

Veröffentlicht in

**Business Development Management**  
Schriftlicher Managementlehrgang in 12 Lektionen, Lektion 12

November/2006

**„BDM-Controlling:  
Steuerung der Unternehmensentwicklung“**

S. 1-106

Mit freundlicher Genehmigung der  
**Management Circle Verlag GmbH, Eschborn**  
([www.managementcircle.de](http://www.managementcircle.de))

SCHRIFTLICHER LEHRGANG IN 12 LEKTIONEN

---

# Business Development Management

Lektion 12

---

Bernd P. Mott

## **BDM-Controlling: Steuerung der Unternehmensentwicklung**

Hinweis des Herausgebers

© Herausgeber dieses Lehrgangs ist die Management Circle Verlag GmbH. Wir weisen darauf hin, dass das Urheberrecht an allen Texten, Grafiken und anderen Inhalten beim Herausgeber und dessen Autoren liegt. Jede Form der Vervielfältigung bedarf der vorherigen schriftlichen Erlaubnis. Auch Lehrgangsteilnehmern oder Dritten ist nicht gestattet, den Lehrgang, einzelne Lektionen oder Teile davon zu vervielfältigen.

## Der Autor



### **Bernd P. Mott**

ist Partner der FutureValue Group AG, Leinfelden-Echterdingen und leitet dort das Beratungsgeschäft für mittelständische Unternehmen. In gleicher Funktion ist er auch für die Beratungsprojekte bei der RMCE RiskCon GmbH zuständig.

Seine Beratungsschwerpunkte liegen im Bereich der strategischen Unternehmensberatung in der Status-quo-Bestimmung sowie der Umsetzung strategischer Steuerungs- und Kennzahlensysteme. Im Fachbereich Risikomanagement setzt er mit den Kunden ganzheitliche Risikomanagementsysteme um. In der Integration der Ansätze ist Herr Mott Spezialist für (strategisches) Controlling unter Unsicherheit. Zudem befasst er sich mit der Weiterentwicklung von Ansätzen zur Integration von Steuerungssystemen in bestehende Organisationen und Informationsflüsse.

Seit über 10 Jahren ist Herr Mott zudem erfolgreicher Referent für namhafte Bildungseinrichtungen und Seminarveranstalter und Autor zahlreicher Fachveröffentlichungen rund um die genannten Themen.

Herr Mott ist Diplom-Kaufmann und studierte an den Universitäten Karlsruhe und Bamberg. Er ist verheiratet und hat ein Kind.

## Die Co-Autorin (Praxisbeispiel: das emz-Technologieportfolio)



### **Bernadette Kopplinger**

ist als Director Controlling, Finance, EDP bei der emz-Hanauer GmbH & Co.KGaA in Nabburg tätig. Nach ihrem Studium der Betriebswirtschaftslehre hat sie einige Jahre bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young und anschließend im Finanz- und Controllingbereich bei Magna an verschiedenen Standorten in Europa gearbeitet. Hierdurch hat sie große Erfahrungen im Reporting und der Analyse von Firmenstandorten, sowie der Reorganisation und der Auswahl von geeigneten Managementinformationssystemen, insbesondere im Kennzahlenbereich gesammelt.

## Zielformulierung

Controlling ist eine wesentliche Dienstleistungsfunktion im Unternehmen. Ihr obliegt die Unterstützung der Unternehmensführung im Sinne der entscheidungsorientierten Informationsaufbereitung.

Im Sinne des Business Development – also der Entwicklung des Unternehmens bzw. seines Geschäftsmodells – besteht für das Controlling die Herausforderung darin, Entwicklungspotenziale sichtbar zu machen, sie über die unterschiedlichsten Unternehmensbereiche hinweg miteinander zu vernetzen und die Ausschöpfung der Entwicklungspotenziale im „Tagesgeschäft“ des Managements nicht aus den Augen zu verlieren.

Die selbstkritische Reflexion des Unternehmens und seiner Fähigkeit, ein Business Development Management durch das Controlling zu unterstützen, beginnt bei der Frage nach einem ganzheitlichen, das Unternehmen verbindenden Steuerungsprozess. Hier müssen strategische mit operativen und externe mit internen Informationen miteinander verknüpft und in einen Sinnzusammenhang gestellt werden. Das Controlling muss das Unternehmen in seinem Business Development als Ganzes verbinden und die wesentlichen Teildisziplinen vernetzen. Umfeldbedingungen sind durch ein Monitoring der Märkte zu erkennen; dies und andere strategische Annahmen müssen für die operative Planung transparent gemacht werden. Die operative Umsetzung muss sich an der Erreichung der mittel- bis langfristigen Development-Ziele des Unternehmens messen lassen. Die Begleitung der operativen Umsetzung durch das Controlling wird dabei häufig mit Kennzahlen und Kennzahlensystemen erfolgen, um durch Messung von Veränderungen die Steuerung durch das Management auf wesentliche Handlungsbedarfe zu fokussieren.

Zentrale Anstöße für Veränderungspotenziale ergeben sich neben der Analyse der Umfeldbedingungen und dem Wettbewerberverhalten auch durch den Vergleich mit den Positionierungen anderer Unternehmen: Effektives Benchmarking liefert strategische und operative Anstöße für das Business Development.

Insgesamt zeigt die Lektion die Vernetzung der verschiedenen Themenbereiche auf und unterstützt die Anwendung für das Controlling durch die Erläuterung wesentlicher Instrumente für die Begleitung eines Business Development Managements durch das Controlling.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1 Dimensionen des Controllings als Business-Development-Instrument.....</b>	<b>1</b>
1.1 Ziele des Kapitels .....	1
1.2 Grundstrukturen des Controllings.....	1
1.3 Controlling und Business Development .....	3
1.4 Ihr Lernerfolg aus diesem Kapitel.....	6
1.5 Übungsaufgaben zu diesem Kapitel.....	7
<b>2 Monitoring des Business-Development-Steuerungsprozesses .....</b>	<b>8</b>
2.1 Ziele des Kapitels .....	8
2.2 Vollständigkeit der Unternehmenssteuerung .....	8
2.3 Vision und Kultur.....	11
2.4 Geschäftslogik .....	11
2.5 Status-quo-Analyse .....	13
2.5.1 Markt- und Trendanalyse.....	13
2.5.2 Stärken-Schwächen-Profil .....	13
2.5.3 Positionierungsanalyse.....	14
2.6 Werttreiberanalyse.....	16
2.7 Strategische Konzeption.....	18
2.8 Kompetenzentwicklung.....	18
2.9 Strukturen und Prozesse .....	19
2.10 Finanz- und Risikomanagement.....	20
2.11 Marketing- und Vertrieb .....	22
2.12 Strategische Kennzahlensysteme .....	23
2.13 Aktionen .....	23
2.14 Ihr Lernerfolg aus diesem Kapitel.....	25
2.15 Übungsaufgaben zu diesem Kapitel.....	26
<b>3 Wahrnehmung und Steuerung strategischer Entwicklungspotenziale ....</b>	<b>27</b>
3.1 Ziele des Kapitels .....	27
3.2 Die innere Logik einer Strategie .....	27

3.3	Exkurs: Strategische Geschäftseinheit.....	29
3.4	Erfolgspotenziale steuern.....	30
3.5	Erfolgspotenziale operationalisieren.....	31
3.5.1	Standardisierungsgrad.....	33
3.5.2	Innovationsorientierung.....	34
3.5.3	Kostenorientierung.....	34
3.5.4	Strategische vs. operative Kompetenz.....	34
3.5.5	Spezialisierungsgrad.....	34
3.5.6	Flexibilitätsgrad.....	34
3.5.7	Wertschöpfungstiefe.....	35
3.5.8	Leistungsbreite.....	35
3.5.9	Wettbewerbsverhalten.....	35
3.5.10	Preisorientierung.....	35
3.5.11	Vertriebsorientierung vs. Produktorientierung.....	36
3.5.12	Wachstumsorientierung.....	36
3.5.13	Risiko-Rendite-Profil.....	36
3.5.14	Shareholder vs. Stakeholder.....	36
3.6	Das strategische Cockpit.....	36
3.7	Ihr Lernerfolg aus diesem Kapitel.....	38
3.8	Übungsaufgaben zu diesem Kapitel.....	39
<b>4</b>	<b>Controlling von Marktentwicklung und Wettbewerbstendenzen.....</b>	<b>40</b>
4.1	Ziele des Kapitels.....	40
4.2	Strukturierung der Marktsituation.....	40
4.3	Controlling von Marktentwicklungen.....	43
4.4	Abweichungsanalyse.....	44
4.5	Praxisbeispiel: das emz-Technologieportfolio.....	47
4.5.1	Die Ausgangssituation.....	47
4.5.2	Die Herausforderung.....	48
4.5.3	Die Lösung.....	48
4.5.4	Die Ergebnisse.....	50
4.6	Ihr Lernerfolg aus diesem Kapitel.....	52
4.7	Übungsaufgaben zu diesem Kapitel.....	53

<b>5</b>	<b>Steuerung von Entwicklungspotenzialen in der Wertschöpfung.....</b>	<b>54</b>
5.1	Ziele des Kapitels .....	54
5.2	Kompetenztypus .....	54
5.3	Kompetenzstruktur.....	55
5.4	Kompetenzschwerpunkte .....	57
5.5	Organisations- und Prozessentwicklung .....	60
5.6	Ihr Lernerfolg aus diesem Kapitel.....	62
5.7	Übungsaufgaben zu diesem Kapitel.....	63
<b>6</b>	<b>Kennzahlen für das Business-Development-Controlling .....</b>	<b>64</b>
6.1	Ziele des Kapitels .....	64
6.2	Kennzahlen systematisieren und priorisieren.....	64
6.3	Scorecard-Modelle.....	65
6.4	Ausgewählte Kennzahlenbeispiele.....	68
6.5	Ihr Lernerfolg aus diesem Kapitel.....	75
6.6	Übungsaufgaben zu diesem Kapitel.....	76
<b>7</b>	<b>Benchmarking als Business-Development-Motor .....</b>	<b>77</b>
7.1	Ziele des Kapitels .....	77
7.2	Grundidee des Benchmarking .....	77
7.3	Statistische Benchmarkingmethoden .....	79
7.4	Design von Referenzwerten .....	83
7.5	Ihr Lernerfolg aus diesem Kapitel.....	86
7.6	Übungsaufgaben zu diesem Kapitel.....	87
<b>8</b>	<b>Musterlösungen zu den Übungsfragen .....</b>	<b>88</b>
<b>9</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>95</b>
<b>10</b>	<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>98</b>



## **1 Dimensionen des Controllings als Business-Development-Instrument**

### **1.1 Ziele des Kapitels**

Controlling ist eine vielschichtige Disziplin in der betriebswirtschaftlichen Führung von Unternehmen. Weber<sup>1</sup> hat dafür auch den schönen und treffenden Begriff des „Chamäleons Controlling“ eingeführt. Die Definitionen, was Controlling umfasst oder auch nicht sind – wie in vielen anderen betriebswirtschaftlichen Disziplinen ebenso – derart unscharf, dass es notwendig ist, sich zu Beginn der Auseinandersetzung mit dem Thema Controlling einen individuellen Rahmen zu stecken. Dies ist vor allem zu empfehlen, wenn das Controlling nicht Selbstzweck sein soll, sondern vielmehr unterstützende betriebswirtschaftliche Funktion. Dieses erste Kapitel dient daher vor allem dem Zweck, eine Eingrenzung zu leisten, was Controlling im Dienste eines Business Developments leisten sollte. Dabei muss die Abgrenzung in dieser Lektion natürlich nicht die Aufgabenteilung in einem Unternehmen präjudizieren. Welche Aufgaben das Controlling in einem konkreten Unternehmen leistet, wird sich – sinnvollerweise – nicht an den Weisheiten von Lehrbüchern orientieren, sondern an den Herausforderungen und Voraussetzungen, die dort vorzufinden sind.

### **1.2 Grundstrukturen des Controllings**

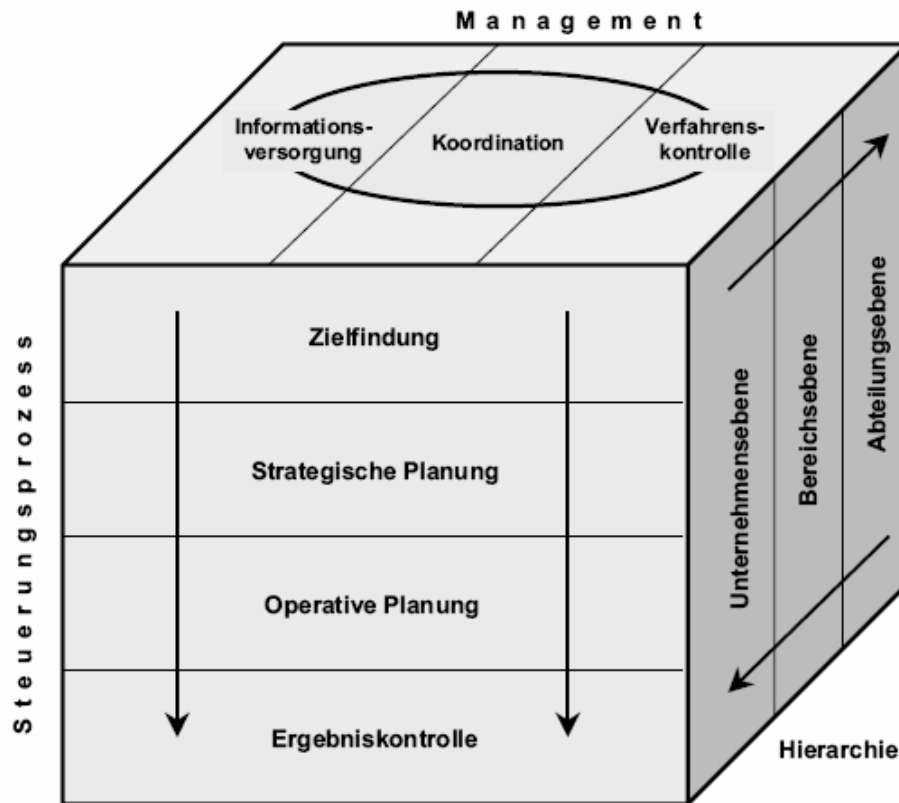
Bei sehr vage definierten Aufgabenfeldern hilft es oftmals, sich der Wurzeln und damit auf die ursprünglichen Überlegungen zu dem Aufgabenfeld zu besinnen. Etymologisch lässt sich Controlling aus dem lateinischen „contrarolatus“ ableiten, womit das Führen einer Art Gegenstück gemeint war. Wer kennt nicht den Ausspruch „Ein X für ein U vormachen“? Erst mit einem „Gegenstück“ (z.B. einem gekerbten Holz) konnte man sicher sein, ob es ein X war (die römische Zahl 10) oder ein U (bzw. ein römisches „V“ für eine Fünf). Ebenso aufschlussreich ist der Rückbezug auf das englische „to control“ welches in der Regel nicht die Kontrolle i.e.S. meint, sondern das Kontrollieren im Sinne von „über etwas Kontrolle bewahren“ und „steuern“.

Diese Grundgedanken zu den Aufgaben des Controllings zeigen, welchen Sinn Controllingaufgaben in einem Unternehmen haben: Das Controlling hinterfragt den ersten Eindruck und verbessert die Möglichkeiten der Unternehmensführung, das Unternehmen zu steuern.

Folgende grafische Darstellung mag die damit verbundenen strukturellen Elemente des Controllings verdeutlichen.

---

<sup>1</sup> Weber: 2005, S. 19 f.

Strukturelemente des Controllings<sup>2</sup>

Wie obige Abbildung zeigt, lässt sich Controlling aus mehreren Perspektiven betrachten.

- Als Begleitung des unternehmensinternen Steuerungsprozesses, häufig sogar in der Funktion des Prozesscoaches, der die Teilelemente von der Zielfindung bis zur Ergebniskontrolle miteinander verbindet, harmonisiert und weiterentwickelt.
- Als Unterstützung des Managements, also der Linienverantwortlichen, bei der Informationsversorgung und Koordination der Informationsflüsse über Verantwortlichkeitsgrenzen hinweg.
- Als Überwindung hierarchischer Grenzen bei den vorgenannten Aufgaben, so dass über alle hierarchischen Ebenen hinweg abgestimmte Grundlagen für Entscheidungen verfügbar sind.

---

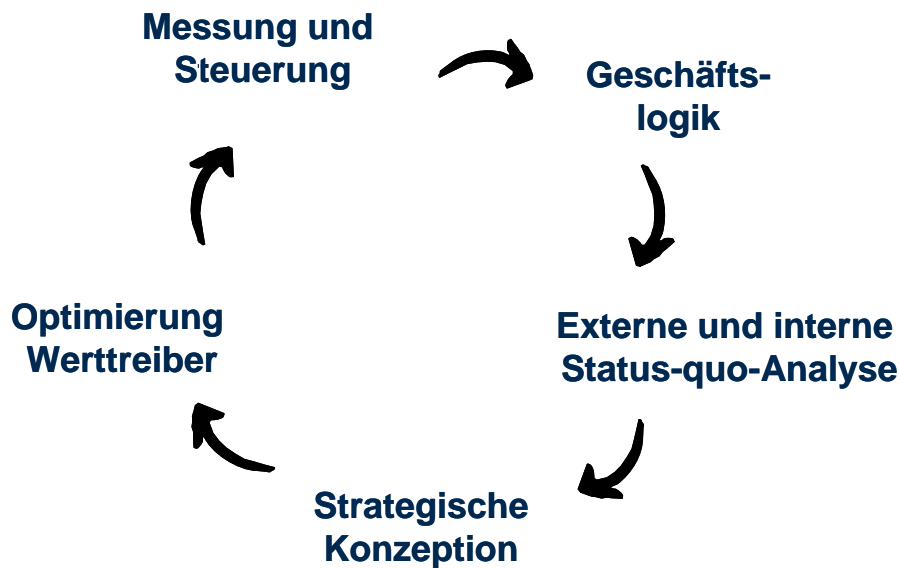
<sup>2</sup> Preißner: 2005, S. 6

### 1.3 Controlling und Business Development

Überträgt man die allgemeinen Erkenntnisse über die Dimensionen des Controllings auf die Zielsetzung „Entwicklung des Unternehmens“, also Business Development, so ändert sich zunächst natürlich nichts. Es bleiben die Aufgaben der Begleitung des Steuerungsprozesses ebenso wie die Aufgaben der Informationsversorgung. Allerdings haben diese Aufgaben nun einen „klaren“ Fokus: Die Ergebnisse der controllerischen Aufgabenerfüllung sollen geeignet sein, das Unternehmen weiterzuentwickeln, ihm neue Perspektiven zu eröffnen, einen permanenten Prozess anzustreben. Egal ob evolutionär oder revolutionär: Im Kontext des Business Development muss das Controlling stets neuen Brennstoff für den Motor der Entwicklung liefern. Und zwar über alle Hierarchien, alle Steuerungselemente und alle Informationsbausteine des Unternehmens hinweg.

Diese auf den ersten Blick wahrlich Herkules'sche Herausforderung lässt sich besser in erfüllbare und umsetzbare Häppchen zerlegen, wenn wir uns die einzelnen damit verbundenen Baustellen einmal näher anschauen.

Die Planungs- und Controllingprozesse in einem Unternehmen können als miteinander verbundener Kreislauf dargestellt werden. Für die Bearbeitung der Fragestellungen in dieser Lektion wurden dazu vereinfachend Themen der Geschäftslogik und der strategischen Konzeption (vgl. 3 Wahrnehmung und Steuerung strategischer Entwicklungspotenziale) sowie die Themenbereiche der Optimierung von Werttreibern und der Messung und Steuerung (vgl. 6 Kennzahlen für das Business-Development-Controlling) zusammengeführt. Die Betrachtung der Bausteine eines solchen vernetzten Steuerungskonzeptes im Kontext des Business Developments erfolgt im folgenden Kapitel.

Kreislauf der Unternehmenssteuerung<sup>3</sup>

In Kapitel 2 dieser Lektion wird zunächst die Aufgabe der Begleitung des unternehmensinternen Steuerungsprozesses im Fokus stehen. Soll das Controlling in der Funktion des Prozesscoaches die Teilaufgaben von der Zielfindung bis zur Ergebniskontrolle miteinander verbinden, harmonisieren und weiterentwickeln, so setzt dies vor allem voraus, dass das Controlling eine Vorstellung von einem ganzheitlichen Steuerungsprozess vor Augen hat. Nur so kann überprüft werden, ob das Unternehmen in der Lage ist, einen permanenten Entwicklungsprozess systematisch am Leben zu erhalten. Die ganzheitliche Betrachtung ist zudem wichtig, damit die Vernetzung der Informationen gelingen kann, da zu jedem Zeitpunkt klar ist, welche Informationen an welcher Stelle des Steuerungsprozesses entstehen bzw. benötigt werden.

So wie der Controller demnach sein Zielfoto von einem ganzheitlichen Steuerungskonzept benötigt, wenn er den Business Development-Prozess eines Unternehmens unterstützen will, so benötigt natürlich das Unternehmen selbst eine klare Vorstellung von seinen strategischen Zielen und Möglichkeiten. Die Erfahrung aus über 10 Jahren Unternehmensberatung lehrt dabei vor allem eines: selten fehlt es Führungskräften an der Kreativität oder an dem Know-how, um strategische Ziele für ein Unternehmen zu formulieren. In der Regel mangelt es „nur“ an einer guten Struktur, die strategisch relevanten Informationen zu gruppieren, miteinander zu vernetzen und so in eine überzeugende Geschäftslogik zu gießen. Der Vorteil einer logischen Vernetzung der strategischen Informationen besteht dabei nicht nur in einer besseren Kommunizierbarkeit, sondern vor allem auch in der höheren Präzision der Aussagen und damit letztendlich einer besseren Messbarkeit, was eine der zentralen Grundlagen für die Steuerung ist. Eine

<sup>3</sup> In Anlehnung an das Konzept der FutureValue Group AG (<http://www.futurevalue.de>).

solche Struktur wird im 3. Kapitel Wahrnehmung und Steuerung strategischer Entwicklungspotenziale aufgezeigt.

Ausgangspunkt jeder Steuerung – und damit auch des Business Developments – ist die Beurteilung des Status quo. Nur basierend auf einer „nüchternen“ Einschätzung der Ausgangslage kann auch die Entwicklung in die richtigen Bahnen gelenkt werden. Dies gilt für das Business Development genauso wie für den Behandlungserfolg beim Arzt oder das Trainingsprogramm eines Sportlers. Der Status quo umfasst dabei sowohl die externe Sicht nach den Entwicklungen und Möglichkeiten im Umfeld des Unternehmens als auch die interne Sicht nach den Stärken und Schwächen des Unternehmens in seinen Prozessen. Die Kapitel 4 Controlling von Marktentwicklung und Wettbewerbstendenzen und 5 Steuerung von Entwicklungspotenzialen in der Wertschöpfung beleuchten daher sowohl die Möglichkeiten, den externen und den internen Status quo zu hinterfragen als auch aufzuzeigen, wie das Controlling hieraus Ansätze für Business Development ziehen kann.

„If you can't measure it, you can't manage it“ ist der berühmte Slogan vieler Controller. Und nicht zu Unrecht ist die Forderung nach der Messbarkeit gut nachvollziehbar. Oft werden Ziele so schwammig formuliert, dass sie im Nachhinein jeden erdenklichen Interpretationsspielraum zulassen, ob die Ist-Situation „im Zielraum“ liegt. Was psychologisch nachvollziehbar ist und durch die Vereinbarung von leistungsbezogenen Gehaltsbestandteilen häufig zusätzlichen Nährboden erhält, hat einen entscheidenden Nachteil: Die Diskussion um Abweichungen dreht sich zu oft darum, ob es sich überhaupt um eine relevante Abweichung handelt und in wessen Verantwortung sie fällt. Viel vorteilhafter wäre es hingegen, zu diskutieren, was sich aus der Abweichung lernen lässt. Das wäre dann eine gute Grundlage, Ansätze für künftige Verbesserungen zu identifizieren und zu entwickeln. So wird das Lernen aus dem, was sich abweichend vom Geplanten tatsächlich ereignet, zu einem festen Input in den Prozess des Business Developments. In den Kapiteln 6 Kennzahlen für das Business-Development-Controlling und 7 Benchmarking als Business-Development-Motor dieser Lektion wird daher reflektiert, wie Kennzahlen das Business Development unterstützen können und mit welchen Methoden die Idee des Benchmarking zu einem mächtigen Verbündeten des Business Developments werden kann.



## 1.4 Ihr Lernerfolg aus diesem Kapitel

- Grundintention des Controllings ist es, die Steuerung eines Unternehmens zu ermöglichen und zu verbessern.
- Controlling ist eine übergreifende Herausforderung: Als Steuerprozess, der von der Zielfindung über die strategische und operative Planung in der Ergebniskontrolle mündet, als hierarchieübergreifenden Prozess und bei der Unterstützung des Managements bei der Informationsversorgung, Koordination und Verfahrenskontrolle.
- Controlling im Business Development bedeutet Brennstoff liefern für den Motor der Unternehmensentwicklung.
- Unternehmenssteuerung kann verstanden werden als geschlossener Kreislauf der Analyse, Zielfindung, Umsetzung und Messung.

## **1.5 Übungsaufgaben zu diesem Kapitel**

### **Aufgabe 1**

Welche Strukturelemente hat ein Controllingssystem generell?

### **Aufgabe 2**

Warum vergleicht Weber Controlling mit einem Chamäleon?

### **Aufgabe 3**

Zeichnen Sie den Kreislauf der Unternehmenssteuerung auf!

## **2 Monitoring des Business-Development-Steuerungsprozesses**

### **2.1 Ziele des Kapitels**

Einführend zu Kapitel 1 Dimensionen des Controllings als Business-Development-Instrument wurde schon darauf hingewiesen, dass sich Controlling als Teilbereich der Aufgaben in einem Unternehmen versteht, die wesentlich mit der Steuerung des Unternehmens befasst sind. Nun soll hier und im Kontext des Business Developments keinesfalls in Fragestellungen der Systemtheorie oder der Kybernetik<sup>4</sup> abgeglitten werden. Dennoch ist in diesem Kapitel die Bedeutung eines ganzheitlichen Systems zur Unternehmenssteuerung zu beleuchten. Einerseits, weil es eine prinzipielle Aufgabe des Controllings darstellt, dafür Sorge zu tragen, dass die im Unternehmen verfügbaren Informationen miteinander in Verbindung stehen, damit die Entscheidungen des Managements darauf aufbauen können.

Andererseits ist „Unternehmenssteuerung“ ein so breit verwendeter Begriff, dass es nottut, hier kurz zusammenzufassen, welche Bausteine der Steuerung eines Unternehmens für den Controller zur Unterstützung des Business Development Managements bedeutsam sind.

### **2.2 Vollständigkeit der Unternehmenssteuerung**

In den Ingenieurwissenschaften genügt manchmal ein Blick in die „Bibliothek“ des Deutschen Institutes für Normung e.V. (DIN), um sich Klarheit über bestimmte Begriffe zu verschaffen. Unter Regelung wird dort<sup>5</sup> – sinngemäß – verstanden, dass eine fortlaufende Überwachung stattfindet, um zu überprüfen, ob vorgegebene Zielwerte erreicht werden. Überträgt man diese technische Begriffsverwendung auf die Aufgabe der Steuerung eines Unternehmens, so drängt sich vor allem eine sehr grundlegende Frage auf: Ist das Ziel exogen vorgegeben? Im Kontext der Unternehmenssteuerung, als Aufgabe ein Unternehmen zu entwickeln – wie es der Intention des Business Developments entspricht – muss dies ganz klar mit „Nein“ beantwortet werden. Wenn die Unternehmenssteuerung wesentlicher Baustein der Steuerung eines sich weiter entwickelnden Unternehmens sein will, so muss der Prozess der Zielfindung und Zielbeschreibung Bestandteil dieser Steuerung sein.

Darüber hinaus lassen sich natürlich noch weitere Forderungen an ein solches Steuerungssystem formulieren wie etwa die wertorientierte Gesamt-

---

<sup>4</sup> Von Bertalanffy: 1968 sowie Wiener: 1992.

<sup>5</sup> DIN 19226 (<http://www.din.de>)



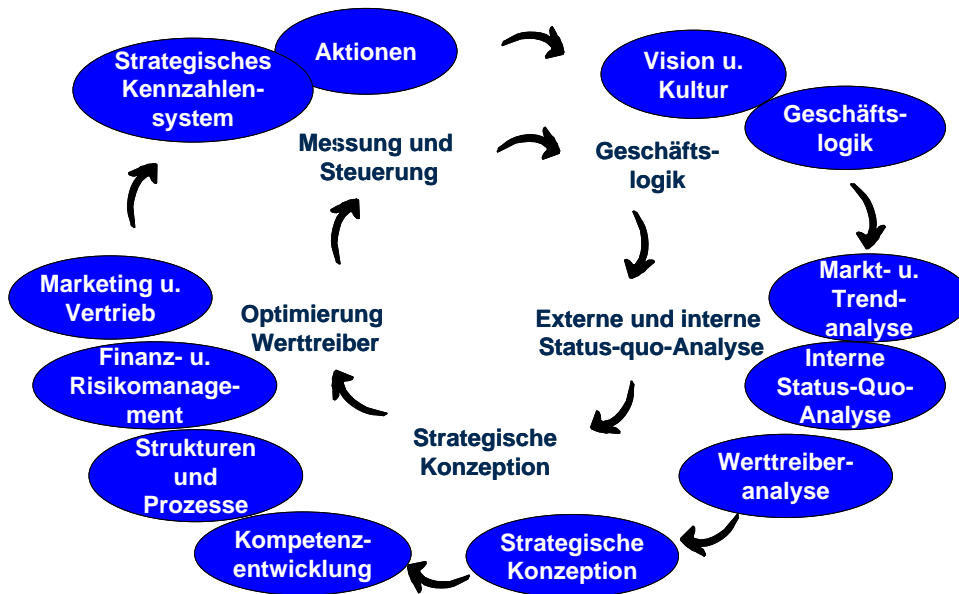
ausrichtung, um ein klares Performancemaß für den Unternehmenserfolg zu haben. Viel drängender ist für diese Lektion jedoch die Überlegung, welche Bestandteile notwendig sind, um das Business Development zu unterstützen. Eine Orientierungshilfe bietet Ihnen der gesamte schriftliche Lehrgang Business Development Management von Management Circle:

- kulturelle und persönliche Fragestellungen müssen integrativer Bestandteil sein
- externe (ggf. auch internationale) Markt- und Wettbewerbsinformationen sind zu verarbeiten und mit einer Vertriebsstrategie abzustimmen
- strategische Konzeption und Planungsprozesse müssen aufeinander abgestimmt sein
- Fragestellungen für die Organisation und die Prozessgestaltung wollen miteinander verbunden werden
- Finanzierungs- und Risikofragestellungen müssen zusammenlaufen

Ein dafür geeignetes integriertes Managementkonzept wurde von Gleißner mit „Future Value“<sup>6</sup> vorgestellt. Es detailliert den im Vorangegangenen dargestellten Kreislauf der Unternehmenssteuerung. Die Aufgabe eines Controllings für das Business Development Management besteht nun einerseits darin, die Vollständigkeit des Kreislaufs sicherzustellen und andererseits die jeweiligen Instrumente aufeinander abzustimmen.

---

<sup>6</sup> Gleißner: 2004.



Unternehmenssteuerung als Vernetzung von Teilaufgaben<sup>7</sup>

Ein solches Managementkonzept vor Augen, kann nun die Überprüfung des Systems als Ganzes erfolgen. Dabei ist natürlich vor allem die Frage zu beantworten, ob alle Teildisziplinen des Steuerungssystems auch in adäquater Form ihr Spiegelbild im Unternehmen haben und so tatsächlich ein geschlossener Kreislauf gebildet werden kann.

Eine besondere Herausforderung ist bei einer solchen Beurteilung oft das emergente Vorhandensein eines Unternehmenssteuerungssystems bzw. seiner Teilbereiche. Damit ist gemeint, dass sehr wohl jede der oben abgebildeten Teilaufgaben in einem Unternehmen erbracht wird. So ist es nach Auffassung des Autors eine Fehldiagnose, wenn in einem Unternehmen festgestellt wird, dass keine Strategie existiert. Es ist nämlich nahezu unvorstellbar, ein Unternehmen zu führen, ohne Entscheidungen mit strategischer Reichweite zu treffen. Was also fehlen mag, ist eine konzeptionell sinnvolle Beschreibung der Strategie und eine Abstimmung mit anderen Elementen der Steuerung. Und so ist es auch mit vielen anderen Instrumenten. Die Herausforderung des Controllings besteht also vor allem darin, zu identifizieren, welche der im Unternehmen vorhandenen Steuerungsinstrumente welche Rolle im Gesamtkonzert spielen.

Ist dies erreicht, so kann Schritt für Schritt hinterfragt werden, ob die im Einsatz befindlichen Instrumente geeignet sind, um das Business Development Management zu unterstützen.

<sup>7</sup> In Anlehnung an das Konzept der FutureValue Group AG (<http://www.futurevalue.de>).

### 2.3 Vision und Kultur

Die Vision ist die Urzelle der Ziele eines Unternehmens. Sie gilt als eine der stärksten Motivationsquellen, wie schon im letzten Jahrhundert Antoine de Saint-Exupéry formulierte: „Denn ein Schiff erschaffen, heißt nicht, die Segel hissen, die Nägel schmieden, die Sterne lesen, sondern die Freude am Meer wachrufen.“

Und so wie sich die Frage stellt, was denn die Triebfeder des Handelns im Unternehmen ist (erinnert sei hier beispielsweise an die Vision von Bayer/Aspirin „Etwas weniger Schmerz auf dieser Welt“), muss natürlich hinterfragt werden, ob denn die im Unternehmen gelebten Werte, also das Selbstverständnis der Mitarbeiter im Umgang miteinander und mit Kunden, Lieferanten und anderen Interessensgruppen (Stakeholdern), dieser Vision zuträglich ist.

Im Kontext des Business Development Managements stellt sich dabei selbstverständlich auch die Frage, ob die Unternehmenskultur dazu geeignet ist, einen dynamischen Prozess der Unternehmensentwicklung zu tragen oder gar voranzutreiben. Neben der Aufgabe, hierzu visionäre Zielsetzungen und kulturelle Regeln zusammenzutragen, ist in diesem Themenfeld naturgemäß die Messbarkeit als wichtige Stütze des Managements schwierig. Dennoch gibt es einige Ansätze, die hier Beachtung finden sollten. In der Regel geht es dabei um eine Befragung von Mitarbeitern, im Rahmen derer Grundmotivation und Grundwerte des Zusammenspiels im Unternehmen gemessen werden sollen. Bei Schmelcher findet sich dabei z.B. das Konzept eines „Kultur-Check“<sup>8</sup> und bei der FutureValue Group AG ein Konzept für eine Mitarbeiterbefragung<sup>9</sup>, die durch eine Vergleichsdatenbank Orientierungshilfe geben kann.

Im Zusammenhang mit dem Business Development Management ist vor einer solchen Messung aber die Grundfrage zu beantworten, woran das Unternehmen erkennen möchte, dass seine Mitarbeiter die Geschäftsentwicklung forcieren und dass das Leitbild die „richtigen“ Werte enthält. Dann kann auch über einen längeren Zeitraum hinweg oder im Vergleich zu anderen Unternehmen oder Unternehmensteilen gemessen werden, ob sich das Unternehmen mental auf Kurs „Business Development“ befindet. Das Ergebnis dieser Messung stellt dann einen gewichtigen Input in die Gestaltung der Geschäftslogik bzw. der Strategie dar.

### 2.4 Geschäftslogik

Bei aller Bedeutung, die dem Thema Vision und Werte sicherlich zukommen mag: was zu einem erfolgreichen Geschäftsmodell gehört, ist eine

---

<sup>8</sup> Schmelcher/Witte/Linxweiler: 2002.

<sup>9</sup> FutureValue Group AG (<http://www.futurevalue.de>).

gute „Story“. Damit ist aber nicht gemeint, dass in schicken Präsentationen verpackte Botschaften gezeigt werden können, sondern vielmehr, dass es eine „innere Logik“ gibt. D. h., die kausalen Zusammenhänge zwischen Entwicklungen im Unternehmensumfeld und im internen Bereich sollten dargestellt sein.

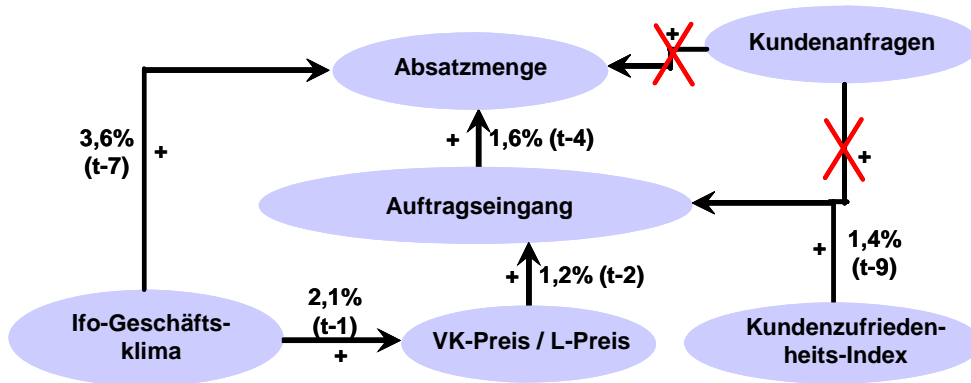
Für das Business Development Management stellt sich hier also die Frage, was muss zusammenspielen, damit die Unternehmensentwicklung erfolgreich verläuft? Neben einer visuellen Darstellung wäre es besonders interessant, wenn diese Wirkungszusammenhänge auch tatsächlich quantitativ kausalanalytisch untersucht werden. Die qualitative Darstellung verfolgt dabei vor allem die Zielsetzung der Fokussierung auf zentrale, strategisch relevante Zusammenhänge, welche die Grundlage für die strategische Logik und auch für das Kennzahlengerüst eines strategischen Kennzahlensystems bilden. Die quantitative Analyse dagegen fokussiert stärker auf Fragestellungen der Planung und Budgetierung, da es bei diesen Prozessen darauf ankommt, unsichere Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge möglichst präzise rechnerisch abzubilden.



### Beispiel aus der Praxis

Für ein Unternehmen der Automotive-Industrie war zu untersuchen, welche Indikatoren für eine Prognose von Absatzmengen geeignet sind. Mit Experten des Unternehmens wurden zunächst die vermuteten Einflussgrößen und die zugehörigen Datenreihen zusammengetragen.

Anschließend wurden die vermuteten Zusammenhänge (in der unten stehenden Grafik an den Pfeilen erkennbar) statistisch getestet. Daraus ergab sich, welche Wirkungszusammenhänge nicht belegbar waren (durchkreuzte Pfeile) und welche messbar waren. Dabei wurde auch analysiert, mit welchem Vorlauf eine Prognose möglich ist (t-x in Monaten).



Quantifizierte Steuerungslogik<sup>10</sup>

## 2.5 Status-quo-Analyse

### 2.5.1 Markt- und Trendanalyse

Dem Controlling von Marktentwicklungen und Wettbewerbstendenzen ist im Rahmen dieser Lektion ein eigenes Kapitel gewidmet (siehe 4 Controlling von Marktentwicklung und Wettbewerbstendenzen).

### 2.5.2 Stärken-Schwächen-Profil

Die Positionierung eines Unternehmens am Markt ergibt sich aus der für alle Wettbewerber gleichen Marktsituation in Verbindung mit der individuellen Wettbewerbsfähigkeit. Dies wiederum ist das aus Kundensicht beurteilte Stärken-Schwächen-Profil eines Unternehmens. Dabei ist zu beachten, dass es Kriterien geben kann, die der Kunde nicht oder nur eingeschränkt beurteilen kann. Derartige Kriterien sind bei der Beurteilung mindestens ergänzend durch die interne Wahrnehmung zu überprüfen.

Die Strukturierung der Informationen kann sich in einer externen Orientierung an den Kaufkriterien der Kunden ausrichten und/oder in einer internen Orientierung an den Leistungsprozessen des Unternehmens. Die sich aus Letzterem ergebenden Potenziale für das Business Development Management für die Steuerung von Entwicklungspotenzialen werden in Kapitel 5 Steuerung von Entwicklungspotenzialen in der Wertschöpfung weiter vertieft.

Um die verschiedenen Sichtweisen (Kunde, Mitarbeiter) zu verbinden, sollten sowohl Befragungen von Kunden als auch solche von Mitarbeitern in Erwägung gezogen werden. Dabei muss nicht stets eine Vollerhebung durchgeführt werden stehen. Moderne Verfahren der internetgestützten Befragung bieten gute Möglichkeiten zu Stichprobenverfahren<sup>11</sup>, die bei

<sup>10</sup> Generisch ist die Vorgehensweise beschrieben in Gleißner/Füser: 2000.

<sup>11</sup> Siehe beispielsweise j-Quest (<http://www.j-quest.de/de/index.htm>).

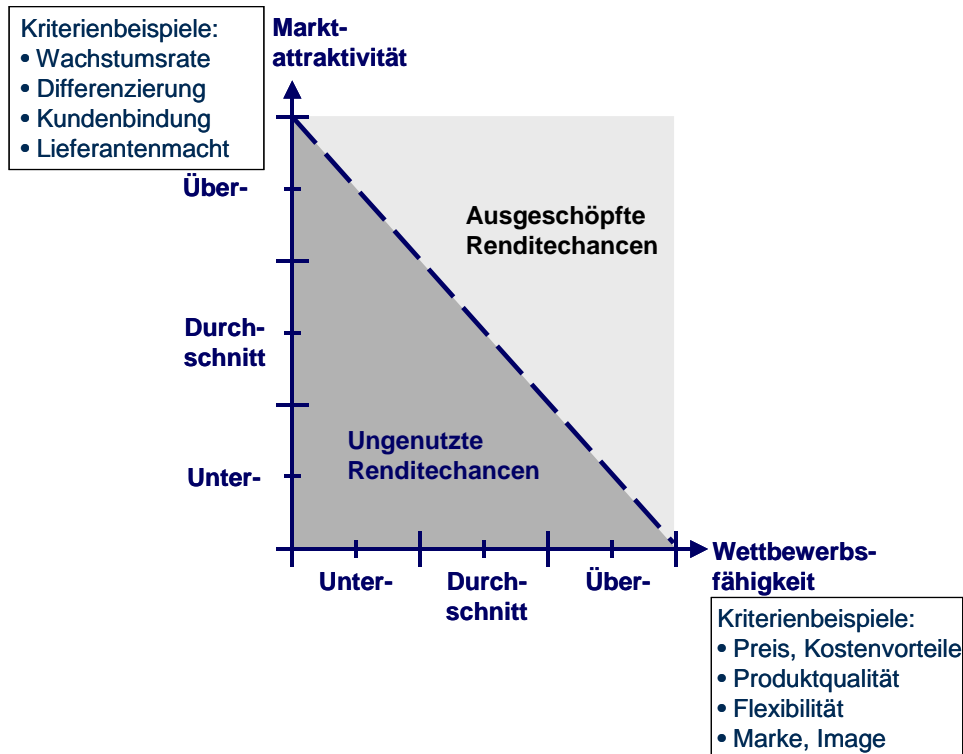
geringem Aufwand für alle Seiten häufige Erhebungsrhythmen (oder eine laufende Erhebung) ermöglichen. Bei klarer Fokussierung der Erhebung auf die gewünschten Informationen hebt dies die Aussagekraft deutlich. Vor allem steht nicht nur alle zwei Jahre – wie in vielen Unternehmen – ein quantitatives Spiegelbild für die Entscheidungen des Managements zur Verfügung.

Bei der Interpretation der Daten steht der Vergleich mit den Wettbewerbern im Mittelpunkt. Oft sind jedoch nur gemittelte Branchendaten verfügbar. Selbst wenn über Wettbewerber entsprechende Vergleichswerte zur Verfügung stehen, so ist dies häufig ein Vergleich von Äpfeln mit Birnen. Deshalb ist hier statistisches Feingefühl sinnvoll, um zu wirklich aussagekräftigen Referenzwerten zu kommen. Mit den dafür einsetzbaren Konzepten des Benchmarking setzt sich der Abschnitt 7 Benchmarking als Business-Development-Motor ausführlicher auseinander.

Die Informationen fließen ein in die Positionierungsanalyse, die strategische Konzeption und in die Ausgangsbeurteilung für die Entwicklung der Kompetenzen des Unternehmens (siehe 2.8 Kompetenzentwicklung)

### **2.5.3 Positionierungsanalyse**

Im Ergebnis aus der Marktanalyse und dem Status quo entsteht ein Portfolio, das Marktattraktivität im Sinne von Renditechancen (im Vergleich zu anderen Märkten) der Ausschöpfung der Chancen im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens (im Vergleich zu den Wettbewerbern) gegenüberstellt. Eine Möglichkeit der Darstellung der Positionierung eines Unternehmens in einem solchen Portfolio geht auf die Unternehmensberatung McKinsey zurück.

Portfolio Marktattraktivität - Wettbewerbsfähigkeit<sup>12</sup>

Aus der Diagonale lässt sich eine Linie der „mittelfristigen Überlebensfähigkeit“ ablesen. In hoch attraktiven Märkten können auch weit unterdurchschnittlich wettbewerbsfähige Unternehmen überleben. Hingegen in Märkten mit schwierigen Renditechancen sind überdurchschnittliche Fähigkeiten erforderlich, um sich am Markt halten zu können.

Für das Business Development Management ist die Beurteilung der Position des Unternehmens eine wesentliche Ausgangsinformation. Zum einen liefert die Analyse der verschiedenen Märkte bzw. Marktsegmente wichtige Hinweise auf potenzielle strategische Neuausrichtungen des Portfolios an Produkt-Markt-Kombinationen (PMK). Andererseits liefert die Analyse der Positionierung in der Regel unzählige Hinweise auf Verbesserungspotenziale der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Hier wird dem Controlling die wichtige Aufgabe zukommen, nicht nur zu beurteilen, wie die Situation ist, sondern auch auszuloten, ob eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit möglich ist und was dazu nötig ist. Diese Aspekte werden in den vertiefenden Kapiteln 3 Wahrnehmung und Steuerung strategischer Entwicklungspotenziale, 4 Controlling von Marktentwicklung und Wettbewerbstendenzen sowie 5 Steuerung von Entwicklungspotenzialen in der Wertschöpfung dieser Lektion wieder aufgegriffen. Zur Frage der „rechnerischen Attraktivität“

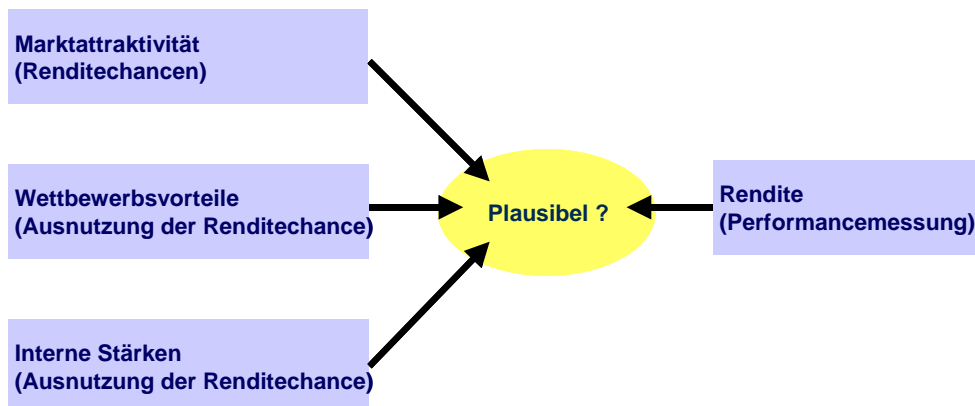
<sup>12</sup> Adaption eines McKinsey-Portfolios; Baum/Coenenberg/Günter: 2004, S. 187 ff.

von Veränderungen dient die unten beschriebene Werttreiberanalyse (siehe 2.6 Werttreiberanalyse).

Sollte daneben die Beurteilung von noch nicht bearbeiteten Märkten oder noch nicht angebotenen Leistungen im Fokus stehen, muss das Instrumentarium der Positionierungsanalyse insofern angepasst werden, als es sich eine Beurteilung eines „potenziellen Status quo“ handelt. Ein Beispiel für ein solches Instrumentarium ist das emz-Technologie-Portfolio (siehe 4.5 Praxisbeispiel: das emz-Technologieportfolio).

## 2.6 Werttreiberanalyse

Eine Status-quo-Analyse ist in der Regel vor allem eine qualitative Einschätzung der Position eines Unternehmens. Letztendlich muss eine solche Analyse sich aber auch mit der Frage auseinandersetzen, ob sie die messbare Performance eines Unternehmens erklärt und welche Ansätze sich daraus für eine Verbesserung derselben ableiten lassen.

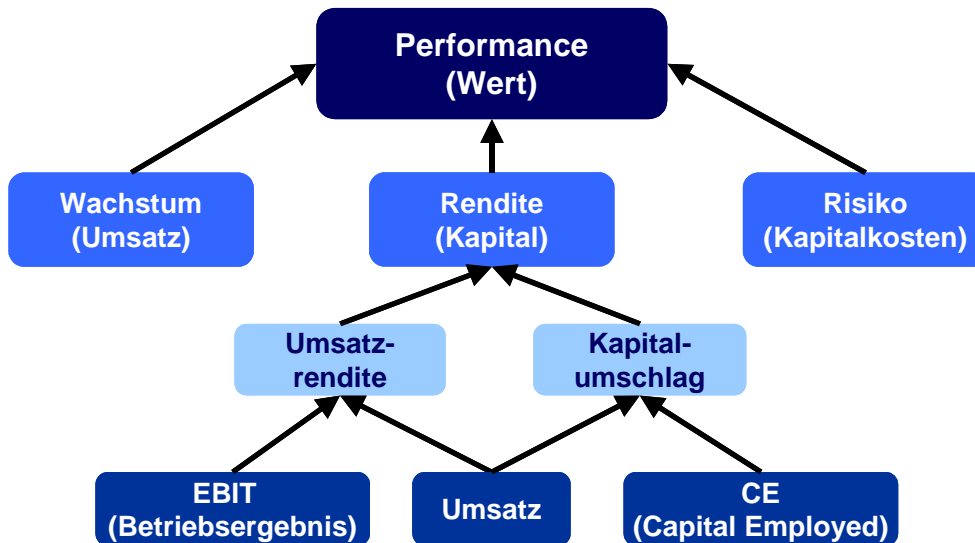


„Erklärte“ und gemessene Performance im Vergleich

Damit eine sinnvolle Messung der Performance eines Unternehmens möglich ist, ist zunächst ein geeigneter Erfolgsmaßstab zu definieren. Sinnvoll bedeutet hierbei, dass der Maßstab die für die Beurteilung des Erfolges die wesentlichen Werttreiber berücksichtigt.

Einen groben Überblick über „typische“ Werttreiber zeigt die folgende Grafik. Auf dieser ist auch zu erkennen, warum „Umsatz“ von vielen Unternehmen als zentraler Werttreiber eingeschätzt wird: dieser Werttreiber setzt an vielen Ästen eines Werttreiberbaumes an.





Ausschnitt aus einem Werttreiberbaum

Allein mit der Frage, welches das richtige Performancemaß ist, ließen sich ganze Bücher füllen. Deshalb wird an dieser Stelle nur auf einige Aspekte hingewiesen, die dem Autor besonders zentral erscheinen.

- **Berücksichtigung von Risiko:** Bei einer auch nur halbwegs rationalen Entscheidung über eine Kapitalanlage wird ein Investor versuchen abzuwägen, wie hoch das Risiko des Investments ist. Warum sollte auch sonst jemand eine bundesdeutsche Staatsanleihe zeichnen, wo man doch für argentinische Staatsanleihen wesentlich höhere Zinsen angeboten bekommt? Deshalb sollte auch der Maßstab, der Entscheidungen über Investitionen eines Unternehmens abwägen hilft, das Risiko adäquat widerspiegeln. Zu geeigneten Risikomaßen wie z.B. dem Kapitalkostensatz sei an dieser Stelle auf entsprechende Fachliteratur zu diesem Thema verwiesen.<sup>13</sup>
- **Berücksichtigung von Wachstum und Kapitalumschlag:** Scheinbar eine Forderung, auf die kaum hingewiesen werden müsste, da Wachstum als Dauerthema in der Wirtschaftspresse geradezu omnipräsent in den Performancemaßen der Unternehmen sein müsste. Häufig wird jedoch die Wachstumsrate, die das Unternehmen nachhaltig mittelfristig erreichen kann, gar nicht oder nur unzureichend als Werttreiber berücksichtigt. Oft wird dann die durch das Wachstum erreichte Größe (als Absolutbetrag gemessen am Umsatz oder am gebundenen Kapital) als scheinbar ausreichendes Maß für Wachstum verwendet. Dadurch wird ggf. außer Acht gelassen, mit welcher Effizienz das eingesetzte Kapital genutzt wird (Kapitalumschlag).

<sup>13</sup> Gleißner: 2005.

Die Werttreiberanalyse beurteilt die rechnerische Wirkung der Aktionen des Business Development Managements. Sie ist in der Beurteilung strategischer Alternativen wichtiger Informationslieferant.

## 2.7 Strategische Konzeption

Die strategische Konzeption stellt im Rahmen der Steuerung des Unternehmens ein Kernelement dar. Die Aufgabe der strategischen Konzeption ist es einerseits, die bisher erfassten Informationen über die Ausgangssituation und die Veränderungspotenziale des Unternehmens so zu strukturieren und zusammenzufassen, dass daraus langfristige Veränderungspotenziale abgeleitet werden können. Gleichzeitig sollen diese Veränderungspotenziale so präzisiert werden, dass die damit verbundenen Ziele Orientierung für das weitere Handeln der Mitarbeiter des Unternehmens sind.

Wegen dieser Schlüsselstellung im Rahmen der Steuerung des Unternehmens ist der Wahrnehmung und Steuerung strategischer Erfolgspotenziale im Rahmen dieser Lektion ein eigenes Kapitel gewidmet (siehe 3 Wahrnehmung und Steuerung strategischer Entwicklungspotenziale).

An dieser Stelle sei erneut darauf hingewiesen, dass in vielen Unternehmen Teilbereiche der Unternehmensteuerung „nur“ emergent vorhanden sind; dies gilt insbesondere für die Unternehmensstrategie. Jedes Unternehmen basiert letztendlich auf strategischen Entscheidungen und hat damit faktisch eine Strategie. Für die Steuerung des Unternehmens ist es jedoch nur selten ausreichend, wenn diese Strategie als geheimer Schatz in den Köpfen weniger Führungspersonen gehütet wird. Für ein systematisches Business Development Management und ein Controlling der dort gewünschten Entwicklungen des Unternehmens muss strukturiert, nachvollziehbar und kommunizierbar die Strategie des Unternehmens beschrieben sein. Dies kann natürlich nicht bedeuten, dass damit gefordert wird, dass jede anstehende strategische Überlegung quasi der Öffentlichkeit preisgegeben wird und sich damit vielleicht selbst erledigt (z.B. im Vorfeld von Übernahmen). Aber es geht eben nicht darum, jedes strategisches „Detail“ offenzulegen, sondern den Gesamtzusammenhang transparent zu machen, in dem die strategischen Einzelentscheidungen stehen.

## 2.8 Kompetenzentwicklung

Die im Rahmen der strategischen Konzeption zu beschreibenden für die erfolgreiche Unternehmensentwicklung auszuschöpfenden Erfolgspotenziale lassen sich sicherlich in vielerlei Hinsicht strukturieren. Sinnvollerweise sollte nach Auffassung des Autors eine Orientierung an den betriebswirtschaftlichen „Grundthemen“ erfolgen, wie sie sich unter anderem in den Perspektiven der Balanced Scorecard von Kaplan/Norton widerspiegeln<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Kaplan/Norton: 1997 sowie Horváth: 1998.

und auch den Strategiefeldern von Future Value entsprechen<sup>15</sup>. Demnach gibt es einen Themenbereich, der sich mit Fragestellungen des Know-hows, des Wissenstransfers, dem Schutz von Wissen und dem Zusammenspiel der Mitarbeiter in diesem Kontext widmet.

Zurückführen lässt sich dieses Themenfeld auf Hamel/Prahalad oder auch Homp/Krüger<sup>16</sup>, die ein grundlegendes Fähigkeitsprofil als die zentrale Quelle zukünftiger Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sehen.

Sicherlich lässt sich auch hier eine Kritik bezüglich der Messbarkeit des Themenfeldes der Kernkompetenzen formulieren. Doch wie schon bei dem Themenfeld Kultur angeführt (siehe 2.3 Vision und Kultur), lässt sich eine Messbarkeit zumindest teilweise realisieren. Einen wichtigen Beitrag dazu kann die Beschreibung der Kompetenzen in einer Art und Weise sein, welche sich auf Anforderungsprofile einzelner Mitarbeiter übertragen lässt (zu Beschreibungsmöglichkeiten siehe 5.4 Kompetenzschwerpunkte). Die Kompetenzen des Unternehmens und seiner Mitarbeiter sind letztendlich die langfristige Basis, auf der mittel- bis kurzfristige Veränderungen in den Prozessen und am Markt erreicht werden können. Die Steuerung des Kompetenzprofils des Unternehmens im Rahmen des Business Developments aus Sicht des Controllings wird in Kapitel 5 Steuerung von Entwicklungspotenzialen in der Wertschöpfung vertieft.

## 2.9 Strukturen und Prozesse

Es gibt – wie bei vielen betriebswirtschaftlichen Themen – eine lange Diskussionsreihe, ob nun die Strategie der Struktur folgen muss oder umgekehrt. Nach Auffassung des Autors ist es offensichtlich, dass in einem ersten Schritt eine bestehende Struktur ein Element der Beurteilung des Status quo ist, auf dem aufbauend die Strategie entwickelt wird. Das schließt aber selbstverständlich nicht aus, dass strategisch die Entscheidung getroffen wird, die Strukturen des Unternehmens an neue strategische Ziele anzupassen.

Zu den Fragen der Gestaltung der Organisation von Unternehmen gibt es umfassende Standardwerke<sup>17</sup> aus denen sich resümieren lässt, dass es einen Trend zum sog. „kundenorientierten“ Unternehmen gibt. Auch wenn hier nicht nur der externe Kunde gemeint ist, so ist doch der wesentliche Effekt des kundenorientierten Unternehmens, dass seine Strukturen und Prozesse auf den Kunden hin ausgerichtet sind. Dies umfasst einerseits die Wahrnehmung der Kundenbedürfnisse und andererseits vor allem eine Leistungserstellung, die den Kunden – soweit es je nach Branche und Produkt möglich ist – einbezieht. Zielsetzung ist meist das Überwinden „klassi-

---

<sup>15</sup> Gleißner: 2004: S. 33.

<sup>16</sup> Prahalad/Hamel: 1990, 1995 sowie Homp/Krüger: 1997.

<sup>17</sup> Bullinger/Warnke/Westkämper: 2003.

scher“ funktionsorientierter Strukturen hin zu funktionsübergreifenden Abläufen, in denen sozusagen über den Kundenauftrag integriert wird und nicht über die einzelnen funktionalen Schritte.



### Beispiel aus der Praxis

Auch bei einer Fokussierung auf das Ziel „Kundenorientierung“ lassen sich Prozesse und Strukturen nicht immer eindeutig gestalten. In einem Fachhandelsunternehmen für gewerblichen Bedarf stand die Leitung des internen Bereichs vor der Frage, ob die Kundenbetreuung für den Kunden einen höheren Nutzen hat, wenn die Mitarbeiter vertiefende fachliche Qualifikationen für einzelne Produktbereiche haben oder ob dem Kundennutzen besser entsprochen wird, wenn eine komplette Betreuung des einzelnen Auftrags über alle Produktbereiche hinweg sichergestellt wird. Der Kompromiss lautete dahingehend, dass der Schwerpunkt auf der Betreuung des Komplettauftrages liegt und nur im Sonderfall ein Spezialist hinzuzuziehen ist.

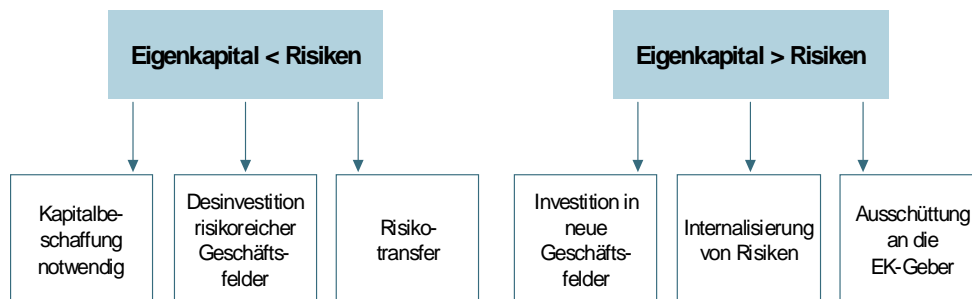
Im Rahmen des Controllings des Business Development Managements wird eine wichtige Analyse sein, ob der Ressourceneinsatz in den Prozessen einem adäquaten strategischen Nutzen gegenübersteht. Diese Fragestellung wird in Abschnitt 5.5 Organisations- und Prozessentwicklung nochmals aufgegriffen.

## 2.10 Finanz- und Risikomanagement

Die Finanzierung eines Unternehmens kann verschiedenen Zielen folgen wie z.B. der Unabhängigkeit des Unternehmens von Dritten (was für inhabergeführte Unternehmen eine typische Zielsetzung ist), oder eine maximale Rendite des investierten Kapitals mittels Leverage Effect (was man bei vielen institutionellen Investoren unterstellen kann).

Vor dem Hintergrund einer angestrebten Unternehmensentwicklung, also einem Business Development, lässt sich eine andere potenzielle Zielsetzung unterstellen. Das Unternehmen möchte für einen gewissen Zeitraum (z.B. den unterstellten Zeitraum für angestrebte Veränderungen) überleben und es möchte so viele finanzielle Ressourcen wie möglich für die Finanzierung des Veränderungsprozesses „freischaufeln“. Unter diesen Annahmen ist es für das Unternehmen sehr wesentlich zu wissen, welche Risiken es tragen muss, und welche Risikotragfähigkeit es dafür vorhalten muss (um die Überlebensfähigkeit sicherzustellen). Gleichzeitig stellt sich die Frage, wie viel Eigenkapital bei dem vorhandenen Risiko noch „unbelastet“ ist, um ggf. erhöhte Unsicherheiten im Veränderungsprozess tragen zu können. Risiko wird dabei definiert als Möglichkeit der Abweichung vom angestrebten Ziel. D.h. die nicht Realisierung von strategischen Zielen und die damit verbundene notwendige Neuausrichtung werden als Risiko gesehen. Die Ausfallwahrscheinlichkeit hat dabei über das Rating einen maß-

geblichen Einfluss auf die Kreditwürdigkeit und ist damit auch ein Einflussfaktor auf die finanziellen Spielräume des Unternehmens.



### Die Relation von Eigenkapital und Risiko bestimmt das Rating!

Einfluss von Risiko auf das Business Development<sup>18</sup>

Darüber hinaus sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass der Finanzierungsbedarf nicht nur durch Risiken entsteht, sondern natürlich auch durch die Kapitalbindung, die das operative Geschäft auslöst. Die Beeinflussung des Werttreibers Kapitalumschlag ist daher eine nicht zu vernachlässigende Aufgabe im Rahmen des Controllings. Obendrein kann dies eine Zielsetzung bei der Optimierung der Prozesse sein (siehe dazu und zu Risikokennzahlen 6.4 Ausgewählte Kennzahlenbeispiele).

<sup>18</sup> In Anlehnung an Arbeitsunterlagen der RMCE RiskCon GmbH (<http://www.rmce.de>)

## 2.11 Marketing- und Vertrieb

Wie schon im Zusammenhang mit der Werttreiberanalyse erwähnt (siehe 2.6 Werttreiberanalyse) ist Wachstum einer der wichtigen Werttreiber von Unternehmen und wird daher oftmals im Zentrum der Anstrengungen eines Business-Development-Prozesses stehen. Dabei wäre das Monitoring des Umsatzwachstums an sich eine eher einfache Aufgabe. Viel häufiger ist dagegen zu beobachten, dass mit dem angestrebten Wachstum erhebliche Herausforderungen verbunden sind. Anschaulich zeigt dies die Ansoff'sche Wachstumsmatrix<sup>19</sup> bei der Wachstumsmöglichkeiten in den Feldern „Neue Märkte“ bzw. „Neue Produkte“ (und in Kombination dieser mit „alten“ Märkten oder Produkten und miteinander) bestehen. Neue Produkte und neue Märkte sind für ein Unternehmen immer eine erhebliche Herausforderung, die einer sorgfältigen Steuerung bedarf, um die Ressourcen nicht fehlzulenken. Der Gesamtprozess eines Unternehmenswachstums beginnt damit in der Regel nicht erst mit dem Steuern der Marketing- und Vertriebsaktivitäten, sondern findet dort seinen Anfang (z.B. in der Marktforschung) und seinen Abschluss (im Vertrieb).

Im Rahmen des Marketings wird zudem häufig die Herausforderung zu bewältigen sein, dass das Unternehmen seine Wahrnehmung in der Öffentlichkeit verändern will oder die Kunden überzeugen möchte, dass die mit dem Business Development einhergehenden Veränderungen zu ihrem Vorteil stattfinden. Hier spielt wiederum die Messung des Markterfolges über den relativ einfach messbaren Umsatz hinaus eine wesentliche Rolle. Einige Anregungen dazu finden Sie in Abschnitt 6.4 Ausgewählte Kennzahlenbeispiele. Bei der Steuerung des Vertriebs ist zudem oft zu beobachten, dass das Umsatzwachstum vielleicht ein Primärziel des Business Developments sein mag. Meist sind damit aber auch nicht weniger herausfordernde Nebenbedingungen verbunden. Eine solche kann z.B. die Reduzierung von Abhängigkeit (räumlich, von Branchen, von Kunden) sein. Solche Diversifikationseffekte haben oft einen erheblichen Einfluss auf die Risikolage des Unternehmens (siehe 2.10 Finanz- und Risikomanagement). Über den Rückkopplungseffekt des Risikos auf die Finanzierungsspielräume des Unternehmens ist daher diesen Effekten ein besonderes Augenmerk zu schenken.<sup>20</sup>

Die Steuerung des Vertriebsprozesses ist an dieser Stelle keiner vertiefenden Betrachtung unterzogen, nicht, weil das Thema nicht wichtig ist, sondern weil hoher situations- und unternehmensspezifischer Anpassungsbedarf hier den Rahmen sprengen würde. Einige Hinweise dazu finden sich jedoch in 3.5 Erfolgspotenziale operationalisieren (speziell die Unterkapitel 3.5.8 bis 3.5.12).

---

<sup>19</sup> Ansoff: 1966.

<sup>20</sup> Müller-Stewens/Lechner: 2001, S. 210 ff.

## 2.12 Strategische Kennzahlensysteme

Die Bedeutung von Kennzahlensystemen im Rahmen der Überwachung der Unternehmensentwicklung ist spätestens seit dem sog. DuPont-Schema, welches seit 1919 Anwendung findet, bekannt. Die Aufgabe derartiger Kennzahlensysteme ist es, Kennzahlen in einen Beziehungszusammenhang zu stellen und so Ursache-Wirkungsketten transparent und damit letztendlich steuerbar zu machen. Dabei ist es nicht immer notwendig, wie im DuPont-Schema ausschließlich auf mathematisch-definitive und rechnerische Wirkungszusammenhänge zu gehen. Auch ein (vermuteter) qualitativer Zusammenhang von entsprechender strategischer oder operativer Bedeutung kann einen Überwachungsbedarf durch das Controlling rechtfertigen.

Die Zusammenführung der verschiedenen Überwachungsbedarfe zur Steuerung des Business Development Prozesses ist dabei nicht nur eine Aufgabe, die darin besteht, möglichst viele Informationen zusammenzutragen. Die zentrale Herausforderung besteht vielmehr darin, sich bei der Vielzahl der Informationen auf die wichtigsten zu fokussieren. Diese sollten wiederum nicht nur ein loses Sammelsurium von Kennzahlen darstellen. Jeder Business-Development-Prozess, der nachhaltigen Erfolg versprechen soll, wird eine innere strategische Logik haben müssen (vgl. dazu 2.4 Geschäftslogik). Deshalb muss auch das strategische Kennzahlensystem dieses logische Gebilde abbilden. Das Controlling von Ursache-Wirkungszusammenhängen stellt damit einen wichtigen Baustein für die Überwachung eines Entwicklungsprozesses dar.

Wegen der hohen Bedeutung des Themas für ein erfolgreiches Controlling eines Business Development Managements wird das Thema im Kapitel 6 Kennzahlen für das Business-Development-Controlling vertieft. Aus den Erkenntnissen dieses Controllings heraus ergibt sich dann der operative Handlungsbedarf, wie er sich in den Umsetzungsmaßnahmen niederschlägt (siehe Aktionen).

## 2.13 Aktionen

Jeder erfolgreiche Prozess einer Unternehmensentwicklung entsteht letztendlich erst durch die Umsetzung des Geplanten. Die dafür notwendigen Aktionen binden Unternehmensressourcen und sind deshalb zu koordinieren. Sinnvollerweise wird diese Ressourcensteuerung in Verbindung mit den bestehenden Planungs- und Budgetierungsprozessen koordiniert sein. Die in der Regel notwendige „Nachsteuerung“, d.h. die Verschiebung von Ressourcen im Vergleich zur Planung wird sich vor allem an den in der Überwachung des Business Development erkannten Abweichungen orientieren. Das dafür sinnvolle Instrument stellt das Kennzahlensystem als übergreifendes Controlling-Cockpit dar (siehe 6 Kennzahlen für das Business-Development-Controlling). Sinnvollerweise sollte daher die Steuerung der Aktionen an die Entwicklung der Kennzahlen gekoppelt werden. Zudem ist über diese Nahtstelle die Verbindung für eine unternehmensübergreifende Regelung der Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der Maßnahmen möglich.

Soll das Steuern der Maßnahmen über das Kennzahlensystem nicht zu einem wirkungslosen Parallelsystem werden, ist eine Kopplung mit dem Prämien- bzw. Anreizsystem des Unternehmens unabdingbar. Zu oft werden Führungskräfte auf „schöne“ strategische Ziele verpflichtet, ihr Entgelt aber orientiert sich an einigen davon „unabhängigen“ Finanzkennzahlen. Dadurch werden die Kräfte des Unternehmens natürlich nicht gebündelt, sondern gegebenenfalls kontraproduktiv und widerstrebend gelenkt.

Letztendlich führen die Aktionen dann zu Veränderungen in der Kultur und im Stärken-Schwächen-Profil des Unternehmens. In Verbindung mit den durch das Unternehmen nicht beeinflussbaren Veränderungen im Umfeld ergibt sich eine neue Positionierung. Damit beginnt der Kreislauf der Unternehmenssteuerung von vorne und dem Unternehmen eröffnen sich veränderte Möglichkeiten für den Business-Development-Prozess und auch neue Herausforderungen für das Controlling dieses Prozesses.





## 2.14 Ihr Lernerfolg aus diesem Kapitel

- Controlling des Business Development Managements bedeutet Entwicklungspotenziale des Unternehmens in allen wichtigen Unternehmensbereichen aufzuzeigen und einem Entwicklungsprozess zuzuführen.
- Viele Bausteine eines Systems zur Unternehmensteuerung sind in der Praxis emergent vorhanden. Sie müssen vor allem als solche kenntlich gemacht und in den Kontext eingebunden werden.
- Auch scheinbar rein qualitative Aspekte wie Unternehmenskultur und Kompetenzbereiche können durch Strukturierung der Thematik einer besseren Messung zugeführt werden.
- Markt einerseits und Stärken-Schwächen-Profil andererseits ergeben die Positionierung des Unternehmens im Verhältnis zum Wettbewerb.
- Die Positionierung in Verbindung mit für Dritte ggf. nicht wahrnehmbaren internen Stärken sollte die Rentabilität des Unternehmens erklären.
- Das Performancemaß eines Unternehmens muss individuell entwickelt werden, damit das Modell die gewünschten qualitativen Veränderungen auch tatsächlich quantitativ misst. Zentrale Werttreiber, die in keinem Performancemaß fehlen dürfen, sind Risiko und Effizienz der Kapitalnutzung. Für viele Unternehmen ist zudem Wachstum ein wichtiger Werttreiber.
- Eine Strategie hat eine innere Logik, wie der Erfolg des Unternehmens erreicht werden kann. Diese Logik gibt auch die Grundstruktur des Kennzahlensystems vor. Sie zeigt Entwicklungspotenziale auf und ist Leitlinie für das Handeln im Unternehmen.
- Die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens hängt von seinen Risiken und seiner Risikotragfähigkeit (Eigenkapital) ab. Risiko ist dabei die Möglichkeit, gesetzte Ziele zu verfehlen.

## 2.15 Übungsaufgaben zu diesem Kapitel

### Aufgabe 1

Nennen Sie die Teilaufgaben eines geschlossenen Steuersystems!

### Aufgabe 2

Wie ist die Kapitalrendite definiert? Wie lässt sich die Rendite plausibel erklären?

### Aufgabe 3

Beschreiben Sie den Aufbau eines Werttreibermodells!

### Aufgabe 4

In welcher Verbindung stehen Geschäftslogik, Strategien, Kennzahlensystem, Maßnahmenplanung und Anreizsysteme?

### **3 Wahrnehmung und Steuerung strategischer Entwicklungspotenziale**

#### **3.1 Ziele des Kapitels**

Business Development Management verfolgt letztlich die Aufgabe, ein Unternehmen weiterzuentwickeln. Die Zielsetzung einer solchen Entwicklung wird ökonomisch der Stabilisierung oder Mehrung des Erfolgs des Unternehmens dienen. Der grundlegende Antrieb für den durch das Controlling zu überwachenden Entwicklungsprozess fällt damit mit einer der Kernfragen der Betriebswirtschaftslehre zusammen: Was macht Unternehmen erfolgreich? In diesem Kapitel wird nicht die Thematik der Performance-messung von Unternehmen vertieft werden und Zielsetzung ist es auch nicht, die Diskussion zu vertiefen, ob die betriebswirtschaftliche Forschung überhaupt in der Lage sein kann, generell gültige Erfolgsfaktoren zu identifizieren<sup>21</sup>.

Vielmehr wird in diesem Kapitel aufgezeigt, wie die Thematik der potenziellen Erfolgsfaktoren für ein Unternehmen strukturiert und systematisiert werden kann. Die Strukturierung dient dabei vor allem einer sinnvollen Gliederung der strategisch relevanten Themen, um im Controlling einen Überblick zu behalten, in welche Richtung die Entwicklung läuft. Die Systematisierung dient vor allem dazu, erkennbar zu machen, welche Ursache-Wirkungsketten in der Logik der Strategie stecken. Dies dient zum einem dem tieferen Verständnis der Strategie, was auch ihre Kommunizierbarkeit erleichtert, damit sie als Denk- und Verständnisrahmen der Handlungen des Managements dienen kann. Daneben leisten Ursache-Wirkungsketten auch gute Denkanstöße für die quantitative Messung strategischer Zusammenhänge, in dem Ursachen und ihre vermuteten Wirkungen transparent aufgezeigt werden (vgl. dazu das Beispiel aus Kapitel 2.4 Geschäftslogik).

#### **3.2 Die innere Logik einer Strategie**

Im Ergebnis wird eine betriebswirtschaftliche Strategie versuchen, den finanziellen Erfolg eines Unternehmens zu mehren. Viele der zu dieser generellen Feststellung abweichenden Einschätzungen stellen meist nur Spezialfälle dar, in denen ein Unternehmen die finanziellen Mittel schon ausgibt, bevor diese den finanzierenden Investor erreichen (z.B. durch Zahlungen an Mitarbeiter, Unterstützung von Interessengruppen wie Anliegern oder örtlichen Vereinen oder stark vergünstigten Leistungen an Kunden). Auch dabei gilt in aller Regel, dass die Prozesse so effizient wie möglich die gewünschte Leistung erstellen sollten. Die „Non-Profit“-Ausrichtung

---

<sup>21</sup> Nicolai/Kieser: 2002.

entspricht also einer vorzeitigen Ausschüttung des Erwirtschafteten an einen gegebenenfalls anderen Adressaten als den Investor.

Dem finanziellen Erfolg voran steht in der Regel der Absatz der erstellten Leistungen. Dies wiederum wird nur möglich sein, wenn diese Leistungen auf eine Nachfrage treffen (also dazu geeignet sind, Kundennutzen zu bieten und zum Kauf zu reizen) und im Falle einer Konkurrenzsituation die Leistung in der vergleichenden Beurteilung durch den Kunden bestehen kann. Die Leistung muss also im Porter'schen Sinne Wettbewerbsvorteile aufweisen. Die Steuerung dieser Thematik wird vertiefend im Kapitel 4 Controlling von Marktentwicklung und Wettbewerbstendenzen betrachtet. In der Wirtschaftswissenschaft hat insbesondere Porter die damit verbundenen Betrachtungsweisen begründet und gilt als zentraler Vertreter der sog. „Market-based View“ des strategischen Managements.

Produkte mit Wettbewerbsvorteilen wiederum fallen in der Regel nicht vom Himmel. Vielmehr wird das Unternehmen entsprechende Kompetenzen haben müssen, um derartige Leistungen anbieten zu können. Und es wird eine Wertschöpfung erforderlich sein, diese Leistung zu erstellen. Dabei ist es unerheblich, ob die Wertschöpfung in der Kombination der Leistungen Anderer besteht (vergleichbar zur Vermittlungs-/Handelsfunktion) oder in der eigenen Erstellung des Produktes. Die Steuerung von Entwicklungen aus dem Themenfeld Wertschöpfung und Kompetenzen wird im Kapitel 5 Steuerung von Entwicklungspotenzialen in der Wertschöpfung vertieft. Die auf Ressourcen und Kompetenzen ausgerichtete strategische Denkschule („Resource-based View“) geht im Wesentlichen auf Penrose<sup>22</sup> und Ansoff<sup>23</sup> zurück. Anfang der 90er Jahre wurde aus diesen Denkschulen heraus auch der Ansatz der Kernkompetenz beschrieben.<sup>24</sup>

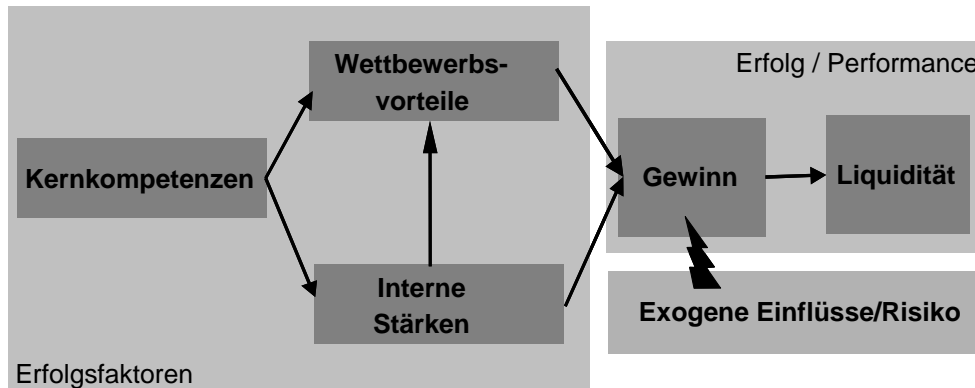
Die genannten Themenfelder „Finanzen/Performance“, „Markt/Wettbewerb“, „Wertschöpfung“ und „Kompetenzen“ lassen sich in einer inneren Logik miteinander verbinden. Dieses logische Grundgerüst kann die Strukturierungs- und Systematisierungsgrundlage für die Steuerung strategischer Entwicklungspotenziale darstellen. Die Erfolgspotenziale sind dabei die für das Unternehmen im Rahmen seines Business-Development-Prozesses relevanten Erfolgsfaktoren.

---

<sup>22</sup> Penrose: 1959.

<sup>23</sup> Ansoff: 1966.

<sup>24</sup> Prahalad/Hamel: 1990.



Struktur und Systematik von Erfolgspotenzialen<sup>25</sup>

### 3.3 Exkurs: Strategische Geschäftseinheit

Die Steuerung mittels einer Strategie auf ein Unternehmen zu beziehen, ist eine gebräuchliche, aber dennoch missverständliche Begriffsvereinfachung. Eine Strategie dient der Steuerung einer strategischen Einheit (strategische Geschäftseinheit – SGE). Diese tautologische Feststellung fordert eine Definition, was eine strategische Einheit ist, da offensichtlich für jede dieser Einheiten eine eigene Strategie benötigt wird. Leider gibt es keine wirklich „scharfe“ Definition was eine strategische Einheit von einer operativen Einheit unterscheidet<sup>26</sup> (außer tautologischen wie der Feststellung, dass sie eine eigene Strategie haben).

Betrachtet man die Struktur und Systematik von Erfolgspotenzialen wie oben dargestellt, so lässt sich feststellen, dass unterschiedliche strategische Einheiten bereits beginnend mit dem Kompetenzprofil und der darauf aufbauenden Gestaltung der Wertschöpfung bzw. der damit verbundenen internen Stärken erhebliche Unterschiede aufweisen, die sich meist nicht mehr in einer gemeinsamen Logik abbilden lassen. Unterschiede im Bereich der Wettbewerbsvorteile und finanziellen Zielsetzungen lassen sich noch unter einem strategischen Dach in verschiedenen (operativen) Einheiten bündeln. Sinnig erscheint dem Autor hierfür der Begriff des Geschäftsfeldes (GF) oder der Produkt-Markt-Kombination (PMK). Typische Beispiele dafür sind verschiedene Regionalbereiche oder Länderorganisationen innerhalb einer strategischen Einheit. Im Prinzip wird dasselbe Produkt verkauft, jedoch mit unterschiedlichen Produkteigenschaften, die je nach Nachfrage mentalität in den Mittelpunkt gestellt werden.

Bei der Einführung von Steuerungssystemen wird der Komplexitätstreiber „Anzahl der strategischen Einheiten“ besonders bei kleinen und mittleren Unternehmen gerne ignoriert. Dabei braucht man sich dann nicht zu wun-

<sup>25</sup> In Anlehnung an das Konzept der FutureValue Group AG (<http://www.futurevalue.de>).

<sup>26</sup> Vgl. Baum/Coenenberg/Günter: 2004, S. 34ff sowie Müller-Stewens/Lechner: 2001, S. 187 ff. und S. 210 ff.

dern, dass sich bspw. manufakturartige Fertigungsprozesse und Großserienprodukte nicht einfach unter einem strategischen Dach steuern lassen. Einen guten Hinweis auf die Existenz von unterschiedlichen strategischen statt operativen Einheiten liefert dabei auch die Einordnung von Unternehmenseinheiten im Rahmen des Kompetenztypus (siehe 5.2 Kompetenztypus).

### 3.4 Erfolgspotenziale steuern

Die Herausforderung für das Business Development Controlling besteht im Rahmen der strategischen Steuerung darin, für das Unternehmen relevante Erfolgspotenziale in einen steuerbaren Zusammenhang zu stellen. In der Regel sind andere Unternehmensbereiche wie Marketing, Vertrieb, Produktion oder das Personalmanagement dafür zuständig, die Erfolgspotenziale des Unternehmens in ihrem jeweiligen Bereich zu identifizieren. Die jeweiligen Fachkompetenzen werden dabei zwar in der Regel sehr gut in der Lage sein, allgemeine Erfolgsfaktoren zu identifizieren und sie in ihrer Übertragung auf das Unternehmen zu beurteilen. Allerdings wird selten aus der Optimierung des einzelnen Bereichs heraus ein logisch konsistentes und als Geschäftslogik verknüpftes Gesamtgebilde entstehen. Diese Aufgabe wird häufig – sofern nicht von einem eigenen Unternehmensbereich „Business Development“ oder „Unternehmensstrategie“ übernommen – dem Disziplinen übergreifenden Controlling obliegen.

Dabei ist die Überwachung des Fittings der verschiedenen Erfolgspotenzialbereiche noch nicht die ganze Herausforderung. Passen die einzelnen Teile der Erfolgspotenziale zueinander, sind aufeinander abgestimmt und ergeben eine logische Kette, wie zukünftiger Erfolg erreicht werden kann, so ist das nur die eine Hälfte der Aufgabe. Die Erkenntnis daraus ist zunächst, dass es (mindestens) eine logische, plausible und nachvollziehbare Möglichkeit gibt, das Unternehmen erfolgreich weiterzuentwickeln. Mindestens genauso so bedeutsam ist es, zu bestimmen, ob diese Logik wirtschaftlich erfolversprechend ist. Dieser Teil der Herausforderung besteht darin, die meist qualitativen Wirkungszusammenhänge in quantifizierte Wirkungsketten und Szenarien zu überführen und daraus die wirtschaftliche Wirkung des Geplanten abzuleiten.

Dieser Teilaufgabe sollte eine fundierte Werttreiberanalyse vorangegangen sein (siehe Abschnitt 2.6 Werttreiberanalyse). Aus dieser heraus ist über die mathematische Ableitung der Performanceformel schon bekannt, welche Werttreiber die stärkste Veränderung in der Performance auslösen. Besonders erfreulich ist es, wenn die quantitativen Aussagen zu den größtmöglichen Wirkungen und die qualitativen Wirkungsketten des plausibel Erreichbaren übereinstimmen.

Meist wird eine aus den strategischen Zielen abgeleitete Planung auf einem umfangreichen Annahmengerüst basieren. All diese Annahmen sind typischerweise unsicher, also mit Risiko behaftet. Entsprechend ist es durchaus vorstellbar, dass alles vielversprechend klingt, dann aber in der Umsetzung nicht die gewünschten Ergebnisse erreicht werden. Hier setzt nun wiederum das Controlling auf, in dem es versucht, zu analysieren, wel-

che Ergebnisse unter Berücksichtigung der Annahmenabweichung möglich gewesen wären (zu Ansätzen der Abweichungsanalyse vgl. auch Abschnitt 4.4 Abweichungsanalyse).



### Beispiel aus der Praxis

Ein produzierendes Unternehmen der Metallindustrie mit einem reinen B-to-B-Geschäft analysiert mittels Kundenbefragung einen zentralen „Pain Point“ der Kunden. Die Lieferzeiten sind zu lange, was die Kunden in der Flexibilität gegenüber den Endabnehmern erheblich einschränkt. Das Problem ist nicht auf das Unternehmen beschränkt, sondern branchentypisch. Die Geschäftsleitung erkennt ihre Chance, hier einen aufsehenerregenden Vorsprung zu erarbeiten und sich neue Kunden zu erschließen. Es wird ein Projektteam initiiert, das die Geschäftsprozesse des Auftragsdurchlaufs analysiert und vom Groben bis ins Detail neu gestaltet. Nach einigen Monaten Arbeit konnte die Durchlaufzeit von ursprünglich mehreren Wochen um rund 40% reduziert werden.

In einer etwa sechs Monate später durchgeführten erneuten Kundenbefragung ist die Zufriedenheit der Kunden zwar angestiegen, jedoch deutlich weniger als erwartet. Auch die Anzahl der Neuakquisitionen blieb hinter den Erwartungen zurück. Sonstige Verschlechterungen in den Leistungen des Unternehmens waren nicht zu erkennen. Was war passiert? Warum wirkte das Business-Development-Projekt nicht wie erwartet?

Die Initiative des Projektes hatte die ganze Branche in Unruhe versetzt. Der mögliche Wettbewerbsvorteil hat die wichtigsten Wettbewerber umgehend und sehr intensiv aktiv werden lassen und diese unternahmen ihrerseits vergleichbare Anstrengungen. Letztendlich konnte das Unternehmen zwar einen Vorsprung erreichen, der allerdings vor allem einen Imageeffekt hatte. Der im Vergleich zu den Wettbewerbern erzielte Vorteil war nicht dauerhaft genug und zu gering, um die Kunden zum Lieferantenwechsel zu animieren.

### 3.5 Erfolgspotenziale operationalisieren

Die Beschreibung von Erfolgspotenzialen ist eine Aufgabe, die selten standardisiert in den Unternehmen gelöst ist. Dadurch entsteht das Problem,

dass die Erfolgspotenziale nicht eindeutig verstanden werden, nicht erkennbar ist, wer für welches Thema zuständig ist und ob und wie Veränderungen bei diesen Erfolgspotenzialen überwacht werden. Dieser Thematik haben sich unter anderem Kaplan/Norton gewidmet, als diese mit der Entwicklung der Balanced Scorecard einer besseren Messbarkeit strategischer Ziele einen umfassenden Ansatz gaben.<sup>27</sup> Stärker auf die Beschreibung an sich und die Vergleichbarkeit von Strategien fokussiert ist Gleißner mit seinem Ansatz der 14 Dimensionen.<sup>28</sup> Dadurch wird die Beschreibung einer Strategie präzisiert, bevor die Messung über Kennzahlen erfolgt. Dies erleichtert einerseits die Umsetzung in konkrete Planung und ermöglicht vor allem schon in der Phase davor, strategische Alternativen miteinander zu vergleichen und mögliche Wirkungsunterschiede aufzuzeigen. Die Struktur der 14 Dimensionen richtet sich dabei in ihrem generischen Ursprung an den oben beschriebenen Themenfeldern einer Strategie aus.



Operationalisierung strategischer Erfolgspotenziale<sup>29</sup>

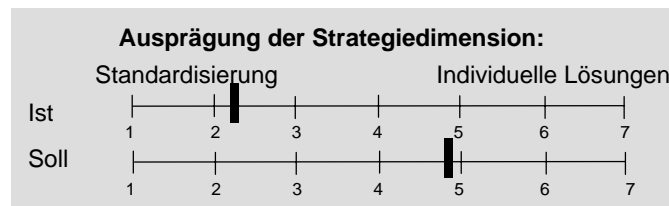
<sup>27</sup> Kaplan/Norton: 1992 und 1996.

<sup>28</sup> Gleißner: 2003.

<sup>29</sup> In Anlehnung an das Konzept der FutureValue Group AG (<http://www.futurevalue.com>).



Mittels der 14 Dimensionen, welche unternehmensindividuell gewichtet und angepasst werden können, werden einzelne Erfolgspotenziale wie in einer Richtungsanzeige konkretisiert: wo steht das Unternehmen und welche Positionierung wird angestrebt? Folgende Grafik verdeutlicht die Methode anhand des Standardisierungsgrades. Wie das Beispiel verdeutlicht, gelingt durch die Beschreibung einer Dimension ein nachvollziehbares Verständnis für das, was das Unternehmen strategisch erreichen will. Daneben kann klar herausgearbeitet werden, woran das Unternehmen erkennen kann, ob die vermutete Umfeldentwicklung und wie der Erfolg der eigenen Repositionierung gemessen werden könnte.



#### Erläuterung der Positionierung:

- Das Unternehmen behauptet sich heute bei relativ hoher Standardisierung vor allem mit einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis am Markt. Die Dimension hat daher eine hohe strategische Bedeutung.
- Der Trend geht bei den Kunden zu stärker individualisierten Lösungen.
- Wegen der zunehmenden Komplexität und damit verbundenen Kosten bestehen Risiken für die preisliche Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Die Veränderung ist in ihrer Wirkung auf das Image und den Absatz sorgfältig zu beobachten.
- Die Überwachung erfolgt federführend im Vertrieb in enger Abstimmung mit der Produktentwicklung und der Produktion.

Beschreibung einer strategischen Dimension

Im Folgenden werden die von Gleißner beschriebenen 14 Dimensionen kurz erläutert. Über die Erläuterungen zu den einzelnen Dimensionen wird aufgezeigt, mit welchen Themen sich Unternehmen auseinandersetzen können, um neue Erfolgspotenziale zu erschließen oder sich durch eine Neuausrichtung eine mehr Erfolg versprechende Positionierung im Wettbewerb verschaffen können.

### 3.5.1 Standardisierungsgrad

In den Bereich der Kernkompetenzen fällt die Frage nach dem grundsätzlichen Kompetenzprofil des Unternehmens (vgl. 5.2 Kompetenztypus). Zu den primären Kompetenzunterschieden gehört die Fähigkeit, hoch standardisierte oder hoch individualisierte Leistungen anzubieten.

### 3.5.2 Innovationsorientierung

Ebenfalls den Grundkompetenzen zugeordnet ist die Einordnung des Unternehmens als Innovator oder Imitator. Innovative Unternehmen benötigen in der Regel umfangreiche F+E-Tätigkeiten und eine kompetente Vermarktungsabteilung. Genau die mit dem Innovator-Dasein verbundenen Risiken sind es, die vielen Unternehmen eher ein imitierendes Verhalten als die bessere strategische Ausrichtung erscheinen lässt.

### 3.5.3 Kostenorientierung

Die Kostenorientierung ist das interne Pendant zur Preisorientierung. Zu unterscheiden ist eine Positionierung in Richtung möglichst kostengünstiger Leistungserstellung (oft in Verbindung mit Standardisierung und Preisorientierung) oder möglichst hochwertigen Produkten (Qualität; in der Regel in Verbindung mit der extern ausgerichteten Nutzenorientierung).

### 3.5.4 Strategische vs. operative Kompetenz

Hohe strategische Kompetenz fokussiert eher die langfristige Ausrichtung des Unternehmens und beachtet vor allem auch das Portfolio an strategischen oder operativen Geschäftseinheiten. Operative Schwächen gelten als vorübergehend akzeptabel, da sie weniger erfolgsverursachend eingeschätzt werden. Operative Kompetenz hingegen fokussiert auf eine operativ optimale Ausnutzung der Möglichkeiten bei mehr oder weniger fixen strategischen Rahmenbedingungen.

Die Einordnung auf dieser Achse ist von hoher Bedeutung für das Business Development Management und die Fokussierung auf strategisches oder operatives Controlling. Allerdings wird man in vielen Unternehmen feststellen, dass bei dieser Dimension ein „ausgewogenes“ Kompetenzprofil angestrebt wird.

### 3.5.5 Spezialisierungsgrad

Flexibilität gilt gerade in mittelständischen Unternehmen als wichtige Tugend im Wettbewerb. Dabei kann Flexibilität auf zwei Dimensionen fußen (vgl. auch 3.5.6 Flexibilitätsgrad). Im Sinne der Spezialisierung oder Universalität von Ressourcen wird festgelegt, wie die Kompetenz des Unternehmens ausgerichtet ist. Während Universalität in der Regel mit einer höheren Flexibilität einhergeht, wird man bei Spezialisierung Kosten- oder Qualitätsvorteile erreichen können.

### 3.5.6 Flexibilitätsgrad

Flexibilität im hier gemeinten Sinne bezieht sich darauf, ob ein Unternehmen eine eher starre (Voll-)Auslastung anstrebt, oder ob es bezüglich der verfügbaren Kapazitäten eher flexibel sein möchte, um auch auf eine kurzfristige Kapazitätsnachfrage am Markt gut reagieren zu können.

### 3.5.7 Wertschöpfungstiefe

Autarkie und Verbund sind die Gegenpole der Wertschöpfungstiefe. Laut der PIMS-Studie<sup>30</sup> ist die Wertschöpfungstiefe durchaus ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Und interessanterweise ist die Dimension Wertschöpfungstiefe eine, bei der für beide Pole ein erhöhter Erfolg gezeigt werden kann, jedoch Nachteile bei einer mittleren Position. Unternehmen sollten also eine möglichst hohe Autarkie anstreben oder die Wertschöpfung weitgehend in einem Verbund mit anderen Unternehmen organisieren.

### 3.5.8 Leistungsbreite

Im Kontext der Wettbewerbsvorteile kann die Ausrichtung eines Unternehmens konzentriert oder diversifiziert sein. Die Konzentrationsstrategie folgt der Einsicht, dass nur die Konzentration auf ein enges Leistungsspektrum den Aufbau der entsprechenden Fähigkeiten erlaubt, um besonders erfolgreich zu sein. Andererseits ist zu beachten, dass die Diversifikation durch die Streuung der Unternehmensaktivitäten auf verschiedene Kunden, Regionen, Produkte o.Ä. erheblich zur Reduktion des unternehmerischen Risikos beitragen kann<sup>31</sup>.

### 3.5.9 Wettbewerbsverhalten

Defensives oder offensives Wettbewerbsverhalten steht im Zusammenhang mit den Marketing- und Vertriebsaktivitäten des Unternehmens. Defensives Wettbewerbsverhalten ist typisch für Unternehmen, die kaum aktiven Vertrieb betreiben. In der Regel suchen diese eher die Koexistenz mit dem Wettbewerb statt – wie ein offensives Unternehmen – die Konfrontation. Die aggressivste Form ist die Wettbewerbsverdrängung durch Preiswettbewerb.

### 3.5.10 Preisorientierung

Ob ein Unternehmen sich am Markt eher auf den Wettbewerbsfaktor Preis fokussiert oder sich eher dem vielfältigen Thema Nutzen widmet, wird in aller Regel mit der internen Dimension der Kostenorientierung harmonisieren. Je weniger Differenzierungsmöglichkeiten die Leistung bietet, desto dominanter wird die Preisorientierung sein (sog. Commodities wie Heizöl stehen in einem fast ausschließlichen Preiswettbewerb).

---

<sup>30</sup> PIMS = Profit Impact of Market Strategies; Studie zur Erforschung von Erfolgsfaktoren; heute durchgeführt durch das Strategic Planning Institute (SPI) am Massachusetts Institute of Technology (MIT).

<sup>31</sup> Müller-Stewens/Lechner: 2001, S. S. 210ff.

### **3.5.11 Vertriebsorientierung vs. Produktorientierung**

Bei der Vertriebsorientierung stehen die vertrieblichen Aktivitäten als maßgeblicher Erfolgsfaktor im Mittelpunkt. Die Produktorientierung hingegen setzt das hochwertige Produkt in das Zentrum der Aufmerksamkeit, da diese strategische Ausrichtung davon ausgeht, dass ein überlegenes Produkt sich letztlich auch am Markt durchsetzen wird.

### **3.5.12 Wachstumsorientierung**

Wachstum ist ein wichtiger Werttreiber (siehe auch 2.6 Werttreiberanalyse). Daher entscheiden sich viele Unternehmen, Wachstum in das Zentrum ihrer Business-Development-Bemühungen zu stellen. Aber mit hohem Wachstum sind oft auch Risiken verbunden, die dann – zeitweise – einer Konsolidierung gewachsener Strukturen bedürfen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nicht zu gefährden.

### **3.5.13 Risiko-Rendite-Profil**

In der theoretischen Betrachtung stehen sich Risiko und Rendite als Gegenpole gegenüber. Dabei wird unterstellt, dass ein auf Sicherheit bedachtes Unternehmen zugunsten seiner Überlebensfähigkeit auf (riskante) Chancen verzichtet (vgl. auch 2.10 Finanz- und Risikomanagement). Renditeorientierte Unternehmen hingegen verzichten häufig auf eine adäquate Absicherung der Unternehmensentwicklung und gehen damit ein erhöhtes Konkursrisiko ein. In der Praxis zeigt sich, dass es durchaus Mittelwege gibt, bei denen ein Unternehmen – z.B. durch ein geschicktes Portfolio an Aktivitäten – eine gute Rendite bei relativ niedrigem Risiko erreicht. Aber letztendlich gilt natürlich, dass die höchste Rendite erreicht wird, wenn man alles auf „das richtige Pferd“ setzt.

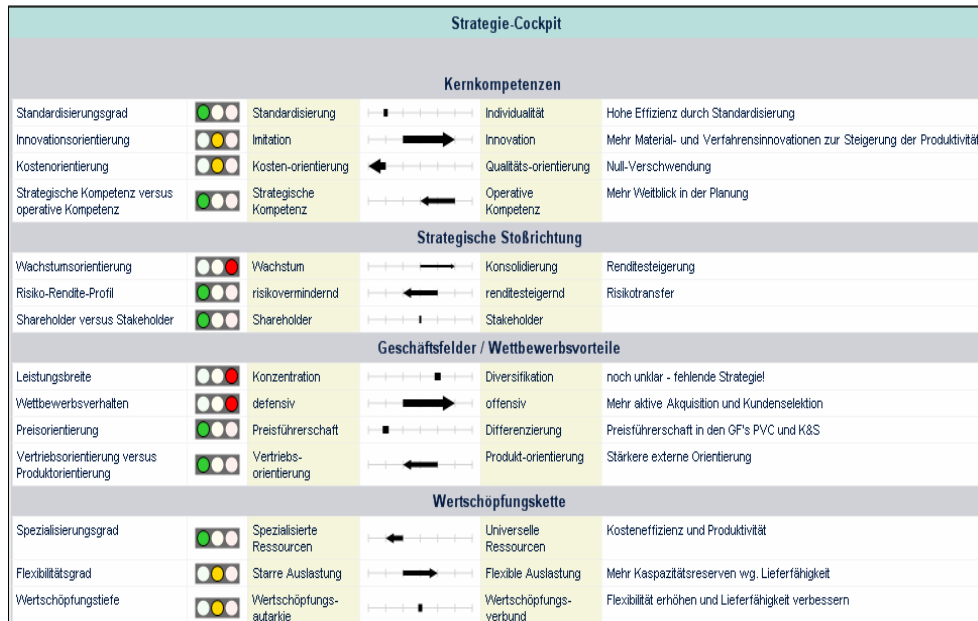
### **3.5.14 Shareholder vs. Stakeholder**

Im Abschnitt 3.2 Die innere Logik einer Strategie wurde bereits darauf hingewiesen, dass man scheinbar nicht renditeorientierte Ziele von Unternehmen als Sonderfall der Performanceoptimierung mit vorzeitiger Ausschüttung des Erwirtschafteten an einen anderen Adressatenkreis als den Investor interpretieren kann. In dieser Dimension geht es nun darum, genau das transparent zu machen: Wem soll die möglichst gute Performance des Unternehmens zugute kommen? Nicht vergessen werden darf, dass eine Stakeholderorientierung genauso der Messung bedarf, um einen sinnvollen Business-Development-Prozess voranzutreiben.

## **3.6 Das strategische Cockpit**

Das Controlling im Business Development hat die Aufgabe, einen Entwicklungsprozess eines Unternehmens zu steuern. Dazu ist zuvorderst die Steuerung der strategischen Entwicklung erforderlich. Gelingt mittels eines Ansatzes wie dem der 14 Dimensionen eine Präzisierung der strategischen Aussagen, so kann die Strategie des Unternehmens wie in einer Art Cockpit überwacht werden. Die folgende Abbildung zeigt einen Ausriss aus einer Softwareabbildung der 14 Dimensionen mittels des FutureValue™-

StrategieNavigators. Auf dem Bild wird erkennbar, wie ein Unternehmen die 14 Dimensionen gewichtet hat (Stärke der Richtungspfeile) und für jede Dimension festgelegt hat, wo es sich heute positioniert sieht und welche Positionierung es anstrebt. Dadurch wird die gesamte notwendige Entwicklung im Rahmen des Business Development Managements aus strategischer Sicht im Überblick transparent. Gelingt zudem noch eine Zuordnung von Kennzahlen und Risiken (Bewertung unsicherer Annahmen), so geht aus den Ampelsignalen sogar eine quantitative Bewertung der strategischen Entwicklung hervor.



Überwachung der strategischen Veränderungen<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Darstellung entnommen der Software FutureValue™ - StrategieNavigator (<http://www.strategie-navigator.de>).



### 3.7 Ihr Lernerfolg aus diesem Kapitel

- Jede Strategie folgt einer inneren Logik, die durch eine Verknüpfung der Themenfelder „Finanzen/Performance“, „Markt/Wettbewerb“, „Wertschöpfung“ und „Kompetenzen“ gekennzeichnet ist und ein Grundgerüst für die Steuerung darstellt.
- Innerhalb des BDM bzw. des strategischen Managements unterscheidet man die „Market-based View“, deren bekanntester Vertreter Michael E. Porter ist, und die „Resource-based View“, zu deren wichtigsten Vertretern Penrose und Ansoff zählen.
- Strategien beziehen sich nicht auf das Gesamtunternehmen, sondern auf strategische Geschäftseinheiten (SGE), die nicht mit operativen Geschäftseinheiten gleichzusetzen sind.
- Es obliegt dem Business Development Management, die Erfolgspotenziale auf der Gesamtunternehmensebene steuerbar zu machen bzw. zu steuern sowie diese zu überwachen.
- Die Bewertung der Sinnhaftigkeit einer strategischen Alternative erfordert, dass sowohl quantitative Wirkungen (Wertanalyse/Performanceschätzung) als auch qualitativ plausible Möglichkeiten (Geschäftslogik) beurteilt werden und dass diese im „Gleichklang“ stehen.
- Mithilfe einer Balanced Scorecard bzw. deren Erweiterung mittels strategischer Dimensionen können Erfolgspotenziale operationalisiert werden.

### **3.8 Übungsaufgaben zu diesem Kapitel**

#### **Aufgabe 1**

Welche Themenfelder verbindet eine Strategie mit einer inneren Logik?

#### **Aufgabe 2**

Wie kann eine Operationalisierung von ansonsten eher unpräzisen strategischen Aussagen erreicht werden?

#### **Aufgabe 3**

Wie kann die strategische Entwicklung gesteuert werden? Erläutern Sie Ihre Antwort!

#### **Aufgabe 4**

Welche Erfolgspotenziale (strategische Dimensionen) stehen in einem besonderen logischen Zusammenhang?

## **4 Controlling von Marktentwicklung und Wettbewerbstendenzen**

### **4.1 Ziele des Kapitels**

Keine Fortentwicklung eines Unternehmens kann im „luftleeren“ Raum stattfinden, sondern wird sich vielmehr an den Möglichkeiten orientieren, die das Umfeld bietet. Das muss nicht immer heißen, dass im Sinne eines Darwin'schen „Survival of the Fittest“ eine optimale Anpassung an die Umgebung erfolgen muss. Nicht selten ist das (nahezu) völlige Neuüberdenken der Marktzusammenhänge und damit die Neugestaltung des Umfeldes der Schlüssel zum Erfolg. Ein oft zitiertes Beispiel ist hier die Erfolgsgeschichte von IKEA, die mit der Idee der Selbstabholung und Selbstmontage von Möbeln begann.

Die Beschreibung der Marktsituation sowie die Beurteilung der möglichen Veränderungen in der Zukunft gehört damit zu den fundamentalen Annahmehereichen der Unternehmensplanung. Fehleinschätzungen oder Veränderungen der Marktdaten haben in der Regel massive Auswirkungen auf die Unternehmensplanung, da die Marktseite, und damit der erzielbare Umsatz, typischerweise die zentrale Planungsrestriktion ist. Nur selten noch können sich Unternehmen in einem Umfeld positionieren, in dem andere Teilbereiche – wie z.B. die Produktion – die zentrale Restriktion für die weitere Entwicklung darstellt. Sollte dem jedoch so sein, so wird auch dort das Controlling ein entsprechendes Augenmerk auf die Marktbedingungen in diesen Teilbereichen (Markt für Rohstoffe, Mitarbeiter, Kapital) richten müssen und kann mit den gleichen Methoden arbeiten, um das Annahmegerüst des Unternehmens zu überwachen.

### **4.2 Strukturierung der Marktsituation**

Generell zielt eine externe Markt- und Trendanalyse darauf ab, die Attraktivität der (potenziellen) Märkte für das Unternehmen zu beurteilen. Die Grundidee dieser Analysen geht auf die Porter'schen Überlegungen zu den Wettbewerbskräften zurück<sup>33</sup>. Daraus lässt sich ableiten, wie die Wettbewerbskräfte („Five Forces“) strukturiert und beurteilt werden können. Ein Unternehmen ist umso erfolgreicher, je besser dies die Umfeldbedingungen zulassen und umso stärker es selbst die gegebenen Möglichkeiten im Vergleich zum Wettbewerb ausnutzt. Letzteres hängt vor allem von den für den Kunden wahrnehmbaren Wettbewerbsvorteilen ab, die in der Regel auf internen Stärken oder Schwächen beruhen (siehe Kapitel 5 Steuerung von Entwicklungspotenzialen in der Wertschöpfung).

---

<sup>33</sup> Porter: 1980.

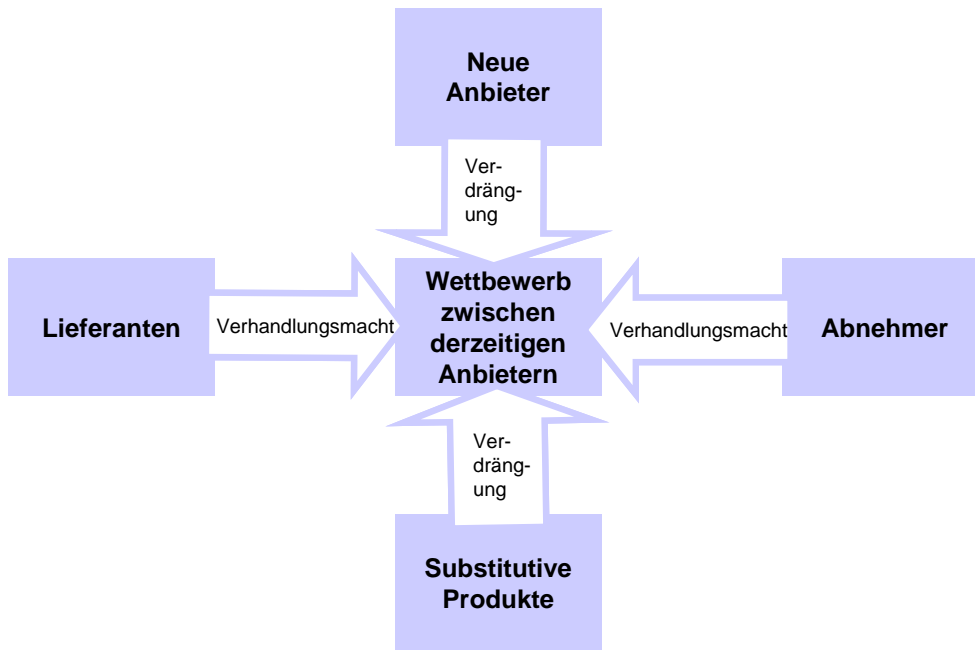


Neben der Feststellung der Ist-Situation der Märkte spielt für den Prozess des Business Developments vor allem die zukünftige Veränderung eine wesentliche Rolle. Dabei kann die Herausforderung darin bestehen, entweder für das Unternehmen (oder generell) neue Märkte in ihren Entwicklungspotenzialen zu beurteilen oder die Trends in bestehenden Märkten einzuschätzen.

Damit die Beurteilung der externen Situation nicht zum Selbstzweck wird, muss sie ihre Schlussfolgerungen in den Kontext der Unternehmensziele stellen. Dies ist prinzipiell auf den unterschiedlichsten Ebenen möglich und wird seine unternehmensindividuelle Ausgestaltung finden müssen. Potenziell lassen sich folgende Anknüpfungspunkte finden (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

- Erfolgsfaktoren der Geschäftslogik (siehe 2.4 Geschäftslogik)
- Dimensionen der Strategie (siehe 3.5 Erfolgspotenziale operationalisieren)
- Umsatzplanung
- Produktdesign
- Servicegestaltung

Die Aufbereitung der Informationen sollte klar strukturiert sein, damit die Zusammenhänge einfach zu verstehen sind. Für die Darstellung der Marktsituation kann man auf die Porter'sche Strukturierung der Wettbewerbskräfte zurückgreifen.



Strukturierung von Wettbewerbskräften nach PORTER<sup>34</sup>

Die Beurteilung der Wettbewerbssituation ist letztendlich ein wichtiger Baustein, um die Renditechancen eines Unternehmens in seinem Umfeld zu beurteilen. Die Beurteilung der Wettbewerbssituation sollte daher im Vergleich zu anderen Märkten erfolgen.

Damit die Beurteilung in einem Controllingprozess unterstützt wird, sollten quantitative Aussagen zur Verfügung stehen. Relativ einfach gelingt dies z.B. noch bei einer Variablen wie dem Marktwachstum. Andere Themen sind wesentlich schwerer mit einer klaren Messgröße zu operationalisieren. Mindestens sollten daher ordinale Bewertungsskalen genutzt werden. Folgende Grafik zeigt dies beispielhaft.

---

<sup>34</sup> Porter (1980).

Einflussfaktoren		Hilfe	GF Süden	GF Norden
		Umsatzanteile	60%	40%
1	Erwartetes Marktwachstum	?	--	0
2	Wettbewerbsintensität	?	--	-
3	Risiken durch Kalkulationsfehler, unerwartet niedrige Arbeitsproduktivität	?	+	+
4	Preisempfindlichkeit („Elastizität“) der Nachfrage	?	0	0
5	Möglichkeiten zur Produkt- bzw. Leistungsdifferenzierung	?	+	+
6	Konjunktorempfindlichkeit	?	--	0
7	Notwendige Kapitalbindung, Fixkostenbelastung	?	-	0
8	Möglichkeit der Kundenbindung	?	0/+	+
9	Verhandlungsmacht der Kunden	?	0/-	-
10	Verhandlungsmacht der Lieferanten	?	+	+
11	Substitutionsprodukte, -leistungen	?	--	+
12	Markteintrittshemmnisse für neue Wettbewerber	?	-	-
13	Ablaufgeschwindigkeit technologischer Veränderungen, Produktzyklen	?	-	0
14	Attraktivität der Branche für das Personal	?	-	-
15	Auswirkung von Regulierung, staatlicher Einfluss	?	0	0
Gesamtbewertung der Marktattraktivität			--	0/-

-- = sehr negativ, - = negativ, 0 = durchschnittlich, + = positiv, ++ = sehr positiv

Operationalisierung von Wettbewerbskräften<sup>35</sup>

### 4.3 Controlling von Marktentwicklungen

Die Aufbereitung von Trendinformationen gestaltet sich vielfach wesentlich komplizierter, weil es sich nicht um die Darstellung von Ist-Zuständen handelt, sondern um die Aufarbeitung von Möglichkeiten. Hier hilft es, sich an den Techniken der Beschreibung von Risiken zu orientieren. Dabei ist von Bedeutung, ein Risiko nicht als eine mögliche „Zukunftsalternative“ zu beschreiben, sondern die Bandbreiten der zukünftigen Entwicklungsalternativen aufzuzeigen (Chancen und Gefahren abwägen). Die Bedeutung eines Trends könnte sich dabei an seiner potenziellen Auswirkung auf eine Zielgröße (z.B. Umsatz) bemessen lassen. Dies muss jedoch nicht die Variable sein, an der auch die Trendentwicklung überwacht wird. Folgendes Arbeitsblatt verdeutlicht eine Trendbeschreibung.

<sup>35</sup> In Anlehnung an Arbeitsunterlagen der FutureValue Group AG (<http://www.futurevalue.de>).

<b>TRENDBESCHREIBUNG:</b>	
<b>PROGNOSE:</b> (Messgrößen und Entwicklung)	<b>WICHTIGKEIT:</b> (Trend-Relevanz in Bezug auf Umsatz)
<b>CHANCEN (für unser Unternehmen):</b>	<b>GEFAHREN (für unser Unternehmen):</b>
<b>BEWERTUNG / KONSEQUENZEN:</b> a) Welche Erfolgsfaktoren werden sich verändern?  b) Welche Erfolgsszusammenhänge werden sich verändern?	

Arbeitsblatt zur Trendbeschreibung<sup>36</sup>

Wesentlich ist hierbei auch wiederum, den Bezug zu potenziellen Informationsempfängern im Business Development Management herzustellen. Angedeutet ist jenes in obiger Abbildung mit der Frage nach den Erfolgsfaktoren bzw. -zusammenhängen, wie sie im strategischen Kontext abgebildet werden. Genauso könnte natürlich der Bezug zu operativen Fragestellungen erfolgen.

#### 4.4 Abweichungsanalyse

Die Zielsetzung der Abweichungsanalyse ist es, einem Lernprozess im Unternehmen die Grundlage zu geben. Aus diesem Lernprozess heraus können stets neue Ideen für das Business Development Management gewonnen werden. Ein solcher Lernprozess setzt voraus, dass verständlich wird, warum etwas so gekommen ist, wie es gekommen ist.

Für das Controlling bedeutet dies, dass es eine Verbindung zwischen Einflussparametern und Auswirkungsgrößen herstellen muss. Darauf basierend können dann Aussagen getroffen werden wie z.B. die Folgende:



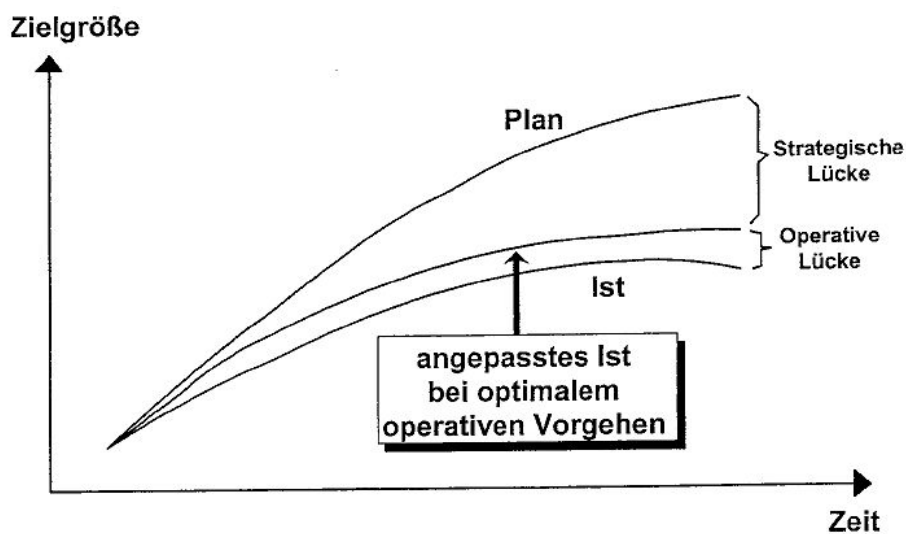
„Wir haben das Umsatzziel erreicht. Dabei konnten wir sogar mehr als die geplanten Mengen absetzen, weil sich die Konjunktur besser als geplant entwickelt hat. Wegen unerwartet starken Preiswettbewerbs haben wir jedoch gegenüber

<sup>36</sup> In Anlehnung an Arbeitsunterlagen der FutureValue Group AG (<http://www.futurevalue.de>).

den Listenpreisen über die geplanten Rabatte hinaus Preisnachlässe gewähren müssen. Nach Einschätzung des Vertriebs kam es zu diesem Preiswettbewerb trotz guter Marktentwicklung, weil Wettbewerber A offensichtlich seine Strategie geändert hat und nun bei unseren bisher führenden Produkten Marktanteile gewinnen will. Außerdem kommt das Neuprodukt von B im Design bei den Kunden besser an, ohne wesentliche funktionale Nachteile zu haben“.

Um derartige Abweichungsanalysen leisten zu können, wird das Controlling auf verschiedene Instrumente zurückgreifen müssen. Einige wichtige im Zusammenhang mit Marktentwicklungen sind im Folgenden kurz skizziert.

- (Strategische) GAP-Analyse  
Das Instrumentarium der GAP-Analyse kann für verschiedene Zielsetzungen genutzt werden. Im Sinne des Business Development Controllings erscheint es sinnvoll, um zunächst zu klären, welcher Teil einer (eventuellen) Zielabweichung auf strategische und welcher Teil auf eher operative Faktoren zurückzuführen ist.

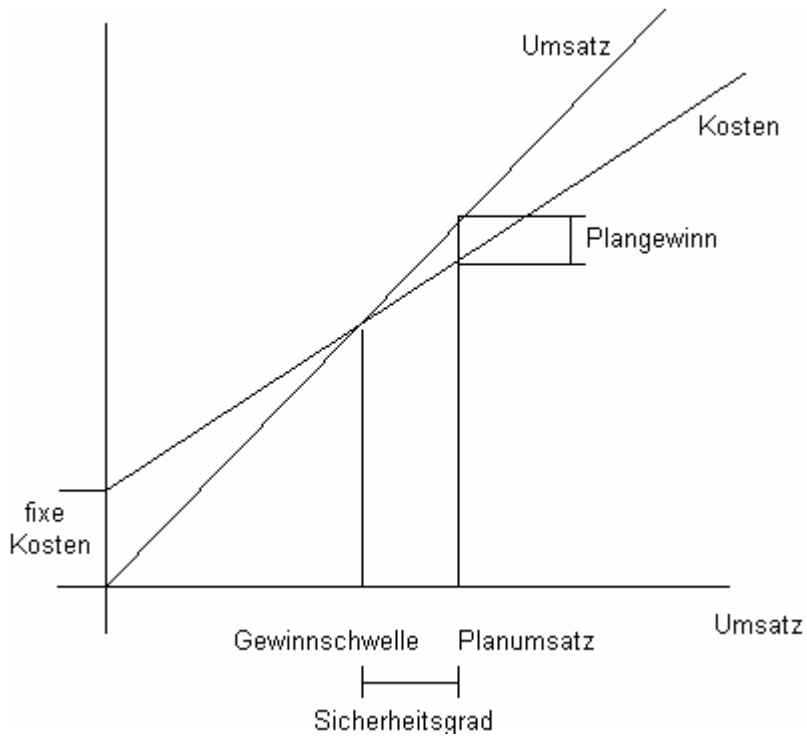


Strategische und operative Lücke<sup>37</sup>

- Gewinnschwellenanalyse  
Die Gewinnschwellenanalyse oder Break-even-Analyse zielt vor allem darauf ab, basierend auf der Kostenstruktur des Unternehmens die notwendige Mindestmengenauslastung zu bestimmen. Als Verfeinerung können mittels eines Hip-Roof-Charts Verschiebungen im

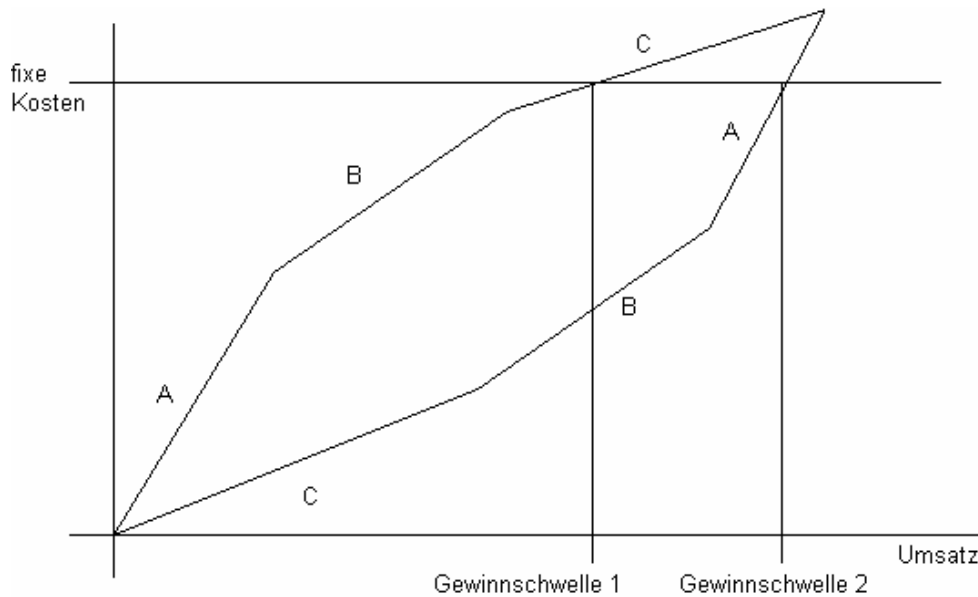
<sup>37</sup> Baum/Coenenberg/Günter: 2004, S. 18.

Produktportfolio aufgezeigt werden<sup>38</sup>. Je nach Verlauf des Verkaufs der Produkte (A, B, C) wird die Gewinnschwelle zu unterschiedlichen Zeitpunkten erreicht.



Grafische Darstellung der Gewinnschwelle

<sup>38</sup> Mott: 1997.



Hip-Roof zur Anzeige von Portfolioeffekten<sup>39</sup>

- **Preis-Mengen-Analyse**  
Die „klassische“ Preis-Mengen-Analyse zerlegt Umsatzabweichungen in die Preis- und in die Mengenkomponekte, um die beiden Effekte getrennt voneinander analysieren zu können.

## 4.5 Praxisbeispiel: das emz-Technologieportfolio

### 4.5.1 Die Ausgangssituation

Die emz-Hanauer GmbH & Co. KGaA ist ein mittelständisches Unternehmen in Familienbesitz. Mit ca. 700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit entwickelt und fertigt das Unternehmen in der strategischen Geschäftseinheit (SGE) Hausgeräte für die namhaften Hersteller von Haushaltsgroßgeräten in Europa, Nordamerika und Asien innovative elektromechanische Komponenten und Sensoren auf höchstem Qualitätsniveau. Die SGE Haustechnik entwickelt und liefert elektronische Steuerungen in den Bereichen Wasser, Wärme und Licht an namhafte Hersteller in Europa. Mit der SGE Umwelttechnik leistet emz mit innovativen Müllgebührenerfassungssystemen einen Beitrag zu Mülltrennung und Müllvermeidung.

Ein wesentlicher Baustein der Geschäftslogik von emz ist es, mit führenden Partnern in Zielmärkten innovative Lösungen („smart solutions“) zu entwickeln und in der Breite zu vermarkten. Derartige strategische Partnerschaften helfen, Ressourcen optimal einzusetzen und vorhandene Kompetenzen breiter zu vermarkten.

<sup>39</sup> Gleißner: 1995, S. 23.

**emz** verfolgt die Strategie der nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes, die auf einer Balance zwischen Wachstum, Risiko und Rendite basiert. Dabei dient seit 2002 eine Balanced Scorecard in der Umsetzung der Strategie als abgestimmtes System, das klare Auskunft über den Stand der Dinge gibt.

#### 4.5.2 Die Herausforderung

In der Analysephase zur Positionierung der Geschäftsfelder (GFs) der SGE Haustechnik zeigte sich eine besondere Herausforderung: Die GFs befanden sich nahezu alle in einem Aufbaustadium, welches die Anwendung eines klassischen McKinsey-Portfolios in Frage stellte, da keine typische Beurteilung der Ist-Situation sinnvoll wäre. Zur Bewältigung dieser Herausforderung entwickelten emz und die FutureValue Group AG eine „smart solution“. Das emz-Technologieportfolio sollte beurteilen, ob die GFs der Haustechnik geeignet sind, sich im Rahmen der Geschäftslogik zu entwickeln.

#### 4.5.3 Die Lösung

Anstelle der klassischen Portfolioanalyse, welche die einzelnen Bereiche anhand Marktattraktivität und Wettbewerbsvorteilen beurteilt, wurden die Kriterien technologische Attraktivität und Vermarktungschancen für emz gegenübergestellt. Dies entspricht in Ansätzen einem Technologieportfolio<sup>40</sup>, welches Technologieattraktivität und Ressourcenstärke gegenüberstellt und für emz modifiziert wurde.

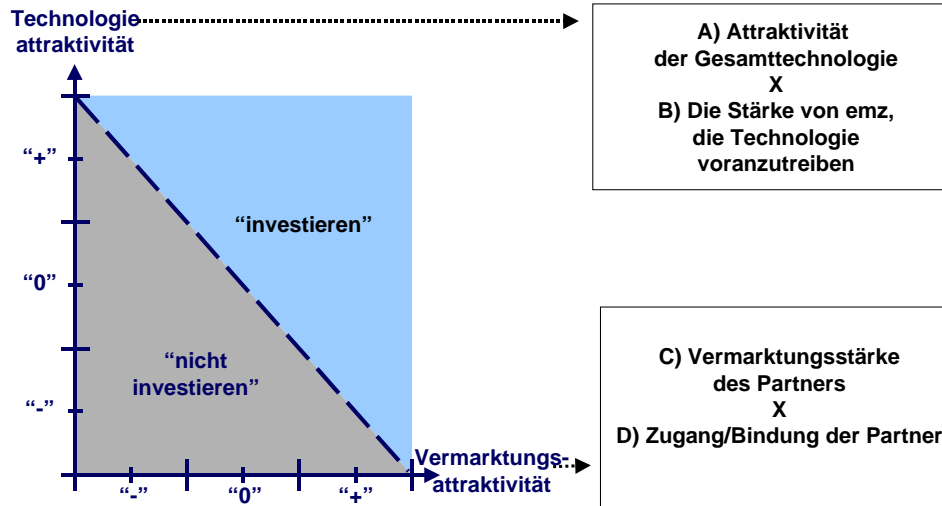
Entlang der y-Achse („Technologieattraktivität“) wird bewertet, wie interessant die Entwicklungspotenziale für die SGE Haustechnik sind (A) und wie groß die Fähigkeit von emz ist, mit der Entwicklung dieser Technologie mitzugehen (B). Die beiden Einflussfaktoren A und B sind multiplikativ miteinander verknüpft, weil die Nichterfüllung eines Faktors die Attraktivität vollständig in Frage stellt.

Die x-Achse („Attraktivität der Vermarktung“) gibt Auskunft darüber, wie bzw. ob es der SGE Haustechnik gelingt, über den Entwicklungspartner in attraktive Märkte einzutreten, weil der Entwicklungspartner dafür die entsprechende Marktmacht hat (C) und emz diesen Partner an sich binden kann (D). Auch die Einflussfaktoren C und D sind multiplikativ miteinander verknüpft, weil bereits die Nichterfüllung eines Faktors die Vermarktungschancen der Technologie auf „Null“ reduziert.

---

<sup>40</sup> Pfeiffer: 1983.





emz-Technologieportfolio

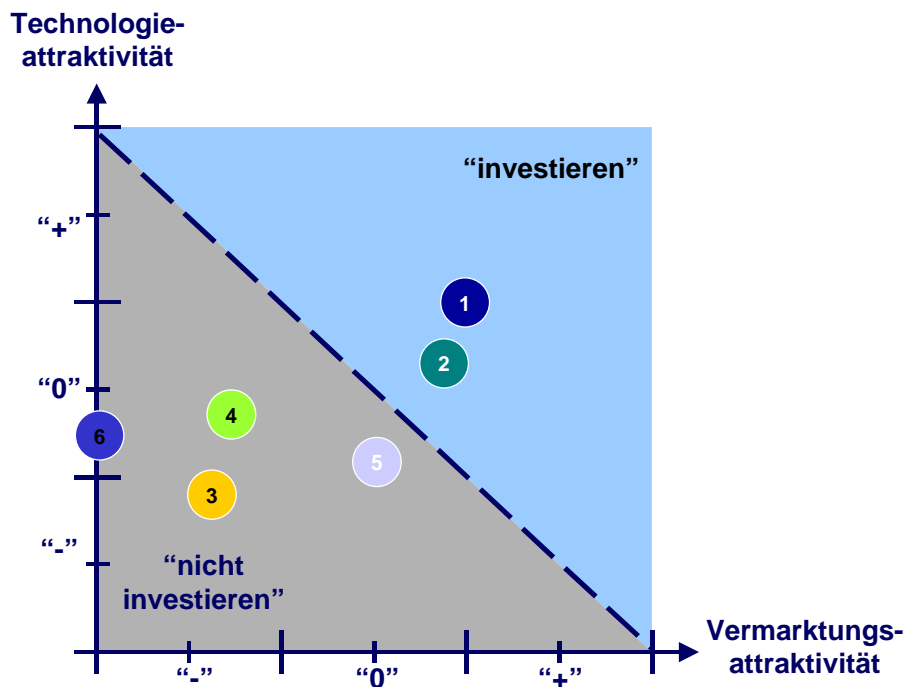
Für die Operationalisierung wurden die folgenden Kriterien definiert:

- A) Attraktivität der Gesamttechnologie
  - Potenzieller Anwendungszeitraum der Technologie (Beginn/ Dauer)
  - Potenzieller Anwendungsumfang (Menge, Marktvolumen, Wachstum)
  - Risiko der praktischen Anwendung der Technologie
  - Entwicklungsbedarf/-potenzial einer Technologie
- B) Kompetenz von emz, diese Technologie voranzutreiben
  - Handelt es sich um vorhandene Kompetenzen (Entwicklung, Fertigung)?
  - Sind ausreichende Entwicklungsressourcen vorhanden (Personal, Kapital, Produktion)?
  - Welche Bedeutung hat die Kompetenz der SGE Haustechnik für die Gesamttechnologie?
- C) Vermarktungsstärke der (potenziellen) Partner
  - Wie groß ist der Marktanteil (die Marktanteilsveränderung) der Entwicklungspartner (Marktstärke)?
  - Wie hoch ist die Bedeutung des Geschäftsfeldes für den Entwicklungspartner?
  - Wie hoch ist die Technologiekompetenz/-positionierung des Entwicklungspartners?
  - Wie wird die Bonität/Finanzkraft des Entwicklungspartners eingeschätzt?

- D) Zugang/Bindung der Entwicklungspartner
  - Beurteilung der „Güte“ der Zusammenarbeit („Sourcing-Strategie“ des Entwicklungspartners)
  - Beurteilung der bestehenden Beziehung auf persönlicher und technologischer Ebene sowie des Umfangs der Beziehung.
  - Beurteilung von Referenzen, Image und Bekanntheit von emz (insbesondere in der Technologie).

#### 4.5.4 Die Ergebnisse

Die Abbildung der Ergebnisse nach der Bewertung ergab folgendes Technologieportfolio für die SGE Haustechnik:



Die GFs der SGE Haustechnik im emz-Technologieportfolio

Bei der Gesamtbetrachtung des Portfolios liegen zwei Technologien klar im positiven Bereich, die restlichen Technologien wurden zunächst als unattraktiv eingestuft.

Die Diskussion der Kriterien zur Erarbeitung des Technologieportfolios zeigte Folgendes:

- Ohne Festlegung nachvollziehbarer Bewertungskriterien kann keine sinnvolle Diskussion um strategische Perspektiven geführt werden. Zu viele mögliche Einflüsse verwischen ein klares Bild und hinterlassen nach jeder Diskussion vor allem gestiegene Unsicherheit.

- Erst nach der systematischen Auseinandersetzung mit allen Kriterien können die Geschäftsfelder miteinander verglichen werden, weil ansonsten immer ein Bewertungsaspekt zu sehr in den Vordergrund rückt, andere dagegen vernachlässigt werden.
- Die Diskussion der Kriterien führt vor Augen, welche Informationsunsicherheiten bezüglich der Themenfelder noch bestehen: Wann rechne ich mit der Markteinführung? Wann wird es Wettbewerber geben? Welche Marktdurchdringung traue ich meinem Partner zu? Wann muss ich mit substituierenden Entwicklungen rechnen?
- Erfüllt eine Technologie einen der Attraktivitätsbereiche nicht – wie oben Technologie Nr. 6 – so ist die Diskussion um andere Vorteile müßig; der Erfolg kann bestenfalls noch durch Zufall kommen. Den will man nicht verhindern, aber erarbeiten kann man ihn auch nicht.
- Die Erkenntnis darüber, dass eine Technologie möglicherweise nicht gefördert werden soll, setzt neue kreative Ideen frei: Welche Alternativen der Nutzung der Ressourcen gibt es? Könnte ich mit dem Partner nicht noch etwas anderes gemeinsam erreichen?
- Die Erkenntnis darüber, dass eine Technologie möglicherweise besonders gefördert werden soll, setzt ebenso neue kreative Ideen frei: Wie können Abhängigkeiten gesteuert werden? Welche Alternativszenarien beim Scheitern gibt es? Wie sollen Abstimmungsprozesse bei Ressourcenkonflikten gestaltet werden?

Insgesamt wurde durch das emz-Technologieportfolio genau das Ziel erreicht: Die Zukunftspotenziale der einzelnen GFs wurden vergleichbar, messbar und damit auch steuerbar. Die Diskussion um die Ausprägung der Zukunftschancen erreicht eine Qualität, die die langfristige Steuerung des Portfolios auf hohem Niveau ermöglicht und es wurden die Potenziale und Möglichkeiten vor Augen geführt, die den Zukunftserfolg der SGE maßgeblich beeinflussen.

Damit sind die Ergebnisse gute Grundlage für die Erarbeitung der strategischen Konzeption und für die Balanced Scorecard der SGE Haustechnik und bilden gleichzeitig die Basis für weitere strategische Instrumente wie ein Risikomanagement und die Steuerung des Unternehmensratings.



#### 4.6 Ihr Lernerfolg aus diesem Kapitel

- Mithilfe der „Five Forces“ von Porter können die Einflüsse auf die Marktattraktivität für das Business Development Management analysiert werden.
- Die Beurteilung der Attraktivität eines Marktes erfolgt im Vergleich zu anderen Märkten. Die Beurteilung der unter gegebenen Marktbedingungen bestehenden Wettbewerbsvorteile erfolgt im Vergleich zu den relevanten Wettbewerbern.
- Umfeldinformationen werden von der bloßen Nachricht zur Information für das Business Development Management, indem sie in den Kontext von Unternehmenszielen gestellt werden.
- In den Kontext der Unternehmensziele stellt man nicht nur die Ist-Situation sondern auch die zukünftige Entwicklung.
- Zur Beurteilung der Analysen sollten vor allem quantitative Aussagen getroffen werden. Dabei kann auch auf (einfache) ordinale Bewertungen zurückgegriffen werden.
- Um die Schwierigkeiten des Controllings bei der Beschreibung von unsicheren Marktentwicklungen/Trends zu überwinden, kann man sich an den Techniken zur Beschreibung von Risiken orientieren.
- Durch die Nutzung von Abweichungsanalysen (z.B. (strategische) GAP-Analyse, Gewinnschwellenanalyse) wird ein Lernprozess in Gang gesetzt, bei dem hinterfragt wird, warum ein Ist-Zustand eingetreten ist und welche Erkenntnisse daraus für die weitere Unternehmensentwicklung gezogen werden können.
- Durch die Anpassung von generischen Controllinginstrumenten wie dem Technologieportfolio an unternehmensindividuelle Anforderungen entstehen effektive Instrumente für das Business Development Management.

## **4.7 Übungsaufgaben zu diesem Kapitel**

### **Aufgabe 1**

Wie strukturiert Porter die Wettbewerbskräfte? Wie nennt man diese Sichtweise und welche Sichtweise haben Sie noch kennenlernen dürfen und worauf fokussiert diese?

### **Aufgabe 2**

Wie können Beurteilungskriterien operationalisiert werden?

### **Aufgabe 3**

Welche Technik nutzt man zur Trendbeschreibung und warum?

### **Aufgabe 4**

Controlling hat eine analytische Dimension. Welchen Nutzen haben Analysen des Controlling (z.B. mittels GAP-Analyse)?

### **Aufgabe 5**

Wann werden Beurteilungskriterien einer Portfolio-Achse multiplikativ miteinander verknüpft?

## **5 Steuerung von Entwicklungspotenzialen in der Wertschöpfung**

### **5.1 Ziele des Kapitels**

Die Wertschöpfung eines Unternehmens ist die Basis seiner vermarktbareren Leistung – egal, ob es sich um nicht lagerbare Dienstleistungen, Handels- und Logistikfunktionen oder die Verarbeitung von Rohstoffen und Bauteilen handelt. Die Wahrnehmung der Kunden über das Unternehmen wird sehr stark von den einzelnen Bereichen der Wertschöpfung geprägt – ganz gleich, ob nun der Verkauf, der Service oder das Produkt im engeren Sinne im Fokus der Beobachtung stehen. Darüber hinaus kann sich das Unternehmen natürlich auch interne Stärken aufbauen, die nicht wie die Wettbewerbsvorteile am Markt erkennbar werden und trotzdem den Wert des Unternehmens erhöhen wie z.B. kostengünstige Prozesse, deren Vorteile nicht über den Preis weitergegeben werden.

Gleichzeitig wird über die Gestaltung der Wertschöpfung nicht nur auf das kurz- bis mittelfristige Kosten- und Qualitätsgerüst des Unternehmens Einfluss genommen. „Make-or-buy“ entscheidet auch über die Frage, welche Leistungen das Unternehmen beherrschen will und kann und welche nicht. Das Kompetenzprofil des Unternehmens (vgl. 5.3 Kompetenzstruktur) ist demnach untrennbar mit den Wertschöpfungsaktivitäten verbunden. Die Steuerung der Entwicklungspotenziale in der Wertschöpfung sollte daher von Grund auf mit den angestrebten Fähigkeiten des Unternehmens verbunden werden<sup>41</sup>.

### **5.2 Kompetenztypus**

Der Kompetenztypus ist die grundlegende, generelle Einschätzung des Fähigkeitsprofils. Diese Einschätzung hilft bei der Beurteilung, ob das zu steuernde Objekt eine oder mehrere strategische Einheiten umfasst (vgl. 3.3 Exkurs: Strategische Geschäftseinheit). Können die verschiedenen Unternehmensteile nicht demselben Kompetenztypus zugeordnet werden, ist davon auszugehen, dass es sich – unabhängig von der Größe des Bereichs – um unterschiedliche strategische Einheiten handelt, die jeweils einer eigenständigen Strategie bedürfen.

Die Einordnung in die Felder des Kompetenztypus dient darüber hinaus der Klärung des Grundverständnisses über die Fähigkeiten, die als strategisch relevant erachtet werden. In der Regel wird damit aber noch keine Steuerbarkeit im Rahmen eines Business-Development-Controllings erreicht, da die Beschreibungsebene noch zu abstrakt ist.

---

<sup>41</sup> Gleißner: 2004, S. 126 ff.

	„Kombinierer“	„Fertiger“
Individual- lösungen	„Individual-Kombinierer“	„Individual - Fertiger“
Serien- und Massenprodukte	„Serien-Kombinierer“	„Serien-Fertiger“

Dimensionen des Kompetenztypus<sup>42</sup>

In der Matrix sind die Grunddimensionen von Fähigkeiten dargestellt, mittels derer Unternehmen das Kundenproblem lösen und die Leistungserstellung organisieren. Individuelle Lösungen des Kundenproblems (siehe auch 3.5.1 Standardisierungsgrad) basieren auf dem Ansatz, dass eine Lösung erst dann gefunden werden kann, wenn das Kundenproblem im Einzelfall bekannt ist. Eine generelle Lösung basierend auf Durchschnittsanforderungen einer mehr oder weniger anonymen Zielgruppe wird als nicht sinnvoll erachtet. Bezüglich der Leistungserstellung wird unterschieden zwischen der möglichst autarken Eigenleistung der Wertschöpfung (siehe 3.5.7 Wertschöpfungstiefe), welche die Beherrschung der verschiedenen Stufen der Leistungserstellung voraussetzt. Die „Verbundlösung“ setzt dagegen viel stärker auf eine „Einkaufskompetenz“, die im Sinne eines Monitorings stets neue Teillösungen am Markt sucht und zu einer Gesamtlösung kombiniert.

### 5.3 Kompetenzstruktur

Die Kompetenzstruktur ist im Sinne des Business Development Managements der Dreh- und Angelpunkt für die Steuerung der Erfolgspotenziale in der Wertschöpfung. Über die Kompetenzstruktur spiegeln sich die Informationen des Stärken-Schwächen-Profiles auf den einzelnen Stufen des Leistungserstellungsprozesses und der zentralen Supportprozesse wider. Darauf basierend können strategische Entscheidungen über die Sinnhaftigkeit des „Make-or-buy“ aufgebaut werden und gleichzeitig in die konkrete Steuerung von einzelnen Fähigkeiten (siehe 5.4 Kompetenzschwerpunkte) übergeleitet werden.

<sup>42</sup> Gleißner: 2004, S. 172.

Wertschöpfungskette					
Wertschöpfungsaktivität	Bedeutung	Bewertung	Beurteilung	Kompetenzschwerpunkte	Kosten
Forschung und Entwicklung	niedrig	durchschnittlich	neutral		742,00 T€
Akquisition und Vertriebsprozesse	hoch	schlecht	Schwäche		1.837,00 T€
Angebote, Kalkulation, Preissetzung	mittel	durchschnittlich	neutral		725,00 T€
Einkauf- und Eingangslogistik	hoch	sehr schlecht	Schwäche		27.850,00 T€
Auftragsplanung	hoch	durchschnittlich	problematisch	Kosteneffizienz	912,00 T€
Fertigung und Auftragsausführung	hoch	durchschnittlich	problematisch	Produktionskompetenz	14.044,00 T€
Service und Lieferfähigkeit	hoch	schlecht	Schwäche		1.083,00 T€
Ausgangslogistik	hoch	durchschnittlich	problematisch		2.631,00 T€
Abrechnung / Faktura	niedrig	durchschnittlich	neutral		1.208,00 T€
					51.032,00 T€

#### Kompetenzstruktur der Wertschöpfung<sup>43</sup>

Die Beurteilung der Kompetenzstruktur setzt voraus, dass die Leistungen des Unternehmens nach Prozessabschnitten strukturiert sind. Dann kann deren Erfolgsrelevanz aus strategischer Sicht beurteilt werden. Dabei ist klar, dass die Gesamtleistung nicht entstehen kann, wenn auch nur ein Glied der Kette ausfällt. Dennoch werden einige Bereiche eher als „Hygienefaktor“ zu betrachten sein, der eben Voraussetzung für das Gesamtzusammenspiel ist, während andere den Ausschlag für den Markterfolg darstellen. Die Wahrnehmung bei der Kaufentscheidung der Kunden ist bei dieser Beurteilung vorrangig heranzuziehen. Nicht zu vergessen sind daneben interne Stärken, die bspw. die Rendite sichern, ohne dass dies von Dritten wahrgenommen wird.

Basierend auf der Bedeutung eines Leistungsbausteins kann entschieden werden, welches Maß an Leistungsfähigkeit das Unternehmen hier erreicht bzw. erreichen sollte. Dabei ist die relative Leistungsfähigkeit im Vergleich zum maßgeblichen Wettbewerb zu beurteilen. Sollten dazu Vergleichswerte zum Einsatz kommen, so ist immer die Problematik des Vergleichs von Äpfeln und Birnen zu sehen, der zumindest teilweise mit modernen Methoden der Statistik begegnet werden kann (siehe 7 Benchmarking als Business-Development-Motor).

Aus der Kombination von Erfolgsrelevanz und Beurteilung der eigenen Leistungsfähigkeit lässt sich erkennen, ob das Unternehmen seine Ressourcen „richtig“ einsetzt. Stärken sollten dort bestehen, wo deren Wirkung auch besonders wichtig ist. Geringere Leistungsfähigkeit bei weniger relevanten Prozessen schont die Ressourcen. Stimmt das Profil schon auf dieser Ebene nicht, so sind grundlegende strategische Entscheidungen zu treffen. Einen Überblick über die generischen Möglichkeiten der Kompetenzpolitik gibt die folgende Tabelle.

<sup>43</sup> Darstellung entnommen der Software FutureValue™ - StrategieNavigator (<http://www.strategie-navigator.de>).



strategische Bedeutung	relative Kompetenz	strategische Handlungsempfehlung
hoch	hoch	Als Kernkompetenz ausbauen und schützen
niedrig	hoch	Als eigenständige Leistung anderen Unternehmen anbieten
hoch	niedrig	Kompetenzlücke durch strategische Allianzen schließen
niedrig	niedrig	Outsourcen der Wertschöpfungsaktivität

Kompetenzpolitische Alternativen<sup>44</sup>

Neben diesen strategischen Grundbeurteilungen kann den einzelnen Leistungsbereichen zugeordnet werden, welche konkreten Kompetenzen jeweils beherrscht werden. Was macht den erfolgreichen Vertrieb aus? Warum ist die Produktion so zuverlässig? Ansätze zur Beschreibung solcher sog. Kompetenzschwerpunkte werden im Folgenden dargestellt.

#### 5.4 Kompetenzschwerpunkte

Sicherlich sind die Fähigkeiten, die sich ein Unternehmen im Laufe seiner Entwicklungsgeschichte erarbeitet, individuell zu betrachten. Dennoch lassen sich typische Fähigkeiten identifizieren, die immer wieder in erfolgreichen Unternehmen zu erkennen sind. Solche Kompetenzschwerpunkte sind im Folgenden beschrieben und dienen als Anhaltspunkte für die Beschreibung von Kompetenzen im Unternehmen.<sup>45</sup>

- **Vertriebskompetenz**  
Diese Kompetenz basiert auf einem leistungsfähigen, überzeugenden Vertrieb. Im Vordergrund stehen dabei vor allem operative Fähigkeiten der Vertriebssteuerung und der Nutzung verschiedener Vertriebskanäle (vgl. auch unten „Kundennähe“).
- **Kompetenz „Kundennähe“**  
Die Beherrschung vor allem der „persönlichen“ Beziehungsebene mit den Kunden, die Nähe zu den Kundenwünschen und ein Interesse an individuellen Lösungen sind typische Merkmale der Kompetenz „Kundennähe“ (vgl. auch oben „Vertriebskompetenz“).
- **Kompetenz „Flexibilität“**  
Flexibilität kann sich in der Fähigkeit und in der Kapazität ausdrü-

<sup>44</sup> Gleißner: 2002: S. 59.

<sup>45</sup> Gleißner: 2004: S. 174.

cken (siehe 3.5.5 Spezialisierungsgrad und 3.5.6 Flexibilitätsgrad). Flexible Unternehmen zeichnen sich aus durch schnelle Entscheidungswege, eine hohe Anpassungsfähigkeit in Entwicklung und Umsetzung (Lieferzeiten) sowie tendenziell universelle Ressourcen und Fähigkeiten.

- **Innovations- und Lernfähigkeit**  
Innovations- und Lernfähigkeit beinhaltet ausgeprägte Fähigkeiten zur Wahrnehmung von Entwicklungspotenzialen, Exzellenz in Business-Development- und Wissens-Management; die daraus resultierende Innovationskraft schafft (temporäre) Monopolstellungen.
- **Produktionskompetenz**  
Kompetenzen in der Produktion zeigen sich durch hoch effiziente oder universelle Fertigungsressourcen, welche oft technologisch führend sind und tendenziell mit einer hohen Wertschöpfungstiefe einhergehen.
- **Qualitätskompetenz**  
Qualitätskompetenz wird erkennbar durch umfangreiche und wirksame Systeme der Qualitätssteuerung („TQM“), eine objektiv nachweisbar führende Stellung und setzt voraus, dass Qualität ein maßgeblicher Kundenwunsch ist.
- **Strategische Kompetenz**  
Strategische Kompetenz zeichnet sich aus durch ausgeprägte Analysefähigkeiten und ausgereifte Strategieentwicklungsprozesse. Die Ausrichtung des Unternehmens ist langfristig angelegt (wie z.B. bei dem in familiengeführten Unternehmen typischen Denken in Generationen). Eine professionelle Strategieumsetzung (z.B. mittels strategischem Kennzahlensystem) rundet die Fähigkeit ab.
- **Kompetenz „Kosteneffizienz“**  
Kosteneffizienz wird erreicht durch Optimierung von Produkten und Prozessen unter Kostengesichtspunkten, durch leistungsfähige Budgetierungs- und Controllingprozesse sowie durch konsequentes Kostenmanagement (z.B. auch im Einkauf).
- **Netzwerkkompetenz**  
„Netzwerker“ verfügen über hervorragende Kontakte zu Konkurrenten, Kunden, Finanzinstituten sowie Politik und Wissenschaft. Meist bestehen langjährige vertragliche Bindungen und Synergien mit Partnern.
- **Markenkompetenz**  
Die Markenkompetenz beinhaltet die Pflege einer Marke mit positiver Differenzierung, erreicht messbare Preisvorteile und basiert auf überdurchschnittlichen Fähigkeiten bei Marktforschung und Kommunikationspolitik.

- Kompetenz in Finanz- und Portfoliomanagement  
Fähigkeiten für Finanzmittel fokussieren auf die Optimierung der Finanzierungs- und Anlagestrategie und sind tendenziell im Beteiligungsmanagement anzutreffen.
- Sachmittel- und Rechtskompetenz  
Besondere Fähigkeiten beim Schutz von Wettbewerbsvorteilen zeigen sich bei der „Besetzung“ wichtiger Rechte (z.B. an Standorten, Patenten o.ä.).

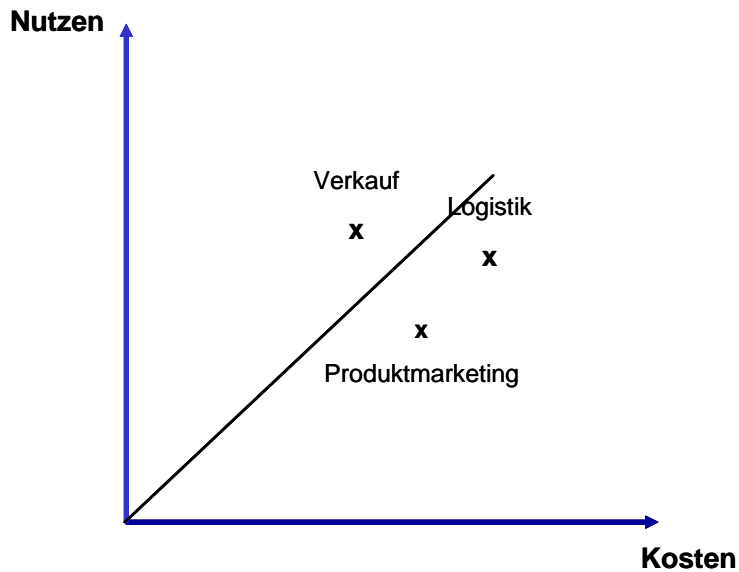
Die Benennung konkreter Kompetenzschwerpunkte erlaubt die Operationalisierung der Entwicklungsmöglichkeiten in der Wertschöpfung bis hinein in das alltägliche Arbeiten der Mitarbeiter. Welche (angestrebten) Fähigkeiten sind auf einer Stelle erforderlich? Welcher Stand der Qualifizierung ist erreicht? Was ist zu tun, um das angestrebte Kompetenzprofil zu erreichen? Wer oder was ist zu fördern? Hieraus lassen sich konkrete Maßnahmenpläne ableiten, die sowohl ganze Unternehmensbereiche (z.B. den Bereich F+E) als auch einzelne Mitarbeiter umfassen können. Die individuelle Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters wird durch den Personalbereich unterstützt werden. Begleitet und messbar gemacht werden solche Entwicklungsprozesse durch sog. „Kompetenzmodelle“<sup>46</sup>, in denen für eine Stelle Soll-Kompetenz-Profile erarbeitet werden, anhand derer das Qualifikationsniveau und damit auch eventuelle Entwicklungsmöglichkeiten transparent werden.

---

<sup>46</sup> Kunz: 2001.

## 5.5 Organisations- und Prozessentwicklung

Die Optimierung von Ressourcen in einem Unternehmen sollte selbstverständlich in den strategischen „Nutzenkontext“ eingebunden sein. Nutzen als umfassender Begriff meint hierbei die Vorteile, die das Unternehmen aus seinem Ressourceneinsatz zieht (interne Stärken und Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten). In einfacher Form wird diese Zielsetzung mit folgender Grafik verdeutlicht.

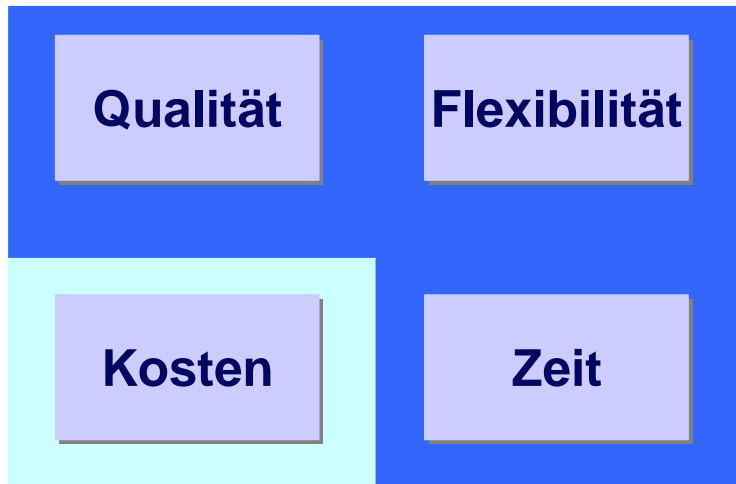


Strategisches Fitting von Organisationseinheiten

Die Optimierung von Prozessen dient – wie bei den Strukturen des Unternehmens – einer Optimierung von Ressourceneinsatz zu erzielbarem Nutzen. In einer prozessorientierten Organisation werden „Aufbauverantwortlichkeiten“ und „Ablaufverantwortlichkeiten“ weitestgehend miteinander verschmelzen. In Abgleich mit den 14 Dimensionen<sup>47</sup> haben Prozesse die folgenden potenziellen Optimierungsziele.

---

<sup>47</sup> Vgl. Gleißner: 2004.



Kosten- und Nutzenziele der Prozessoptimierung

Welche der potenziellen Ziele der Prozessoptimierung im Vordergrund stehen, lässt sich meist im Kontext der Erfolgspotenziale ableiten. Das Abwägen zwischen Kosten und Nutzen wird basierend auf der Erfolgsrelevanz von Aktivitäten erfolgen.



## 5.6 Ihr Lernerfolg aus diesem Kapitel

- Das Kompetenzprofil eines Unternehmens wird vom generellen Typus über die Struktur und über die Kompetenzschwerpunkte bis auf das Kompetenzmodell eines einzelnen Mitarbeiters heruntergebrochen.
- Mithilfe der grundlegenden, generellen Einschätzung des Kompetenztypus können strategische Einheiten unterschieden werden.
- Die Kompetenzstruktur baut auf der Struktur der Wertschöpfung auf. Sie zeigt die strategisch relevanten Stärken und Schwächen im Kompetenzprofil. Basierend darauf lassen sich kompetenzpolitische Alternativen zum generellen Make-or-Buy beschreiben.
- Die Beschreibung von Kompetenzen lässt sich nach der Struktur von Erfolgspotenzialen gliedern. Empirische Forschungen zeigen ein Set von zwölf typischen Kompetenzen erfolgreicher Unternehmen.
- Mithilfe der Kompetenzschwerpunkte wird die Steuerung von Fähigkeit konkretisiert. Die Fähigkeit wird beschrieben und kann so als Anforderungsprofil für Bereiche oder Personen verwendet werden.
- Die Optimierung von Wertschöpfungsprozessen zielt auf den Einklang von Nutzen und Kosten des Ressourcenansatzes. Der Nutzen leitet sich aus dem Erfolgspotenzial des Unternehmens ab.

## **5.7 Übungsaufgaben zu diesem Kapitel**

### **Aufgabe 1**

Wobei hilft der Kompetenztypus?

### **Aufgabe 2**

Welches strategische Fitting beurteilt die Kompetenzstruktur? Welche Konsequenzen leiten sich daraus ab?

### **Aufgabe 3**

Welche besonders engen Verbindungen lassen sich zwischen Kompetenzschwerpunkten und strategischen Dimensionen finden?

## **6 Kennzahlen für das Business-Development-Controlling**

### **6.1 Ziele des Kapitels**

Kennzahlen sind für das Controlling wichtige Bindeglieder zwischen strategischer Erkenntnis und operativer Steuerung sowie zwischen qualitativer Beschreibung und quantitativer Messung. Durch die Verdichtung von Informationen in einer Kennzahl gehen zwar immer auch Informationsbestandteile verloren. Andererseits kann dadurch eine neue Sichtweise entstehen, die ansonsten in der Flut von Informationen untergehen würde. Oder wie man es schön deutsch formulieren würde: Man sieht den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr. Kennzahlen sind dabei auf den Punkt gebrachte Beschreibungen des jeweiligen Beobachtungsgegenstandes. Durch Kennzahlen werden subjektive Einschätzungen objektiviert. Kennzahlen machen Entwicklungen operational, vergleichbar und erleichtern die Darstellung. Durch die Dichte an Information entstehen neue Interpretationsmöglichkeiten.

In diesem Kapitel wird zunächst für die Gesamtsteuerung des Business-Development-Prozesses die Nutzung eines Kennzahlensystems in Analogie zur Balanced Scorecard von Kaplan/Norton<sup>48</sup> dargestellt. Daneben werden zu speziellen Themenfeldern Anregungen gegeben, welche Kennzahlen häufig in der Unternehmenspraxis zur Anwendung kommen und die Steuerung unterstützen können.

### **6.2 Kennzahlen systematisieren und priorisieren**

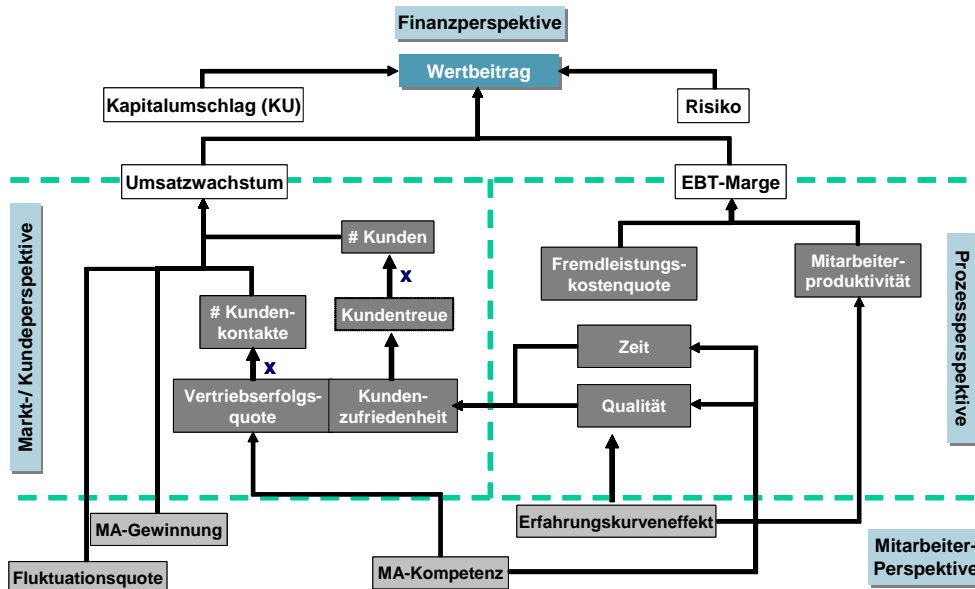
Ein strategisches Kennzahlensystem verbindet verdichtete Kennzahleninformation aus dem operativen Geschäft heraus mit strategisch relevanten Aussagen und Zielsetzungen. Aus dieser Sichtweise heraus wird jede Kennzahl zum „key performance indicator (kpi)“, wenn der ihr zugrunde liegende Sachverhalt strategisch bedeutsam ist. Mit der Festlegung der Business-Development-Management-Ziele ergeben sich auch die für die Messung des Erfolgs notwendigen Informationen. Die Priorisierung von Kennzahlen erfolgt also quasi als Nebenprodukt der Festlegung strategisch bedeutsamer Entwicklungsfelder. Die Systematisierung der Kennzahlen sollte sich – schon im Sinne einer transparenten Kommunikation – an der Strukturierung der Erfolgspotenziale des Unternehmens orientieren (siehe 2.7 Strategische Konzeption und 3.5 Erfolgspotenziale operationalisieren).

---

<sup>48</sup> Kaplan/Norton: 1997.



Durch diese Systematisierung können finanzielle mit nicht-finanziellen Themenfeldern verbunden werden, da typischerweise die nicht-finanziellen Kennzahlen wirkungsursächlich für die finanziellen Kennzahlen sind (vgl. auch 2.4 Geschäftslogik und 3.2 Die innere Logik einer Strategie)

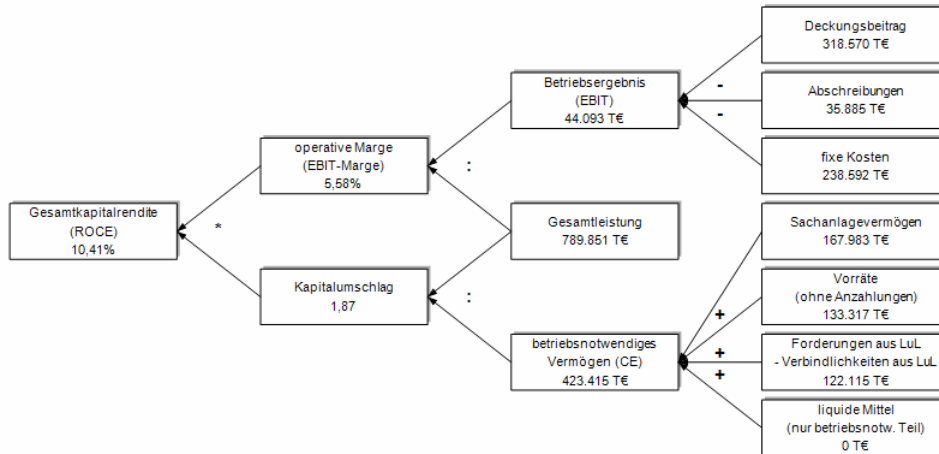


Strategisches Kennzahlensystem mit Ursache-Wirkungsketten<sup>49</sup>

### 6.3 Scorecard-Modelle

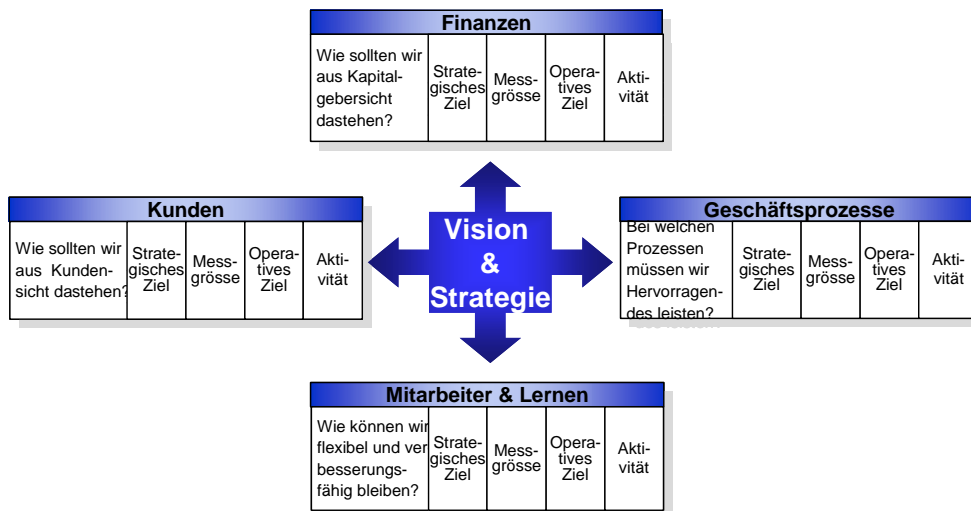
Die Idee von Kennzahlensystemen ist wie in 2.12 Strategische Kennzahlensysteme schon angeführt nicht neu und dient der systematischen Untersuchung von Wirkungszusammenhängen. Der Fokus lag historisch meist auf der Darstellung von deterministischen Zusammenhängen, wie sie durch das Rechnungslegungsschema im Finanzbereich oder Kennzahlendefinition vorgegeben sind.

<sup>49</sup> Gleißner: 2004, S. 36.



Kennzahlensystem nach DuPont-Schema<sup>50</sup>

Diese Fokussierung in der Unternehmensteuerung auf den finanziellen Bereich war einer der Ansätze, die Kaplan/Norton dazu veranlassten, ein „ausgewogenes Kennzahlentableau“ zu kreieren, welches finanzielle Ergebnisse mit operativen Vorsteuergößen verbindet<sup>51</sup>. Die Grundstruktur einer solchen Balanced Scorecard (BSC) kann folgender Grafik entnommen werden.



Balanced-Scorecard-Schema

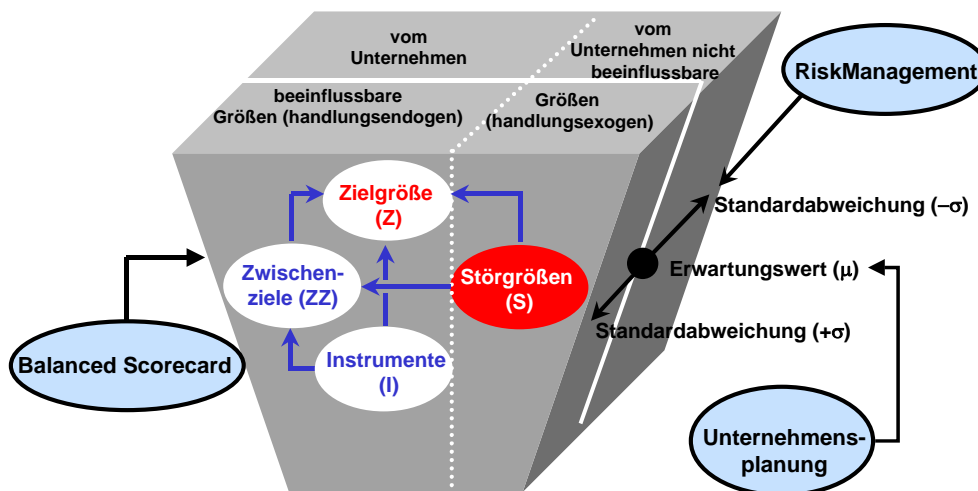
<sup>50</sup> Grafische Darstellung entnommen der Software AXA-RMCE-Risiko-Kompass (<http://www.risikokompass.de>).

<sup>51</sup> Kaplan/Norton: 1997.

Es würde der Idee von Kaplan/Norton nicht gerecht, würde man hier von einem reinen Kennzahlensystem sprechen. Vielmehr wird aus der Logik eines Kennzahlensystems heraus ein Managementsystem entwickelt, in dem den Kennzahlen Ziele, Verantwortlichkeiten für die Steuerung sowie Maßnahmen zur Beeinflussung zugeordnet werden.

Die Steuerungsidee der BSC nach Kaplan/Norton wurde von der FutureValue Group AG aufgegriffen und weiterentwickelt. Zentraler Baustein der Weiterentwicklung ist dabei die Fokussierung der Zielsetzung auf eine wertorientierte Unternehmensteuerung. Dies bedeutet, dass neben der „klassischen“ Darstellung von Zielen und Ist-Werten vor allem auch das Thema Risiko in den Mittelpunkt des Interesses rückt. Nahezu jedes Ziel ist, da es in der Zukunft liegt, naturgemäß risikobehaftet. Die Unsicherheit in der Zielerreichung ist an sich ein wesentlicher Baustein der unternehmerischen Entscheidungssteuerung.

Aufgrund der Wirkungskausalitäten wird zudem der Früherkennungscharakter innerhalb des Kennzahlensystems betont. Dies gilt zumindest dann, wenn zwischen den Kennzahlen Wirkungsverzögerungen bestehen, wie sie z.B. zwischen der Weiterbildung der Mitarbeiter und der Qualität des Prozessoutputs zu erwarten sind. Risikoinformationen können dabei als eigene Kennzahl integriert werden oder aber eine Zusatzinformation zu jeder Kennzahl darstellen. Letzteres bedeutet, der Unternehmensplanung eine zusätzliche Dimension hinzuzufügen, was nicht mit „Kennzahlenperspektive“ gleichzusetzen ist!



Risiko als Dimension der Unternehmenssteuerung

Betrachtet man Risiko als zusätzliche Dimension der Unternehmenssteuerung, so besteht diese aus drei zentralen inhaltlichen Bausteinen (Dimensionen):

- Ursache-Wirkungsketten als Abbild der strategischen und operativen Steuerungslogik (Balanced Scorecard)
- Zielsystem aus Vorgabewerten (Unternehmensplanung)
- Risikoinformationen über die potenzielle Streuung der Zielerreichung aufgrund unsicherer Informationen über die Zukunft (Riskmanagement)

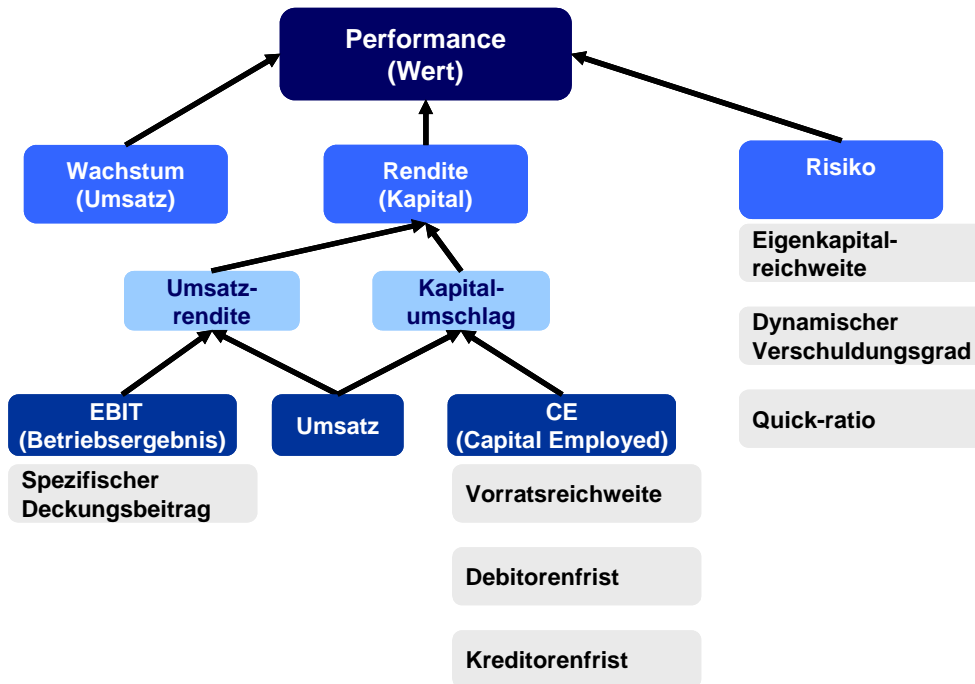
#### **6.4 Ausgewählte Kennzahlenbeispiele**

Wie schon vielfach betont, ist es nicht die Aufgabe dieser Lektion, einzelne, typische Themenbereiche des Controllings generisch darzustellen, sondern die Aufgabe des Controllings im Kontext eines Business Development Managements zu betonen. Dies gilt selbstverständlich auch bei der Auswahl der für ein Unternehmen relevanten Kennzahlen. Wie schon oben im Rahmen der strategischen Kennzahlen betont, ist eine Kennzahl genau dann von Bedeutung, wenn der durch sie zum Ausdruck gebrachte Themenkomplex im Fokus steht. Dementsprechend sind Kennzahlen immer nach der Zielsetzung des Business Developments auszusuchen. Um für die vorliegende Lektion zu einer Auswahl zu kommen, hat sich der Autor daher an bereits dargestellten Kennzahlen orientiert, um an dieser Stelle nun zu vertiefen, was bereits generell besprochen wurde. Dadurch soll auch die Verknüpfung der einzelnen Themenbereiche betont werden – und zwar nicht nur für diese Lektion, sondern insbesondere für ein Controllingkonzept, das ein Business Development Management unterstützen soll.

Der unten stehende Ausriss aus dem Werttreiberbaum (siehe 2.6 Werttreiberanalyse) wurde dahingehend ergänzt, dass den an unterster Stelle stehenden Werttreibern weitere ursächliche Kennzahlen für bestimmte interessante Themenkomplexe zugeordnet wurden. Mehr und ausführlichere Informationen zum Thema Kennzahlen können Sie der Lektion 5, aus dem Lehrgang Controlling und Accounting von ManagementCircle entnehmen.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Gleißner/Lienhard: 2006.



Kennzahlen in einem Werttreibersystem

- Performance

Bei freien Cashflows, die ewig mit konstanter Rate  $w$  wachsen, speziell (bei konstantem Kapitalkostensatz) ergibt sich folgender Unternehmenswert:

$$W = \frac{fCF}{WACC - w} - FK_M$$

Beträgt die Wachstumsrate  $w = 0$ , vereinfacht sich die Formel zur bekannten Formel für den statischen Ertragswert, weil hier der freie Cashflow genau  $EBIT(1 - s)$  entspricht:

$$\text{statischer Ertragswert} = \frac{EBIT(1 - s)}{WACC} - FK_M$$

- Umsatzwachstumsrate

Auf die Definition der Wachstumsrate darf an dieser Stelle sicherlich verzichtet werden. Wichtig erscheint dem Autor hier vielmehr, auf die Bedeutung der Wachstumsrate hinzuweisen. Vor allem im Kontext einer wertorientierten Unternehmensführung stellt sich die Frage nach der langfristigen Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens. Diese Entwicklungsfähigkeit ist sicherlich nicht einfach zu diskutieren und zu messen. Was aber die aktuelle Positionierung eines Unternehmens am Markt angeht, so gibt es einen guten Indikator: Wächst das Unternehmen wenigstens so stark wie der Wettbewerb im Mittel? Oder mit anderen Worten: Ist die Unternehmens-

wachstumsrate größer als die Marktwachstumsrate? Oder mit anderen Worten: Gewinnt das Unternehmen Marktanteile?

Da eine Wachstumspolitik aber auch wenig nachhaltig sein kann, ist diese Kennzahl sicherlich nur einer – wenngleich ein wichtiger – von mehreren Indikatoren (wie z.B. auch den folgenden zur Ertragskraft).

- Kapitalrendite

Der Return on Capital Employed (ROCE) bezeichnet eine international verbreitete Variante des Return on Investment (ROI), bei der das EBIT (Earnings before Interest and Taxes) als betriebliches Ergebnis eines Unternehmens auf das betriebsnotwendige Kapital, den buchmäßigen Kapitaleinsatz, bezogen wird (Capital Employed).

$$ROCE = \frac{EBIT}{Capital\ Employed} = \frac{betriebliches\ Ergebnis}{betriebsnotwendiges\ Kapital}$$

Der ROCE birgt sowohl auf der Gewinn- als auch auf der Kapitaleseite Probleme, die Bereinigungen erfordern können. Zum einen wird das EBIT durch Abschreibungspolitik und andere bilanzpolitische Maßnahmen verändert, so dass häufig nicht die tatsächliche Situation eines Unternehmens abgebildet wird. Das betriebsnotwendige Vermögen andererseits wird durch die Nutzung von Nettobuchwerten oft unterschätzt.

- Kapitalumschlag

Der operative Kapitalumschlag beurteilt den Kapitaleinsatz eines Unternehmens. Als „operativ“ wird er typischerweise bezeichnet, wenn er sich nicht auf das gesamte gebundene Kapital (Gesamtkapital oder Bilanzsumme), sondern nur auf das zur Finanzierung des betrieblichen Prozesses notwendige Kapital (Capital Employed/CE) bezieht.

$$Kapitalumschlag = \frac{EBIT}{CE}$$

Ein niedriger Kapitalumschlag bedeutet häufig eine schlechte Rentabilität, da das Kapital zu lange im Unternehmen verbleibt (vgl. DuPont-Schema Abschnitt 6.3 Scorecard-Modelle). Erhöhen lässt sich der Kapitalumschlag, indem das im Umlaufvermögen oder Anlagevermögen gebundene Kapital abgebaut wird oder indem der Umsatz bspw. durch eine bessere Auslastung im Fertigungsbereich gesteigert wird. Auch die „Gegenfinanzierung“ des betrieblichen Finanzierungsbedarfs durch die Lieferanten – also „aus dem Operativen heraus“ – senkt das CE.

Ein hoher Kapitalumschlag deutet auf eine hohe finanzielle Beweglichkeit des Unternehmens sowie eine effiziente Nutzung des Kapitals hin und mindert das Risiko des Fremdkapitals.

- Vorratsreichweite

Genau wie Forderungen aus Lieferungen und Leistungen binden auch Vorräte Kapital und verursachen Zinskosten. Eine steigende Vorratsreichweite ist deshalb kritisch zu betrachten. Sie kann auf Probleme der Materialbewirtschaftung/Wareneinkauf oder auf Absatzprobleme bei fertigen Erzeugnissen hindeuten. Die Vorratsreichweite zeigt an, wie lange eine Vermögensposition (z. B. unfertige und fertige Erzeugnisse) im Umsatzprozess gebunden ist.

Die Umschlagsdauer ist der durchschnittliche Bestand der Periode multipliziert mit 365 in Relation zum Abgang der Periode:

$$\text{Vorratsreichweite} = \frac{\text{Vorräte}}{\text{Umsatz}} \times 365$$

Ergänzend kann es sinnvoll sein, separat die Kapitalbindung in den Positionen fertige Erzeugnisse, unfertige Erzeugnisse und Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe zu analysieren.

- Debitorenfrist

Die Debitorenfrist ermöglicht Rückschlüsse auf das Zahlungsverhalten der Kunden und zeigt, wie lange es dauert, bis die Umsatzerlöse liquiditätswirksam werden. Da ausstehende Forderungen eine Zinsbelastung bewirken, muss bei einer zu hohen (oder steigenden) Debitorenfrist gegengesteuert werden.

$$\text{Debitorenfrist} = \frac{\text{Forderungen aus Lieferungen und Leistungen}}{\text{Umsatz}} \times 365 \times \frac{1}{1 + \text{MWSt.}}$$

Eine lange Debitorendauer kann andeuten, dass das Unternehmen im Fall von Liquiditätsengpässen durch Gewährung von Skonti und eine Intensivierung des Mahnwesens seine Liquiditätssituation wieder verbessern kann. Gleichzeitig besteht die Möglichkeit, dass bei einem hohen „Kundenziel“ das Unternehmen möglicherweise zum Zwecke der Umsatzausdehnung Kunden mit schlechterer Bonität und folglich größerem Ausfallrisiko beliefert hat. Lange Kundenziele sind oftmals auch Ausdruck einer schlechten Zahlungsmoral, die ihrerseits wieder eine Ursache in konjunkturell bedingten Zahlungsschwierigkeiten der Kunden haben kann.

- Kreditorenfrist

Die Kreditorenfrist beschreibt, nach wie viel Tagen das Unternehmen durchschnittlich seine Lieferantenrechnungen bezahlt und wird wie folgt berechnet:

$$\text{Kreditorenfrist} = \frac{\text{Verbindlichkeiten aus Lieferungen Leistungen}}{\text{Materialaufwand}} \times 365$$

Die Kreditorenlaufzeit ist ein Indikator für das Zahlungsverhalten des Unternehmens selbst. Eine steigende Kreditorenfrist kann auf eine angespannte Finanzlage oder ein schlechtes Management der Rechnungsbearbeitung hinweisen. Die Lieferantenverbindlichkeiten sind dahingehend vom Unternehmen zu prüfen, ob die Ausnutzung der Skontoerträge wirtschaftlicher als die Inanspruchnahme des Lieferantenzieles ist.

- Spezifischer Deckungsbeitrag

Der spezifische Deckungsbeitrag gibt an, welchen Deckungsbeitrag (Roh-ertrag = Umsatz minus Material- und Fremdleistungsaufwand) pro Euro Personalaufwand erwirtschaftet wird. Diese Kennzahl ist wesentlich geeigneter als Maß für die Arbeitsproduktivität als der häufig verwendete Umsatz je Mitarbeiter, weil sie den unterschiedlichen Umfang „durchgeleiteter“ Vorleistungen berücksichtigt. Die Personalkosten im Nenner sind ein besser geeignetes Maß für den Arbeitseinsatz als die Mitarbeiterzahl, weil in sie auch die verschiedenartige Qualifikation von Mitarbeitern einfließt. Kaum ein Unternehmen hätte in den vergangenen Jahren Arbeitsplätze in sog. „Niedriglohnländer“ verlagert, wenn Arbeitsproduktivität eine „Pro-Kopf“-Relation wäre.

Eine unterdurchschnittliche Ausprägung der Kennzahl im Vergleich zum Branchenmittelwert kann verschiedene Ursachen haben, die einzeln geprüft werden sollten, um konkrete Verbesserungsmaßnahmen ableiten zu können:

Einflussfaktor	Wirkung
Verkaufspreise	+
Auslastung der Mitarbeiter	+
Einkaufskonditionen bei Material und Fremdleistungen	+
Qualifikation der Mitarbeiter	+
Motivation der Mitarbeiter	+
Organisatorische Effizienz	+
Höhe der Personalkosten pro Mitarbeiter	-
Technische Ausstattung und Kapitalintensität	+

Der spezifische Deckungsbeitrag ist an dieser Stelle repräsentativ genannt für die Fülle von potenziellen Kennzahlen, die zu jedem der angeführten operativen Themen eine beliebige weitere Vertiefung erlauben. Dadurch kann jeweils der den Zielen zuzuordnende Sachverhalt für die weitere Entwicklung des Unternehmens analysiert, überwacht und gesteuert werden.



- Eigenkapitalreichweite

Im Bereich der Risikokennzahlen wurde bereits in Abschnitt 2.10 Finanz- und Risikomanagement dargestellt, dass es darum geht, Risiko und Rendite von Entscheidungen abzuwägen. Das Risiko eines Unternehmens wird vielfach mehr oder weniger „statisch“ mit Kennzahlen aus der Analyse historischer Jahresabschlussdaten beurteilt. Die Abschätzung des Renditeniveaus dient der Beurteilung eines „Puffers“ vor potenziellen Verlusten.

Dabei von besonderer Bedeutung ist die Eigenkapitalquote, da sie den Bestand des Unternehmens an „Tragfähigkeitskapital“ für potenzielle Risiken (Verluste) beschreibt. Die Faustformel lautet so etwa „30% oder mehr sollten es schon sein!“. Dabei wird jedoch ein fataler Denkfehler begangen: Risiken ergeben sich nicht aus dem historisch angesammelten Kapital eines Unternehmens in Relation zu seinen anderen Finanzierungsformen. Risiko kommt aus der aktuellen wirtschaftlichen Aktivität. Wollte man deren Größe in Relation zum Eigenkapital bemessen, müsste man sich schon eher am Umsatz orientieren. Nimmt man im einfachsten Fall an, was mit einem Unternehmen passiert, das seine Umsätze „von jetzt auf nachher“ verliert, so ist es sinnvoll zu beobachten, wie lange dieses Unternehmen die dann anfallenden Fixkosten tragen kann. Dabei geht es nicht darum, diesen ziemlich unwahrscheinlichen Fall durchzuspielen. Vielmehr zeigt die Reichweite des Eigenkapitals, wie viel Reaktionszeitraum ein Unternehmen hat. „Auf lange Sicht sind doch keine Kosten fix, da kann man an allen Kostenschrauben drehen!“ ist eine häufige Einschätzung von Unternehmen in diesem Zusammenhang. Diese sollten wenigstens bedenken, dass ihre Kapitalreichweite oft nur wenige Wochen beträgt. Wünschenswert wäre eine Reichweite von 4 Monaten.

$$\text{Eigenkapitalreichweite} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{fixe Kosten}} \times 12 \text{ Monate}$$

- Dynamischer Verschuldungsgrad

Der dynamische Verschuldungsgrad ist – wie der Name schon sagt – eine der Risikokennzahlen, in der der Faktor Zeit eine wesentliche Rolle spielt. Überprüft wird die Angemessenheit der Verschuldung. Sie ist – wie empirische Untersuchungen zum Konkursrisiko gezeigt haben – insbesondere durch den dynamischen Verschuldungsgrad aufgezeigt, weil er weniger als die Eigenkapitalquote durch bilanzielle Maßnahmen (Bilanzpolitik) beeinflussbar ist.

$$\text{dynamischer Verschuldungsgrad} = \frac{\text{Effektivverschuldung}}{\text{Cash – Flow}}$$

Der dynamische Verschuldungsgrad gibt an, wie viele Jahre die (letztjährigen) Cashflows des Unternehmens benötigen würden, um die Effektivverschuldung (verzinsliches Fremdkapital – liquide Mittel) zu tilgen, sofern keine Investitionen oder Ausschüttungen vorgenommen werden. Anzustre-

ben ist ein Wert unter 5 Jahren, um ein akzeptables Rating zu erhalten. Diese Kennzahl bietet nach Ansicht des Autors auch noch einen anderen „Plausibilitätstest“ der Unternehmensteuerung: Hat sich das Unternehmen länger verschuldet, als es plant?

- Quick-Ratio

Während Risikokennzahlen im Zusammenhang mit dem Eigenkapital und dem dynamischen Verschuldungsgrad eher die langfristige Finanzierungs- beweglichkeit beurteilen, richtet die Quick-Ratio den Fokus auf die kurzfristige Liquiditätssituation.

$$\text{Quick - Ratio} = \frac{\text{liquide Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}_{RLZ < 1 \text{ Jahr}}}$$

Die Quick-Ratio stellt die kurzfristig verfügbaren Aktiva eines Unternehmens den kurzfristigen Verbindlichkeiten (mit einer Restlaufzeit (RLZ) unter 1 Jahr) gegenüber und zeigt so auf, inwieweit das Unternehmen die kurzfristigen Verbindlichkeiten ausgleichen kann. Die Quick-Ratio sollte zur Sicherung der Zahlungsfähigkeit größer als 100% sein. Eine Quick-Ratio über 100% besagt nämlich, dass mehr kurzfristig verfügbare Aktiva zur Verfügung stehen als kurzfristig fällige Verbindlichkeiten bestehen.



## 6.5 Ihr Lernerfolg aus diesem Kapitel

- Operative Kennzahlen werden in Verbindung mit strategisch relevanten Aussagen und Zielsetzungen zu einem strategischen Kennzahlensystem.
- Beim Prozess und der Festlegung der Business-Development-Ziele werden automatisch Kennzahlen systematisiert und priorisiert.
- Durch Wirkungskausalitäten wird die Unternehmenssteuerung verbessert, da finanzielle Ergebnisse mit operativen Vorsteuergrößen verbunden werden. Dies schafft Transparenz und Möglichkeiten der Früherkennung.
- Die Balanced Scorecard kann durch eine Fokussierung auf die wertorientierte Unternehmensführung und das Risikomanagement sowie die Abbildung von Wirkungskausalitäten verbessert werden.
- Marktanteilsgewinne zeigen die Positionierungsstärke eines Unternehmens an.
- Arbeitsproduktivität ist typischerweise keine Pro-Kopf-Kennzahl.
- Risiko kann verstanden werden als eine Informationsdimension (neben Ursache-Wirkungsketten und Zielwerten).
- Die Eigenkapitalreichweite ist ein Maß für einen potenziellen Krisenreaktionszeitraum.
- Der dynamische Verschuldungsgrad sollte mit dem Planungshorizont harmonisieren.

## 6.6 Übungsaufgaben zu diesem Kapitel

### Aufgabe 1

Nennen Sie die vier Dimensionen der Balanced Scorecard! Was macht aus einem Kennzahlensystem ein Managementsystem?

### Aufgabe 2

Welche Weiterentwicklungen der Balanced Scorecard von Kaplan/Norton haben Sie kennengelernt? Welchen Nutzen bringen die Weiterentwicklungen für die Unternehmenssteuerung?

### Aufgabe 3

Ermitteln Sie aus den folgenden Zahlen,  $EBIT = 3.430.000,- \text{ €}$  und  $ROCE = 35\%$ , den Kapitalumschlag!

## **7 Benchmarking als Business-Development-Motor**

### **7.1 Ziele des Kapitels**

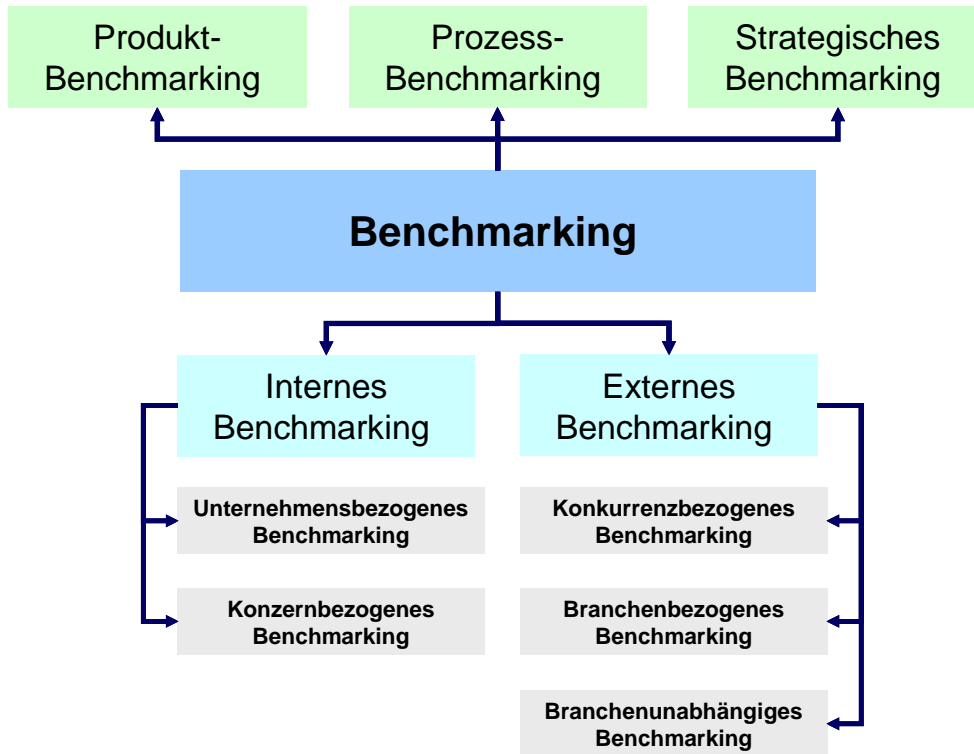
Jeder Business-Development-Prozess braucht einen Motor, einen inneren Antrieb, der neue Ziele generiert. Sicherlich ist es unbestritten, dass der Antrieb für die Entwicklungsprozesse in einem Unternehmen stark geprägt wird von den Menschen in einem Unternehmen und von deren Umgang miteinander, also von der Unternehmenskultur an sich. Auf diesen Aspekt wurde schon in Abschnitt 2.3 Vision und Kultur hingewiesen.

Einen weiteren Antrieb stellen die oft gepriesenen asiatisch-japanischen Managementideen dar, wie sie z.B. mit dem Begriff des Kaizen, also der stetigen Weiterentwicklung durch kleine Schritte, verbunden werden. Der Motor ist demnach die Erkenntnis, dass „es“ irgendwie immer noch besser geht, dass sich im Zeitablauf evolutorische Möglichkeiten ergeben. Das ist sicherlich nicht falsch, dennoch stellt sich die Frage, ob sich dieser Prozess im Sinne eines Controllingansatzes nutzen lässt. Ist das Controlling darauf angewiesen, von Jahr zu Jahr eine „pauschale Verbesserung“ zu fordern, also alle Einnahmen um x% zu erhöhen und alle Ausgaben um y% zu senken? In manchen Unternehmen mag man den Eindruck gewinnen, dass so die systematische Nutzung der Erkenntnis der stetigen Verbesserung aussieht.

Es gibt eine ganze Reihe weiterer Methoden, sich Anregungen für Development-Potenziale zu holen. Eingangs Abschnitt 3 Wahrnehmung und Steuerung strategischer Entwicklungspotenziale wurde bereits auf die Erkenntnisse der Erfolgsfaktorenforschung verwiesen. Diese Forschung ist stets bemüht, neue Erkenntnisse über Weiterentwicklungspotenziale von Unternehmen zu liefern. In diesem Kapitel wird die Methode des Vergleichens bzw. des Benchmarking herangezogen, um systematisch Ansatzpunkte für den Business-Development-Prozess zu finden. Dabei geht es auch darum, auf einige Kritikpunkte an solchen vergleichenden Verfahren einzugehen, nämlich die Probleme des sog. Vergleichs von Äpfeln mit Birnen.

### **7.2 Grundidee des Benchmarking**

Ein Benchmark ist von der Wortbedeutung her eine Markierung, die der Orientierung dient. Diese Idee wurde in der Betriebswirtschaftslehre aufgegriffen, um Vergleichswerte zu generieren, die Anhaltspunkte für die Leistungsfähigkeit von Unternehmen geben. Dadurch soll ein Prozess initiiert werden, den man auch als „Lernen aus den Erfahrungen Anderer“ umschreiben kann. Dabei gibt es durchaus verschiedene Ansätze, was der Betrachtungsgegenstand des Benchmarking ist. Folgende Grafik zeigt wesentliche Betrachtungsgegenstände im Überblick.



Betrachtungsobjekte des Benchmarking<sup>53</sup>

Für ein erfolgreiches Benchmarking ist es dabei unabdingbar, dass sich das Unternehmen zunächst Gedanken macht, was das Ziel des Benchmarking ist. Ein ungerichtetes Scanning von potenziellen Möglichkeiten zur Unternehmensentwicklung wird kaum gelingen. Benchmarking setzt voraus, dass man festlegt, wonach man eigentlich suchen möchte und wen man für einen geeigneten Benchmarkingpartner hält. So kann es im einen Fall durchaus zielführend sein, sich mit einem Wettbewerber zu messen, obwohl das die Informationserhebung schwieriger macht, dafür aber die Erkenntnisse weniger Abstraktionsvermögen bei Ihrer Übertragung auf das eigene Unternehmen abverlangen. An anderer Stelle ist es sinnvoller, sich „den Besten für das Thema“ auszuwählen (also als produzierendes Unternehmen die Logistik mit einem Logistikunternehmen zu benchmarken), um so ein in der Regel schlechter übertragbares Ergebnis zu erhalten. Dafür dürfte dieses Ergebnis jedoch deutlich ausgeprägtere Entwicklungspotenziale aufzeigen und so eher Wettbewerbsvorteile im eigenen Umfeld ermöglichen.

Die im Folgenden dargestellten Methoden helfen nicht dabei, den richtigen Benchmarkinggegenstand zu finden – dies sollte sich wiederum vielmehr aus der Analyse der Wettbewerbsposition ergeben (siehe 2.5.3 Positionierungsanalyse) – sondern vielmehr bei der Aufbereitung und Interpretation der Daten, die aus dem Benchmarking gewonnen werden. Dabei

<sup>53</sup> In Anlehnung an Arbeitsunterlagen der FutureValue Group AG.

geht es im Schwerpunkt darum, aufzuzeigen, dass Benchmarking weit mehr sein kann als nur der wenig aussagekräftige Vergleich von Mittelwerten. Die abschließend beschriebene Methode des Referenzunternehmens kommt vor allem dann zum Einsatz, wenn es bei einem Benchmarking im Sinne eines Betriebsvergleichs um die Möglichkeit geht, aus einem Pool von Daten mit mehreren Unternehmen generelle Erkenntnisse über Erfolgsursachen zu finden.

### 7.3 Statistische Benchmarkingmethoden

- Vergleich von Mittelwerten  
Der Vergleich von Mittelwerten dürfte mit Abstand die häufigste statistische Vergleichsmethode sein. Und gleichzeitig diejenige, die der Kritik des Vergleichs von Äpfeln mit Birnen die meiste Nahrungsgrundlage bietet. Der Mittelwert bestimmt sich wie folgt:

$$\bar{x}_{arithm} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n} \quad 54$$

Der Mittelwert ist vor allem in der Kritik, weil er empfindlich auf „Ausreißer“ reagiert (also durch weit vom mittleren Wert abweichende Werte empfindlich reagiert) und gleichzeitig die gesamte Information auf eine Kennzahl verdichtet wird, deren Interpretationskraft damit häufig sehr gering ist oder leicht ausgehebelt werden kann. Die typische abwehrende Aussage lautet dann: „Bei uns ist alles anders!“

- Vergleich von Median und anderen Quantilswerten  
Der Vergleich mit einem Median ist an sich dem Vergleich mit dem Mittelwert sehr ähnlich. Dies gilt für die Einfachheit der Berechnung wie für die Probleme der Interpretation. Aufgrund seiner statistischen Besonderheit erübrigt sich jedoch ein potenzieller Nachteil des Mittelwertes: der Median ist nicht empfindlich gegenüber Ausreißern.

$$x_{med} = u_m + \frac{\frac{n}{2} - \sum_{k=1}^{m-1} n_k}{n_m} \times (o_m - u_m) \quad 55$$

---

<sup>54</sup>  $n$  = Anzahl der Beobachtungen

$x_n$  = Messwerte

<sup>55</sup>  $n$  = Anzahl der Daten

$n_i$  = Jeweilige Anzahl der Daten der i-ten Gruppe

$u_i$  = untere Intervallgrenze

$o_i$  = obere Intervallgrenze

Verbal ausgedrückt ist der Median der Wert, der von der Hälfte der Messergebnisse über- bzw. unterschritten wird, der also die Beobachtungswerte in zwei der Anzahl nach gleich große Gruppen aufteilt.

Dem gleichen Prinzip folgend kann man dann Quantilwerte bilden, die die Gruppe der kleinsten oder größten Werte bilden (z.B. das 25%-Quantil oder das 10%-Quantil).

Aus der Kombination von Mittelwert und Median wird vor allem erkennbar, an welchen Stellen Ausreißer eine statistische Rolle spielen und in welcher Richtung sie das Erkenntnisbild verzerren. Zudem lassen sich die Vergleichswerte besser gruppieren (z.B. mit der Aussage, dass ein Wert zu den Besten 10 % gehört).

Insbesondere aus der Auswertung der Bandbreite von Beobachtungswerten lassen sich weitere Ansätze für Analysen und Interpretationen ableiten.

- Vergleich von Streuungsparametern  
 Mittelwert und Quantile fokussieren sich darauf, einen Vergleichsparameter zu finden, der im Sinne eines Lagemaßes anzeigt, wo ein Punkt von Aussagekraft in einer Datenreihe zu finden ist. Streuungsparameter hingegen beurteilen die Bandbreite der Werte, beantworten also die Frage danach, wie stark die Erhebungswerte streuen bzw. wie weit sie auseinander liegen. Das bekannteste Streuungsmaß dürfte die Varianz bzw. die Standardabweichung sein.

$$\sigma^2 = E((X - \mu)^2) \text{ bzw. } \sigma = \sqrt{\text{VAR}(X)}^{56}$$

In Kombination mit Lageparametern wird nun z.B. erkennbar, ob die Beobachtungswerte sehr breit streuen oder sehr eng beieinander liegen (also bspw. ob die Unternehmen sehr verschieden oder sehr ähnlich sind). Auch lässt sich so besser beurteilen, ob eine Abweichung (vom Mittelwert oder Median) als groß oder als klein zu interpretieren ist. Liegt bspw. auf einer Schulnotenskala von 1-6 der Median bei 2,5 und die Standardabweichung bei 0,25, so ist eine Abweichung um eine halbe Note bereits ein auffälliger Abstand.

Die meisten Erkenntnisse lassen sich – wie nicht anders zu erwarten – aus der Kombination der verschiedenen statistischen Auswertungen erzielen. So kann es durchaus interessant sein, zu sehen, wie hoch die mittlere Personalaufwandquote von Unternehmen ist und ob aus dem Vergleich von Mittelwert und Median offensichtlich wird, ob und in welcher Richtung einzelne Unternehmen in ihrer Kostenstruktur deutlich anders als andere auf-

<sup>56</sup>  $X$  = Zufallsvariable



gestellt sind. Mit dem 25%-Quantil könnte man zudem noch erkennen, welcher Wert gerade noch von einem Viertel der Unternehmen unterschritten wird. Über die Standardabweichung lässt sich zudem erkennen, wie weit die Werte auseinander liegen. Das erleichtert die Interpretation, ob die eigene Abweichung von einem der mittleren Werte eher relativ groß oder klein ist.

	Mittelwert	25 % Quantil	Median	75% Quantil	Standardabweichung
Eigenkapitalreichweite (Monaten)	2.82	0.98	1.75	2.95	0.14
Deckungsbeitragsmarge	77.3%	71.4%	80.5%	83.2%	14.0%
Cashflow Marge	4.1%	6.9%	13.1%	18.2%	7.3%
Umsatzrendite	6.8%	1.8%	5.2%	8.7%	7.2%
Spezifischer Deckungsbeitrag	198.1%	171.0%	189.6%	201.3%	40.8%
Kapitalumschlag	4.19	2.59	3.71	5.28	1.87
Eigenkapitalrendite vor Steuern	23.8%	14.9%	38.0%	47.7%	59.2%

Auswertungsbeispiel mit klassischen statistischen Methoden

Basierend auf den mit Lage- und Streuungsparametern bildbaren Gruppen von Beobachtungswerten lassen sich vertiefende Auswertungen initiieren. Als ein wichtiges Beispiel dafür sei der Mittelwertvergleich genannt.

- **Mittelwertvergleich**  
Der Mittelwertvergleich ist der Vergleich von Mittelwerten (oder anderen statistischen Parametern) zweier anhand eines Untersuchungskriteriums geteilter Gruppen.

Bsp.: Häufig wird die Vermutung geäußert, dass große und kleine Unternehmen sich erheblich unterscheiden. Also könnte zunächst mit dem Median die Gruppe der untersuchten Unternehmen in die Großen und in die Kleinen aufgeteilt werden. Anschließend werden die Werte der beiden Gruppen getrennt analysiert und schließlich miteinander verglichen. Bei den Merkmalen, bei denen sich die mittleren Werte der beiden Gruppen signifikant unterscheiden, ist ein Anhaltspunkt für die Behauptung „Groß ist anders als Klein“.

Mittelwertvergleiche sind besonders dann hilfreich, wenn es von vornherein Vermutungen dafür gibt, was Unterscheidungsmerkmale der beobachteten Unternehmen sein dürften. Ein weiteres Anwendungsbeispiel ist bei Mitarbeiterbefragungen die Unterscheidung von Führungskräften und Nicht-Führungskräften.

	Mitarbeiter		Geschäftsführung		Gesamtgruppe	
	Mittelwert	Standard-abweichung	Mittelwert	Standard-abweichung	Mittelwert	Standard-abweichung
Identifikation der Mitarbeiter mit dem U. (Ausprägung)	2.56	2.06	0.27	0.88	2.36	2.05
Interessante Arbeitsinhalte (Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz)	3.23	1.90	1.00	1.45	3.00	1.94
Weiterbildungsmöglichkeiten (Ausprägung)	4.43	2.30	3.18	0.91	4.30	2.27
Betriebsklima (Ausprägung)	3.60	2.27	2.38	1.60	3.49	2.20
Zufriedenheit der Mitarbeiter (Ausprägung)	3.32	1.91	2.24	1.70	3.25	1.84
Informationsversorgung (Ausprägung)	3.21	2.01	2.18	1.76	3.20	1.91
Eigeninitiative (Relevanz)	3.88	2.40	2.86	1.52	3.77	2.32
Aufgabenteilung (Relevanz)	2.73	0.60	3.00	0.00	2.75	0.58
Identifikation der Mitarbeiter mit dem U. (Relevanz)	2.68	0.61	3.00	0.00	2.72	0.58
fixierte Unternehmensphilosophie (Relevanz)	2.28	0.96	2.82	0.39	2.34	0.92

Auswertungsbeispiel Mittelwertvergleich „Antwortverhalten“

Für die vertiefende statistische Auswertung von Daten gilt im Prinzip die Eingangsaussage zum Benchmarking erneut. Man kann ungerichtetes Datenscanning betreiben, um zu sehen, ob sich überhaupt etwas finden lässt. Vielversprechender ist es jedoch, sich im Vorfeld Gedanken zu machen, welche Ergebnisse plausibel wären bzw. zu erwarten wären. Daraus lassen sich dann Hypothesen formulieren, die schließlich an den Daten getestet werden.

- **Hypothesentest**  
Beim Hypothesentest wird eine Vermutung über Zusammenhänge in den Beobachtungswerten formuliert und anschließend statistisch an den Daten getestet.

Bsp.: Es besteht die Vermutung, dass diejenigen Unternehmen erfolgreicher sind, denen es besser gelingt, keine Abhängigkeit von einzelnen Kunden zu haben. Erfolg könnte an verschiedenen Kennzahlen gemessen werden und Abhängigkeit als Anzahl an Kunden, mit denen mindestens die Hälfte des Umsatzes erwirtschaftet wird. Anschließend ist nun zu testen (z.B. mittels der Kleinste-Quadrate-Methode), ob sich ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Kundenabhängigkeit herstellen lässt. Im unten stehenden Beispiel konnte die Hypothese verworfen werden (kein signifikanter Zusammenhang).

		EBIT-Marge	Finanzrating	EBITDA / Umsatz	EBITDA / CE	EBIT / CE
Anzahl der Kunden mit dem 50% des Umsatzes erwirtschaftet wird	Korrelation nach Pear	0.11	-0.18	0.25	0.22	0.04
	Signifikanz (2-seitig)	0.75	0.60	0.46	0.52	0.92

Auswertungsbeispiel Hypothesentest „Kundenabhängigkeit“

Mittelwertvergleich und Hypothesentest sind eine wesentliche Grundlage für das Design von Referenzwerten wie im Weiteren dargestellt. Sie bilden die Ausgangslage für die Frage danach, was erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheidet bzw. was die wesentlichsten Erfolgsursachen sind. Daraus lassen sich offensichtlich zentrale Ansatzpunkte für das Business Development Management eines Unternehmens ableiten.

#### 7.4 Design von Referenzwerten

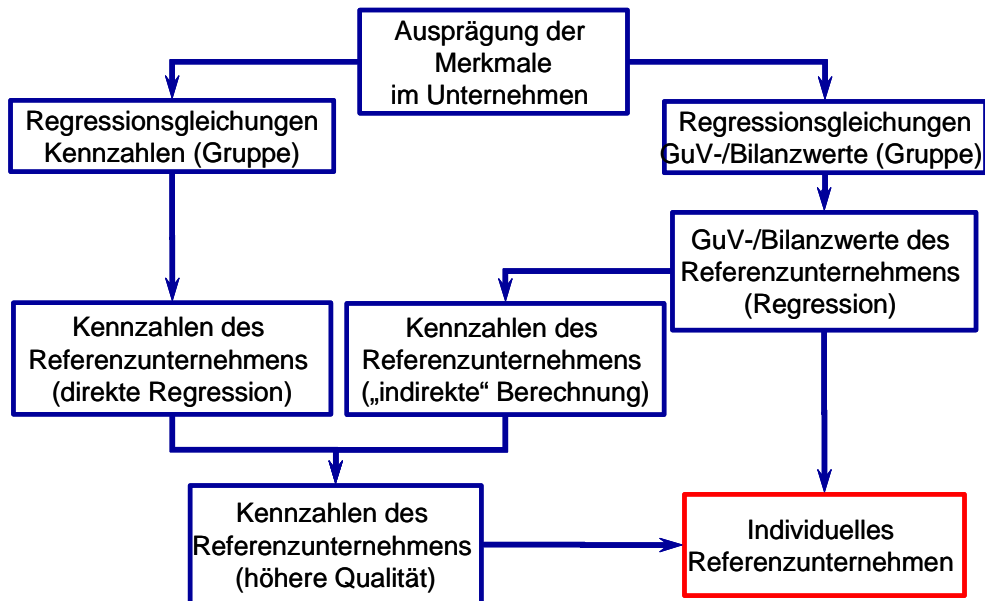
Das Design von Referenzwerten dient dazu, die Problematik des Vergleichs von Äpfeln mit Birnen zumindest teilweise zu lösen und zu aussagefähigeren sog. Referenzwerten zu kommen. Ausgangspunkt ist dabei die Hypothese, dass es prägende Eigenschaften von Unternehmen gibt, welche – wie strategische Rahmenbedingungen – unterschiedliche Ausprägungen von wichtigen Ergebnisgrößen verursachen. Solche prägenden Eigenschaften können die Unternehmensgröße, die regionale Umsatzverteilung, der Standort, der Einsatz bestimmter Fertigungsverfahren etc. sein.

Für das Design von Referenzwerten werden zunächst Hypothesen benötigt, was erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheidet. Diese Hypothesen werden anschließend auf ihren statistischen Gehalt untersucht (siehe oben). Sobald eine Hypothese statistische Signifikanz zeigt, ist ein Einfluss auf den Unternehmenserfolg bekannt. Dieser Einfluss kann nun für das Design eines Referenzwertes genutzt werden.

- Bsp.: Nehmen wir an, dass die Regionalität des Umsatzes und Art der Kunden (Branche) einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. Dann kann für diese Parameter eine Gleichung der folgenden Art erstellt werden:

$$\begin{aligned}
 \text{EBIT-Marge} &= 0,126 - 0,56 \times \text{Umsatzanteil EU} \\
 &\quad + 0,43 \times \text{Umsatzanteil Nordamerika} \\
 &\quad + 0,42 \times \text{Umsatzanteil Branche A} \\
 &\quad - 0,27 \times \text{Umsatzanteil Branche B}
 \end{aligned}$$

Mittels einer solchen Gleichung kann nun wiederum ausgerechnet werden, welche EBIT-Marge ein Unternehmen haben müsste, das 60% Umsatz im EU-Raum hat, keinen Umsatz mit Gruppe A macht und 5% Umsatz in Nordamerika hat. Die Vorgehensweise ist im folgenden Ablaufschema dargestellt. Zu Testzwecken können alternative Berechnungen beschriftet werden und die Ergebnisse miteinander verglichen werden.



Vorgehensweise zur Berechnung eines Referenzunternehmens<sup>57</sup>

Das Design von Referenzwerten setzt also zunächst eine Beobachtungsgruppe voraus, aus der generelle Erfolgszusammenhänge ermittelt werden können (wie z.B. bei Unternehmensverbänden, vielen Tochtergesellschaften oder in Franchisesystemen). Die in Formeln ausgedrückten Erfolgszusammenhänge werden schließlich genutzt, um für ein Unternehmen anhand seiner Ausprägung dieser Erfolgsparameter seine zu erwartenden Erfolgskennzahlen zu berechnen. Diese berechneten Referenzwerte sind so etwas wie das, was vom Unternehmen bei seiner Ausgangslage zu erwarten ist. Fallen diese Werte schon vergleichsweise niedrig aus, so besteht vor allem strategischer Handlungsbedarf. Erreicht ein Unternehmen nicht seine Referenzwerte, so ist vor allem operativer Handlungsbedarf zu erwarten.

<sup>57</sup> Arbeitsunterlagen der FutureValue Group AG.

	Gesamtgruppe					Einzelauswertung		
	Mittelwert	25 % Quantil	Median	75% Quantil	Standard- abweichung	Referenz- unternehmen	Ihr Unternehmen	Abweichung in %
Eigenkapitalreichweite (Monaten)	3,69	1,64	2,64	4,32	3,74	0,17	2,35	1301,0%
Deckungsbeitrags-marge	77,3%	71,4%	80,5%	83,2%	14,0%	83,8%	84,1%	0,3%
Cashflow Marge	4,1%	6,9%	13,1%	18,2%	7,3%	10,5%	7,2%	-32,2%
Umsatzrendite	6,8%	1,8%	5,2%	8,7%	7,2%	7,3%	4,0%	-45,3%
Spezifischer Deckungsbeitrag	198,1%	171,0%	189,6%	201,3%	40,8%	175,8%	183,1%	4,1%
Kapitalumschlag	4,19	2,59	3,71	5,28	1,87	5,68	3,38	-40,5%
Eigenkapitalrendite vor Steuern	23,8%	14,9%	38,0%	47,7%	59,2%	23,8%	25,5%	6,9%

Auswertungsbeispiel mit Referenzwerten

Beide Abweichungsarten – strategisch oder operativ – können dann mit weiteren Auswertungen vertiefend untersucht werden. In jedem Fall liefert ein Benchmarking mit Referenzwerten viel Treibstoff für den Motor eines Business Development Managements.



## 7.5 Ihr Lernerfolg aus diesem Kapitel

- Durch die Methodik des Benchmarking kann man sich mit statistischen Methoden mit Anderen vergleichen und aus diesen Vergleichen lernen sowie diese in den Business-Development-Management-Prozess einfließen lassen.
- Damit ein optimales Benchmarking gewährleistet wird, sollte man sich darüber Gedanken machen, mit wem man sich vergleicht und welche Methoden dazu genutzt werden sollten.
- Jede Methodik hat dabei ihre Vor- und Nachteile, die aber durch eine Kombination der verschiedenen Methodiken überwunden werden können und somit gute Ergebnisse und damit Aussagen liefert.
- Durch ein Design von Referenzwerten kann man Äpfel mit Birnen vergleichen und daraus strategischen sowie operativen Handlungsbedarf ableiten.

## 7.6 Übungsaufgaben zu diesem Kapitel

### Aufgabe 1

Welche statistischen Methoden haben Sie kennengelernt? Beschreiben Sie diese kurz!

### Aufgabe 2

Was sagt ein 25% Quantil aus?

### Aufgabe 3

Warum ist der Vergleich von Mittelwerten in der Kritik und wird trotzdem gerne genutzt?

### Aufgabe 4

Die Kopierer AG möchte ermitteln, wie viele Kopierer sie durchschnittlich pro Jahr auf dem deutschen Markt verkauft, um feststellen zu können, wie sie gegenüber ihren Konkurrenten dasteht. Dazu hat der Verkaufsleiter die Verkaufszahlen der letzten 10 Jahre ermittelt:

Jahr	Verkaufte Kopierer
1996	1000
1997	1125
1998	1050
1999	1250
2000	1275
2001	1005
2002	980
2003	975
2004	1100
2005	1300

Helfen Sie der Kopierer AG bei der Berechnung, und ermitteln Sie darüber hinaus noch die Standardabweichung und den Median. Interpretieren Sie die Werte.

## 8 Musterlösungen zu den Übungsaufgaben

### Kapitel 1: Dimensionen des Controllings als Business-Development-Instrument

#### Lösung 1

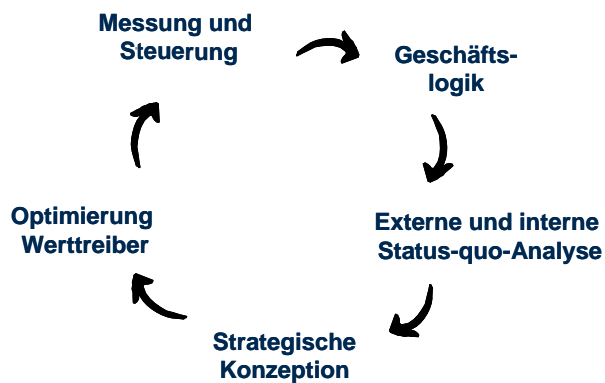
Das Controlling hat generell folgende Strukturelemente:

- Begleitung des unternehmensinternen Steuerungsprozesses.
- Unterstützung des Managements bei der Versorgung und Koordination der Informationen.
- Überwindung der hierarchischen Grenzen bei den o.g. Aufgaben.

#### Lösung 2

Weber vergleicht das Controlling mit einem Chamäleon, da es eine vielschichtige Disziplin in der betriebswirtschaftlichen Führung von Unternehmen ist, die sich der jeweiligen Zielsetzung anpasst.

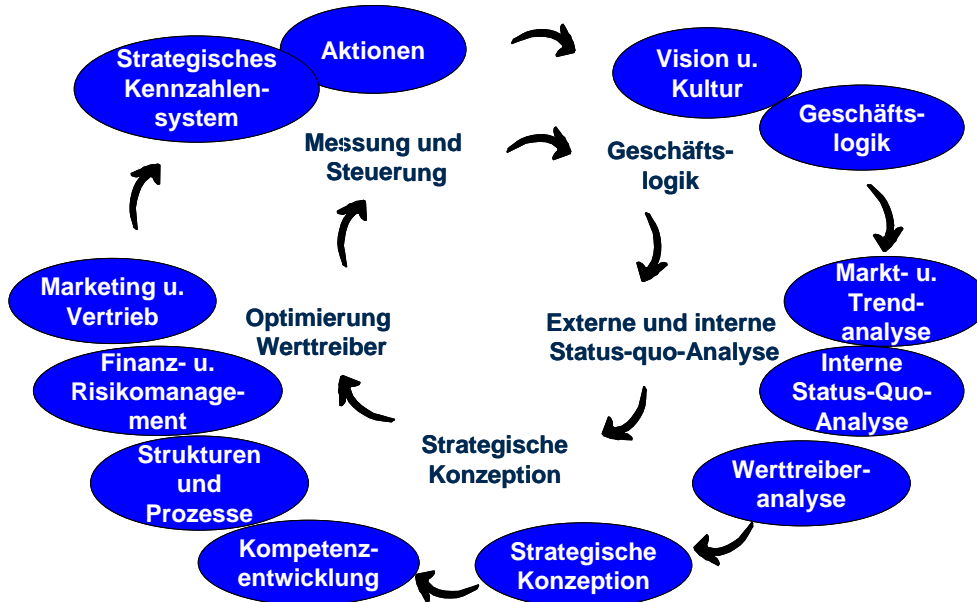
#### Lösung 3





## Kapitel 2: Monitoring des Business-Development-Steuerungsprozesses

### Lösung 1



### Lösung 2

Die Kapitalrendite ist durch die Umsatzrendite und den Kapitalumschlag definiert. Plausibel erklären lässt sie sich durch die Attraktivität des Marktes, die Wettbewerbsvorteile des Unternehmens sowie durch am Markt nicht erkennbare interne Stärken.

### Lösung 3

Der Werttreiberbaum ist so aufgebaut, dass er eine (finanzielle) Kennzahl durch seine Ursache-Wirkungsbeziehung erklärt. Auf der obersten Ebene sind (Umsatz-)Wachstum, Kapitalrendite und Risiko Einflussfaktoren.

### Lösung 4

Geschäftslogik, Strategie und ein strategisches Kennzahlensystem haben eine gemeinsame Grundstruktur.

Maßnahmenplanung und Anreizsysteme müssen geeignet sein, die Zielerreichung in den Mittelpunkt des Handelns der Mitarbeiter zu stellen.

### **Kapitel 3 Wahrnehmung und Steuerung strategischer Entwicklungspotenziale**

#### **Lösung 1**

Es werden die Themenfelder Finanzen/Performance, Markt/Wettbewerb, Wertschöpfung und Kompetenzen miteinander verbunden.

#### **Lösung 2**

Eine Operationalisierung kann durch das Konzept der Balanced Scorecard oder den Ansatz der 14 Dimensionen erreicht werden.

#### **Lösung 3**

Operationalisierung der strategischen Ziele mittels BSC/14 Dimensionen. Überwachung der Umsetzung der strategischen Entwicklung mittels eines strategischen Cockpits, welches die angestrebte Veränderung transparent macht. Verbindung der operationalisierten Ziele mit Kennzahlen zur Messung der Veränderungen. Verknüpfung der Kennzahlenzielwerte mit Verantwortlichkeiten und Risikoinformationen, um die Strategie in der Organisation zu verankern und Abweichungspotenziale frühzeitig aufzuzeigen.

#### **Lösung 4**

Dimension (Kosten – Qualität) mit der Dimension (Preis – Nutzen)

Dimensionsausprägung Spezialisierung mit den Dimensionsausprägungen Kosten oder Qualität

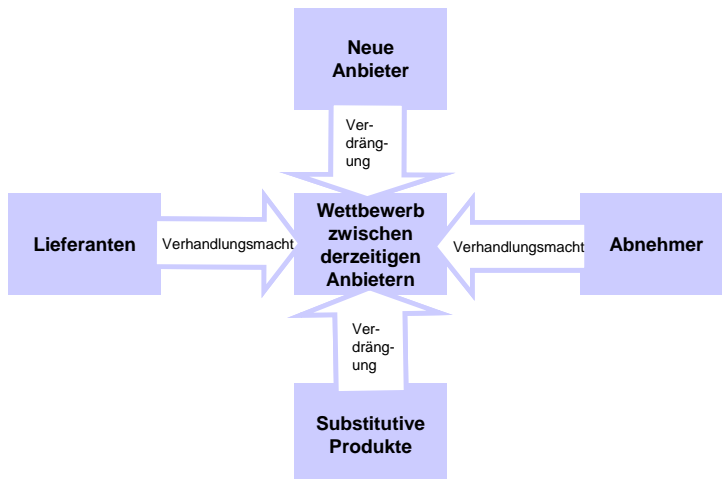
Dimensionsausprägung Risiko mit der Dimensionsausprägung – Diversifikation

Dimensionsausprägung offensives Wettbewerbsverhalten und Dimensionsausprägungen Kosten/Preis oder Nutzen sowie Innovationsorientierung

## Kapitel 4 Controlling von Marktentwicklung und Wettbewerbstendenzen

### Lösung 1

Porter strukturiert die Wettbewerbskräfte folgendermaßen:



Diese Sichtweise nennt man auch Market-based View, weil sie auf Markt und Positionierung abzielt. Daneben gibt es noch die Resource-based View von Ansoff und Penrose, der auf die Ressourcenausstattung („interne Stärken“) fokussiert.

### Lösung 2

Bewertungskriterien sollten quantitativ operationalisiert werden. Dies sollte wenigstens ordinal erfolgen.

### Lösung 3

Bei der Beschreibung von Trends kann man sich an der Technik zur Beschreibung von Risiken orientieren. Ziel ist es nicht, punktuelle Alternativzustände zu beschreiben, sondern Bandbreiten, in denen Entwicklungen voraussichtlich stattfinden werden.

### Lösung 4

Controlling-Analysen dienen der Ursachenforschung. Ursachen-Wirkungsketten erlauben dem Unternehmen, einen Lernprozess zu nutzen, bei dem Chancen für das weitere Business Development Management aufgezeigt werden.

## **Lösung 5**

Wenn sie unabhängige Subkriterien verbinden, die jeweils als K.O.-Kriterien gelten können.

## **Kapitel 5 Steuerung von Entwicklungspotenzialen in der Wertschöpfung**

### **Lösung 1**

Mithilfe der grundlegenden, generellen Einschätzung des Kompetenztypus können strategische Einheiten unterschieden werden.

### **Lösung 2**

Die Kompetenzstruktur liefert Informationen über die Erfolgsrelevanz von Wertschöpfungsaktivitäten. Sie setzt diese in Verbindung mit den Stärken und Schwächen. Dabei sollten die Stärken umso ausgeprägter sein, je relevanter die Aktivität.

Aus der Gegenüberstellung von Relevanz und Stärken leiten sich generelle kompetenzpolitische Alternativen ab.

### **Lösung 3**

Vertriebskompetenz mit Dimension Wettbewerbsverhalten und Dimension Vertriebsorientierung.

Kompetenz Kundennähe mit Dimension Nutzenorientierung.

Kompetenz Flexibilität mit Dimensionen Universalität und Flexibilität.

Kompetenz Innovations- und Lernfähigkeit mit Dimension Innovationsorientierung.

Produktionskompetenz mit den Dimensionen Kosten/Qualität, Wertschöpfungstiefe und Produktorientierung.

Qualitätskompetenz mit Dimensionen Kosten/Qualität und Produktorientierung.

Strategische Kompetenz mit Strategische Kompetenz.

Kompetenz „Kosteneffizienz“ mit Dimensionen operative Kompetenz und Kosten/Qualität sowie Produktionskompetenz.

Netzwerkkompetenz mit Dimension Vertriebsorientierung.

Markenkompetenz mit Dimension Vertriebsorientierung.

Kompetenz in Finanz- und Portfoliomanagement mit Dimension strategische Kompetenz und Risiko-Rendite-Profil.

Sachmittel- und Rechtekompetenz mit Dimension Innovationsorientierung.

## **Kapitel 6 Kennzahlen für das Business-Development-Controlling**

### **Lösung 1**

Die vier Dimensionen der Balanced Scorecard sind Finanzen, Kunden, Geschäftsprozesse und Mitarbeiter & Lernen.

Ein Kennzahlensystem wird zum Managementsystem, wenn die Kennzahlen mit Zielen, Verantwortlichkeiten und Maßnahmen verbunden werden.

### **Lösung 2**

Wichtige Weiterentwicklungspotenziale für die Balanced Scorecard sind ein wertorientierter Fokus, Integration von Risikomanagement und Abbildung von Ursache-Wirkungsketten.

Die Wertorientierung bringt die Fokussierung auf ein gutes Performancemaß. Risikomanagement berücksichtigt, dass Zielerreichung unsicher ist. Ursache-Wirkungsketten verbessern die Steuerungsmöglichkeiten erheblich und implizieren die Möglichkeit von Früherkennung.

### **Lösung 3**

Um den Kapitalumschlag ermitteln zu können, müssen Sie erst das CE (Capital Employed) berechnen. Dieses können Sie durch eine einfache mathematische Umstellung der Gleichung  $ROCE = \frac{EBIT}{CE}$  erreichen:

$$CE = \frac{EBIT}{ROCE} = \frac{3.430.000,- \text{ €}}{35\%} = 980.000,- \text{ €}$$

Das Ergebnis eingesetzt in die Gleichung

$$\text{Kapitalumschlag} = \frac{EBIT}{CE} = \frac{3.430.000,- \text{ €}}{980.000,- \text{ €}}$$

ergibt als Lösung 3,5.

## **Kapitel 7      Benchmarking als Business-Development-Motor**

### **Lösung 1**

Siehe 7.3 Statistische Benchmarkingmethoden.

### **Lösung 2**

Ein 25%-Quantil sagt aus, welcher Wert noch von einem Viertel der Untersuchungsobjekte unterschritten wird.

### **Lösung 3**

Der Vergleich von Mittelwerten ist deshalb in der Kritik, da er auf „Ausreißer“ empfindlich reagiert und weil die Informationskraft durch die Verdichtung sehr leicht ausgehebelt werden kann („Äpfel mit Birnen vergleichen“). Er wird trotzdem gerne genutzt, da er sehr leicht zu ermitteln ist.

### **Lösung 4**

Mittelwert = 1106

Median = 1075

Standardabweichung = 120,39

Aus den drei Werten lässt sich herauslesen, dass das Streuungsmaß deutlich über 10% liegt und damit eine Mengenschwankung von rund 10% für dieses Unternehmen als „normal“ anzusehen wäre.

Aus dem Mittelwert und dem Median kann man interpretieren, dass es „Ausreißer“ nach oben gibt. Dabei handelt es sich um die auffällig guten Jahre (1999, 2000, 2005), bei denen die Abweichung mit >10% über „das Übliche“ hinausgeht.

Die Berechnungen bieten also viel Stoff für tiefergehende Fragen und Analysen.



## 9 Literaturverzeichnis

### Basisliteratur:

**Ansoff, H. I.** (1966): Management Strategie.

**Baum, H.-G./Coenenberg, A. G./Günther, T.** (2004): Strategisches Controlling.

**Gladen, W.** (2001) Kennzahlen- und Berichtssysteme.

**Gleißner, W.** (1995): Controlling 2, sgd-Lehrbrief.

**Gleißner, W.** (2000): Faustregeln für Unternehmer, Leitfaden für strategische Kompetenz und Entscheidungsfindung.

**Gleißner, W.** (2003): Balanced Scorecard und Risikomanagement als Bausteine eines integrierten Managementsystems, in: Romeike, F./Finke, R. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Risikomanagement: Chance für Industrie und Handel, S. 301-313.

**Gleißner, W.** (2003): Strategische Positionierung. Die Strategiedimensionen für den FutureValue-Ansatzin: DSWR, 6/2003, S. 169-174.

**Gleißner, W.** (2004): Future Value.

**Gleißner, W.** (2005): Immer auf Kurs – Wertorientierte Unternehmensführung: Risikomanagement, Strategie und Controlling verbinden, in: Risknews, Heft 4, S. 27-37.

**Gleißner, W.** (2005): Kapitalkosten: Der Schwachpunkt bei der Unternehmensbewertung und im wertorientierten Management, in: Finanz Betrieb, 4/2005, S. 217-229.

**Gleißner, W./Füser, K.** (2000): Moderne Frühwarn- und Prognosesysteme für Unternehmensplanung und Risikomanagement, in: Der Betrieb, 10/2000, S. 933-941.

**Gleißner, W./Grundmann, T./Mott, B. P.** (2004): FutureValue™ Scorecard und ValueNavigator: Ein integriertes Unternehmenssteuerungssystem, in: Uwe, C. (Hrsg.), Bankstrategien – Erfolgreiche Umsetzung mit der Balanced Scorecard, S. 29-44.

**Gleißner, W./Lienhard, H.** (2005): Finanz- und Prozess-Kennzahlen zur internen Steuerung, in: Controlling und Accounting, Schriftlicher Lehrgang Management Circle, Lektion 5.

**Gleißner, W./Mott, B.** (2005): Strategiesimulation, Scorecard und Strategisches Controlling, in: Controller Magazin, 4/2005, S. 311-319.

**Homp, C./Krüger, W.** (1997): Kernkompetenz-Management.

- Kaplan, R. S./Norton, D. P.** (1992): The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, in: Harvard Business Review, S. 72-79.
- Kaplan, R. S./Norton, D. P.** (1996): The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P.** (1997): Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen.
- Mott, B.** (1997): Gewinnschwellenanalyse, in: wima-info, Nr. 8, Februar 1997, <http://www.wima-gmbh.de/service/wimainfo/gschwell.htm>.
- Müller-Stewens, G./Lechner, C.** (2001): Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen.
- Penrose, E. T.** (1959): The Theory of the Growth of the firm.
- Pfeiffer, W.** (1983): Technologie-Portfolio.
- Porter, M. E.** (1980): Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.
- Prahalad, C. K./Hamel, G.** (1990): The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, May-June 1990, S. 79-91.
- Prahalad, C. K./Hamel, G.** (1995): Wettlauf um die Zukunft – Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen.
- Preißner, A.** (2005): Praxiswissen Controlling.
- Weber, J.** (2005): Das Advanced-Controlling-Handbuch.

#### **Vertiefende Literatur:**

- Bullinger, H.-J./Warnecke, H.-J./ Westkämper, E.** (2003): Neue Organisationsformen im Unternehmen.
- Gleißner, W./Pichota, S.** (2005): Die Balanced Scorecard: Chancen und Gefahren – oder: Wie falsch darf eine Balanced Scorecard sein?, in: Gerberich, C. W. (Hrsg.): Praxishandbuch Controlling, S. 251-269.
- Horváth, P.** (1998): Controlling.
- Kruschwitz, L.** (2003): Investitionsrechnung.
- Kunz, G.** (2001):, Die Balanced Scorecard im Personalmanagement.
- Maul, C.** (1993): Der Beitrag der Systemtheorie zum strategischen Führungsverhalten in komplexen Situationen, in: ZfB, Jg. 63, Heft 7, S. 715-740.
- Nicolai, A./Kieser, A.** (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs, in: DBW, Jg. 62, Nr. 6, S. 579-596.



**Schierenbeck, H./Lister, M.** (2001): Value Controlling: Grundlagen wertorientierter Unternehmensführung.

**Schmelcher, J./Witte, M./Linxweiler, R.** (2002): Die unsichtbare Kraft.

**von Bertalanffy, L.** (1968): Allgemeine Systemtheorie

**Weber, J.** (2001): Neue Perspektiven des Controlling, in: Weber, J./Schäffer, U. (Hrsg.): Rationalitätssicherung der Führung – Beiträge zu einer Theorie des Controlling, S. 152-170.

**Wiener, N.** (1992): Kybernetik.

## 10 Stichwortverzeichnis

Abweichungsanalyse .....	31, 44	Kompetenzen..	14, 19, 28, 38, 47, 49, 57, 58, 62, 90
Arbeitsproduktivität.....	72, 75	Kompetenzpolitik .....	56
Balanced Scorecard... 18, 32, 38, 48, 51, 64, 66, 75, 76, 90, 93, 95, 96		kpi ... Siehe key performance indicator	
Benchmarking ... III, 5, 14, 56, 77, 78, 82, 85, 86, 94		Kreditorenfrist.....	71, 72
Break-even-Analyse.....	45	Kybernetik.....	8
BSC .....	66, 67	market-based view.....	38, 91
Controlling .. I, III, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 13, 15, 18, 23, 24, 25, 27, 28, 30, 34, 36, 40, 43, 44, 45, 64, 68, 77, 88, 91, 95, 96, 97		Median .....	79, 80, 81
Debitorenfrist.....	71	Mittelwert.....	79, 80
Deckungsbeitrag .....	72	Mittelwertvergleich .....	81, 82, 83
Dimensionen .. 1, 3, 8, 32, 33, 34, 36, 41, 55, 60, 68, 76, 88, 90, 93		Performance ... 16, 28, 30, 36, 38, 69, 90, 96	
DuPont-Schema.....	23, 66	PIMS-Studie.....	35
Dynamischer Verschuldungsgrad..	73	PMK .....	Siehe Produkt-Markt- Kombinationen
Eigenkapitalreichweite .....	73, 75	Portfolio.....	14, 15, 16, 34, 36
Ertragswert.....	69	Positionierung . 13, 14, 15, 24, 25, 33, 34, 37, 48, 69, 95	
Früherkennung.....	75	Produkt-Markt-Kombinationen.....	15
Future Value.....	9, 19, 95	Quantil.....	80, 81, 87, 94
GAP-Analyse.....	45, 52, 53	Quick-Ratio .....	74
Geschäftsfelder .....	48, 51	Rating.....	20, 74
Geschäftsfeldes .....	29, 49	Referenzwerten .....	14, 83, 84, 85
Gewinnschwellenanalyse...45, 52, 96		Rendite.....	20, 26, 36, 48, 56, 73
Hip-Roof .....	45, 47	ressource-based view.....	38, 91
Hypothesentest .....	82, 83	Risiko .. 17, 21, 30, 36, 43, 48, 49, 66, 67, 68, 70, 73	
interne Stärken.....	54, 56, 60, 91	Risikomanagement ..I, 20, 51, 75, 93, 95	
Kapitalrendite .....	70	ROCE.....	70
Kapitalumschlag.....	17, 21, 70	SGE .....	29, 38, 47, 48, 50, 51
Kennzahlensystemen.....	III, 23, 65	Stakeholdern.....	11
key performance indicator.....	64	Standardabweichung...80, 81, 87, 94	
Kompetenz .....	34, 49, 57, 58, 59, 95	Stärken-Schwächen-Profil . 13, 24, 25	

strategische Geschäftseinheit.....	29	wertorientierte Unternehmensführung	
strategische Logik .....	12, 23	.....	75
Systemtheorie .....	8	Wertschöpfung	28, 29, 35, 38, 54, 55, 56, 59, 90
Überlebensfähigkeit .....	15, 20, 36	Werttreiberanalyse.....	16, 22, 30
Unternehmenskultur.....	11, 25, 77	Wettbewerbsfähigkeit .	13, 14, 15, 19, 36
Unternehmenssteuerung	4, 6, 7, 8, 9, 10, 24	Wettbewerbskräfte .....	40, 41, 53, 91
Varianz .....	80	Wettbewerbsvorteile ...	28, 29, 35, 54, 60, 78
Vision.....	11, 19, 77		
Vorratsreichweite .....	71		
Wachstum .....	17, 22, 25, 36, 48, 49		