

# **Strategisches Management**

**- Lernzusammenfassung des Skriptes -**

© 2005 René Reiners

## **Hinweis**

Bei dem vorliegenden Dokument handelt es sich lediglich um eine persönliche Zusammenfassung, wobei Formulierungen teilweise aus dem Skript übernommen, oder aber auch persönlich erstellt wurden. Inhaltliche Gewichtungen oder Interpretationen stimmen nicht unbedingt mit den Inhalten und Aussagen der Vorlesungen überein.

Daher ist das vorliegende Lernskript lediglich als Hilfestellung bei der Strukturierung der Vorlesungsinhalte zu verstehen. ***Es ersetzt keinesfalls die Vorlesung oder die Bearbeitung der Skripte und erhebt in keinster Weise Anspruch auf eine der genannten Eigenschaften sowie Vollständigkeit und Korrektheit!***

Trotz allem hoffe ich, mit diesem Skript ein wenig Unterstützung beim Erarbeiten der Veranstaltungsinhalte oder einer evtl. Prüfungsvorbereitung geben zu können. Für Verbesserungsvorschläge und Korrekturen bin ich jederzeit dankbar.

18. März 2005

Vorlesungsbezug:

- Strategisches Management, Prof. v. Nitzsch – Wintersemester 2003/04

# Inhaltsverzeichnis

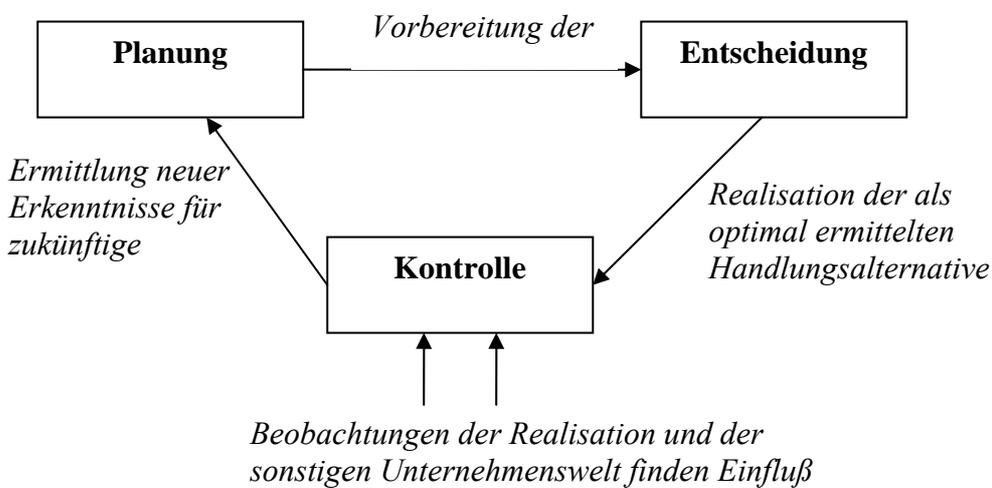
<b>1. Das PEK - Modell</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Einbettung des vorgestellten Phasenschemas in den Unternehmenskontext</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2. Koordination der Teilsysteme</b> .....	<b>3</b>
1.2.1. Probleme der Koordination .....	4
<b>1.3. Das Gegenstromverfahren</b> .....	<b>4</b>
<b>1.4. Ermittlung eines optimalen PEK – Systems</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Strategische Ziele</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1. Ziele von Personen vs. Ziele von Unternehmen</b> .....	<b>6</b>
<b>2.2. Der Shareholder Value als Zielgröße der Eigentümer</b> .....	<b>8</b>
2.2.1. Die Ermittlung des Shareholder Value.....	8
2.2.2. Ermittlung des Cash Flow .....	9
2.2.3. Ermittlung des Kapitalkostensatzes (Größe $i$ ) .....	11
<b>2.3. Mögliche Fehler einer Strategie der Gewinnmaximierung</b> .....	<b>12</b>
<b>2.4. Festlegung der Strategischen Ziele: Vision, Mission, Leitbild</b> .....	<b>13</b>
<b>3. Generierung und Umsetzung von Strategien</b> .....	<b>14</b>
<b>3.1. Markt- vs. Ressourcenorientierung in der Strategiefindung</b> .....	<b>14</b>
<b>3.2. Die Marktorientierte Wettbewerbsanalyse</b> .....	<b>14</b>
3.2.1. Kritikpunkte an der marktorientierten Sichtweise.....	17
<b>3.3. Die ressourcenorientierte Unternehmens- und Wettbewerbsanalyse</b> .....	<b>17</b>
3.3.1. Was sind Ressourcen und Kompetenzen?.....	17
3.3.2. Definition und Aufbau von Kernkompetenzen .....	18
<b>3.4. Strategiefindung über Portfoliotechniken</b> .....	<b>19</b>
3.4.1. Die BCG-Matrix.....	20
3.4.2. Das Kernkompetenzen-Märkte-Portfolio .....	22
3.4.3. PIMS – Studie .....	23
<b>3.5. Managementinstrumente</b> .....	<b>23</b>
3.5.1. Die EVA® - Methode .....	23
3.5.2. Die Balanced Scorecard .....	23
3.5.3. Benchmarking .....	24
<b>3.6. Investor Relations</b> .....	<b>25</b>
3.6.1. Instrumente der IR.....	25
3.6.2. Ziele der IR .....	26
3.7. Das Tornado-Phänomen.....	27
3.6.2. Der Technologieakzeptanz-Lebenszyklus.....	27
<b>4. Strategische Prognosen</b> .....	<b>31</b>
<b>4.1. Frühwarn- und Erkennungssysteme</b> .....	<b>31</b>
<b>4.2. Szenariotechniken</b> .....	<b>32</b>
4.2.1. Einfache Konsistenzanalyse.....	32
4.2.2. Symmetrische Cross Impacts: Ansatz von Brauers und Weber .....	32
4.2.3. Das BASICS-Verfahren .....	33
4.2.4. Vergleich der beiden letzten Ansätze.....	33
<b>4.3. Die Delphi-Methode</b> .....	<b>33</b>
<b>5. Strategische Kontrolle</b> .....	<b>34</b>
<b>5.1. Ermittlung von Plan/Ist-Abweichungen</b> .....	<b>34</b>
<b>5.2. Ursachenanalyse zur Verbesserung der Planung</b> .....	<b>35</b>
5.2.1. Prognosen.....	35
5.2.2. Planung.....	36
<b>5.3. Kosten/Nutzen-Überlegungen in der Kontrolle</b> .....	<b>36</b>

# 1. Das PEK - Modell

Grundsätzliche Frage: „Wie ist ein Unternehmen zu führen, damit es langfristig wettbewerbsfähig ist?“

→ Entwicklung eines Phasenschemas aus theoretisches Sicht, bei dem unterschieden wird in

- planerische Tätigkeiten
  - Entscheidungen
  - Kontrollaktivitäten
- } stetige Wiederholung



## Planung:

Eigentliche Aufgabe der Planung: Erstellung folgender Ergebnismatrix (Fundament aus der Entscheidungslehre):

Was kann ich tun? (Alternativen)	Zustand 1	Zustand 2	Was kann passieren? (Unsicherheiten)
Alternative a	Ziel 1 _____ Ziel 2 _____ Ziel 3 _____	Ziel 1 _____ Ziel 2 _____ Ziel 3 _____	
Alternative b	Ziel 1 _____ Ziel 2 _____ Ziel 3 _____	Ziel 1 _____ Ziel 2 _____ Ziel 3 _____	
Alternative c	Ziel 1 _____ Ziel 2 _____ Ziel 3 _____	Ziel 1 _____ Ziel 2 _____ Ziel 3 _____	

Was will ich? (Ziele)                      Was werde ich erreichen? (Wirkungsprognosen)

Verfügt man über sichere Erwartungen, so existiert nur eine Umweltprognose (*einwertig*). Bei *mehrwertigen* Prognosen werden mehrere Zustände und zu ihnen gehörende Eintrittswahrscheinlichkeiten definiert.

Die Alternativen für die jeweiligen Zustände werden durch die Ausprägungen der jeweiligen Ziele definiert. Die Ermittlung dieser Zielausprägung wird *Wirkungsprognose* genannt.

**Entscheidungsphase:**

Vernünftig: Wahl der nach Bewertung aller Alternativen besten → trivialer Charakter der Entscheidung.

Zu ermitteln sind vor allem die *Präferenzen des Entscheiders*.

- Präferenzen:**
- Bedeutung der Ziele für den Planer (*Zielgewicht*)
  - Bewertung der Ausprägungen eines Ziels (*zielspezifische Präferenzen*)

**Kontrolle:** Erfassung von Plan/Ist- Abweichungen innerhalb der relevanten Ziele.

Anschließende Analyse.

→ Hierdurch solle die zukünftigen Planungen und somit Entscheidungen verbessert werden. Abweichungen resultieren aus fehlerhaften Umwelt- und Wirkungsprognosen oder aus Verhaltensabweichungen der Mitarbeiter.

- 1.) Fall: Finde Hinweise für Prognoseverbesserung
- 2.) Fall: Ursachen für Verhaltensabweichung finden (z. B. schlechter Informationsfluß, Interessenskonflikte, mangelnde Anreize, fehlende Sanktionsmöglichkeiten)

*Die verschiedenen Aufgabenbereiche noch einmal zusammengefasst:*

Komponenten / Phasen	„Ziele“	„Alternativen“	„Unsicherheiten“
Planung	Zielanalyse	Alternativensuche	Umwelt- und Wirkungsprognosen
Entscheidung	Ermittlung von Präferenzen	(Gegebene Alternativenmenge)	(Gegebene Wahrscheinlichkeiten und Zielausprägungen)
Kontrolle	Ergebnisabweichungen	Verhaltensabweichungen	Prognosefehler

**1.1. Einbettung des vorgestellten Phasenschemas in den Unternehmenskontext**

**Planung**

Es wird eine Aufteilung vorgenommen in eine *strategische, taktische* und *operative Planungsebene*.

Unterscheidung vor allem nach Planungshorizont.

**Strategische Planung** (*Top Management*, z.B. Inhaber, Vorstand, Geschäftsführer):

Langfristiger Planungshorizont (5-10 Jahre), sehr grobe Vorgaben, wenige Konkretisierungen. *Grund:* Unsicherheiten in der Zukunft, die noch nicht absehbar sind.

Berücksichtigung *aller* Auswirkungen und Alternativen (auch wenn keine unmittelbare Relevanz vorliegt).

**Taktische Planung** (*Middle Management*, z.B. 2. Hierarchieebene, Leiter Finanzen, Leiter Produktion):

Zwischen strat. und operativer Planung angesiedelt; Mittelfristiger Planungshorizont, Alternativen sind konkreter gefasst. Es fehlen jedoch weitere Konkretisierungen zur unmittelbaren Umsetzung.

### **Operative Planung** (*Lower Management*, z.B. Gruppen- oder Abteilungsleiter Ebene):

Kurzfristiger Planungshorizont, konkrete, unmittelbar umsetzbare Alternativen. Hier kann eine effiziente Planung mit den dafür notwendigen annähernd sicheren Erwartungen durchgeführt werden.

→ Allerdings gibt es keine strikte Abgrenzung zwischen den drei Ebenen! Einfluß kann in beide Richtungen erfolgen (durch Unterstützungen bei Planungen „von unten“ oder Planvorgaben „von oben“).

### **Entscheidungen**

Es wird nur von strat., takt., oder operativen Entscheidungen gesprochen, falls diese auch auf einer entsprechenden Planung beruhen! Allerdings gibt es auch in diesem Bereich keine strikte Gliederung. Das Top Management wird sich auch in die Entscheidungen des Lower Management einmischen, z. B. wenn höhere Entscheidungskompetenzen gefragt sind oder die Einmischung im Interesse einer schnellen Koordination der Unternehmensaktivität liegt.

### **Kontrolle**

Kontrolle erfolgt ebenfalls auf allen Ebenen. Zweck: Die jeweilige Planung soll verbessert werden (s.o.). Es gibt sowohl Selbstkontrollen in den Ebenen als auch Kontrolle aus übergeordneten Ebenen. Die strategische Kontrolle wird *regelmäßig* vom Top Management durchgeführt.

## **1.2. Koordination der Teilsysteme**

Eine solche Aufgliederung des PEK - Systems macht eine Koordination der Teilsysteme erforderlich. Ausgehend von der strategischen Ebene folgt eine immer stärkere Konkretisierung mit immer kürzeren Planungshorizonten in den jeweiligen, darunterliegenden Ebenen.

Weiterhin ist eine spezifischere Darstellung der Planung erforderlich: Unterscheidung nun in:

- Zielanalyse
- Alternativensuche
- Prognosen

Die taktische sowie operative Planung führt keine selbstständigen Analysen durch, sondern konkretisiert lediglich Vorgaben der jeweils darüberliegenden Planungsebene.

Die eigentlichen Unternehmensziele können nur in der strategischen Ebene geändert werden!

Dieser Ansatz der stufenweisen Konkretisierung wird *sukzessive Konkretisierung* genannt. Allerdings ist dies ein idealtypischer Ansatz, den es wird von jeweils nur *einer* einzigen Verantwortlichen Stelle pro Ebene ausgegangen.

In der Praxis findet sich meist schon in der taktischen Ebene eine Aufgliederung in verschiedene Teilbereiche. Daher wird eine Koordination bereits innerhalb der jeweiligen Ebene notwendig.

## 1.2.1. Probleme der Koordination

### ◆ *sachliche Probleme*

- direkte Abhängigkeiten  
Input/Output Konflikt (Beispiel: Beschaffung, Produktion, Absatz) → keine eigenständige Planung möglich
- Ressourcenverbund  
(Ressourcen, auf die mehrere Unternehmensbereiche zugreifen. Beispiel: Fertigungskapazität, gemeinsames Investitionsbudget, Begrenzung der Mitarbeiter und Rohstoffe)  
**Dieses Problem tritt allerdings nur kurzfristig in der operativen Ebene auf! → Auf langfristige Sicht werden die Ressourcen der Planung angepaßt – nicht umgekehrt!**
- Bewertungsverbund  
(Abhängigkeiten von Daten aus anderen Teilbereichen, zum Beispiel bei der Entscheidungsfindung, wenn das Unternehmen nicht risikoneutral bewertet, d. h. nur den Erwartungswert betrachtet.)

### ◆ *Probleme personeller Herkunft*

- Informationsasymmetrien  
Bestehen, wenn für eine Person Informationen kostenlos zur Verfügung stehen, für eine andere die Beschaffung jedoch mit hohen Kosten verbunden oder sogar unmöglich ist.  
**→ Informationsabgleiche sind im Unternehmen sinnvoll, da das Top Management bestens über die Unternehmensplanung Bescheid weiß, das Lower Management mit Details in der Produktion und Herstellung vertraut ist!**
- Interessenskonflikt  
Günstigster Fall: persönliche Interessen stimmen mit den Unternehmenszielen überein (→ Eigentümer eines kleinen Unternehmen)  
Konflikte z.B. bei Gehaltsvorstellungen  
Konflikte sind nicht unbedingt schädlich, solange sich die Mitarbeiter loyal verhalten. Bei einem *opportunistischem* Verhalten jedoch müssen geeignete Maßnahmen zur Sanktionierung (nur bei guter Beobachtbarkeit oder der Mgl., Rückschlüsse auf den jeweiligen Mitarbeiter zu ziehen) oder Anreizsysteme gefunden werden. Bei letzteren handeln die Mitarbeiter gleichzeitig opportunistisch *und* im Unternehmensinteresse.  
Anreizsysteme sind meist die bessere Wahl (vor allem bei schlechter Beobachtbarkeit)

## 1.3. Das Gegenstromverfahren

Das Gegenstromverfahren ist das Mittel in der Praxis, welches die beiden Extreme einer Top-Down - (sukzessive Konkretisierung) und einer Bottom-Up – Planung (Abstimmung der Planung „nach oben“ hin. Problem: Interdependenzen verschiedener Abteilungen) vereint. So wird nach einer Vorgabe des Top Managements diese Planung diskutiert und es werden Aspekte und Anregungen der unteren Ebenen aufgenommen. Dieses Vorgehen wird iteriert.

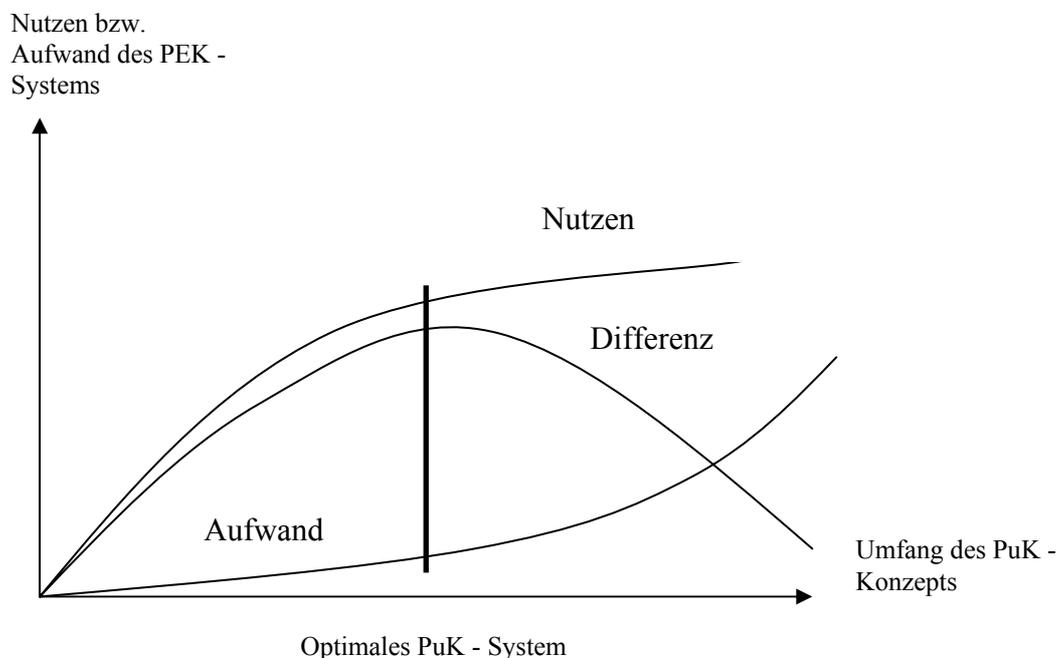
Die Koordination innerhalb einer Ebene sollte sukzessive erfolgen, falls eindeutige Engpässe existieren. Ansonsten sollten aufgrund von Interdependenzen die relevanten Bereiche zu Planungsmodulen zusammengefaßt werden. Dies ermöglicht eine parallele, d.h. gleichzeitig stattfindende, Planung.

#### 1.4. Ermittlung eines optimalen PEK – Systems

Eine Maximalplanung existiert aufgrund ihrer Komplexität nur in der Theorie. Sie müßte stets auf dem aktuellen Stand gehalten und die Entscheidungen einhundertprozentig befolgt werden.

Eine minimale Planung beruht auf Willkür und somit sind optimale Entscheidungen und damit verbundene Gewinne sehr unwahrscheinlich.

Folgendes Diagramm soll verdeutlichen, wie – mit dem richtigen Gespür – ein annähernd optimales PEK – System gefunden werden kann.



Somit muß ein Kompromiß zwischen dem Umfang (Aufwand) und dem Nutzen des PEK – Systems gefunden werden. Denn der Aufwand gleicht ab einem bestimmten Punkt nicht mehr den Nutzen aus.

## 2. Strategische Ziele

Grundsätzlich ist in einem Unternehmen die Frage zu stellen: „Was möchte das Unternehmen eigentlich erreichen?“. Hierbei sind die Interessen vieler Gruppen zu berücksichtigen. Diese verschiedenen Gruppen werden als *Stakeholder* des Unternehmens bezeichnet. Ein besonderer Teil von Ihnen sind die Anteilseigner, die *Shareholder* des Unternehmens. Da sie die Kapitalgeber für das Unternehmen darstellen, ist für sie insbesondere der *Shareholder Value* und dessen Maximierung wichtig.

Um in einem Unternehmen für alle Beteiligten eine Wahrnehmung und möglichst auch Verfolgung der strategischen Unternehmensziele zu erreichen, bietet sich die Erstellung von *Leitbildern* des Unternehmens an.

Was aber ist ein *Ziel*?

Aus der entscheidungstheoretischen Sichtweise ist ein Ziel die Beschreibung einer Größe, die für einen bestimmten Entscheider einen (nicht unbedingt) ökonomischen Wert beinhaltet. Bei diesen Zielen handelt es sich um *Fundamentalziele*.

Um diese Ziele auch erfüllen zu können, gibt es eine Reihe untergeordneter Ziele, die *Instrumentalziele*, welche, für sich gesehen, keinen Wert besitzen.

### 2.1. Ziele von Personen vs. Ziele von Unternehmen

#### Personen

Hier gibt es nur einen Shareholder (den Inhaber) und folglich erfolgt die Ausrichtung des Unternehmens nur seinen Interessen. Die Ziele des Unternehmens entsprechen den persönlichen, langfristigen Zielen des Eigentümers. Auch wenn das Unternehmen selbst nur als Instrument für einen übergeordneten Zweck (Ziels) des Unternehmers verwendet wird, so ist der eigentliche Unternehmenszweck als Fundamentalziel im beschränkten Entscheidungskontext als Fundamentalziel zu sehen. Instrumentalziele fließen keinesfalls in das strategische Zielsystem ein.

*Beispiel: Ist zum Beispiel die Mitarbeiterzufriedenheit für einen Unternehmer absolut wichtig und ist sogar dem ökonomischen Nutzen übergeordnet, so stellt sie ein Fundamentalziel dar. Andersherum stellt sie jedoch nur ein Instrumentalziel dar, falls die Mitarbeiterzufriedenheit erstrebenswert ist, um den Ertrag der Unternehmung zu erhöhen, die wiederum ein Fundamentalziel in diesem Kontext darstellt.*

#### Größere Unternehmen

Hier müssen die Wertvorstellungen mehrerer Shareholder berücksichtigt werden. Konträre Wertvorstellungen sind vor allem in nicht-ökonomischen Bereichen anzutreffen. In ökonomischer Sicht ist davon auszugehen, daß eine Strategie zur *Maximierung des Shareholder-Values* zu verfolgen ist.

Weiterhin müssen ab einer bestimmten Größe Gruppen der Stakeholder berücksichtigt werden, deren Einfluß auf die Unternehmensstrategie ebenfalls wächst.

## Gruppen der Stakeholder (von „to be at stake“ = auf dem Spiel stehen):

- **Institutionelle Investoren:** (Kapitalgeber von größeren Institutionen, wie Versicherungsgesellschaften, Stiftungen und Pensionskassen) Ihr Einfluß wird in Zukunft sicherlich eher zunehmen.
- **Privatinvestoren (Privatleute):** Ihr Interesse besteht hauptsächlich an einer hohen Rendite. Es existieren allerdings auch Bedürfnisse nach besonderem Schutz und verbesserten Rechten, wie glaubwürdige Informationspolitik und härtere Bestrafung für Fehlinformationen seitens der Vorstände, Minderheitenschutz bei Übernahmen und bessere Mitbestimmungsmöglichkeiten bei Hauptversammlungen (Stimmrecht übers Internet)
- **Banken:** In Deutschland herrscht das *Universalbankensystem*, d. h., daß Banken sowohl im klassischen Kreditgeschäft als auch im Investmentbanking (Wertpapiergeschäft) tätig sein dürfen. Bei letzterem: Beratung, Emissionsgeschäft und das eigene Beteiligungsgeschäft. *Deutliche Machtballung im Bereich der großen Privatbanken. Abbau in Zukunft durch Wachstum der internationalen Konkurrenz, Zunahme des Eigenkapitals an den Kapitalmärkten, Zwang zur Bereinigung des Beteiligungsportfolios und Selbstbeschränkungen der Banken.* Tendenz: Einfluß der Banken wird bleiben, jedoch auf ein ausgeglicheneres Maß zurückkehren.
- **Arbeitnehmer und Gewerkschaften:** Ohne sie kann das Unternehmen nicht arbeiten. Arbeitnehmer habe jedoch Einfluß auf Unternehmensentscheidungen (Betriebsrat, bei Fragen in Bezug auf die direkten Arbeitsverhältnisse und unternehmerische Mitbestimmung). Gewerkschaften bündeln das Interesse der Arbeitnehmer in Tarifverhandlungen, obwohl manchmal spezifische Lösungen zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer sinnvoller als die „Pauschalforderungen“ der Gewerkschaften (siehe Programm 5000 x 5000 bei VW). Tendenziell abnehmende Macht wegen zunehmend flexibleren Lösungen.
- **Umweltschutzorganisationen:** Können auch erheblichen Einfluß haben (Beispiel Greenpeace und Shell). Investoren zeigen ebenfalls Interesse am nachhaltigen Wirtschaften. Tendenz: steigend
- **Die öffentliche Hand:** Interesse an florierender Wirtschaft wegen Steuereinnahmen (Staatsquote hoch: 50%). Auch sind Subventionen als Einflüsse zu sehen. Staatliche Einflüsse sind aus Unternehmenssicht fast ausnahmslos unerwünscht  
→ Wettbewerbshemmung und –verzerrung.

Die Berücksichtigung erfolgt sowohl auf rechtlicher (Mitbestimmungsgesetze) als auch wirtschaftlicher Basis (Einbindung der Vorstellungen von Lieferanten).

Es ist ebenfalls wichtig, kulturelle und traditionelle Wertvorstellung in die Unternehmensinteressen mit einzubeziehen (z.B. Umweltfragen).

Alle Rechte, Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Stakeholder werden unter dem Begriff der **Corporate Governance** zusammengefaßt. Hiermit soll erreicht werden, eine umfangreiche Berücksichtigung von Werten der Stakeholder zu ermöglichen.

Die OECD hat 1999 internationale Leitlinien für die Corporate Governance formuliert. Jedes Land soll sich, aufbauend auf diese Leitlinien, eigene Richtlinien formulieren und diese umsetzen.

**In Deutschland: DVFA (Scorecards)** und eine Kommission der Bundesregierung: Deutscher Corporate Governance Kodex

→ Empfehlungen, denen Unternehmen folgen sollen und Anregungen, denen sie folgen sollten. Der Kodex stellt allerdings kein Gesetz dar, sondern eine freiwillige Selbstverpflichtung.

Blöcke des Kodex:

- ◆ Aktionäre und Hauptversammlung
- ◆ Zusammenwirken von Aufsichtsrat und Vorstand
- ◆ Vorstand
- ◆ Aufsichtsrat
- ◆ Transparenz
- ◆ Rechnungslegung und Abschlußprüfung

Mit dem Kodex sollen Informationsasymmetrien abgebaut und Interessenskonflikte verringert werden. Er soll den Shareholdern Sicherheit und Vertrauen in so geführte Unternehmen geben können.

Im Rückschluß akzeptieren die Unternehmen diesen Kodex um wiederum Kapitalgeber für sich zu gewinnen.

Trotz allem werden mit dem Kodex nicht die Interessen aller Stakeholder geschützt.

In der Realität ist meist zu beobachten, daß gerade Entscheidungsträger mit entsprechendem Einfluß eigene Interessen in das Unternehmen einbringen.

Um ein derartiges Verhalten zu verhindern, wurde 1937 ein zweiteiliges Führungsprinzip eingeführt: Der Vorstand einer Aktiengesellschaft wird von einem Aufsichtsrat kontrolliert. Die Mitglieder des Aufsichtsrats sollen die verschiedenen Interessen der Stakeholder vertreten. Allerdings lassen jüngste Ereignisse Zweifel an der Wirksamkeit dieses Konzepts aufkommen.

## **2.2. Der Shareholder Value als Zielgröße der Eigentümer**

Die Shareholder besitzen die meisten Rechte im Unternehmen und ihre Interessen dominieren die Unternehmenspolitik. Sie können ökonomische und nicht-ökonomische Ziele verfolgen. Bei ersteren ist das Ziel fast immer die Maximierung des *Shareholder Values*.

### **Shareholder Value**

Nach fundamentalen Methoden errechneter Marktwert des Eigenkapitals eines Unternehmens. Er stellt eine theoretische, fundamentale Bewertung des Eigenkapitals dar. Im Gegensatz zum Börsenkurs (MarketCap), der (die) lediglich eine aktuelle Bewertung am Markt aufzeigt. (MarketCap: hochgerechneter Börsenkurs: Anteilswert \* Anzahl der Anteile am Markt). Vergleich mit Börsenkurs ermöglicht Bewertung: SV über Börsenkurs: Kurssteigerung, da Anteile unterbewertet – SV unter Börsenkurs: Anteile sind überbewertet → Wertverlust wahrscheinlich.

### **2.2.1. Die Ermittlung des Shareholder Value**

Zwei Gruppen von Kapitalgebern: Eigen- und Fremdkapitalgeber. Fremdkapitalgeber partizipieren nicht an Chancen oder Risiken des Unternehmens. Kredite zu festem Zinssatz. Einzige Gefahr: Kreditausfall.

Eigenkapitalgeber tragen das volle Risiko, erhalten daher aber auch einen *Risikozuschlag* auf ihre Rendite.

Die Kapitalgeber können ihre Ansprüche so am Markt verkaufen. Den erhaltenen Preis nennt man *Marktwert des Fremd- bzw. Eigenkapitals*.

Herleitung dieses Marktwertes:

- **Fremdkapital:** jährliche Zahlungsreihen bestehend aus Tilgungs- und Zinszahlung.
- **Eigenkapital:** Zahlungsreihe besteht aus jährlichen Zahlungsüberschüssen (*Cash Flows*), nachdem Zinsen und Tilgungszahlungen für Fremdkapitalgeber in Abzug

gebracht wurden. Theoretische Variante: Berücksichtigung aller zukünftigen Cash Flows – Praxis: Zahlungsreihe bis zum Zeitpunkt t, zuzüglich eines Residualwertes, der alle Cash Flows ab diesem Zeitpunkt subsummiert.

Die Berechnung des Marktwertes erfolgt nun auf Basis dieser Zahlungsreihe. Jede Zahlung wird mit einem geeigneten Kapitalkostensatz auf den Zeitpunkt t=0 abdiskontiert. Die so entstehenden „Barwerte“ werden aufaddiert.

Somit ergibt sich für die theoretische Herleitung dieselbe Formel wie für den Kapitalwert einer Unternehmung

$$SV = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

Die zweite Variante unter Zuhilfenahme des Residualwertes hat folgende Gestalt

$$SV = \frac{CF_1}{1+i} + \frac{CF_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{CF_{T-1}}{(1+i)^{T-1}} + \frac{CF_T + RW_T}{(1+i)^T}$$

Der Shareholder Value liegt regelmäßig über dem Buchwert des Eigenkapitals. Grund: Mögliche, stille Reserven, Unternehmen arbeiten mit ihrem Eigenkapital  
 → Marktteilnehmer erwarten eine höhere Rentabilität als die Kapitalkosten

Zur Ermittlung der fehlenden Größen Cash Flow und Kapitalkosten  $i$ :

### 2.2.2. Ermittlung des Cash Flow

Die erste ist die Bestimmung des Cash Flows.  
 Hier gibt es zwei Varianten:

#### Equity Approach

Berechnung des SV ohne Umwege, ermittelt aus den finanziellen Überschüssen des Unternehmens abzüglich sämtlicher Zahlungen an Fremdkapitalgeber. → Cash Flow zur Bedienung des Eigenkapitals („equity“). Als Konsequenz entspricht der Kapitalkostensatz  $i$  Zinssatz, den die Eigenkapitalgeber verlangen.

#### Entity Approach

Zuerst Ermittlung des Marktwertes der gesamten Unternehmung → Berechnung des gesamten Cash Flows ohne Abzug der Zahlungen an die Fremdkapitalgeber. Cash Flows dienen dann zur Ermittlung des Unternehmenswertes (Enterprise Value, EV), welcher mit einem durchschnittlichen, gewichteten Kapitalkostensatz für Eigen- und Fremdkapital zu diskontieren ist. → WACC („weighted average cost of capital“). Die Gewichtung erfolgt anhand der jeweiligen Höhe des Eigen- bzw. Fremdkapitals. Um nun den SV aus dem Marktwert des Unternehmens herzuleiten wird der Marktwert des Fremdkapitals vom Unternehmenswert abgezogen. Der Marktwert des Fremdkapitals entspricht meistens der Höhe der tatsächlichen Kredithöhe, größere Abweichung nur bei Ausfallrisiko (Marktwert entsprechend geringer).

In der Veranstaltung wird weiterführend nur der Equity Approach verfolgt.

## Ermittlung des Cash Flows auf Basis des Equity Approach

- 1.) Auflistung aller Ein- und Auszahlungen des Unternehmens – Anschließende Bildung des Saldos. Ergebnis: Der finanzielle Überschuß des Unternehmens.
- 2.) In der Praxis oftmals Ableitung von bereits bekannten Gewinngrößen (z.B. Planbilanzen) → Arbeitersparnis.  
Da auch der Erfolg eines Unternehmens in der Öffentlichkeit gerne an Gewinngrößen festgemacht wird, bietet sich eine Herleitung von entsprechenden Gewinngrößen an. Eine solche Größe ist das **EBIT**.  
*EBIT = Earning before interest and taxes*

Zunächst ein Berechnungsschema für den Gewinn:

	Umsatzerlöse
-	alle Aufwendungen
<hr/>	
=	EBDIT (Earnings before Depreciation, Interest and Taxes)
-	Abschreibungen
<hr/>	
=	EBIT
-	Zinsen
<hr/>	
=	EBT (vor Steuern)
-	Steuern
<hr/>	
=	Gewinn

*EBIT – Marge = Verhältnis des EBIT zum Umsatz.*

Im Cash Flow dürfen nur tatsächliche Zahlungen berücksichtigt werden, im Gewinn jedoch auch Aufwandspositionen. Daher ergibt sich folgende Näherung:

$$\text{Cash Flow} \approx \text{EBIT} - \text{Steuern} - \text{Zinsen} + \text{Abschreibung} - \text{Investition}$$

**Spruch: Gewinn + Abschreibungen – Investitionen**

Abschreibungen sind buchhalterische Größen, die die Kasse nicht berühren, den Gewinn jedoch reduzieren. Investitionen hingegen berühren die Kasse, sind aber zunächst noch nicht relevant für den Gewinn.

Um vom EBIT auf den genauen Cash Flow zu gelangen, sind die Zinsen und Steuern zu korrigieren, sowie die Abschreibungen zu addieren und die Investitionen abzuziehen.

Da das Hauptaugenmerk im SV-Konzept auf einer Maximierung des Cash Flow liegt, macht man sich in diesem Konzept Gedanken über sogenannte Werttreiber. Dies sind Variablen, die den Cash Flow theoretisch verbessern können.

Genauere Berechnung des Cash Flow:

$$\begin{aligned} \text{Cash Flow} = & \text{Umsatz des Vorjahres} * (1 + \text{Wachstumsrate des Umsatzes}) \\ & * \text{EBIT-Marge} \\ & * (1 - \text{Cash Flow-Steuersatz}) \\ & - \text{Zusatzinvestitionen in das Anlage- und Umlaufvermögen} \end{aligned}$$

Die angesprochenen Werttreiber sind in der Berechnung fett markiert.

*Cash-Flow Steuersatz*: zu zahlende Steuern / Cash Flow vor Steuern. Er ergibt sich aus dem vorgegebenen Gewinnsteuersatz. Cash Flow höher als Gewinn

→ Steuersatz niedriger – Cash Flow niedriger als Gewinn → Steuersatz entsprechend höher.

*Zusatzinvestitionen*: Investitionen, die über die Abschreibungen hinausgehen.

→ Zur Maximierung des SV müssen diese Investitionen gering gehalten werden.

### 2.2.3 Ermittlung des Kapitalkostensatzes (Größe $i$ )

Die Kapitalkostensätze für das Eigen- und Fremdkapital sind meist unterschiedlich.

**Fremdkapitalkosten**: Entsprechen bei börsennotierten Unternehmen meist den am Markt erhältlichen Zins für sichere Anlagen. Meistens Vergleich mit Verzinsung von 10-jährigen Rentenpapieren (Größenordnung: 4-5 %).

Dieser Zinssatz taucht im Equity Approach bei der Berechnung der Eigenkapitalkosten auf:

**Eigenkapitalkosten**: Die Eigenkapitalgeber fordern mindestens den Zins, den sie für sichere Anlagen erhalten würden plus einen angemessenen *Risikozuschlag*.

Daher werden die Eigenkapitalkosten folgendermaßen berechnet:

$$\text{Eigenkapitalkosten} = \text{Risikofreier Zinssatz} + \text{Risikozuschlag}$$

#### Berechnung des Risikozuschlags

Der Shareholder Value – Ansatz geht davon aus, daß sich alle Anleger an der Börse diversifizieren können und nur das Risiko bewertungsrelevant ist, dem sie sich nicht entziehen können (*Marktrisiko* oder *systematisches Risiko*).

Es müssen hier zwei Größen errechnet werden: Einen Preis für das *Marktrisiko* und ausgehend von diesem Preis ein Preis für das Risiko der Eigenkapitalgeber des ausgewählten Unternehmens (*spezifisches Risiko jedes einzelnen Unternehmens*).

#### Der Preis für das Marktrisiko

Zwei Anlageformen: sichere Wertpapiere (idealisiert kein Risiko) und Aktion (Risiko, welches dem Marktrisiko entspricht).

Betrachtung der historischen Wertentwicklung zeigt, daß bei Anlagen in Renten eine bestimmte Rendite erwirtschaftet wurde,  $\mu_{\text{Renten}}$ .

Bei Aktien wurde im Schnitt die Rendite  $\mu_{\text{Aktien}}$  mit dem Risiko (ermittelt durch die Standardabweichung)  $\sigma_{\text{Aktien}}$  (Größenordnung meist bei 18-20 %) erwirtschaftet.

Meist liegt die Rendite der Aktien über der der Rentenanlagen. Diese Differenz wird als *Risikoprämie* bezeichnet.

Von diesem Risiko (ausgedrückt durch die Standardabweichung) schließt man nun auf die Risikoprämie. Man verwendet dazu die *Sharpe Ratio*, welche das Verhältnis von

Risikoprämie zum Risiko ausdrückt  $\left( \frac{\mu_{\text{Aktien}} - \mu_{\text{Renten}}}{\sigma_{\text{Aktien}}} \right)$

Man erhält dann die Risikoprämie aus:

$$\text{Risikozuschlag} = \text{Sharp Ratio} * \text{Risiko}$$

Momentane Kalkulierung an Finanzmärkten: 3-5%.

#### Berechnung des unternehmensspezifischen Risikozuschlags

Nachdem das Marktrisiko abgeschätzt wurde, kann man mit Hilfe dieser Größe den unternehmensspezifischen Risikozuschlag ermitteln.

Entspricht das Risiko des Unternehmens dem Risiko am Markt, d. h. das Unternehmen unterliegt denselben Schwankungen wie der gewählte DAX, so ist das ermittelte Marktrisiko anzusetzen.

Andere Unternehmen hingegen sind markt(un)empfindlicher. Dieser Grad der Abhängigkeit wird als „Beta“ des Unternehmens bezeichnet.

*Berechnung:* Verhältnis der Wertsteigerung des Unternehmens zu DAX-Steigerung.

Je größer das Beta, desto größer die Marktempfindlichkeit des Unternehmens, d. h. desto größer ist das mit dem Unternehmen verbundene, nicht diversifizierbare Risiko und desto heftiger reagieren die Cash Flows des Unternehmens.

Die Höhe des Risikozuschlags verhält sich proportional zum Beta des Unternehmens, daher

$$\text{Unternehmensspezifischer Risikozuschlag} = \text{Beta} * \text{Risikozuschlag für Marktrisiko}.$$

Nach Ermittlung all dieser Größen ergeben sich nun die Kapitalkosten aus:

$$\text{Kapitalkosten} = \text{Risikofreier Zinssatz} + \text{Beta} * \text{Risikozuschlag für Marktrisiko}$$

Um das Beta eines Unternehmens jedoch exakt zu berechnen, wird die *Volatilität* (Standardabweichung der über die Zeit beobachteten Werte) des Marktindexes der Volatilität des Börsenkurses des jeweiligen Unternehmens gegenübergestellt. Je höher die Volatilität des Börsenkurses im Vergleich zu der des Marktindexes ist, desto höher wird tendenziell das Beta ausfallen (siehe auch obige Formel). Wie hoch das Beta jedoch genau ist, hängt von der Korrelation zwischen diesen beiden Werten ab. Die Korrelation zeigt die Zufälligkeit der Schwankungen an (Zufall bei einem Wert von 0, systematische Schwankungen bei einem hohen, absoluten Wert).

### **2.3. Mögliche Fehler einer Strategie der Gewinnmaximierung**

Gewinnmaximierung bedeutet nicht immer automatisch auch Maximierung des Shareholder Values. Da sich der Cash Flow, die wichtigste Größe beim SV, verringern kann.

- 1.) *Ausnutzen der Wahlmöglichkeiten in den Bewertungsregeln zur Maximierung des Gewinns:* Aufwendungen werden möglichst gering, Erträge möglichst hoch angesetzt. Jedoch negative Konsequenzen für den Cash Flow. Im Beispiel werden bei einem höheren Gewinn auch mehr Steuern gezahlt → niedrigerer Cash Flow. Steuerstundung kann sinnvoll sein im Vergleich mit hohen Zinskosten im Shareholder-Ansatz
- 2.) *Keine Berücksichtigung von Investitionserfordernissen:* Hoher SV, wenn Unternehmen nicht um jeden Preis wachsen, da Investitionen bei der Cash Flow-Berechnung abgezogen werden.
- 3.) *Vernachlässigung der Risikobewertung:* Kann der Gewinn der stabilen Ertragskraft des Unternehmens zugeschrieben werden und besteht in Zukunft Sicherheit für die Ertragslage? Oder war es Glück? Bei der Gewinnmaximieren bleiben solche Überlegungen unberücksichtigt.
- 4.) *Vernachlässigung der Dividendenpolitik:* Trotz Gewinnsteigerung kann der Cash Flow sinken, zum Beispiel durch eine Dividendenpolitik, die nur auf Gewinnerhöhung ausgelegt ist. Ein Unternehmen sollte bei Maximierung des SV immer dann ausschütten, wenn es im Rahmen eines Segments der Unternehmenstätigkeit die von den Eigentümern geforderte Rendite nicht mehr erreichen kann.

## **2.4. Festlegung der Strategischen Ziele: Vision, Mission, Leitbild**

Fragestellung: „Wie können die relevanten Ziele eines Unternehmens in einem vollständigen Zielsystem formulieren?“

Hierzu sollen die folgenden Begriffe erläutert werden, die, ähnlich wie im Bereich der strategischen, taktischen und operativen Ebene eine immer stärkere Konkretisierung des vorherigen Begriffs (der übergeordneten Ebene) darstellen.

### **Vision**

Auf die Zukunft ausgerichtete Leitidee mit folgenden Eigenschaften:

- Sinnstiftend (Orientierung)
- Motivierend (Ansporn)
- Handlungsleitend (Koordination)

*Kategorien:*

- Zielfokussiert (Ausprägung der Zielkriterien)
- Feindfokussiert (Orientierung an Konkurrenten)
- Rollenfokussiert
- Wandelfokussiert (Beispiel: Mannesmann – von Röhrenherstellung zu Mobilfunk)

Schwierig wird die Bewertung einer Vision. Außerdem unterliegen sie einem „Verfallsdatum“; Der angestrebte Zeitpunkt ist irgendwann da.

### **Mission**

Um einiges konkreter als Vision.

*Elemente:*

- Unternehmenszweck (wozu ist das Unternehmen eigentlich da? → Motto)
- Ziele (Operationalisierung von Kriterien)

Hier ist bereits das Zielsystem des Unternehmens formuliert. Die folgenden drei Eigenschaften gehören nicht mehr zum Zielsystem. Sie stellen nur noch Handlungsvorgaben bzw. Alternativen dar.

- Werte
- Verhaltensstandards
- Strategien

### **Leitbild**

Schriftliche Fixierung einer Mission, meistens beginnend mit einer Präambel, die von der Unternehmensleitung unterzeichnet ist. Weitere Detailstufen sollten auf Wunsch zur Verfügung stehen. Mitarbeiter sollten bei der Entstehung des Leitbilds mitwirken (z. B. in Form des Gegenstromverfahrens) – es soll schließlich akzeptiert und gelebt werden.

### 3. Generierung und Umsetzung von Strategien

Grundsätzlich Frage: „Wie können die formulierten strategischen Ziele erreicht werden?“  
- Möglichst alle nutzenbringenden und sinnvollen Strategien aufstellen, die beste auswählen und diese dann kontrollieren. Mit der Kontrolle soll sichergestellt werden, daß auch wirklich alles wie geplant abläuft. Außerdem können so evtl. Fehler erkannt und Verbesserungen in zukünftige Planungen aufgenommen werden.

Soll nun die Strategie aus einer Analyse des Marktes (*Marktorientierung*) hergeleitet werden oder sollen Kompetenzen und Möglichkeiten des Unternehmens untersucht werden (*Ressourcenorientierung*)? Es ist auch eine *Zusammenfassung* dieser Sichtweisen möglich. Dies geschieht auf Basis von *Portfolioansätzen* – hieraus ergeben sich wertvolle Einsichten in die systematische Generierung von Strategien.

#### 3.1. Markt- vs. Ressourcenorientierung in der Strategiefindung

60er Jahre: „Strategisches Fit“; Unternehmensstrategie soll zu den Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Unternehmens passen → Analyse dieser vier Faktoren.  
Stichwort: *SWOT-Analyse* (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).  
Sie umfaßt bereits die beiden Perspektiven. Stärken und Schwächen sind die Ressourcen des Unternehmens, Chancen und Risiken die Gegebenheiten am Markt. Breite Akzeptanz.  
Größtes Problem: Operationalisierung der Ergebnisse und systematische Durchführung der Analysen.  
Porter entwickelte dann 1980 für die Marktperspektive Werkzeuge zur systematischen Analyse der Chancen und Risiken am Markt.  
Kritik: Ressourcenperspektive wurde völlig vernachlässigt.  
→ Versuche, ähnliche Werkzeuge für die Ressourcenperspektive zu entwickeln.  
Meilenstein: Die Arbeit von Prahalad und Hamel 1990 → Ressourcenperspektive rückte genauso ins Blickfeld der strategischen Unternehmensführung wie die Marktperspektive.  
Wichtigstes Stichwort: *Kompetenz*.

#### 3.2. Die Marktorientierte Wettbewerbsanalyse

Kerngedanke: Es gibt fünf Wettbewerbskräfte. Bei Zunahme der Stärke einer dieser Kräfte wird es für das Unternehmen schwieriger, in dem Markt zu bestehen bzw. Gewinne zu erwirtschaften.

##### Die fünf Wettbewerbskräfte nach Porter

###### 1.) Gefahr des Markteintritts (neuer Wettbewerber)

Eintritt neuer Anbieter → Neue Kapazitäten werden angebotswirksam. Ungünstige Entwicklung der erzielbaren Preise möglich. Weiterhin können Kosten für die bestehenden Anbieter entstehen, da evtl. Versuche zur Abwerbung des Personals eingedämmt werden müssen (Know-How-Verlust) oder Zulieferer aufgrund der höheren Nachfrage eine bessere Verhandlungsposition haben (Preiserhöhung).

*Wesentliche Bestimmungsgröße für einen neuen Anbieter bei einem evtl. Markteintritt:*

- Eintrittsbarrieren: Betriebsgrößensparnis. Es kann erst ab einer bestimmten Größe des Marktanteils und der Kapazitäten rentabel produziert werden. Für die Kunden

bedeutet ein Anbieterwechsel unter Umständen hohe Umstellungskosten (Beispiel bei Umstieg von PC auf Macintosh), weiterhin kann ein Markenbewußtsein der Abnehmer vorliegen.

→ Die Überwindung der Barrieren verursacht Kosten: Das aktuelle Preisniveau und Einschätzung, ob bisherige Anbieter mit einem Preiskrieg reagieren, ist relevant. (Beispiel: Microsoft gegenüber neuen Anbietern im Betriebssystembereich → Gefahr des Eintritts neuer Anbieter gering.)

## 2.) Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern

Rivalität unter den Wettbewerbern reduziert das Erfolgspotential aller Anbieter auf dem Markt (ausgeprägter Preiswettbewerb).

Andere Möglichkeit: gemeinsame Werbeaktionen einhergehend mit ausgeprägten Produktdifferenzierungen → Erfolgspotential für jeden Wettbewerber kann gesichert werden.

Rivalität hängt von der Existenz eines *Marktführers* ab. In einer Marktsituation der Anonymität mit vielen Wettbewerbern entscheiden sich mehr Wettbewerber für eine rivalisierende Strategie, als bei der Existenz eines oder mehrerer Marktführer, die disziplinierend und koordinierend eingreifen können.

Die Rivalität unter den Unternehmen wird weiter durch geringe Produktdifferenzierung und niedrige Umstellungskosten seitens der Abnehmer gefördert. Überhöhte Kapazitäten und hohe Marktaustrittsbarrieren fördern aggressive Marktaktivitäten.

## 3.) Druck durch Substitutionsprodukte

Können Abnehmer auf Ersatzprodukte anderer Anbieter ausweichen, die dieselbe Funktion und Wertigkeit für den Abnehmer besitzen, so wird mit zunehmender Höhe des Preises auch die Motivation steigen, diese Ersatzprodukte den bisherigen vorzuziehen. Dieser Druck der Substitutionsprodukte ist besonders dann groß, wenn es sich um neue Technologien handelt, die in Zukunft die herkömmlichen Ablösen. Vor allem dann, wenn das Preis/Leistungsverhältnis zusätzlich noch verbessert wird.

Beispiel: Schreibmaschine → PC, Windows vs. KDE oder Gnome (Linux), obwohl letztere Vorteile durch Open Source haben und an einigen Stellen über bessere Funktionalitäten verfügen.

## 4.) Verhandlungsposition gegenüber Abnehmern

Bei schlechter Verhandlungsposition der Wettbewerber gegenüber den Abnehmern können diese die Preise drücken, bessere Qualität verlangen oder sogar die Wettbewerber gegeneinander ausspielen.

Verhandlungsposition wird schlechter bei sinkender Nachfrage, Drohung mit Rückwärtsintegration falls Umstellungskosten bei Wechsel zu anderen Anbietern gering sind. Die Verhandlungsposition wird vor allem dann ausgenutzt, wenn die Gewinne auf Seiten der Abnehmer gering sind oder das nachgefragte Produkt über einen hohen prozentualen Anteil bei den Gesamtkosten der Abnehmer ausmacht.

## 5.) Verhandlungsposition gegenüber Zulieferern

Ungünstige Auswirkung auf das Erfolgspotential der Wettbewerber, da Zulieferer Preise diktieren, die Qualität reduzieren oder die Leistungen zurückfahren können.

Besonders ungünstig: Keine Möglichkeit der Wettbewerber, ihrerseits auf Substitutionsprodukte auszuweichen zusammen mit geringer Zahl der Zulieferer. Ansonsten spiegelbildliche Argumentation zu 4.).

## Konsequenzen für die Strategiewahl

Zwei Forderungen:

- 1.) Suche nach Märkten, in denen die genannten Kräfte nur in geringem Umfang zu finden sind (Geringe Wettbewerbsintensität → höheres Erfolgspotential).
- 2.) Findung von Strategien, mit denen es sich gegen die vorhandenen Kräfte behaupten kann.

→ Drei Klassen von Strategien:

### 1.) Kostenführerschaft

stabiler Wettbewerbsvorteil durch Kostenvorsprung in der Produktion

### 2.) Differenzierung

Abgrenzung des eigenen Produktes gegenüber anderen mit Hilfe von bestimmten Eigenschaften oder Qualitäten.

### 3.) Konzentration auf Schwerpunkte

Kombination aus 1.) und 2.) auf Marktnischen.

Welche Klasse gewählt wird, hängt von Fähigkeiten und Gegebenheiten im Unternehmen und der Situation am Markt.

Diese Analyse betrifft nur das strategische Ziel der langfristigen Erhaltung des Unternehmens, denn in Porters Argumentation wird der Erfolg eines Unternehmens an seiner langfristigen Wettbewerbsfähigkeit gemessen. Ebenso sind diese Strategien vorteilhaft im Hinblick auf das Ziel der *Shareholder Value – Maximierung*; Effekte auf die fünf Werttreiber Wachstumsrate des Umsatzes, EBIT-Marge, Cash Flow-Steuersatz, Zusatzinvestitionen in das Anlage- und Umlaufvermögen und die Kapitalkosten.

- Kostenführerschaftsstrategie zielt auf *hohes Wachstum* und damit auf die *EBIT-Marge*.
- Bei einer Differenzierungsstrategie ergeben sich *Wachstumsraten* über eine hohe Qualität oder Spezifität eines Produkts, die langfristig Kunden anzieht → Mit einer erfolgreichen Differenzierung werden hohe Preise realisierbar → hoher Ausfall der *EBIT-Marge*.
- Beide Strategien erfordern *Investitionen* in frühen Jahren; Der Kostenführer muß schnell Kapazitäten ausbauen, eine Differenzierung ist nur möglich, wenn in die Qualität investiert wird → Zunächst negative Auswirkung auf *Zusatzinvestitionen*, jedoch Besserung, wenn langfristige Konsequenzen in das Kalkül miteinbezogen werden. → **langfristige Sichtweise des Shareholder Value-Konzepts** (Berücksichtigung auch Konsequenzen, die sich in späteren Jahren finanziell auswirken). **Investitionen erhöhen den SV, wenn ihre Rentabilität über der von den Kapitalgebern geforderten Rendite liegt.**

Cash Flow-Steuersatz und Kapitalkosten lassen sich nur indirekt mit den beiden Strategien in Verbindung bringen. Jedoch Argumentation: Positive Beeinflussung der Kapitalkosten, wenn Kapitalgeber stabile Wettbewerbsposition erkennen und geringeren Risikozuschlag veranschlagen.

### 3.2.1. Kritikpunkte an der marktorientierten Sichtweise

- Warum wählt nicht jedes Unternehmen einer der oben genannten Strategien und verfolgt diese konsequent? – Nicht jedes Unternehmen ist hierzu in der Lage (nicht die erforderlichen Ressourcen oder Kompetenzen). Nur ein Unternehmen kann Kostenführer werden, das am zweitgünstigsten produzierende würde schon nicht mehr die oben genannten Vorteile haben.

→ **Ressourcenheterogenität zwischen den Unternehmen bleibt unberücksichtigt**

Bei implizit unterstellter Ressourcenhomogenität wäre unterschiedliches Wachstum der Unternehmen ebenfalls nur schwer erklärbar

- **Manchen Unternehmen mangelt es an Implementierungsmöglichkeiten einer optimalen Strategie.** Vielleicht, weil es ihm an bestimmten Ressourcen mangelt.

- **Die skizzierte Marktsichtweise ist zu kurzfristig und zu statisch.** Märkte sind dynamisch und unterliegen zum Teil sehr schnellen Wandlungen. Unternehmen benötigen Wettbewerbsvorteile, die diesem schnellen Wandel Stand halten können. → Richtige Ressourcen und Kompetenzen geben als stabilere Faktoren größere Sicherheit, so daß das Unternehmen auch in anderen Situationen profitabel arbeiten kann.

- **Viele strategische Entscheidungen zielen gerade auf Veränderungen von Ressourcen** (z.B. Outsourcing, Zu- bzw. Verkäufe von Unternehmensteilen, Know-how-Verbesserungen,...).

- **Versagen von Porters Analyse bei Erklärung von Kooperationen zwischen Unternehmen** (werden gar nicht berücksichtigt). Diese sind nach neueren Forschungen jedoch von großer Bedeutung für den Erfolg von Unternehmen. Bündelungen von Kräften in Form von Kooperationen sind oft vorteilhafter als Einzelkämpfertum (implizit unterstellt bei Porter) z. B. in Bezug auf Lieferanten, Konkurrenten, etc. Für die Bildung von Kooperationen und Arbeit in Netzwerken werden Kompetenzen der Unternehmen analysiert. Beispiel: Das DVD-Forum → Verabschiedung von Standards: DVD-R vs. DVD+R → unterschiedliche Zusammenschlüsse der Hersteller.

### 3.3. Die ressourcenorientierte Unternehmens- und Wettbewerbsanalyse

Notwendigkeit der Berücksichtigung von Ressourcen und Kompetenzen in der Strategiefindung. Dazu vorhandene Ressourcen und Kompetenzen um Unternehmen feststellen und darauf aufbauend diejenigen Ressourcen und Kompetenzen aufbauen, die für die langfristige Sicherung von Wettbewerbsvorteilen wichtig sind → *Kernkompetenzen*.

#### 3.3.1. Was sind Ressourcen und Kompetenzen?

Oberbegriff: „Strategische Unternehmenspositionen“ – Ressourcen sind „Haben – Positionen“. Hierunter fallen z.B. finanzielle Ressourcen, vorhandene Mitarbeiter, Werkseinrichtungen, Patente, etc.

Kompetenzen: Möglichkeit, aus den vorhandenen Ressourcen durch Kooperation und Koordination Kundennutzen zu gewinnen → „Können-Positionen“; Beispiele: Fähigkeit, Geschäftsprozesse zu steuern oder Kooperationen aufzubauen, Herstellen von Synergien zwischen Fähigkeiten von Mitarbeitern.

**Kompetenzen gewährleisten Nachhaltigkeit**

### 3.3.2. Definition und Aufbau von Kernkompetenzen

Damit aus einer Kompetenz eine Kernkompetenz wird, muß eine Reihe von Bedingungen erfüllt sein:

- **Einzigartiger, profitabler Kundennutzen**

Das Unternehmen muß in der betrachteten Kompetenz besser sein als die Konkurrenz. Verzicht auf Status „Bester“ nur bei knappem Angebot dieser Kompetenz im Vergleich zur Nachfrage möglich (solch ein Ungleichgewicht verschwindet i. d. R. schnell).

Diese Kompetenz muß vom Kunden honoriert werden (Zahlungsbereitschaft für erbrachte Leistungen)

Vor allem relative Kompetenzen nehmen im Laufe der Zeit ab → Notwendigkeit der Erhaltung dieser Kompetenz → Kosten.

Der Generierte Nutzen muß höher sein als die Kosten zur Erhalten der Kompetenz!

- **Eingeschränkte Mobilität**

Unternehmenspositionen dürfen nicht schnell abwandern können → Unternehmen benötigt gute Verhandlungspositionen gegenüber den Kompetenzen- oder Ressourcenträgern (z.B. durch Kontextsensitivität der Positionen → Synergien; Hier müßte schon das komplette Team wechseln, damit das Unternehmen einen großen Verlust erfährt. Andere Beispiele: spezifisches Know-How, welches nur im Unternehmen nutzbringend anzubringen ist; hohe Transferkosten → Überwindung persönlicher Bindungen oder inkompatible Einstellungen – Ökol. Mitarbeiter vs. Kernkraftwerk). Sehr gute Verhandlungsposition bei Eigentumsrechten über Ressourcen (Patente) → Transferkosten können selbst beliebig hoch festgelegt bzw. der Transfer der Ressource verhindert werden.

- **Möglichkeit, Kompetenz „unter Preis“ zu erwerben oder aufzubauen**

Allgemein: Erwerb einer Kompetenz ist mit Aufwand verbunden. Ist dieser zu hoch, können keine Vorteile für das Unternehmen gewonnen werden.

→ Kompetenzen müssen günstig aufgebaut oder erworben werden können.

Wie?

- Informationsvorteile (besonders gute Branchenkenntnis, gute Vorausschau -> rechtzeitiges Einkaufen oder Aufbauen für erkannten Trend, siehe z. B. Bill Gates). - „Der frühe Vogel fängt den Wurm“ –
- Privilegierter Zugang zu speziellen Faktormärkten (persönliche Vernetzung der Geschäftsführung mit wichtigen Entscheidungsträgern aus Politik, Verbänden oder Wirtschaft, über lange Zeit aufgebaute hohe Reputation des Unternehmens.). Markteinstieg bei selbst guter Reputation meist ebenfalls über Unternehmen mit hoher Reputation → ggfs. eröffnen sich bessere Möglichkeiten und bessere Zugänge zu Ressourcen.

**Wichtige Voraussetzung, Positionen unter Preis zu erwerben: Unvollkommenheit des Marktes, hier insbesondere Informationsasymmetrie.**

- **Unvollkommene Imitierbarkeit oder Substituierbarkeit**

Sind Unternehmenspositionen imitierbar, so können aus ihnen keine nachhaltigen Wettbewerbsvorteile gewonnen werden.

### Substitution wird allerdings erschwert durch:

- ◆ Zeitvorsprünge in der Aneignung der Kompetenz. Außerdem darf dieser Vorsprung nicht durch finanzielle Investitionen kompensiert werden können („Crash-Entwicklung“).
- ◆ Nutzen einer Kompetenz nur wertvoll im Verbund mit anderen Ressourcen / Kompetenzen ist.
- ◆ Entstehung dieser Kompetenz auf einem spezifischen Pfad (z. B. Funktionieren eines Service-Netzwerkes aufgrund von Erfahrungen und Lernmomenten).
- ◆ Abschreckung von Imitationsversuchen; Akquisitionen oder andere signifikante, irreversible Investitionen (Vergeltungsmaßnahmen für Markteindringlinge nach Porter).

Anderer Weg: *Substitution*. Möglich, wenn alternative und leicht zugängliche Wege existieren, die mittels anderer Ressourcen oder Ressourcenkombinationen eine vom Kunden als mindestens gleichwertig empfundene Leistung erbracht werden kann. Substitution kann erfolgen auf der Ebene der Ressourcen und Kompetenzen und auf der Strategieebene, wenn (vgl. Porter) Substitutionsprodukte existieren.

#### - *Flexibilität und Übertragbarkeit auf andere Märkte*

Damit sich das Unternehmen am dynamischen Markt behaupten kann und die Nachhaltigkeit gewährt bleibt, ist die Flexibilität der Kompetenzen bzw. die Möglichkeit, die Kompetenzen auch in anderen Märkten einzubringen, notwendig (Beispiel: Material zum Shuttlebau → Bratpfannen).

Anforderung der Flexibilität bringt verbesserte Relation zwischen Aufwand zur Erhaltung der Kompetenz und dem generierbaren Kundennutzen. Man ist in mehreren Feldern aktiv, so daß auch ein Rückgang in einem speziellen Feld kompensiert werden kann bzw. der Nutzen durch mehrere Felder gesteigert wird (Multiplikatoren).

Beispiel: Microsoft Betriebssysteme für Desktop – PC, Server, Palm,...

#### - *Entwicklungsfähigkeit*

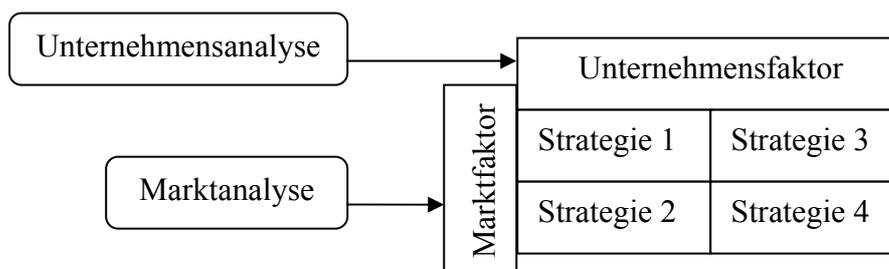
Kernkompetenzen müssen zudem noch weiterentwickelt werden. Eine alleinige Übertragung auf andere Märkte genügt nicht. → Vorhandensein von *Metakompetenzen* → Garantie für die Nachhaltigkeit

Beispiel: Apple-Design → In allen Produkten wiederzufinden. Teilweise wegweisend (nicht immer).

### 3.4. Strategiefindung über Portfoliotechniken

Integration der beiden Sichtweisen durch Anwendung von *Portfoliotechniken*.

Grundkonzept:

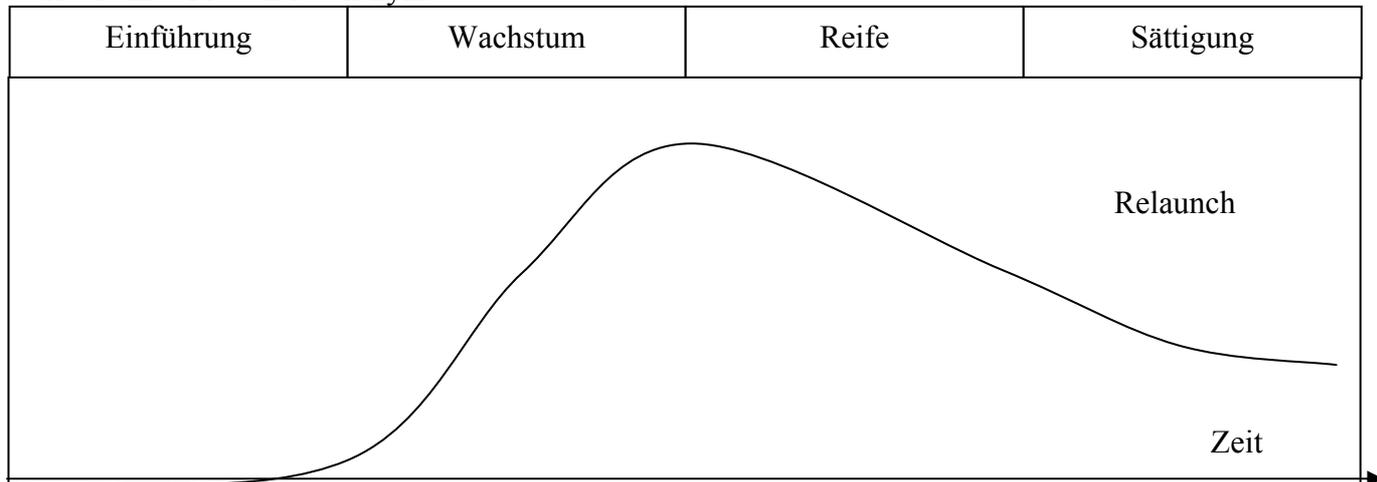


Visualisierung durch eine Gegenüberstellung von zwei Faktoren: Unternehmen (Ressourcenorientierung) und Markt. Das wesentliche Ziel liegt in einer *Normstrategie* für die

jeweiligen Matrixfelder. Es gibt unterschiedlichste Varianten durch genaue Definition der Unternehmens- und Marktfaktoren. Manchmal aber nur Scheinunterschiede.

### 3.4.1. Die BCG-Matrix

Klassische Portfolioanalyse von der Boston Consulting Group für General Electric. Das Marktwachstum stellt den Marktfaktor dar. Es wird Bezug genommen auf den typischen Verlauf eines Produktlebenszyklus.



- Einführungsphase: Umsatz gering, Marktpotential schwer einzuschätzen, wenige Wettbewerber, fast keine Eintrittsbarrieren
- Wachstumsphase: Umsatz steigt deutlich, neue Wettbewerber → Preisunsicherheiten → Marktpotential kann noch nicht gut eingeschätzt werden, Eintrittsbarrieren werden immer höher (Erfahrungseffekte), habituelle Gewöhnung der Kunden an einzelne Produkte
- Reifephase: Umsatz stagniert, Marktpotential ist klar überschaubar. Einzelne Teilnehmer müssen bereits vom Markt verschwinden. Zu hohe Eintrittsbarrieren und schlechte Zukunftsperspektiven machen Neueinstieg anderer unwahrscheinlich. Kundenbindung an eine Marke
- Sättigungsphase: Umsatz fällt, Kapazitäten werden reduziert und Rückzug vom Markt. Verlängerung der Reifephase durch Neuanpassung der geänderten Kundenbedürfnisse bzw. Neupositionierung → Nachfrage muß hierdurch auf hohem Niveau gehalten werden bzw. neu aufleben → *Relaunch*

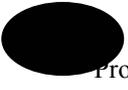
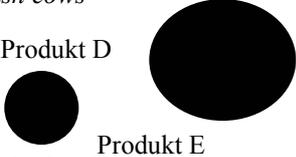
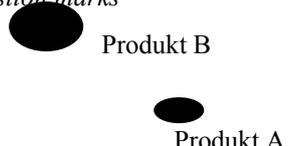
Die beiden ersten Phasen beschreiben nun für den Marktfaktor hohes Wachstum, die beiden letzten ein niedriges bzw. Schrumpfen des Marktes.

Der Unternehmensfaktor wird durch den relativen Anteil des Unternehmens am Markt definiert → Indikator für die Kompetenz des Unternehmens, günstig zu produzieren (Unterstellung: Kompetenz verbessert sich bei längerer Produktion). Unterschieden wird nur zwischen hohem und niedrigem Marktanteil.

Die BCG-Matrix bezieht sich auf *strategische Geschäftseinheiten*: Organisatorische Einheit, für die spezifische Unternehmensstrategie festgelegt wird.

Hieraus ergibt sich eine Portfoliomatrix mit vier Feldern. Unterstellung: strategische Geschäftseinheiten lassen sich durch Produkte charakterisieren.

Die Größenordnung des Engagements in einem Feld wird durch die unterschiedliche Größe der Punkte visualisiert. Sie kann mit Hilfe des erwirtschafteten Umsatzes des jeweiligen Produktes oder des investierten Kapitals ermittelt werden.

		Marktwachstum	
		hoch	niedrig
Relativer Marktanteil	hoch	<i>stars</i>  Produkt C „Weiter wachsen“	<i>cash cows</i>  Produkt D Produkt E „Abschöpfen“
	niedrig	<i>question marks</i>  Produkt B Produkt A „ggfs. Kapazität aufbauen“	<i>dogs</i>  Produkt F „Desinvestieren“

- *Question marks*: Nachwuchsprodukte, schlechte Kostensituation aufgrund fehlender Erfahrung. Neuer, wachsender Markt, günstig für Unternehmen, schnell die Marktposition auszubauen und kostengünstige Produktion zu bewirken. Notwendig: Analyse, für welche Produkte sinnvoll und welche lieber abgebaut werden sollten. Negativer Cash Flow.
- *Stars*: Produkte mit hohem relativem Marktanteil, günstige Kostensituation, Markt wächst weiter. Kleine Überschüsse, jedoch Investitionen nötig, um Produktionskapazitäten auszubauen und hohen Marktanteil aufrecht zu erhalten. Cash Flow: +/- Null.
- *Cash Cows*: günstigste Konstellation. Produkte mit hohem Marktanteil und geringem Marktwachstum. Günstige Herstellung → Erzielung hoher Überschüsse, hoher Cash Flow. Weitere Investitionen aufgrund des geringen Wachstums ungünstig.
- *Dogs*: Problemprodukte. Keine gute Kostenstruktur, keine Aussichten auf Besserung, da Markt nicht wächst. Keine Überschüsse.

Die Portfolioanalyse trägt neben den produktspezifischen Unternehmensstrategien auch zur langfristigen Sicherung finanzieller Überschüsse bei. Man sieht, daß Cash Cows notwendig sind, um den Aufbau der Question marks und die Weiterentwicklung der Stars fortzuführen, so daß auch sie zu Cash Cows werden. Die aktuellen, Überschuß bringenden Produkte degenerieren irgendwann zu Dogs und Nachfolger werden gebraucht.

→ Zur langfristigen Sicherung des Cash Flow müssen die ersten drei Felder immer ausgewogen besetzt sein.

Ist dieses „Heranwachsen“ der Question Marks nicht gesichert, so müssen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten folgen und die Innovationen und Risikobereitschaft gesteigert werden.

Fazit: Deutliche Orientierung an der marktorientierten Sichtweise offensichtlich, implizite Voraussetzung einer Kostenführerschaftsstrategie (da Produktionskapazitäten ausgebaut werden sollen um so die Kosten zu reduzieren – diese Kompetenz wird stark in den Vordergrund gestellt). Vernachlässigung der dynamischen Aspekte.

### 3.4.2. Das Kernkompetenzen-Märkte-Portfolio

Berücksichtigung der Dynamik; Differenzierung zwischen vorhandenen und neuen bzw. nicht vorhandenen Märkten. Unternehmensfaktoren sind ebenfalls sehr allgemein definiert; Unterscheidung ebenso.

→ Resultierende Matrix:

		Märkte	
		vorhandene	neue / nicht vorhandene
Kernkompetenzen	neue / nicht vorhandene	„Position auch in Zukunft halten“	„Herausforderung der Zukunft annehmen“
	Vorhandene	„Stärken ausspielen / Konzentration auf Kernkompetenzen“	„Mit Kernkompetenzen neue Märkte entwickeln“

The diagram consists of two downward-pointing arrows. The top arrow is labeled 'Aufbau' (Building) and points downwards towards the bottom arrow, which is labeled 'Exploitieren' (Exploiting). This visualizes the strategic flow from building core competencies to exploiting them in the market.

Matrix zeigt: Zur Sicherung der nachhaltigen Wettbewerbsvorteile sind Kernkompetenzen aufzubauen und zu pflegen. Um danach Geld zu verdienen, sind diese Kernkompetenzen gewinnbringend einzusetzen. Besitzt ein Unternehmen in einem vorhandenen Markt Kernkompetenzen, so kann es Kundennutzen befriedigen und darüber Geld einzunehmen. Hier sollen die mit der Kernkompetenz einhergehenden Stärken voll ausgespielt und die Kernkompetenz bis zur Marktsättigung aufrecht erhalten werden (kein Kundennutzen mehr zu erreichen). Zugleich sollen Kompetenzen weiterentwickelt werden um in vorhandenen Märkten auch nach einem Wandel zu bestehen.

Parallel dazu müssen mit den vorhandenen Kompetenzen neue Märkte erschlossen oder gar noch nicht vorhandene Märkte „geöffnet“ werden.

→ Erfordert Flexibilität und Übertragbarkeit auf andere Märkte. Außerdem muß der neue Markt natürlich auch lukrativ sein → nur möglich mit wettbewerbsorientierter Analyse. Hier wird deutlich, wie wichtig beide Analysen (ressourcenorientierte und marktorientierte) sind.

Für eine solche optimale Zukunftsplanung ist ein extrem hoher Grad von Antizipation nötig → Modellhafte Idealvorstellung!

### 3.4.3. PIMS – Studie

PIMS: Profit Impact of Market Strategies. Versuch, relevante Erfolgsfaktoren zu finden. Auf Basis sehr umfangreicher empirischer Unternehmensdaten wurde jeweils der RoI(Return of Investment) mittels linearer Regression in Beziehung zu über 200 Variablen gebracht.

→ Ergebnis: Mit acht zentralen Einflußfaktoren konnten ca. 70-80% der Variation in dem Erfolgsmaß geklärt werden. Diese Erfolgsfaktoren finden sich auf der Markt- und der Ressourcenseite. Eine Übersicht dieser Tabelle findet sich im Skript auf Seite 87.

Fazit: Ergebnisse dürfen nicht überbewertet werden, da Analyse von empirischen Verknüpfungen → nur bedingt Rückschlüsse auf kausale Zusammenhänge möglich. (Anm.: PIMS-Studie – zur Kenntnisnahme, jedoch kein wissenschaftlich theoretischer Ansatz).

## 3.5. Managementinstrumente

Wenn einmal geeignete Strategie im Unternehmen gefunden wurde, so muß diese auch konsequent umgesetzt werden.

→ Vorstellung dreier wichtiger bzw. eingesetzter Instrumente

### 3.5.1. Die EVA® - Methode

EVA: Economic Value Added. Wertorientiertes Steuerungs- und Führungsinstrument, alle Management-Prozesse (von Planung und Investitionsrechnung bis hin zu strategischen und operativen Entscheidungen) werden konsequent auf Wertsteigerung nach Shareholder-Value-Konzept ausgerichtet → Ausschließliche Konzentration auf *finanzielle* Erfolgsgrößen.

Kaufmännische Grundregel: Es wird zusätzlicher Wert erst dann geschaffen, wenn ein Geschäft langfristig mindestens die Kosten des eingesetzten Kapitals verdient.

Im Skript steht ein Beispiel, bei dem Kapitalkosten verglichen werden. Es zeigt sich, daß ein Geschäft mit der geringeren Rendite wegen der geringeren Marktabhängigkeit Werte schafft, das andere hingegen Wert vernichtet. Differenz zwischen Rendite und Kapitalkosten: *Spread*.

Mit einer EVA-Analyse lassen sich allgemein Entscheidungen vorbereiten, welche Geschäftsbereiche ausgebaut und welche reduziert werden sollten, um insgesamt den maximalen Wert zu schaffen. Skizzierte Analyse kann verfeinert, auf taktische und operative Planungen angewendet und auch als Basis für Anreizsysteme gewählt werden.

### 3.5.2. Die Balanced Scorecard

Es soll ein ausgewogenes Bild über die Vision und Strategie des Unternehmens in einem Kennzahlensystem aufgezeigt werden.

Selbst bei strenger Verfolgung des Shareholder-Value-Konzepts lohnt sich eine Erweiterung auch auf nicht-monetäre Größen → Ihre Integration in Prognosen über zukünftige Wettbewerbsfähigkeit tragen auch zur Herleitung der finanziellen Ertragskraft in der Zukunft bei.

→ Ganzheitliches Bild des Unternehmens, gilt heute als wichtiges Instrument zur Umsetzung strategischer Ziele.

→ Management- bzw. Führungsinstrument ausgehend vom Unternehmensleitbild zu verstehen: Übertragung der Strategie in ein Kennzahlensystem, um alle Managementprozesse (Kommunikation und Weiterentwicklung der Strategie, Unternehmensplanung, Anreizsysteme, startegische Initiativen, ...) zu steuern und im Sinne der Strategie weiterzuentwickeln.

*Standardperspektiven:*

- 1.) finanzielle Perspektive
- 2.) Kundenperspektive
- 3.) Prozeßperspektive
- 4.) Potentialperspektive

Die Ebenen sind untereinander abhängig; Potentiale des Unternehmens (Mitarbeiter) bilden die Basis für alle anderen, insbesondere den reibungslosen Ablauf der Prozesse. Diese sind notwendig, um Kundenzufriedenheit zu erlangen und um mit letzteren Gewinne zu erzielen.

Kennzahlen sind auch zu maximieren – kein Widerspruch zum Shareholder-Value-Gedanken. Die letzten drei Ebenen spiegeln die Langfristigkeit der Unternehmensperspektive wider: Sie bestimmen als Leistungstreiber den finanziellen Erfolg der Zukunft (Beispiel: kurzfristige Gewinne, aber Entzug der Unternehmensbasis).

Problem: Wie gut können die Wirkungszusammenhänge im Unternehmen dargestellt werden? Empfehlung: Nicht zu detailliert vorgehen, da Komplexität zu groß wird. Statt dessen Konzentration auf zentrale Wirkungszusammenhänge.

Vorteile bei solider Implementierung:

- Frühwarnsystem durch Beobachtung der Kennzahlen (vor allem in unteren Ebenen)
- Bessere Kommunikation der Strategie im Unternehmen
- Erhöhung des Kenntnisstands bei den Führungskräften
- Kritische Erfolgsfaktoren können meist besser identifiziert werden
- Strategische, taktische und operative Planungsebene lassen sich besser verknüpfen

### **3.5.3. Benchmarking**

Ziel: Aufdeckung und Reduzierung von Schwächen in den Kompetenzen eines Unternehmens. Erfinder: Rank Xerox. Versuch, einen trigonometrischen Punkt zu finden, an dem sich das Unternehmen messen kann, um die weitere Richtung festzulegen.

Allgemein heute: Produkte, Prozesse, Dienstleistungen, Strategien, Strukturen, Aktivitäten, Kulturen, etc. mit bestem Unternehmen vergleichen und von ihm lernen. Benchmarking sollte ein ständiger Prozeß im Unternehmen sein, um langfristig Verbesserungen in allen Bereichen zu erzielen.

Vier Phasen (Was? – Womit? – Erhebung – Umsetzung):

- 1.) *Auswahl der Benchmarking-Objekte: Grundsätzlich kann alles verglichen werden, was Sinn macht. Neben Erfolgs- und Ergebnisgrößen insbesondere Produkte (Kosten, Qualität, sonstige Merkmale), Dienstleistungen, Kundenzufriedenheit, Geschäfts- und Serviceprozesse, Verfahren, Organisationen, Führungsstile, etc.*
- 2.) *Auswahl der Benchmarking-Partner: Internes Benchmarking unter den Abteilungen oder Filialen (Gefahr des Selbstbetrugs). Externes BM: Konkurrenzunternehmen oder Unternehmen, die in einem bestimmten Bereich weltweit als führend gelten (müssen nicht zwangsläufig im selben Markt tätig sein).*
- 3.) *Datenerhebung und Auswertung: Kennzahlen erheben, um Defizite aufzuspüren. Strategische „Tun wir die richtigen Dinge“ und operative Kennzahlen „Tun wir die Dinge richtig?“. Prinzipiell absolute Zahlenwerte (Kosten, Erlöse,...) Verhältniszahlen(Eigenkapitalquote, Fehlerrate,..) oder Kennzahlenkombinationen*

(RoI). Auch Wertskalen für nicht quantitativ-messbare Sachverhalte als Punkteskalen (Akzeptanz, Kompetenz, Know-How, Motivation, ...).

4.) Umsetzung der Ergebnisse: Realisation der Umsetzungen die aus den Ergebnissen der Studie abgeleitet wurden.

Benchmarking ist kein Instrument zum Aufbau von Kernkompetenzen – diese liegen nur vor, wenn ein Unternehmen im Vergleich zu den anderen Konkurrenten besser ist. Abstand kann aber reduziert werden. Hilfestellungen für das „Überholen“ werden allerdings nicht gegeben. Zentrales Problem: Finden von geeigneten Vergleichspartnern. Nur sinnvoll, wenn es grundlegende Ähnlichkeiten gibt. Bei externem Benchmarking muß der Vergleichspartner Prozesse und Verfahren offenlegen. Kennzahlen und damit verbundene Detailinformationen genügen für einen erfolgreichen Vergleich nicht.

→ Zunehmend Branchenübergreifendes Benchmarking bzw. über *Clearingstellen*: Institutionen, die anonym Vergleiche ermöglichen (z. B. IZB in Berlin). PIMS – Studie mit großer Datenbank stellt ebenfalls kontinuierliches Benchmarking dar (Analyse auf Ebene von ca. 3000 strategischen Geschäftseinheiten). Für den Vertriebsbereich existiert das VIP (Vertriebs-Informations-Panel).

### 3.6. Investor Relations

Beziehungspflege zu den Kapitalgebern einer Unternehmung. Kontakt zu den Kapitalgebern muß gesucht werden, um sie zu Investitionen zu überzeugen und das Vertrauen in die Unternehmung und zukünftige Unternehmungen aufrecht zu erhalten.

Erstmaliges Auftauchen des Begriffs bei General Electric.

Keine Einheitliche Definition in der Literatur.

Strittiger Punkt: Rechtsform des Unternehmens

*Hier:* Gestaltung der Kommunikationsbeziehung zu den Aktionären einer börsennotierten Aktiengesellschaft.

*Zielgruppe:* aktuelle und potentielle Investoren.

- **private Investoren:** nicht hauptberufliche Beschäftigung mit Kapitalanlagen. Anlage des eigenen Geldes. Keine einheitliche Gesellschaftsschicht, anonym, viele kleine einzelne Anlagen, in der Gesamtheit beachtliches Anlagevermögen.
- **institutionelle Investoren:** Fondsgesellschaften, investierende Banken und Versicherungsgesellschaften. Anzahl eher gering, immense Anlagesummen.
- **Finanzanalysten:** Sell-Side: Angestellte der Brokerhäuser und Banken. Durch bewußte Verzerrungen im Interesse des Arbeitgebers zunehmend in Kritik geraten. Buy-Side: direkte Angestellte bei den institutionellen Investoren, keine Anreizprobleme wie oben.
- **Wirtschaftsjournalisten:** insbesondere wichtiger Informationskanal für private Investoren.

#### 3.6.1. Instrumente der IR

Der Einsatz ist durch gesetzliche Regelungen nicht frei wählbar. Einige könne jedoch selbst bestimmt werden. Persönliche (institutionelle Investoren, Analysten und Journalisten) und unpersönliche Instrumente (Privatanleger, wegen Anonymität).

- **Hauptversammlung:** AGs müssen diese einmal im Jahr durchführen. Hier werden wichtige Beschlüsse besprochen. Jeder Aktionär besitzt gemäß seinem Aktienanteil Stimmrecht.
- **Geschäftsbericht:** jede börsennotierte AG muß am Ende des Geschäftsjahres über die Entwicklung des Unternehmens im vergangenen Geschäftsjahr berichten.
- **Quartalsberichterstattung:** je nach Börsensegment. Amtlicher Handel: mind. Halbjährlich, Premium – Segment der Deutschen Börse: quartalsmäßig. → Der Informationsfluß zwischen Unternehmern und Kapitalmarkt soll kontinuierlicher erfolgen.
- **Ad-Hoc-Publizität:** Tatsachen, die Auswirkungen auf die Finanz- oder Vermögenslage des Unternehmens oder auf den allgemeinen Geschäftsverlauf kursbeeinflussend sein können, müssen unmittelbar und in gleicher Weise allen Kapitalmarktteilnehmern zugänglich gemacht werden (Mitteilung an die Geschäftsführung der Börse und an das Bundesaufsichtsamt für den Wertpapierhandel – Im Anschluß in einem überregionalen Börsenpflichtblatt und einem elektronischen Informationssystem für die breite Öffentlichkeit).
- **Road-Shows:** Vorstellung an wichtigen Finanzplätzen, um Bekanntheit der Aktie zu fördern und in direkten Kontakt mit den Investoren und Finanzanalysten zu treten.
- **Analystenkonferenz:** wichtigstes Panel: DVFA als Berufsverband der Kapitalmarktexperten. Mgl. für das Unternehmen, mit Analysten in Kontakt zu treten.
- **Namensaktion:** Nur im angelsächsischen Raum: Aktionäre werden namentlich erfaßt und ihre Aktionen überwacht. Mgl. der Kontaktpflege eines Unternehmens zu seinen Aktionären. Nachteil: Kosten der Führung des *Aktienbuchs*.

Übersicht über die Instrumente:

	<b>Vorgeschrieben</b>	<b>Freiwillig</b>
<b>Persönlich</b>	Hauptversammlung	Road Shows Analystenkonferenz Newsletter / eMail Namensaktien
<b>Unpersönlich</b>	Geschäftsbericht Ad-Hoc-Publizität	Aktionärsbriefe/ - zeitschriften IR-Homepage

### 3.6.2 Ziele der IR

Teilweise hohe Ansprüche an die Ziele, obwohl nur geringe Möglichkeiten vorhanden. So zum Beispiel die Forderung nach einer langfristigen Maximierung des Aktienkurses. Wie soll dies mit kommunikativen Maßnahmen geschehen?

→ Klares Zielsystem läßt sich ableiten:

Ausgangslage: Das Unternehmen betreibt grundsätzlich Shareholder-Maximierung. Zu beachten sind die Erreichung der maximalen Cash Flows und der Minimierung der Kapitalkosten. Ersteres ist nicht möglich, da IR nicht in die eigentlichen Geschäftstätigkeiten eingreifen.

Kapitalkosten können gesenkt werden, wenn Investoren vertrauen in das Unternehmen haben.

→ Das wahrgenommene Risiko muß reduziert werden → erreichbar über Vermittlung eines Kontrollgefühls. Bei Gefühl der Kontrolle ist das wahrgenommene Risiko geringer.

Dies kann erreicht werden durch eine hohe Glaubwürdigkeit in der Kommunikation (muß über längere Zeit erarbeitet werden). Den privaten Investoren sollten mehr Möglichkeiten an die Hand gegeben werden, die unternehmerischen Hintergründe besser zu verstehen

(Homepage oder Unternehmenszeitschriften). (Anm.: Aber ist das bei Kleinaktionären wirklich sinnvoll? Besteht immer Interesse, sich komplett in das Unternehmen einzufinden? Bestimmt diese Gruppe wirklich den Risikozuschlag? Ist doch meist durch Banken gegeben).

Fazit: IR-Strategien noch nicht genügend erforscht und in der Praxis nicht umfassend ausprobiert. Kein klares Konzept zu erkennen.

### 3.7 Das Tornado-Phänomen

Wie können solch erstaunliche Aufstiege eines Unternehmens wie z. B. Microsoft erklärt werden?

*Diskontinuierliche Innovation (Paradigmenwechsel)* schaffen gewaltige neue Märkte. Dies beginnt mit dem Auftauchen eines neuen Produkts mit neuartiger Technologie, mit dem es dem entsprechenden Unternehmen möglich ist, große Gewinne zu erzielen. Zunächst sträuben sich Marktteilnehmer gegen das neue Produkt, bis eine kritische Masse der Nutzer erreicht wird. Dann muß die Neuerung akzeptiert werden. Das Verhalten der Marktteilnehmer ähnelt dem einer Herde; Alle rennen los, wollen am Markt partizipieren. Dieses Verhalten erzeugt *Tornados*.

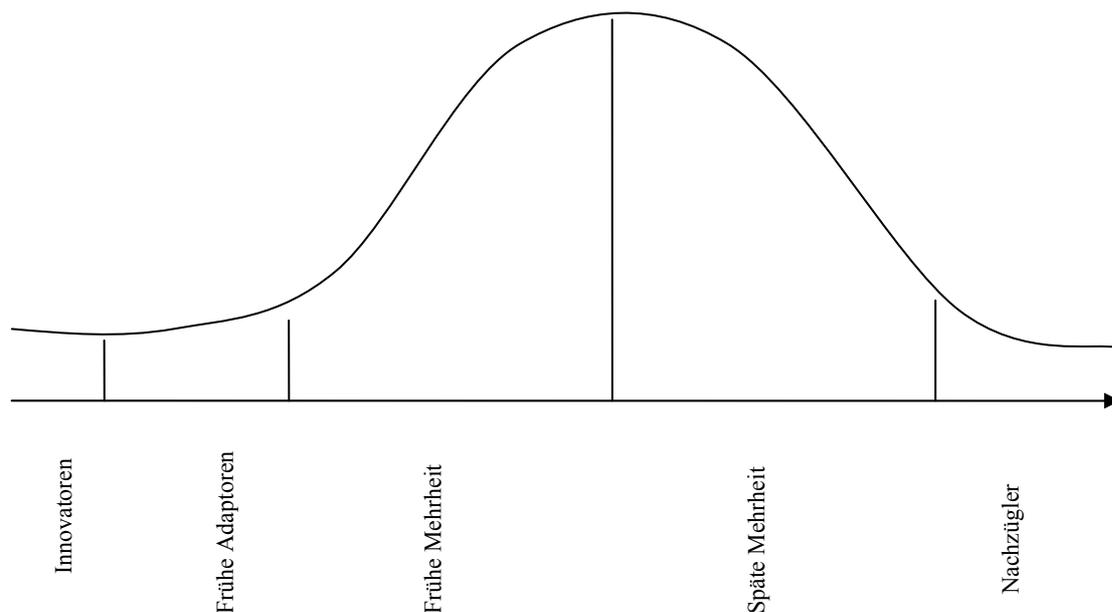
Ein Beispiel für eine solche Entwicklung ist die Kommunikationsbranche.

#### 3.6.2 Der Technologieakzeptanz-Lebenszyklus

Wie reagieren soziale Einheiten auf diskontinuierliche Innovationen?

*Diskontinuierliche Innovation:* Produkt bzw. Dienstleistung, die vom Anwender und Markt eine dramatische Verhaltensänderung verlangt, gleichzeitig aber ebenso dramatisch neuen Nutzen verspricht.

Jetzt interessiert im Produktlebenszyklus nicht mehr nur der Umsatz, sondern die Entwicklung der Kunden:



Moore leitet aus diesem Modell fünf Kundentypen ab, die diese Gruppen repräsentieren:

1.) *Innovatoren = Technologieenthusiasten*

Fundamentale Anhänger neuer Technologien, typischer erster Kunde für alles Neue.  
Nachteil: Bringen kein Geld – haben dafür aber Einfluß. Bei direkt Nichtannahme des Produktes hat es keine Chance am Markt.

2.) *Frühe Adaptoren = Visionäre*

Wahre Revolutionäre, wollen mit Vergangenheit brechen. Motto: „ausnutzen“.  
Versprechen sich riesige Wettbewerbsvorteile.

→ 1.) und 2.) bilden den **Einführungst-Markt**.

3.) *Frühe Mehrheit = Pragmatiker*

Löwenanteil. Motto: „Evolution statt Revolution“. Systeme ihres Unternehmens sollen sicher und effizient funktionieren. Verantwortliche → „Harte Nuß“, um Unterstützung für Paradigmenwechsel zu erhalten. Gruppe kauft bevorzugt beim Marktführer, da andere Marktteilnehmer auf Kompatibilität zum Marktführer achten und sich notfalls wenigstens Drittanbieter den Kundenbedürfnissen anpassen (der Markt als Gesamtheit tut dies).

4.) *Späte Mehrheit = Konservative*

Sehen keinen lohnenden Nutzen in Investition in neue Technologie, wollen aber den Anschluß nicht verpassen. Sie sind sehr preisbewußt, skeptisch und anspruchsvoll.  
Wollen problemlos funktionierende Massenprodukte.

→ 3.) und 4.) bilden den **Mainstream-Markt**.

5.) *Nachzügler = Skeptiker*

Ziel der High-Tech-Industrie, diese Gruppe zu meiden – sie wollen nur werbeschädigend aktiv werden.

Aufbauend auf dieser Charakterisierung hat Moore Strategievorschläge für Technologieunternehmen abgeleitet. Der Mainstream-Markt wird nochmals unterteilt in den *Abgrund*, die *Bowlingbahn*, den *Tornado* und die *Mainstreet*.

**Der Abgrund**

Echte innovative High-Tech-Produkte werden vom Einführungsmarkt aufgenommen, stürzen dann jedoch in ein Umsatzloch, in dem dieser stagniert oder sogar absackt. Den tatsächlichen Übergang schaffen nur wenige Produkte.

Problem: Grundwerte der nächsten Gruppe (den Pragmatikern) sind verschieden von den Visionären → Kommunikation zwischen ihnen fast unmöglich.

<b>Visionäre</b>	<b>Pragmatiker</b>
Intuitiv	Analytisch
Befürworten Revolution	Befürworten Evolution
Nonkonformistisch	Konformistisch
Einzelgänger	Herdentiere
Tun, was sie für richtig halten	Konsultieren Kollegen
Gehen Risiken ein	Werden mit Risiken fertig
Motivation: zukünftige Mgl.	Motivation: gegenwärtige Produkte
Versuchen das Mögliche	Verfolgen das Wahrscheinliche

*Überwindung des Abgrunds:* Hauptunterschied zwischen den Abnehmergruppen: Erstere setzen auf etwas Zukünftiges, letztere wollen fertige, funktionierende und zuverlässige Lösungen sehen. → *Vorgehensweise:* Mache einen Brückenkopf unter den Pragmatikern auf dem Mainstream-Markt aus und entwickle ein 100%-ig vollständiges Produkt für diesen Kunden. Ziel: So schnell wie mögliches Fußfassen in einer Nische im Mainstream-Markt.

### **Die Bowlingbahn**

Für diese erste Nische im Mainstream-Markt verwendet Moore das Bild einer Bowlingbahn. Dort muß das neue Produkt akzeptiert werden und sich von dort aus seinen Weg zum Erfolg bahnen. Jede Nische ist wie ein Kegel → „Umstoßen“. Werde Marktführer in einer Nische und erobere weitere Nischen. Einerseits durch Weiterempfehlungen der Kunden (geringe Änderungen an den Produkten), andererseits zunehmende Vervollständigung des Produkts sorgt selbst für neue Nischen und zahlungsbereite Kunden.

In dieser Marktphase können nicht mehrere Anbieter unterstützt werden. Kunden bevorzugen Anbieter mit äußerst anwendungsspezifischer Lösung → Alle Konkurrenten müssen im Segment ausgeschaltet werden.

*Wie?* – Konzentration auf Kundensegment mit zwingendem Kaufgrund. Zuschneiden des Produktes auf die Pragmatiker (Schwierigkeiten, wie Schnittstellen oder Reibungsverluste, vermeiden). Finde die richtigen Ansprechpartner beim Kunden; Kunde im Unternehmen meist „kostenbezogen“, nicht „fachbezogen“. → Verwende das richtige Vokabular. Verkäufer sollte bei einem fachbezogenen Pragmatiker als Kunden kein Visionär sein.

*Fazit:* Den Schlüssel zum Erfolg bilden die *kostenorientierten Käufer*.

### **Der Tornado**

Nach erfolgreicher Behauptung auf der Bowlingbahn folgt ein Tornado.

Den Schlüssel zum Erfolg bilden hier die *infrastruktur- bzw. produktorientierten Käufer* (die Verantwortlichen für Einsatz und Pflege des Produkts im Unternehmen). Sie benötigen eine zuverlässige und effiziente Infrastruktur.

Bei Auftauchen eines neuen Produkts: Absprachen und kollegiale Beratung. Frage: „Geht es schon los?“. → Instabilität → abrupter Wandel auf dem Markt → es kommt unweigerlich zu einem Tornado.

Alle warten auf den Einsatz. Entstehung eines Tornados durch diese drei Prinzipien:

Wenn es soweit ist, dann

- laufen alle zusammen los
- wählen alle denselben Anbieter (Leithammel)
- soll eine möglichst schnelle Abwicklung erfolgen.

→ Große Zahl neuer Kunden drängt auf den Markt (Massensturm). → Nachfrage steigt drastisch! → sagenhafte Absatzmöglichkeiten, die aber nicht alle von einem Anbieter allein wahrgenommen werden können. Weiterhin noch größere Möglichkeiten für den Anschlußmarkt; Wegen teurem Wechsel bleiben Kunden dem Anbieter meist treu. → Priorität: Jetzt neue Kunden gewinnen! → Beitrag zur Altersvorsorge des Unternehmens, Festlegung für die Rahmenbedingungen zukünftiger Erträge auf diesem Markt.

*Strategie:* Keine Segmentierung, keine Anpassung an Kundenwünsche, keine Spezialprojekte. → Komplett neue Marktordnung im Vergleich mit derjenigen auf der Bowlingbahn.

## Nach dem Tornado

Ein Unternehmer Marktführer, ein oder zwei weitere starke, aber deutlich untergeordnete Konkurrenten, Anzahl anderer Firmen, die vom Tornado-Effekt profitieren.

→ Entstehung durch Pragmatiker, die Marktführerschaft immer unterstützen. Ohne Marktführer keine Stabilisierung am Markt.

- Alles nehmen, was zu bekommen ist („Gorilla“)
- Das, was Marktführer nicht bewältigen kann, aufnehmen („Schimpasen“)
- „Gorillaprodukte“ kopieren und billig verkaufen („Meerkatzen“).

Beispiel: Soundkarten: Creative Labs, Terratec, z.B. Ultron als Nachahmer

## Gewinnanteile

Marktführer erzielt überproportional große Gewinne und hält auch in Zukunft den größten etablierten Kundenstamm → Festlegung des Referenzpreises.

Konkurrenten etwas mehr als ein Viertel zu ähnlichen Teilen.

Kritische Faktoren: Unternehmen, die aufgrund großer Erfolge auf der Bowlingbahn an ihrer Strategie festhalten, spielen im Tornado nur eine untergeordnete Rolle (da sie nicht schnell und pauschal einen Massenmarkt bedienen, sondern Anpassungen an die jeweiligen Kundenwünsche vornehmen).

<b>Bowlingbahn</b>	<b>Tornado</b>
Konzentration auf kostenorientierte Käufer und Anwender. Später erst Infrastrukturkäufer	Konzentration ausschließlich auf Infrastrukturkäufer
Kapitalrendite ist zwingender Kaufgrund	Ignorieren der Kapitalrendite. Einrichtung einer zuverlässigen Infrastruktur (um Massenmarkt bedienen zu können).
Differenzierung des Produkts	Massenmarkttauglichkeit (Universallösungen)
Ein High-End-Vertriebspartner	Low-End-Vertriebskanäle, die hohe Absatzzahlen ermöglichen → möglichst große Marktpräsenz
Max. Gewinnspannen auf Grundlage des Wertes	Wettbewerbsorientierte Preisbildung zwecks Max. des Marktanteils
Nischenmarktanteile sind dem Wettbewerb vorzuziehen	Konkurrenten angreifen, um Anteile am Massenmarkt zu gewinnen
Plazierung der Produkte in vertikalen Marktsegmenten	Horizontale Plazierung als globale Infrastruktur

## Die Mainstreet

Das neue Paradigma ist etabliert. Kernprodukt wird weiterhin verkauft, jetzt bietet sich aber die Gelegenheit, mit nicht zu teuren *Anpassungen an den* Massenmarkt weitere Nischen zu erobern oder aber zu versuchen, das Produkt auf dem Massenmarkt anzubieten (allerdings verringert der zunehmende Preisverfall die Gewinnspanne).

Erfolgreiche Strategie auf der Mainstreet: Produkte + 1 anbieten; Erweiterungen des Kernprodukts (s.o.).

Übergang auf die Mainstreet sollte begrüßt werden → Betreiben von gewinnbringendem Nischenmarketing. Allerdings sind hierfür wiederum Verhaltensweisen erforderlich, die den Tornado-Fähigkeiten entgegenstehen:

<b>Tornado</b>	<b>Mainstreet</b>
Verkauf an Infrastrukturkäufer	Verkauf an Anwender
Rechtzeitiger Ausbau von Infrastrukturen	Befriedigung individueller Kundenwünsche
Verallgemeinerung des Produkts	Differenzierungen / Spezialisierungen (Produkt + 1)
Vertrieb durch kostengünstige Kanäle, hohes Volumen → Marktpräsenz	Dieselben Kanäle, aber Produkt + 1 – Botschaften sollen vermittelt werden
Ständige Herabsetzung des Preisniveaus, um Marktanteil zu maximieren	Hervorhebung der spezialisierten Angebote, um größere Gewinnspannen zu erzielen als preiswerte Nachahmerprodukte
Angriff auf Konkurrenten (Marktanteile gewinnen)	Wettbewerb gegen eigenes preiswertes Angebot, um Gewinnspanne zu erhöhen
Horizontale Positionierung (überall verwendeter Infrastrukturstandard)	Positionierung in Nischenmärkten – Eingehen auf individuelle Wünsche der Anwender

## 4. Strategische Prognosen

Um erfolgreiche Strategien zu entwickeln kann man sich auf Prognosen stützen. Für kurze Zeiträume gibt es relative akkurate Möglichkeiten, Prognosen zu erarbeiten (z. B. Regression und Trendextrapolation), für langfristige Zeiträume fehlen allerdings genaue Zahlen und einschneidende Veränderungen können nicht erfaßt werden. Trotzdem gibt es Verfahren für helfende Prognosen.

### 4.1. Frühwarn- und Erkennungssysteme

Sinn: Frühzeitig aufmerksam machen auf für das Unternehmen gefährliche Entwicklungen oder Chancen, die sich in Zukunft ergeben können → *Früherkennungssysteme*.

- **Frühwarnsysteme auf der Basis von Kennziffern (meist entnommen aus dem internen Rechnungswesen):** Späte Warnung, da Arbeit mit historischen Daten. Schlechte Ausprägung der Zukunftsorientierung.
- **Frühwarnsysteme auf der Basis von Frühwarnindikatoren:** Indikatoren sind beobachtbare Umweltentwicklungen, die mit gewissem zeitlichen Vorlauf den tatsächlich unterscheidungsrelevanten Entwicklungen vorauslaufen. Beispiel: Geburtenzahlen bei Spielzeugherstellern, Trendbeobachtungen beim Sport, ... → Nicht nur *Warncharakter* sondern auch *Chancenaufdeckung*. Voraussetzung: Verknüpfung zwischen Indikator und unternehmensrelevanter Entwicklung muß sicher sein und die Umwelt Stabilität aufweisen.
- **Früherkennungssysteme auf Basis schwacher Signale:** *Scanning-Phase*: Systematische Suche nach Anzeichen für unternehmensrelevante Entwicklung im allgemeinen Umfeld und unternehmensspezifische Umfeld der Unternehmung (Märkte). Dann

folgt die *Monitoring-Phase*; Mögliches Signal wird weiterverfolgt. (Beispiel: steigender Rohstoffpreis → mögliches Anzeichen für Rohstoffverknappung)  
Anwendungsfeld für diese Systeme: Branchen, die nicht durch einfache Trendfortschreibung oder mit Hilfe von Indikatoren arbeiten können, wie zum Beispiel die Computer- oder Gentechnologie-Branche. (Anm.: In letzterer sollte dann wieder die gesetzliche Entwicklung in verschiedenen Ländern und Interdependenzen zwischen ihnen beobachtet werden.)

## 4.2. Szenariotechniken

Um aus schwachen Signalen mögliche Strukturumbrüche bzw. ganz neue Szenarien ableiten zu können, eignen sich Brainstorming- /Brainwriting-Sitzungen und Szenariotechniken.

Grundsätzlich zwei Schritte:

- 1.) Ermittlung der für ein Problem relevanten und unsicheren Umweltfaktoren (*Deskriptoren*). Diese werden meist auf zwei bis drei Ausprägungen beschränkt. Vollständige und disjunkte Formulierung.
- 2.) Untersuchung, welche Kombination der Deskriptorausprägungen besser oder schlechter zusammenpassen und welche Gesamtkonstellationen wahrscheinlicher oder unwahrscheinlicher sind.

*Szenario*: Konstellation möglicher Ausprägungen.

Wesentliches Element: *Cross Impact-Matrix*: Enthält Informationen darüber, ob jeweils zwei Ausprägungen unterschiedlicher Deskriptoren gut oder weniger gut zusammenpassen.

Wesentliche Unterscheidung in den Varianten der Szenarioanalyse: Dateninput, Definition und Interpretation der Cross Impacts (Konsistenzzahlen) und Ableitung der Szenariowahrscheinlichkeiten.

### 4.2.1. Einfache Konsistenzanalyse

Wesentliches Ziel: Herausfinden von Szenarien, die in sich konsistent sind, d. h., alle Ausprägungen passen zusammen. Keine Analyse der Wahrscheinlichkeiten. Für den Dateninput ist eine Konsistenz-Matrix erforderlich. Darin enthalten sind Kennzahlen von 1 (Ausprägungen passen überhaupt nicht zusammen) bis 5 (Ausprägungen passen hervorragend zusammen).

Es gibt keine genauen Maßstäbe, wann ein Szenario als konsistent anzusehen ist (Beispielsweise Mindestwert von 2).

Konsistenzanalyse hilft nur, die Gesamtzahl mit selbst definierten Beschränkungen zu reduzieren. (Hilfestellung zur Übersichtlichkeit).

### 4.2.2. Symmetrische Cross Impacts: Ansatz von Brauers und Weber

Einführung von Szenariowahrscheinlichkeiten (A-priori-Wahrscheinlichkeiten) → Subjektives Maß des Anwenders, für wie wahrscheinlich er die jeweilige Ausprägung ohne Berücksichtigung von Wechselwirkungen mit anderen Deskriptorausprägungen.

*Symmetrische Cross Impacts*: Für je zwei Ausprägungen (unterschiedlicher Deskriptoren) existiert nur genau eine Konsistenzzahl.

Ermittlung von Szenariowahrscheinlichkeiten:

- 1.) Ermittlung oberer und unterer Intervallgrenzen für die gemeinsamen Wahrscheinlichkeiten  $p(i,j)$  der beiden Ausprägungen  $i$  und  $j$  unterschiedlicher Deskriptoren.
- 2.) Festlegung vorläufiger gemeinsamer Wahrscheinlichkeiten  $p(i,j)$  aus den ermittelten Intervallgrenzen und den im Ausgangstableau gegebenen Cross Impacts  $CI(i,j)$ .

- 3.) Modifikation der vorläufigen gemeinsamen Wahrscheinlichkeiten in endgültige Wahrscheinlichkeiten  $p^*(i,j)$ , die den Wahrscheinlichkeitsaxiomen genügen, und Berechnung der Szenariowahrscheinlichkeiten.  
→ Verwendung des *LP-Ansatzes*: Die endgültigen Wahrscheinlichkeiten werden derart festgelegt, daß sie möglichst nur gering von den vorläufigen abweichen. Muß bei mehr als zwei Deskriptoren durchgeführt werden (auch bei Nichtverletzung der Wahrscheinlichkeitsaxiome), um an die Szenariowahrscheinlichkeiten zu gelangen.

#### 4.2.3. Das BASICS-Verfahren

Szenarioanalyse bei asymmetrischen Cross Impacts, der anzeigt, ob sich der Eintritt bzw. Nichteintritt des Ereignisses  $i$  eher förderlich oder hemmend auf das Ereignis  $j$  auswirkt und andersherum. Diese Wirkungen und somit die Cross Impacts müssen nicht identisch sein (vgl. hierzu Wetter-Gemüt-Beispiel).

Für die Vorgehensweise, Transformationen und Normierungen innerhalb des Verfahrens sowie des vorangegangenen Verfahrens vergleiche Seite 127 bis 140. Dort sind Rechenbeispiele und die zugehörigen Tabellen und Berechnungsschritte dargestellt.

#### 4.2.4. Vergleich der beiden letzten Ansätze

Keine fundierten Ergebnisse, da beide nur Ansätze, BASICS-Verfahren hat den geringeren Aufwand (sukzessives Durchrechnen), benötigt aber höheren Dateninput.

Alle drei vorgestellten Szenarioanalyseverfahren sind wertvolle Hilfen in einer fundierten strategischen Prognoseplanung, die sich nicht darauf beschränken, einfach nur Trends fortzuschreiben. Unter Umständen werden ganz neue Zukunftsbilder erkennbar, so kann die Szenarioanalyse auch als mittelbar unterstützendes Instrument in der Alternativensuche im Sinne einer langfristigen Strategieplanung betrachtet werden.

Wahl ist abhängig von akzeptiertem Aufwand und der Akzeptanz von Wahrscheinlichkeiten innerhalb der Analyse.

### 4.3. Die Delphi-Methode

Die Delphi-Methode ist eine besondere Form der Expertenbefragung und läuft über mehrere Runden (meistens drei). Das Ziel ist die Ermittlung einer Konsenslösung, die von allen Beteiligten getragen werden kann. In diesem Verfahren soll die Anonymität der befragten gewahrt werden, damit es zu keinen unbeabsichtigten Beeinflussungen durch anerkannte Bereichsexperten bei der Meinungsbildung kommt und die Beteiligten auch zuvor getroffene Aussagen und Analysen wieder zurück nehmen und nochmals überdenken können.

- Bildung des Delphi-Teams aus Unternehmensangehörigen und evtl. aus externen Beratern → Formulierung der genauen Fragestellung
- Wahl von Experten, die sich jeweils mit unterschiedlichen Aspekten des Prognoseproblems auseinandersetzen (Ökonomen, Geologen, politische Beobachter,...)
- Auswertung des Rücklaufs mit Bildung von statistischen Kenngrößen, wie Median, Mittelwert minimale bzw. maximale Prognose und der Quartilsabstand (inneres Intervall aller Prognosen, in das 50 % der Schätzungen fallen)
- 2. Runde: Informieren der Experten über die Ergebnisse → neuer Durchlauf. Bei Meinungsänderung muß diese begründet werden.
- Entsprechender Rücklauf (s.o.).
- 3. Runde: Letzte Prognose

- Auswertung: Festlegung beispielsweise des Medians als Einpunktprognose oder der Quartilsspanne als mögliches Spektrum einer Prognose.

## 5. Strategische Kontrolle

Nach der Festlegung der optimalen Alternative schließen sich laut Phasenmodell die Realisation und Kontrolle an. Grundlegende Aufgabe: Soll-/Ist-Analyse → Kontrolle vergangenheitsbezogen.

Neuere Überlegungen: Eignung des definierten Planungsmodell überprüfen → *Prämissenkontrolle*.

Das Planungsmodell soll die Realität mit den Elementen Ziele, Alternativen und Prognosen möglichst genau abbilden → ungeeignet, wenn Ziele ungenau oder fehlerhaft aufgeführt sind und nicht alle potentiell optimalen Alternativen enthält oder die Prognosen verbesserungsfähig sind.

→ Überprüfung der Eignung des gewählten Planungsmodells und dessen Verbesserung in der Zukunft. („ungerichtetes Radar“; Jederzeit Planungsprämissenkontrolle).

→ Abgrenzung zwischen Planung und Kontrolle schwieriger (Beispiel: Frühwarnsysteme auf der Basis schwacher Signale – gehören eigentlich zu den strategischen Planungsinstrumenten, sind aber auch für die Kontrolle geeignet.)

Kontrolle besteht aus zwei Schritten:

- 1.) Plan/Ist-Abweichung ermitteln
- 2.) Ursachenanalyse der Abweichungen

Kontrollverständnis für alle drei Ebenen, im Folgenden wird aber nur die strategische betrachtet.

### 5.1. Ermittlung von Plan/Ist-Abweichungen

Plan/Ist-Abweichungen können sich nur auf Größen beziehen, für die sowohl ein Plan- als auch ein Ist-Wert existiert: Umwelt- Wirkungsprognosen, Alternativen, Ziele und als Aggregat dieser vier die Zielausprägungen.

Ziele legen allerdings nur eine Skala fest, auf der die Ergebnisse (Zielausprägungen) gemessen werden können (Eine Ist-Realisation ist konzeptionell nicht vorstellbar).

Plan/Ist-Abweichungen treten in allen Ebenen auf und werden von unterschiedlichen Instanzen ermittelt:

- Unternehmensleitung
- Aufsichtsrat
- Verwaltungsrat
- Interne Revisionsabteilung
- Interne Controllingsabteilung
- Selbstkontrolle
- Kontrolle durch unmittelbaren Vorgesetzten
- Externe / gesetzliche Kontrollinstanzen

Ein besonderes Augenmerk liegt immer auf den Ergebnisabweichungen. → Prüfung, ob Unternehmen seine kurz-, mittel- und langfristigen Ziele erfüllt. Kurz- und mittelfristiger Bereich: Formuliert Zielvorgaben von jeweils höherer Ebene (*Meilensteine*). Die strategische Planung besitzt eigene Ergebnisplanung.

→ Ermittlung im Unternehmen durch *Controllingsystem*

Ergebnisabweichungen zeigen nur das Aggregat von Abweichungen in Teilplanungen  
→ Abweichungen zurückzuführen auf fehlerhafte Prognosen und / oder Nichtwahl der optimalen Alternative. Außerdem denkbar: Abweichungen in mehreren Teilplanungen ohne Effekt im Ergebnis (*Kompensation*).

In der strategischen und taktischen Ebene sind wegen des Zeithorizonts Abweichungen in den Umweltprognosen regelmäßig direkt zu beobachten. Ebenso die Auswahl der Alternative (Bekanntmachung nach Konkretisierung der Zielvorgabe in der unteren Ebene).

Problembereich: Operative Ebene (schlechtes Ergebnis aufgrund ungeplanter Handlungen der Mitarbeiter (Plan/Ist-Abweichungen bei den Alternativen) oder unglücklicher Umstände (Plan/Ist-Abweichungen bei den Umweltprognosen). (Beispiel des Außendienstmitarbeiters). Seitens der Mitarbeiter werden die Situationen auch nicht immer wahrheitsgemäß dargestellt.

Überlegung: Rückschluß auf bestimmte Größen durch Beobachtbarkeit bestimmter Faktoren?

- Im Allgemeinen schwierig; Wirkungszusammenhänge können grundsätzlich nur beobachtet werden, wenn neben dem *Ergebnis* sowohl die *Aktion* als auch der *Zustand* beobachtbar sind. (Siehe Beispiel mit zwei Umweltprognosen und drei Alternativen).

Rückschlüsse werden umso seltener, je komplexer die Entscheidungssituation wird, insbesondere nicht mehr bei Analysen von ausschließlich diskreten sondern auch kontinuierlichen Verteilungen.

## **5.2 Ursachenanalyse zur Verbesserung der Planung**

Um zukünftige Planung zu verbessern, müssen die Ursachen für die Abweichungen in der aktuellen gefunden werden. Anschließend müssen die Konsequenzen für die Planung erarbeitet werden.

### **5.2.1 Prognosen**

#### **Umweltprognosen**

*Einwertige Prognosen:* Ein bestimmter prognostizierter Umweltzustand wird eintreten. Falls dieser Zustand nicht eintritt, ist die Höhe der Abweichung auch zugleich bekannt. → Fehleranalyse so daß in Zukunft eine bessere Prognose möglich ist; Wurden Aspekte vernachlässigt oder ein unpassendes Phasenmodell gewählt (z. B. Trendextrapolation trotz Änderung einiger Einflußfaktoren in jüngster Vergangenheit, Datensatz, der von nicht genügend ausgebildeten Personen erstellt wurde)?

Relevante Entwicklung zu unsicher für sichere Prognosen und Bereitschaft, mehr Aufwand zu betreiben

→ *Mehrwertige Prognosen:* Formulierung mehrerer möglicher Umweltzustände und deren Eintrittswahrscheinlichkeiten. Weiterhin in der anschließenden Entscheidungsphase die Präferenzen des in der Planung berücksichtigten Risikos ermitteln (Risikoneutralität → Erwartungswert, Risikofreude → Höchster Überschuß o. ä.).

Der konzeptionelle Planwert ist allerdings nicht mehr gegeben, sondern es existieren mehrere Zustände mit unterschiedlichen Wahrscheinlichkeiten für die Planwerte. Daher ist eine Prognose prinzipiell immer korrekt, falls für jede mögliche Situation ein Zustand formuliert wurde. Aber auch hier können dann, wenn ein höchst unwahrscheinlicher Zustand eingetreten ist, Schwächen in diesen Prognosemodellen aufgedeckt werden und die Modelle mit ähnlichen Überlegungen verbessert werden.

Zum Beispiel könnte eine schlechte Prognose bei einer Szenario-Analyse (siehe Kapitel 4) auf schlecht gewählte Kennzahlen zurückzuführen sein.

### **Wirkungsprognosen**

Plan/Ist-Abweichungen bei Wirkungsprognosen zeigen, daß Wirkungszusammenhänge falsch eingeschätzt wurden. Gründe: Ursachen, die im Zusammenhang mit Umweltabweichungen genannt wurden, unrealistische Kausalzusammenhänge oder Verdrehung von Ursache und Wirkung, Übersehen von Einflußfaktoren in der Regressionsanalyse oder Rechenfehler (z. B. bei der Kostenelastizität).

→ Auswertung dieser Gründe führt zu realistischerer Modellierung der Wirkungszusammenhänge und evtl. zur Generierung zusätzlicher Alternativen bzw. Modifikationen bei den Prognosen (Beispiel: Kapazitäten).

## **5.2.2 Planung**

### **Alternativenplanung**

Formulierung einer Menge möglicher Alternativen, aus denen in der Entscheidungsphase die beste ausgewählt wird. Realisation dieser Entscheidung in der operativen Ebene, in den anderen beiden wird erwartet, daß in den jeweils unteren Ebenen die Aktionen den Zielvorgaben entsprechend ausgerichtet werden.

Unternehmensangehörige verhalten sich aber nicht immer plangemäß (Interessenskonflikte, opportunistisches Handeln, Überforderung oder unklare Formulierung - siehe Kapitel 1). Ursachenanalyse soll Gründe für Andershandel aufdecken und Lösungsmöglichkeiten in der Definition der Alternativenmenge vorbereiten (Beispiel: Interessenskonflikt <-> Anreiz- oder Überwachungssystem).

### **Ergebnisplanung**

Abweichungen in den Ergebnissen sind nicht direkt nachvollziehbar, sondern gehen auf Abweichungen in den Teilplanungen zurück. Herausfinden kann bei unzureichender (in)direkter Beobachtbarkeit problematisch sein (vgl. Beispiel des Außendienstmitarbeiters).

## **5.3 Kosten/Nutzen-Überlegungen in der Kontrolle**

Sorgfältige Kontrolle, die Abweichungen offenlegt, führt zu Verbesserung der Planung, aber nimmt auch (zeitliche sowie finanzielle) Ressourcen in Anspruch. → Kosten/Nutzen-Überlegungen, in welchem Maß solche Kontrollen durchgeführt werden sollen.

Nutzen ergibt sich aus dem Vergleich zwischen den Ergebnissen – der Situation ohne Kontrolle und der mit. Überdies ergibt sich nur evtl. Nutzen, wenn nicht nur die Planung bzw. Alternativenmenge verbessert wurde, sondern auch wirklich aufgrund der Analyse eine andere Alternative gewählt wird. Ansonsten hat man mit und ohne Kontrolle dasselbe Ergebnis und somit keinen Nutzen, sondern nur Aufwand betrieben. Dann fallen nur die Abweichungen geringer aus.

Meist ist davon auszugehen, daß eine Verbesserung der Planung Nutzen gewonnen wird, da ansonsten ja bereits die gewählte Alternative gewählt worden wäre und es hätte zu keiner Abweichung kommen können. Dies bedeutet jedoch nicht, daß sich ein Unternehmen immer schlechter stellt, falls eine Verhaltensabweichung besteht. Siehe hierzu Beispiel des arbeitsscheuen Mitarbeiters, der riskantere Alternative selbstständig wählt, weil diese mit weniger Arbeitsaufwand vorhanden ist.

Man sollte vor der Kontrolle aber den Nutzen abschätzen. Im Beispiel wurde durch die Kontrolle eine neue Alternative kreiert und eine andere Alternative gewählt. Es ergab sich überdies ein Nutzen (vgl. S.152ff).

Problematisch meist in der Realität, da die Situation nicht immer genau beschrieben werden kann. Der Planer weiß allerdings vor der Kontrolle nicht, welche Abweichungen vorliegen und worin die Ursachen dafür liegen. Mit welchen Prämissen liegt er richtig bzw. falsch? Außerdem ist ihm der Vorteil aus einer Planverbesserung nicht bekannt.

In einer Kosten/Nutzen-Abwägung können somit nur subjektive Einschätzungen über die genannten Variablen einfließen; Man muß *Gespür* entwickeln.

→ Verwandtschaft zu Informationsbeschaffung; Bestimmung eines Informationswertes, hier eines *Kontrollwertes*: Subjektive Schätzung über die Variablen erreichbare Verbesserung der Situation. *Kontrolle lohnt sich demnach, falls der Kontrollwert nach Abzug der Kosten der Kontrolle positiv ist.*

Der Kontrollwert ist tendenziell umso größer je sensibler die Ergebnisse auf betrachtete Abweichungen reagieren. Eine regelmäßige Ursachenanalyse ist sehr wertvoll, falls bereits schon kleine Abweichungen im geplanten Verhalten erhebliche Konsequenzen für das Ergebnis besitzen.

Weiterhin zu beachten: Wechselwirkungen in zwischen den Teilplanungen.

Ergebnisabweichungen *erster Ordnung*: Abweichungen in einer Teilplanung.

Ergebnisabweichungen *höherer Ordnung*: mindestens zwei Abweichungen in den Teilplanungen.

Komplizierte Ermittlungen bei Abhängigkeiten zwischen den Teilplanungen, Berücksichtigung durch Fallunterscheidungen.

### **Kosten**

Die Kosten einer Kontrolle setzen sich aus den Kosten der Ermittlung von Plan/Ist-Abweichungen und den Kosten der Ursachenanalyse zusammen. Hohe Kosten, falls Abweichungen nur in den Ergebnissen und nicht in der Teilplanung festzustellen sind (evtl. zusätzliche Informationsbeschaffung ex post).

*Prinzipal-Agenten-Beziehung*: unsichere Umwelteinflüsse und Aktionen sind nicht direkt beobachtbar und ein kostenneutraler Rückschluß auf diese Parameter ist nicht möglich (siehe Beispiel des Außendienstmitarbeiters).

Weites Spektrum der Kosten der Ursachenanalysen in den Teilplanungen reichen von einfacher Erkennung bis hin zu teuren Projektgruppen.

### **Die Anpassungsdynamik**

Die Kontrolle sollte zeitlich kurz vor der Plananpassung liegen, zeitliche Verzögerungen verringern die Aussagekraft der Abweichungsanalyse.

Bei guter Beobachtbarkeit von Abweichungen und daraus resultierende hoher Aussagekraft der Ursachenanalyse ist eine hohe Anpassungsdynamik sinnvoll, andersherum ist eine eher seltene Anpassung ratsam.

→ In der Realität: leichte Beobachtbarkeit nur bei Ergebnisabweichungen, schwer zu ermöglichende Transparenz in den Teilplanungen. Allerdings nur hohe Aussagekraft in den Teilplanungen (Prognosen und Alternativen), die ohne Aufschlüsselung in die verantwortlichen Abweichungen jedoch wertlos sind.

→ *Dilemma der Kontrolle*

Prinzipiell existieren zwei Möglichkeiten der Gestaltung einer Anpassung:

- *zeitlich regelmäßige*: Überarbeitung der Planung, einhergehend mit *revolvierendem* Planungsprozeß (Planung der nächsten Periode fein, die der folgenden nur grob). Der Kontrollwert spielt hier keine Rolle, eine Ursachenanalyse findet auch bei Nichtvorhandensein von Abweichungen statt (Anm.: stur).  
→ *Meist Unternehmen mit eigener Controlling-Abteilung* (Kontrolle verursacht Fixkosten).
- *Anpassung nach Bedarf*: Faustregeln zum Vergleich zwischen Ist- und Planverlauf. Ab einem bestimmten Wert muß gehandelt werden (Ergebnisabweichungen und probabilistische Einschätzungen finden Einfluß).  
→ *Erfolgreiche Anwendung abhängig von Möglichkeiten der verlässlichen Einschätzungen.*