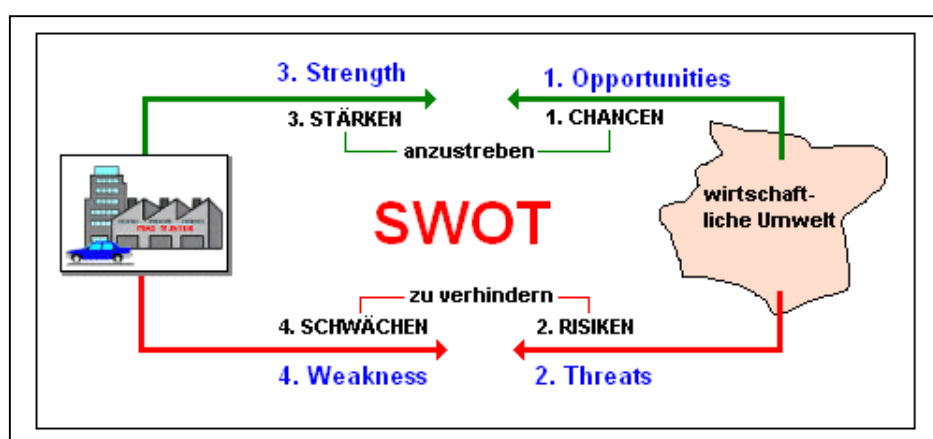


Abb. 8: SWOT-Analyse

Die Umwelt (Umgebung des als System zu kennzeichnenden Unternehmens) eröffnet unter marktwirtschaftlichen Bedingungen jeder Organisation und jedem Marktteilnehmer zweifellos "Opportunities", somit auch CHANCEN.

Das Problem ist allerdings zu erkennen, worin diese Chancen bestehen und wann es - unter dem Zeitaspekt - richtig ist, eine gebotene Chance zu nutzen.

(Jeder kennt den Spruch "Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben!"; aber auch das gilt "Wer zu früh kommt, hat seine Zukunft schon hinter sich!").

Für diesen Zusammenhang finden Sie in der Wirtschaftspresse tagtäglich Beispiele, und dabei ist es zunächst unerheblich, ob es sich um Groß-Konzerne oder um Kleinbetriebe oder um sonstige Einrichtungen handelt.

Das Erkunden von Chancen im wirtschaftlichen Umfeld ist eine wichtige Aufgabe des strategischen Controllings.

Jede Chance hat aber auch ihre "Schattenseite" und das sind die mit der Chance verbundenen "Threats", d. h. Risiken.

Auch dies kann anhand der täglichen Wirtschaftsnachrichten verfolgt werden (Einleiten eines Insolvenzverfahrens beim Unternehmen u. a.).

Wie aber soll sich ein Unternehmen in diesem Zusammenhang richtig verhalten?

Wenn ein Unternehmen Chancen nutzen und erkennbare Risiken vermeiden will, muss es genaueste Kenntnis seiner Stärken ("Strengths") aber auch seiner Schwächen ("Weaknesses") haben!

Das Instrument hierfür ist das Konzept der Durchführung einer SWOT-Analyse.

## 4. Produktlebenszyklus-Kurve

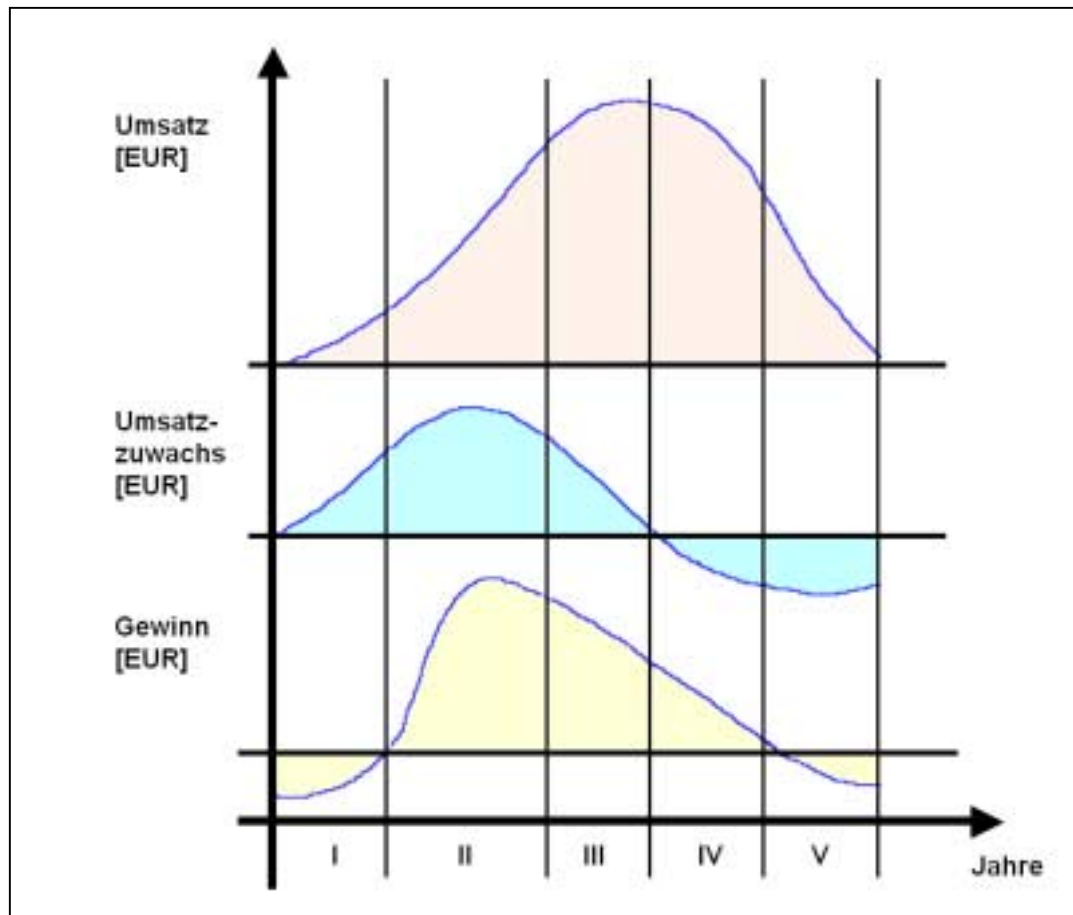
### ■ Inhalt, Ziel, Vorgehen

Der im Marktanteils-/Marktwachstums-Portfolio skizzierte Weg von Quadrant I bis Quadrant IV wird den Produktlebenszyklus eines Produkts bestimmt.

Unter dem *Produktlebenszyklus* ist der *Lebensweg* eines Produkts in der Zeitspanne von der *Markteinführung* bis hin zum *Ausscheiden* des Produkts aus dem Markt, gemessen in *Umsatz-* und *Gewinn-* bzw. *Verlustgrößen*, zu verstehen.

In seinem Lebenszyklus durchläuft ein Produkt mehrere Phasen. Die Kenntnis der Phase, in der sich ein Produkt in seinem Lebenszyklus gerade befindet, bildet eine wichtige Grundlage für Entscheidungen, welche Marketing-Maßnahmen in dieser Phase zweckmäßigerweise einzusetzen sind.

Bei der Darstellung eines Produktlebenszyklus werden in der Regel *fünf Phasen* unterschieden, wobei einerseits die Entwicklung des *Umsatzes* (absolut und relativ als Umsatzveränderung), andererseits die Entwicklung des *Gewinns* (bzw. des Verlustes) verfolgt wird (siehe **Abb. 8**).



**Abb. 9 : Typische Umsatz- und Gewinnverläufe in den Phasen des Produktlebenszyklus**

I : Einführungsphase  
IV: Sättigungsphase

II: Wachstumsphase  
V: Rückgangsphase

III: Reifephase

#### **Erläuterung:**

In der *Einführungsphase* sind vom Unternehmen erhebliche Aufwendungen zu tätigen, insbesondere für Werbung, Vertrieb und Schulung von Außendienstmitarbeitern.

Die erreichten Umsätze sind im Allgemeinen noch gering, die hohen Kosten führen im Saldo des finanziellen Ergebnisses zu *Verlusten*.

Inwieweit dies jedoch eintritt, hängt u. a. auch von der gewählten Preisstrategie ab. So kann man zum Beispiel durch hohe Einführungspreise bei völlig neuen Produkten durchaus ein 'gutes Geschäft' machen.

Wenn ein Unternehmen innovative Produkte auf dem Markt einführt, hat es in dieser ersten Phase oft eine Art *Monopolstellung*.

Diese Marktposition kann ertragswirksam ausgenutzt werden, wenn es gelingt, das neue Produkt sofort mit größeren Mengen auf den Markt zu bringen (Problem "*steiler Einlaufkurven*"). Dies setzt allerdings meist voraus, dass der Anbieter eine wirksame *Werbekampagne* gestaltet und dafür auch die notwendigen finanziellen Mittel hat.

Eine Produkteinführung kann aber auch total misslingen, wenn eine Neuerung zu früh oder "am Bedarf vorbei" auf den Markt gebracht wird. Dies führt dann zum befürchteten "*Flop*".

Die *Wachstumsphase* ist durch eine überdurchschnittliche Umsatzzunahme gekennzeichnet, falls sich die Markteinführung des Produkts nicht als 'Flop' erwiesen hat.

Die anfänglich günstige Stellung des Erstanbieters verändert sich durch das Auftreten weiterer Anbieter, so dass sich in der Regel das Umsatzwachstum verlangsamt.

Der *Gewinn* erreicht – wie aus der Grafik zu ersehen – in dieser Phase den *Maximalwert*, auch wenn – in Folge des Auftretens weiterer Anbieter – Preissenkungen vorgenommen werden müssen..

Um weitere Umsätze zu tätigen, werden in dieser Phase oft *Produktvariationen* bzw. Erweiterungen von *Produktlinien* (nach oben oder nach unten vorgenommen).

Auch in dieser Phase erfolgt eine aktive Werbung für das betreffende Produkt.

Die Wachstumsphase ist in der Regel beendet, wenn der Umsatzzuwachs – relativ gesehen – langsam, aber spürbar zurückgeht. Außerdem ist das Gewinnmaximum überschritten.

In der *Reifephase* sind noch weitere Umsatzzuwächse zu verzeichnen, die Wachstumsrate sinkt jedoch und erreicht beim absoluten Umsatzmaximum den Wert Null.

Wie praktische Erfahrungen zeigen, muss in dieser Phase eine aktive Produkt- und Preispolitik einsetzen. Schwerpunkte bilden hierbei wiederum *Produktvariationen* sowie das Einleiten des Übergangs zur Markteinführung der nächsten Generation des betreffenden Produkts.

Da die Nachfrage in der Reifephase besonders elastisch auf *Preisänderungen* reagiert, kann der Umsatz durch Preissenkungen wieder belebt werden.

Der *Gewinn* nimmt in dieser Phase (wegen geringeren Umsätzen und geringeren Gewinnmargen) stark ab.

Durch die Werbung ist zu sichern, dass Präferenzen für das Produkt erhalten bleiben bzw. neue Präferenzen (z. B. bei Produktvariationen) aufgebaut werden.

Die Reife ist in der Regel beendet, wenn der Umsatz – absolut gesehen – spürbar zurückgeht.

Die Phase der *Marktsättigung* äußert sich im absolut sinkenden Umsatz und Gewinn.

In dieser Phase helfen auch Preissenkungen nicht mehr, die Nachfrage und damit das Umsatzgeschäft zu stabilisieren.

Da es wegen der gegebenen Preiselastizität schon bei geringfügigen Preiserhöhungen zu bedeutenden Nachfrageeinbußen kommt, lohnen auch keine weiteren Produktvariationen.

Der *Gewinn* nimmt derart stark ab, dass – diesmal "von oben her" – die Gewinnschwelle erreicht wird (die Umsatzerlöse decken gerade die Kosten, der Gewinn geht auf Null zurück).

Als Abnehmer treten Käufer auf, die das Produkt aus Tradition oder aus Gründen erschwinglicher Preise erwerben.

Die Marktsättigung ist in der Regel beendet, wenn – wie dargestellt – die Gewinnschwelle nach unten durchbrochen wird.

In der *Rückgangs-* oder *Degenerationsphase* sinken die Umsätze stark ab, Gewinne können faktisch nicht mehr erzielt werden.

Das Produkt entspricht nicht mehr den Bedürfnissen der Käufer, oder es ist technisch überholt und wird schließlich aus dem Markt genommen.

Um den Produktlebenszyklus zu verlängern, wird in manchen Fällen der Versuch einer "Neubelebung" des Umsatzes durch eine signifikante Produktvariation unternommen. Diese Variation kann Produkteigenschaften, aber auch lediglich die Verpackung betreffen.

Im Marketing wird eine solche Vorgehensweise als *Relaunch* bezeichnet.

**Anmerkungen:**

Es liegt auf der Hand, dass nicht alle Produkte in ihrem "Lebensprozess" den skizzierten idealtypischen Produktlebenszyklus aufweisen. Der Kurvenverlauf kann "links" oder "rechts" steiler sein, bei anderen Produkten ist eine sehr lange Reifephase zu beobachten, auch kommt es vor, dass Produkte nach kurzer Marktphase durch neue oder durch andere Produkte (Substitutionsprodukte) ersetzt werden.

Die Grundrichtung eines solchen Werdegangs eines Produkts stimmt jedoch und hat – wie wir am Beispiel des Marktanteils-/Marktwachstums-Portfolio gesehen haben – für viele weitere Marketingthemen eine immense Bedeutung.

## 5. Potenzial-Analyse

Unter **Potenzialanalyse** ist ein Instrument des strategischen Controllings zu verstehen, das dazu genutzt wird,

- die strategischen Erfolgspotenziale einer Einrichtung herauszuarbeiten und zu bewerten,
- die in dieser Hinsicht bestehenden Stärken und Schwächen der Einrichtung im Vergleich zu einem oder mehreren Wettbewerbern zu kennzeichnen und
- den Grad der Ausschöpfung der Potenziale bzw. das Maß des Rückstands in der Entwicklung und Nutzung von Potenzialen sichtbar zu machen.

Die Potenzialanalyse ist inhaltlich und methodisch auf das Engste mit der Stärken-Schwächen-Analyse verbunden.

Als **Erfolgspotenziale** sind all jene Faktoren bezeichnet, die die Leistungsfähigkeit einer Einrichtung (Unternehmen, Betrieb, Verwaltung) und ihre Chancen in der Leistungsverwertung maßgeblich bestimmen und deren Nutzung, Pflege und Entwicklung für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Einrichtung eine ausschlaggebende Rolle spielt.

Daraus leitet sich die Aufgabe und auch das notwendige Vorgehen einer Potenzialanalyse ab:

Es gilt erstens eine Antwort darauf zu geben, welche Faktoren die Leistungsfähigkeit der Einrichtung bestimmen, worin hierbei Stärken aber auch Schwächen (im Vergleich zu Wettbewerbern) bestehen und in welchem Maße die in der Einrichtung vorhandenen Potenziale für die Verwirklichung von Unternehmenszielen bereits ausgeschöpft bzw. in welcher Hinsicht hier noch Reserven bestehen.

Und zweitens gilt es, eine Antwort darauf zu geben, welche Faktoren die Chancen in der marktlichen Verwertung der von der Einrichtung erstellten Produkte und Leistungen bestimmen, wo in diesem Prozess Stärken und Schwächen (im Vergleich zu Wettbewerbern) bestehen und wie sich diese Bedingungen künftig gestalten und die Tätigkeit der Einrichtung beeinflussen werden.

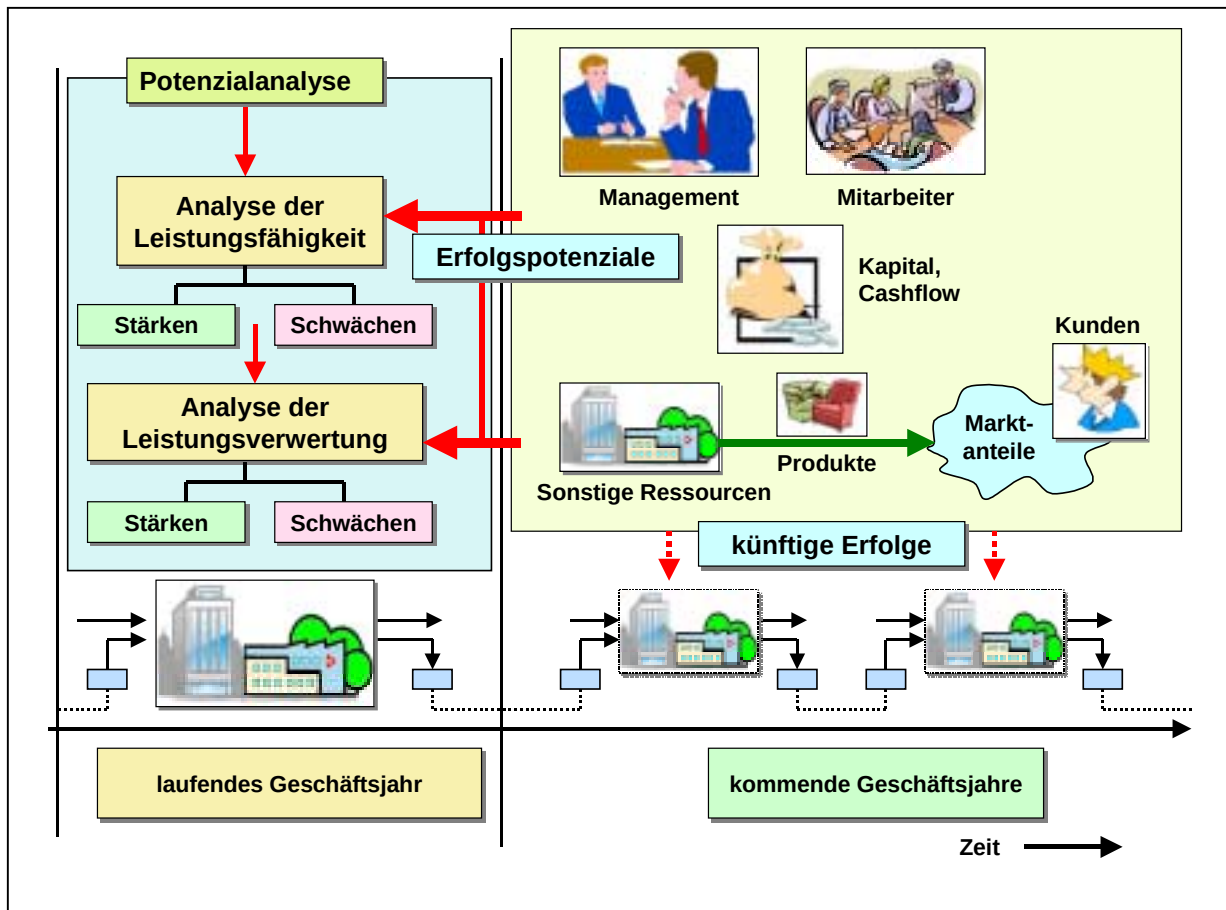


Abb. 10: Potenzialanalyse

## 5. Szenario-Technik

Unter einem **Szenario** versteht man die Beschreibung eines denkbaren, logisch erklärbaren und einleuchtenden Zukunftsbildes im globalen, nationalen, regionalen oder im unternehmensbezogenen Rahmen, das sich unter hypothetisch angenommenen und/oder wahrscheinlich eintretenden Bedingungen als Folge sich wechselseitig beeinflussender Prozesse zwangsläufig ergibt.

Als **Szenario-Technik** wird jenes Instrument des strategischen Controllings bezeichnet, das - vor allem im Rahmen der strategischen Planung - die Erarbeitung von mindestens zwei alternativen Szenarien zum Inhalt hat und das auf dieser Grundlage die Ableitung von Maßnahmen zur strategischen Ausrichtung von Unternehmen (und anderen Organisationen) unter dem Aspekt der Zukunftssicherung erlaubt.

Die Erarbeitung von Szenarien, ihre Überprüfung und Bewertung sowie die Ableitung von Schlussfolgerungen für die strategische Ausrichtung der betreffenden Organisation (Unternehmen und dgl.) wird in der Regel als logische Folge von 8 Arbeitsschritten vollzogen.

**Erster Schritt: Aufgabenanalyse**

In diesem Arbeitsschritt wird der Untersuchungsgegenstand (Entwicklung der Einrichtung als Ganzes; Entwicklung einer strategischen Geschäftseinheit oder Perspektive einer Produktgruppe) in seiner gegenwärtigen Situation analysiert.

Dies erfordert die Bestimmung der Ziele und der Strategien (zur Erreichung der Ziele), die Analyse der gegenwärtigen Stärken und Schwächen sowie die Bestimmung der eigentlichen Aufgabenstellung und des Zeithorizonts für die Ausarbeitung von Szenarien.

In diesem Arbeitsschritt kann eine Stärken-Schwächen-Analyse mit eingeordnet werden.

**Zweiter Schritt: Einflussanalyse**

Im zweiten Arbeitsschritt gilt es, die externen Einflussbereiche (= Systemelemente) zu fixieren und zu analysieren, die im Kontext zum Untersuchungsgegenstand stehen (z.B. Märkte, Konkurrenz, wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen u. a.).

Ein wichtiges Ergebnis dieses Arbeitsschrittes muss es sein, die Vernetzung (gegenseitige Beeinflussung der Faktoren) zu bestimmen und in einer Vernetzungsmatrix (Grid) darzustellen:

**Dritter Schritt: Trendprojektionen**

Ziel und Anliegen der Arbeiten im dritten Schritt ist es, für die im zweiten Arbeitsschritt ermittelten Einflussgrößen (Systemelemente) geeignete Kenngrößen (sog. Deskriptoren) zu bestimmen, die es erlauben, die gegenwärtigen und die möglichen künftigen Zustände für diese Einflussgrößen zu fixieren und entsprechende Trendprojektionen durchzuführen (z.B. Marktentwicklung in der jeweiligen Produktgruppe). Dabei können sich eindeutige, aber auch alternative Trendprojektionen.

**Vierter Schritt: Alternativbündelung**

Im vierten Arbeitsschritt sind die verschiedenen Alternativentwicklungen (entsprechend den Ergebnissen im dritten Arbeitsschritt) auf ihre Logik und ihre Verträglichkeit (Konsistenz) untereinander zu überprüfen.

Im Ergebnis dieses Arbeitsschrittes entstehen Bündelungen alternativer Annahmen, die untereinander konsistent sind.

**Fünfter Schritt: Szenario-Interpretation**

Im fünften Arbeitsschritt sind die Arbeitsergebnisse der vorhergehenden Stufen so zusammenzuführen, dass denkbare Zukunftsbilder (= Szenarien) bestimmt und interpretiert werden können

**Sechster Schritt: Konsequenzen-Analyse**

Im sechsten Arbeitsschritt gilt es, die Chancen und Risiken für die Einrichtung zu analysieren, die sich aus den erarbeiteten alternativen Szenarien ergeben können.

Diese Chancen und Risiken sind zu bewerten und mit Konsequenzen für notwendige Maßnahmen (z. B. der Produktentwicklung) zu belegen. Dies ist im Kontext zur Aufgabenstellung (erster Arbeitsschritt) und den hier formulierten Zielen und Strategien vorzunehmen.

**Siebenter Schritt: Störungsanalyse**

Parallel oder nachfolgend zum sechsten Arbeitsschritt ist eine Störungsanalyse durchzuführen, um rechtzeitig mögliche externe oder interne Situationen und Ent-



wicklungen zu erkennen, die im negativen wie im positiven Sinne die erarbeiteten Zukunftsbilder signifikant beeinträchtigen können.

Daraus lassen sich dann Schlussfolgerungen für reaktive oder präventive Maßnahmen ableiten, die der Absicherung der strategischen Ziele dienen.

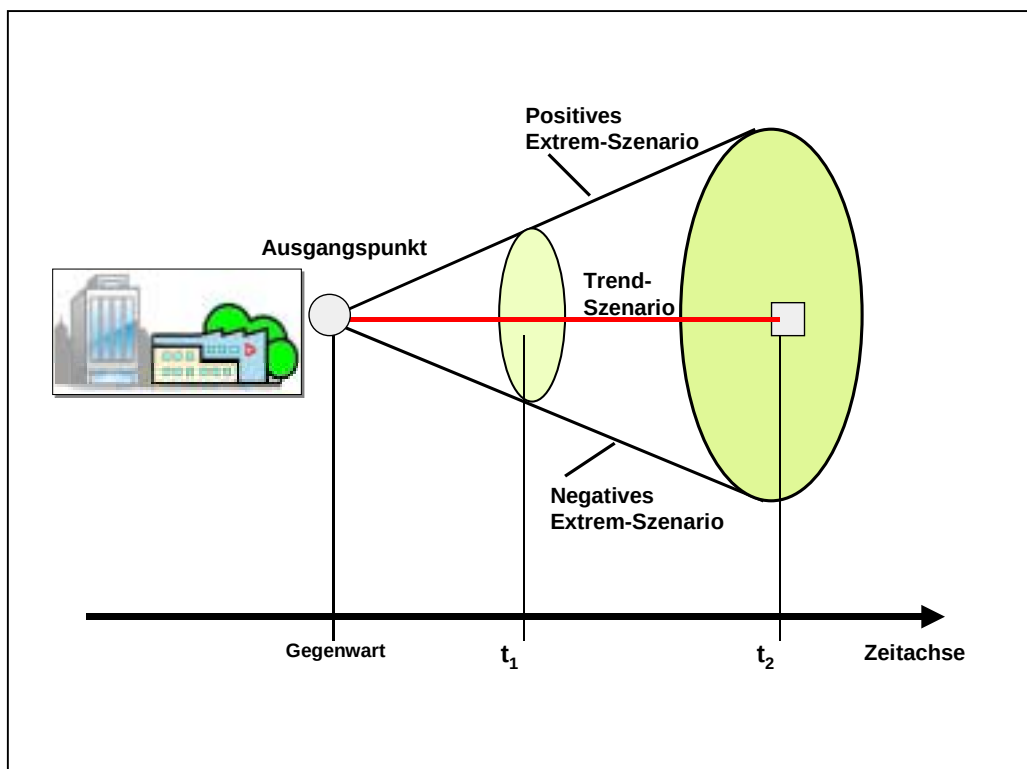
### **Achter Schritt: Umsetzung des ausgewählten Szenarios (Szenario-Transfer)**

Aufgabe und Anliegen des achten Arbeitsschrittes ist es, auf der Grundlage der Ergebnisse des sechsten und siebenten Arbeitsschrittes eine hinreichend komplexe und fundierte Leitstrategie zu formulieren, die in die strategische Unternehmensplanung einfließen kann, um die eingangs gesetzten strategischen Ziele unter Beachtung der möglichen Umweltentwicklung (Implementierung von Frühwarnsystemen) Schritt für Schritt zu erreichen.

Typisch ist, dass dabei drei verschiedene Szenarien näher bestimmt werden, und zwar

- a) das wahrscheinliche Szenario,
- b) das positive (optimistische) Extrem-Szenario sowie
- c) das negative (pessimistische) Extrem-Szenario.

Die entsprechenden Trendprojektionen bilden einen sog. **Szenario-Trichter**:



**Abb. 11:** Szenario-Trichter

## 7. Erfahrungskostenkurve

Jeder hat sicher schon einmal bewusst oder weniger bewusst festgestellt, dass eine Tätigkeit, die immer wieder in etwa der gleichen Art und Weise zu wiederholen ist, mit der Zeit immer schneller, effektiver erledigt werden kann (Beispiele: Werbepost sortieren, "eintüten" und versandfertig machen oder Zusammenbauen von Regalen, die in Einzelteilen im "Paket" angeliefert wurden und dgl.).

Hier kommt offenbar jener Effekt zum Tragen, der schon seit langem unter der Bezeichnung "Lernkurve" oder "Erfahrungskurve" bekannt ist.

Dieser Sachverhalt einer sich kumulierenden Erfahrung hat vor allem für jene Unternehmen strategische Bedeutung, die als Wettbewerbsstrategie die Strategie der Kostenführerschaft verfolgen.

So entwickelte sich die Erfahrungskurve zu einem wichtigen Instrument des strategischen Kostenmanagements.

Nach dem Konzept der Erfahrungskurve lassen sich die - auf die interne Wertschöpfung bezogenen, inflationsbereinigten - Stückkosten eines Erzeugnisses potenziell um jeweils einen bestimmten (fixen) Prozentsatz senken, wenn sich die kumulierte Ausstoßmenge dieses Erzeugnisses verdoppelt

Der Prozentsatz der Senkung der Stückkosten kann sich dabei zwischen 20 und 30 % bewegen, was sehr beachtlich ist.

Der in Theorie und Praxis am häufigsten (empirisch) getestete Funktionszusammenhang zwischen den Stückkosten  $k$  [EUR/ME] und der kumulierten Outputmenge  $x$  [ME] lautet:

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

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.

**Wichtig:** Die Wirkungen aus der Erfahrungskurve treten bei steigenden Produktionsmengen nicht automatisch ein. Es handelt sich hier vielmehr um ein Kostensenkungspotenzial, das es im Rahmen des strategischen Kostenmanagements systematisch zu erschließen gilt!

Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus dem Wirken der Erfahrungskurve ziehen?

- a) Es ist offenbar immer günstig, sich in der Ausrichtung der strategischen Geschäftsfelder auf jene Produkte zu konzentrieren, die Mengenvorteile zulassen (Politik der "Economic of Scale").
- b) Zielsetzung bei der Markteinführung neuer Produkte muss das Erreichen sog. "steiler Einlaufkurven" in der Einführungs- und Wachstumsphase des Produktlebenszyklus sein.
- c) Investitionen sind vor allem in jenen Geschäftsfeldern zu tätigen, die Mengenzuwachs bringen.
- d) Die erzielbaren Kostenvorteile sind in die Preispolitik einzubeziehen (Strategie der Kostenführerschaft).

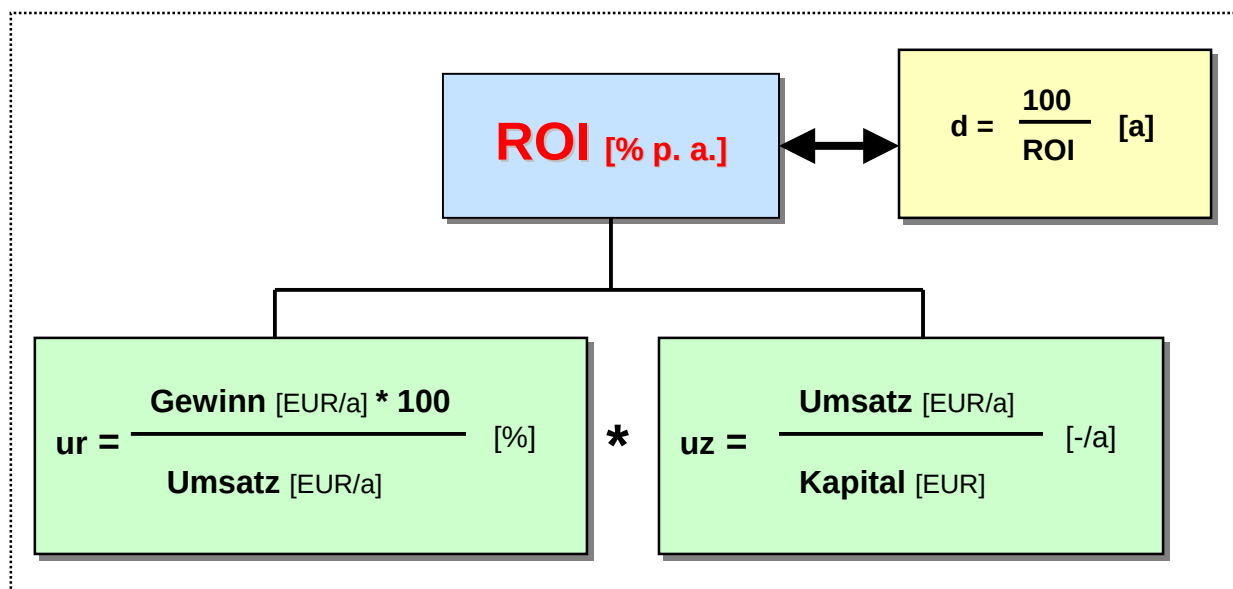
Die Erfahrungskurve ist in ihrem Wirken aber auch nicht über zu bewerten.

Dies hängt zum Beispiel damit zusammen, dass die Zuordnung der Kosten im Rahmen der Kostenträgerrechnung nicht immer eindeutig ist. Auch ist die Erfahrungsrate nicht allein von der kumulierten Menge abhängig, denn Wissen und Erfahrung wird vor allem durch das Personal gewonnen.

## 8. ROI-Steuerungsmodell

Die Kennzahl „*Return on Investment* (ROI)“ ist eine Spitzenkennzahl in Kennzahlenanalysen und –bewertungen durch das strategische Controlling. Sie entspricht inhaltlich der Kennzahl „Gesamtkapitalrentabilität“ nach Formel.

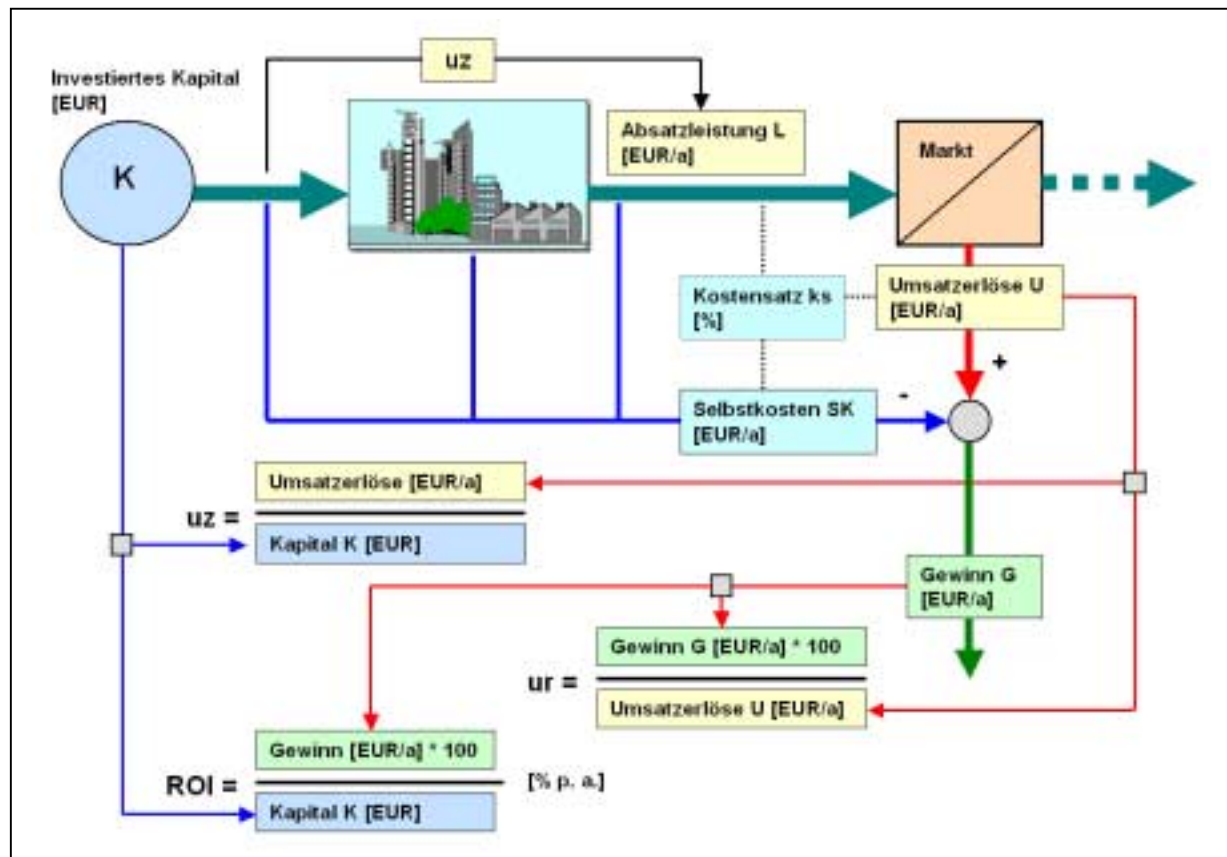
Für differenzierte Untersuchungen der „Gewinnergiebigkeit“ des eingesetzten Gesamtkapitals bietet sich folgende Bestimmung der Kennzahl ROI an:



Dies bedeutet: Die Kennzahl ROI errechnet sich aus der Multiplikation der *Umsatzrentabilität ur* und der Umschlagszahl des Gesamtkapitals *uz*.

Die Beziehung **d = 100/ ROI** gibt an, nach wie vielen Jahren das investierte Kapital über die Erwirtschaftung von Gewinnen wieder zurückfließt. Darauf wird in anderen Zusammenhängen noch detaillierter Bezug genommen.

Die Berechnung der Kennzahl ROI kann nun durch ein *Blockschaltbild* (zwecks „Durchrechnen mit MS Excel“) visualisiert werden.



### Abb. 12: ROI-Modell

Anhand einer solchen visualisierten Darstellung kann der allgemeine Modellansatz wie folgt interpretiert und – fallbezogen – verständlich gemacht werden:

Die *Zielgröße* **Y** ist die Kennzahl **ROI**, als *Inputgröße* **X** wirkt das investierte Kapital **K**. Um die gewünschte Beeinflussung der Zielgröße ROI zu erreichen, können in diesem Modell zwei Steuergrößen genutzt werden, um zwar zum einen die *Umschlagszahl* **uz** [-/a] und zum anderen der sog. *Kostensatz* **ks** [%].

Mit Hilfe der *Umschlagszahl* **uz** ermitteln wir die mögliche Absatzleistung **L** [EUR/Jahr], die bei einem Input **K** [EUR] erreicht werden kann:

Absatzleistung  $L$  [EUR/Jahr] = Umschlagzahl  $uz$  [-/Jahr] \* Kapital  $K$  [EUR].

Ein Direktbezug zu Umsatzerlösen  $\mathbf{U}$  verbietet sich, da nicht von vornherein angenommen werden kann, dass die Absatzleistung  $\mathbf{L}$  auf den Zielmärkten auch tatsächlich zu den gewünschten Umsatzerlösen  $\mathbf{U}$  führt.

Ist dies aber der Fall, so kann im Weiteren  $L = U$  gesetzt werden.

Die *zweite Steuergröße* ist – wie bereits ausgeführt – der *Kostensatz ks [%]*. Mit Hilfe dieser Steuergröße können wir die Selbstkosten **SK** der Umsatzleistung (Umsatzkosten) und im Weiteren den Gewinn **G** ermitteln:

$$\text{Selbstkosten SK [EUR/a]} = \frac{\text{Kostensatz ks [\%]} * \text{Umsatzerlöse U [EUR/a]}}{100}$$

und

$$\text{Gewinn G [EUR/a]} = \text{Umsatzerlöse U [EUR/a]} - \text{Selbstkosten SK [EUR/a]}.$$

Auf dieser Grundlage kann nun die Zwischengröße (Teil-Zielgröße) „Umsatzrentabilität **ur**“ ermittelt werden. Die Berechnung der als Steuergröße genutzten Umschlagzahl **uz** dient in diesem Zusammenhang nur der Kontrolle der Richtigkeit aller Berechnungen.

Das in Abb. 11 skizzierte und unter MS Excel sehr gut nachzuvollziehende Modell zur Berechnung der Kennzahl ROI ist für Detailuntersuchungen aber immer noch zu grob. Es wird hier noch nicht genügend sichtbar, durch welche „Stellgrößen“ die Zielgröße ROI auf der untersten Ebene beeinflusst werden kann und in welchem Maße Änderungen dieser Stellgrößen zu Änderungen der Zielgröße ROI führen.

Um dies sichtbar zu machen, müssen wir ein *hierarchisch* geordnetes Kennzahlensystem aufbauen, an dessen Spitze die Zielgröße „ROI“ steht und das in der untersten Ebene jene Größen aufweist, die im betrachteten Zusammenhang als betriebswirtschaftlich sinnvolle Steuer- bzw. Stellgrößen genutzt werden können.

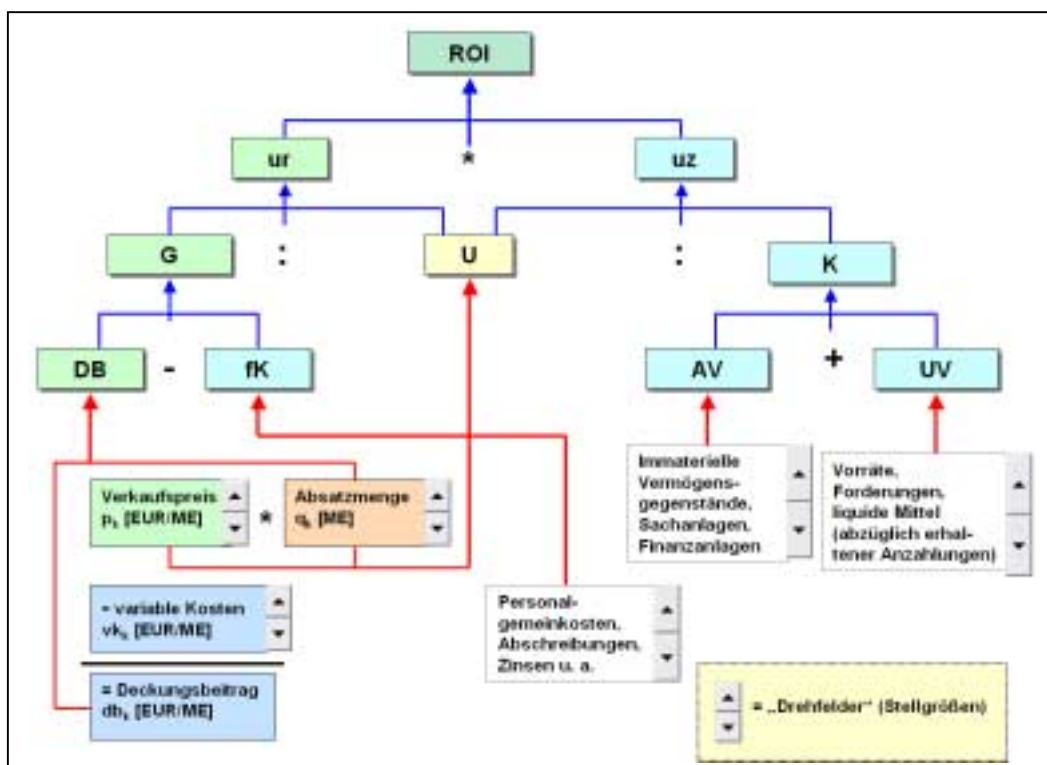


Abb. 13: ROI-Modell als Hierarchie

Aus dieser Darstellung soll sichtbar werden, an welchen Stellen und an welchen Größen „gedreht“ werden kann, um Einfluss auf die Zielgröße ROI zu nehmen.

## 8. Balanced ScoreCard

### ■ Problemstellung

Die traditionelle Steuerung von Unternehmensprozessen basiert in der Regel auf finanzwirtschaftlichen Kennzahlen wie *Umsatz, Gewinn, Cashflow, Eigenkapitalrentabilität, Liquidität* und dgl.

Diese Kennzahlen entstammen dem *Rechnungswesen* und dem *operativen Controlling*, sie erlauben daher immer nur eine *kurzfristige* Betrachtung im Steuerungsprozess.

Gefragt sind aber Lösungen, die die Unternehmenssteuerung auf die Sicherung einer langfristig *stabilen Wertschöpfung* orientiert und die sich zudem nicht nur auf finanzwirtschaftliche Kennzahlen bezieht.

Unter diesem Aspekt interessieren vielmehr

- die *Kunden* des Unternehmens und deren Zufriedenheit
- das *Know-how der Mitarbeiter* und die Effizienz der internen Prozessabläufe
- die *Lernfähigkeit* und vorausschauende Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an veränderte Bedingungen u. a. m.

Die Berücksichtigung all dieser Aspekte in einem ausgewogenen Steuerungskonzept ist das Anliegen von **Balanced Scorecard**, einem neuen Controllingansatz.

Mit diesem Konzept soll eine bessere Verknüpfung des strategischen und des operativen Controllings erreicht und gesichert werden, dass neben "harten" Faktoren auch "weiche" Faktoren zur Grundlage der Planung und Steuerung der Unternehmensprozesse gemacht werden.

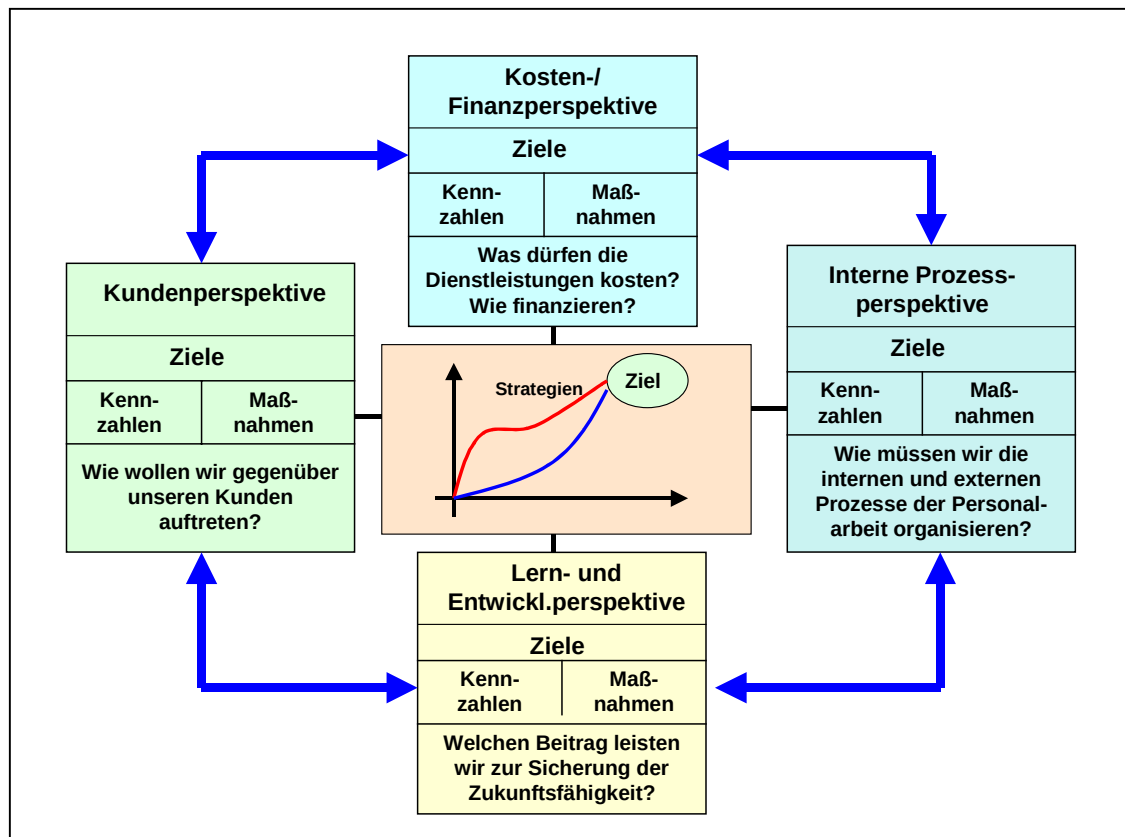
Die Grundlagen von Balanced Scorecard wurden von den amerikanischen Controlling-Experten und Havard-Professoren Robert S. KAPLAN und David P. NORTON entwickelt und publiziert.

### ■ Begriffsbestimmung

Unter **Balanced Scorecard (BSC)** versteht man ein Management-Instrument, das als "ausbalanciertes Berichtssystem" bzw. als "ausgewogene Zielekarte" dazu eingesetzt wird, die Entwicklungserfordernisse und Perspektiven einer Einrichtung (Unternehmen und dgl.) primär in folgenden Richtungen zu beschreiben:

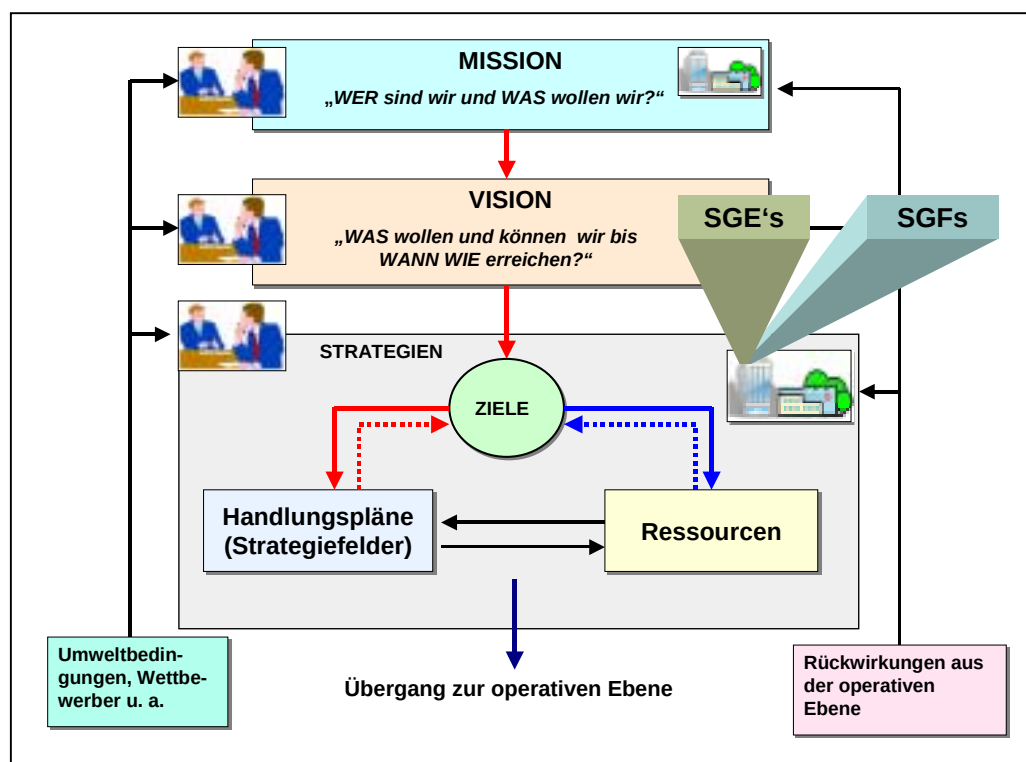
- Kundenperspektive
- Finanzperspektive
- interne Geschäftsprozessperspektive
- Lern- und Entwicklungsperspektive.

Die Ausarbeitung einer Balanced Scorecard wird in Verbindung mit dem Rating zu einem wichtigen Instrument der Planung und Steuerung der Zukunftsfähigkeit von Einrichtungen (Unternehmen, Betriebe u. a.).



**Abb. 14: Balanced Scorecard**

Ausgangspunkt und Grundlage für das Erstellen einer Balanced Scorecard sind die Zusammenhänge zwischen Mission, Vision und Strategien:



**Abb. 15: Mission – Vision – Strategie** (SGE = Strategische Geschäftseinheiten, SGF = Strategische Geschäftsfelder)

## ■ BSC-Perspektiven

Eine Balanced Scorecard lebt davon, dass die vier Perspektiven durch mess- und bewertbare Ziele, entsprechende Kennzahlen sowie notwendige Maßnahmen unter-  
setzt werden.

Was kommt dafür im Einzelnen in Frage?

### 1. Finanzielle Perspektive

*Zielgrößen* können sein: Steigerung der Ertragskraft der Einrichtung; Steigerung des Unternehmenswerts; bessere Ausnutzung der Erfolgspotenziale, langfristige Liquiditätssicherung und dgl.

*Kennzahlen: Maßnahmen:*

Umsatzentwicklung Neuausrichtung der Innen- und Außensegmentierung; EBIT (Earnings before Interests and Taxes; Gewinn vor Zinsen und Steuern); Cashflow-Steuerung entsprechend der Produktplatzierung im Portfolio; Cashflow und Cashflow-Entwicklung; Neuausrichtung der Wettbewerbs-Strategien; Renditeentwicklung (Eigenkapitalrentabilität, Gesamtkapitalrentabilität bzw. ROI, CFROI u. a.); Umsetzung der Erkenntnisse aus der Risikoanalyse bzw. der Potenzialanalyse; Entwicklung der Deckungsbeiträge u. a.

### 2. Kundenperspektive

*Zielgrößen* können sein: Verbesserung der Kundenbindung und der Kundenzufriedenheit; Steigerung des Nutzens im Umsatzgeschäft mit Stammkunden; Verbesserung der Problemlösungskompetenz bei Kundenwünschen und dgl.

*Kennzahlen: Maßnahmen:*

Kundenzufriedenheit; Kundentreue; Durchführung von Kundenanalysen (ABC-Analysen); Umfang und Qualität des Services; Einrichtung eines professionellen Beschwerdemanagements zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit; Umsätze und Deckungsbeiträge je Kunde; Einsatz computer- und internetbasierter Kundenbeziehungs-Management-Lösungen (CRM); Einhaltung von Lieferterminen; Erweiterung der Aktivitäten im Bereich Cross-Selling und Up-Selling; Anteil des E-Commerce-Geschäfts am Umsatz u. a.

### 3. Interne Geschäftsprozessperspektive

*Zielgrößen* können sein: Beschleunigung des Gesamtprozesses bezüglich Auftragsannahme, Auftragsbearbeitung und -abwicklung bei gleichzeitiger Verbesserung der Beschaffungs-, Produktions- und Absatzlogistik; Erhöhung der Wertschöpfung in den internen und externen Wertschöpfungsketten und dgl.

*Kennzahlen: Maßnahmen:*

Reaktionszeiten bzw. Durchlaufzeiten in der Auftragsabwicklung; Einführung von computer- und internetbasierten Lösungen für das E-Commerce und E-Business; Losgrößen, Lagerbestände, Lagerumschlag; Verbesserung der Lösungen für die Prozess-Steuerung der Leistungserstellung und –verwertung; Kapazitätsauslastung; Entwicklung der Nutz- und Leerkosten Einführung der Prozesskostenrechnung; Flächenproduktivität; Kostenwirtschaftlichkeit; Gestaltung eines professionellen Projektmanagements bei größeren Aufträgen u. a.



#### **4. Lern- und Entwicklungsperspektive**

*Zielgrößen* können sein: Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens durch Verbesserung der eigenen Problemlösungskompetenz sowie durch Eingehen strategischer Allianzen; Verbesserung der Lernatmosphäre im Unternehmen und dgl.

*Kennzahlen: Maßnahmen:*

Qualifikationsniveau der Führungskräfte und der Mitarbeiter; Ausgestaltung der Steuerung der Leistungsprozesse zu selbst anpassenden und lernenden Steuerungen; Umfang und Qualität von Weiterbildungsveranstaltungen; Gestaltung eigener Lernplattformen für das E-Learning (Web Based Training on demand); Produktivitätsniveau in den einzelnen Bereichen des Unternehmens; Gestaltung spezifischer Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas; Fluktuationsrate; Einführung von Lösungen für das computer- und internetbasierte Wissensmanagement bzw. Business Intelligence; Patentanmeldungen u. a.

#### **■ BSC-Voraussetzungen**

Ein erfolgreiches Einführen der Balanced-Scorecard-Methodik in einer Einrichtung ist an bestimmte Mindestvoraussetzungen gebunden.

Zu diesen Mindestvoraussetzungen gehören vor allem:

##### **1. Die Methodik muss zur bisherigen Unternehmenskultur passen.**

Dies bedeutet:

Es ist zu prüfen, wie das Niveau der Zusammenarbeit der Führungskräfte und der Mitarbeiter untereinander ist, und zwar im sog. Tagesgeschäft, aber auch bei der Vorbereitung und Umsetzung strategischer Entscheidungen.

Wichtig sind: Kompetenz, Vertrauen und Effizienz in der Zusammenarbeit.

##### **2. Anwendung geeigneter Führungsinstrumente**

Dies bedeutet:

Es gilt zu beurteilen, ob und wie die Informations- und Kommunikationswege in der Einrichtung funktionieren, wie Zielvorgaben entstehen und als verbindliche Orientierungen umgesetzt werden.

Wichtig sind somit: Klare Zielvorgaben und konsequente Überprüfung der Verwirklichung dieser Vorgaben.

##### **3. Motivation und Veränderungswille**

Dies bedeutet:

Die Unzufriedenheit mit einer gegenwärtigen (wirtschaftlichen) Situation in der Einrichtung, gepaart mit klaren Vorstellungen über Ziele und Wege zur Überwindung dieser Situation muss größer sein als der Widerstand gegen Veränderungen in der Einrichtung.

Wichtig sind somit: Motivation im Arbeitsprozess und der Wille, Problem- bzw. mögliche Konfliktsituationen konstruktiv überwinden zu wollen.

#### 4. Gestaltung von Veränderungsprozessen

Dies bedeutet:

Es ist zu beurteilen, wie bisher Veränderungsprozesse in der Einrichtung vorbereitet und realisiert wurden, wie hierin Führungskräfte und Mitarbeiter einbezogen waren, wie Widerstände überwunden wurden und welchen Erfolg diese Veränderprozesse hatten.

Wichtig sind somit: Erfahrungen in der Vorbereitung und Durchführung von Veränderungsprozessen und das Vertrauen in die Führungskräfte, auch mit komplizierten Situationen fertig zu werden.

*Ende des Skripts*