



SSP- UCB

Strategisches Controlling und Kostenmanagement

- Konzeptionelle Grundlagen (Kap. 1)
- Strategische Zielbildung (Kap.2)

Strategie

DEFINITION

Eine **Strategie** ist das rational geplante Entscheidungs-, Maßnahmen- und Verhaltensbündel, das der langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs dient.

Unternehmensstrategie

Unternehmensstrategien legen als generelle Stoßrichtung fest,

- in welchen Geschäftsfeldern ein Unternehmen tätig werden möchte,

- wie Rechtsform, Standort, Unternehmenskultur und Finanzierungsstruktur gestaltet werden sollen

→ Der dadurch festgelegte Rahmen wird durch die Geschäftsbereichsstrategien konkretisiert

Entwicklung des strategischen Denkens

Kurzfristige Finanzplanung

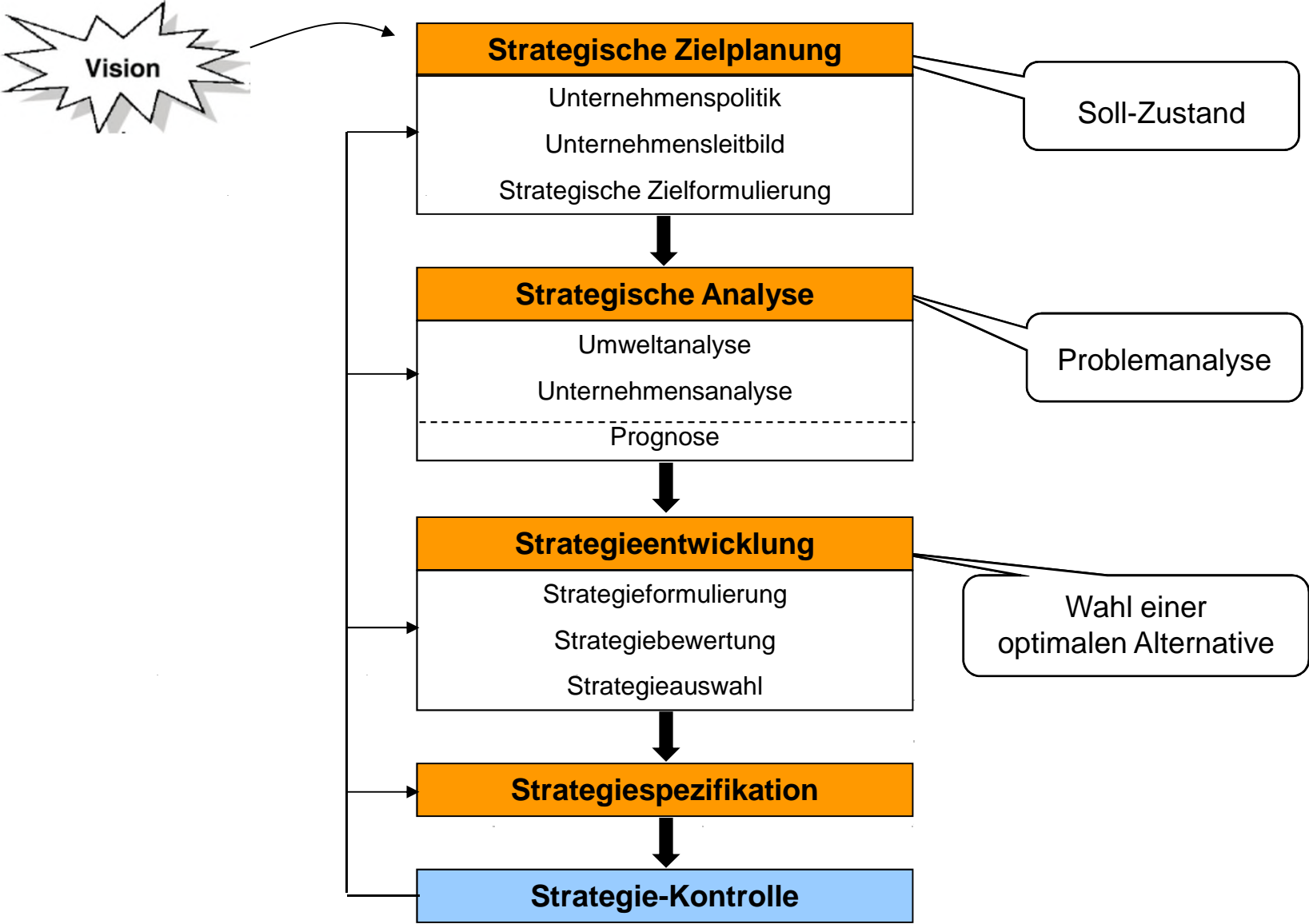
Längerfristige Trendextrapolation

Strategische Planung

Strategisches Management /
Strategisches Controlling



Phasen des Strategieprozesses



Abgrenzung operatives/strategisches Controlling

Merkmal	Operatives Controlling	Strategisches Controlling
Planungsstufe	Taktische und operative Planung	Strategische Planung
Orientierung am Führungsziel der Unternehmung	Erfolgszielung, Rentabilitätsstreben, Liquiditätssicherung, Produktivität	Langfristige Existenzsicherung der Unternehmung
Controllingzielsetzung	Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Prozesse	Sicherstellung einer systematischen zielorientierten Schaffung und Erhaltung zukünftiger Erfolgspotentiale
Zentrale Führungsgrößen	Erfolg / Liquidität	Erfolgspotential (z.B. Marktanteil)
Ausrichtung auf	Unternehmung	Unternehmung und Umwelt
Dimensionen	Kosten / Leistungen Aufwand / Ertrag Aus- / Einzahlungen Vermögen / Kapital	Stärken / Schwächen Chancen / Risiken
Informationsquellen	Überwiegend Daten aus dem internen Rechnungswesen	Überwiegend Daten aus der Umwelt

Planung und Kontrolle

DEFINITION

Planung ist ein systematisch-methodischer Prozess, der dazu dient, die angestrebten Ziele festzulegen und zukünftige Probleme vorausschauend zu identifizieren und zu lösen. Das Ergebnis der Planung ist ein Plan oder ein System von Plänen.

DEFINITION

Kontrolle ist ein systematischer Prozess zur Ermittlung und Analyse von Abweichungen zwischen geplanten Soll- und tatsächlich realisierten Ist-Werten.

Kostenmanagement

Kostenmanagement

Alle Maßnahmen, „die in einem Betrieb mit der Absicht ergriffen werden, die Kosten unter Berücksichtigung der gesamtbetrieblichen Zielsetzung vorteilhaft zu gestalten“ (Streitferdt 1993, Sp.1216)

Strategisches
Kostenmanagement

Konzentriert sich auf Maßnahmen, die dem Aufbau, der Pflege und der Weiterentwicklung einer günstigen Kostenposition dienen.

Unternehmenspolitik

Herkunft

St. Galler Managementmodell

Definition

Aussagen über den Grundzweck der Unternehmungstätigkeit, (oberste) Ziele und Verhaltensgrundsätze

Elemente

Auseinandersetzung mit den Wertvorstellungen und Interessen aller an der Unternehmung beteiligten oder von ihren Handlungen betroffenen Gruppen und die permanente Pflege tragfähiger Beziehungen zu diesen Gruppen (Ulrich/Fluri 1992, S.77)

Unternehmenspolitik

Grundzweck	oberste Leistungsziel, „Business Mission“ (Welche Leistungen mit welchen Eigenschaften für welche Kunden will die Unternehmung erbringen?)
Ziele	legen fest, was als strategischer Erfolg angesehen wird
Verhaltensgrundsätze	formulieren das Verhalten gegenüber den Anspruchsgruppen oder den Stakeholdern

Leitbild

dokumentiert die Unternehmungspolitik
schriftlich, d.h. als Leitbild eines
Unternehmens bezeichnet man die konkrete
Formulierung der Ziele, Werte, Normen und
des Selbstverständnisses des Unternehmens aus
der Sicht der relevanten Entscheidungsträger

Leitbild Starbucks

Das Unternehmensleitbild von Starbucks

Unser Leitbild

Wir möchten Menschen in jeder Umgebung inspirieren und fördern – Tasse für Tasse, Kaffeetrinker für Kaffeetrinker.

Hier sind die Prinzipien, die wir Tag für Tag verfolgen

Unser Kaffee

Qualität steht im Mittelpunkt – das war schon immer so und wird auch so bleiben. Wir kümmern uns um den nachhaltigen Anbau und gerechten Handel der feinsten Kaffeebohnen, rösten sie mit größter Sorgfalt und verbessern die Lebensbedingungen der Menschen, die den Kaffee anbauen. All das ist uns sehr wichtig, und wir werden daran stets weiter arbeiten.

Unsere Partner

Wir Mitarbeiter heißen Partner, weil es nicht nur ein Job ist – es ist unsere Leidenschaft. Gemeinsam begrüßen wir Vielfalt, um ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem wir uns alle so entfalten können, wie wir sind. Wir behandeln einander stets mit Respekt und Würde. Wir verpflichten uns gegenseitig, diesem hohen Standard zu entsprechen.

Unsere Gäste

Auch wenn wir viel zu tun haben, gehen wir auf unsere Gäste ein, lachen mit ihnen und verschönern ihren Tag, selbst wenn es sich nur um wenige Augenblicke handelt. Natürlich geht es zunächst um das Versprechen, ein Getränk perfekt zuzubereiten. Doch unsere Arbeit reicht weit darüber hinaus. Es geht im Wesentlichen um zwischenmenschliche Beziehungen.

Das Unternehmensleitbild von Starbucks

Unsere Coffee Houses

Wenn unsere Gäste sich zugehörig fühlen, werden unsere Coffee Houses zu einem Hafen, einer Zuflucht vor den Alltagsorgen, einem Ort, an dem man sich mit Freunden trifft. Es geht um Genuss in der Hektik des Alltags – manchmal langsam ausgekostet, manchmal schneller genossen. Aber stets voller Menschlichkeit.

Unser Umfeld

Jedes Coffee House ist Teil einer Gemeinschaft. Und wir nehmen unsere Verantwortung ernst, gute Nachbarn zu sein. Wo wir tätig sind, möchten wir gerne willkommen geheißen werden. Wir können positive Veränderungen bewirken, indem wir unsere Partner, Gäste und die Gemeinschaft dazu anregen, Gutes zu tun. Unsere Verantwortung – und unser Potenzial, Gutes zu tun – ist aber noch größer. Die Welt erwartet von Starbucks neue Standards. Wir werden als Vorreiter vorangehen.

Unsere Aktionäre

Wir wissen: Wenn wir unser Versprechen in jedem dieser Bereiche erfüllen, erzielen wir den Erfolg, von dem auch unsere Aktionäre profitieren. Wir sind dafür verantwortlich, in all diesen Bereichen richtig vorzugehen, so dass Starbucks und alle Menschen, die am Unternehmen beteiligt sind, anhaltenden Erfolg haben.

Leitbild Starbucks

Das Unternehmensleitbild von Starbucks

Unser Umwelt-Leitbild

Starbucks verpflichtet sich dem Umweltschutz in allen Bereichen des Unternehmens.

Diese Aufgabe umfasst:

- Das Verständnis um die Bedeutung des Umweltschutzes und die Weitergabe um-fassender Information an unsere Partner.
- Die Entwicklung von innovativen, flexiblen Lösungen, um Verbesserungen herbeizuführen.
- Das Bestreben, nur umweltfreundliche Produkte zu kaufen, zu verwenden und anzubieten.
- Das Wissen um die Zusammenhänge zwischen Umwelt und wirtschaftlichem Erfolg.
- Die Förderung eines verantwortungsvollen Umweltbewusstseins als unternehmerisches Leitziel.
- Die Kontrolle und Dokumentation des Fortschritts bei unseren Projekten.
- Das Einbeziehen aller Partner bei dieser wichtigen Aufgabe.

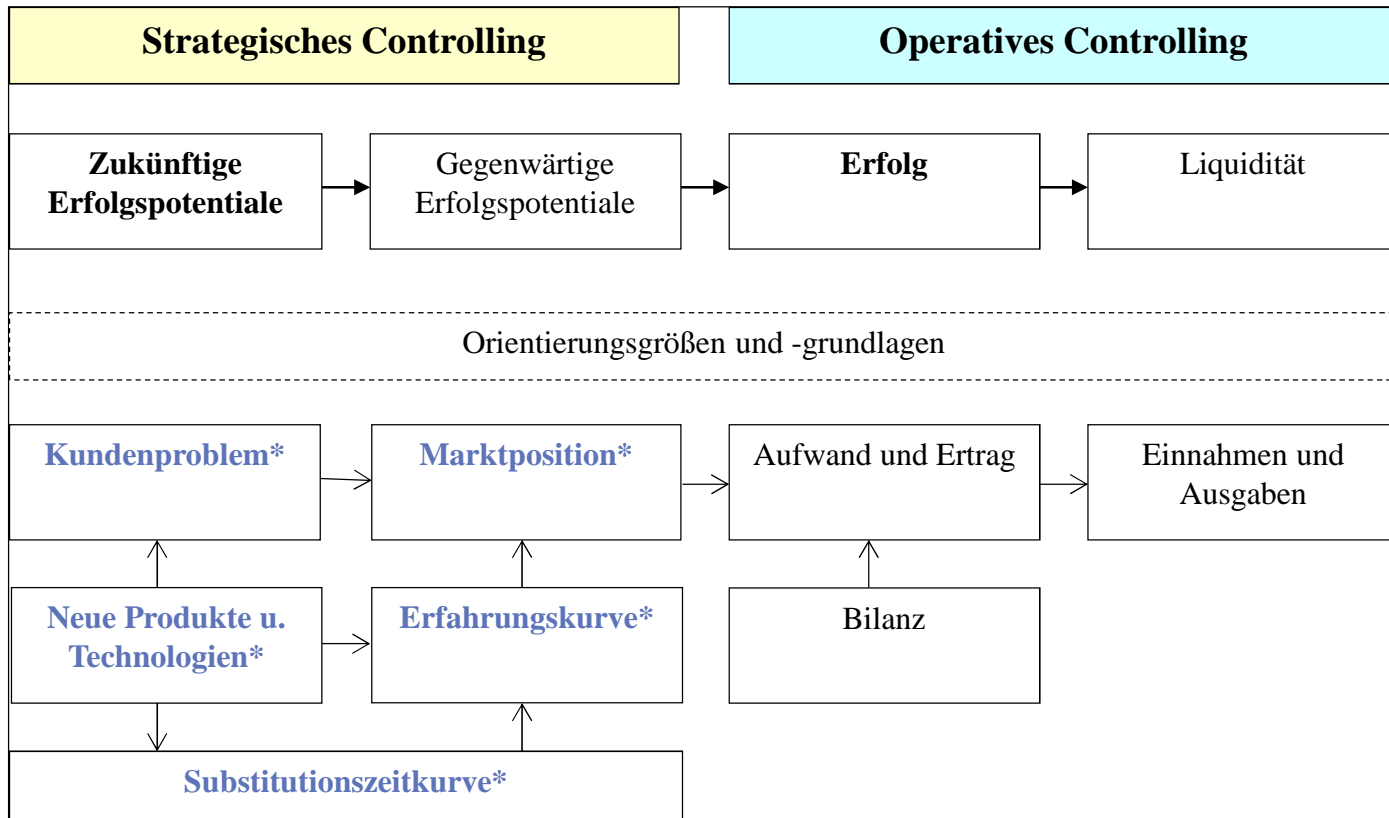
Weitere Leitbilder

- Postbank
- REWE

→ s. Buch!

Strategische Zielebene

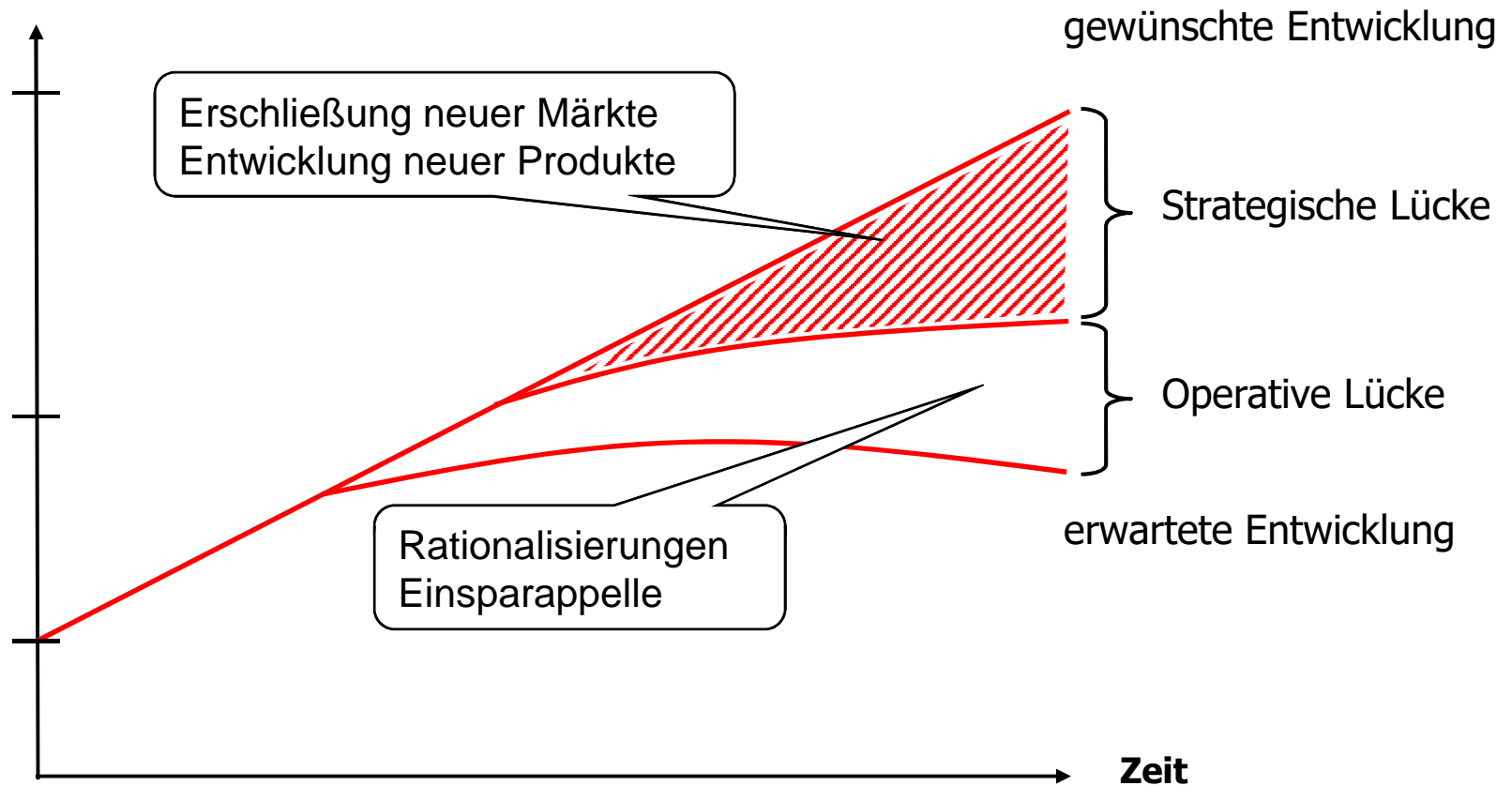
Erfolg und Erfolgspotenzial



*Orientierungsgrößen für Erfolgspotenzial nach Gälweiler

Planungs-Instrument: GAP-Analyse

Zielgröße
(z.B. Umsatz)



Strategische Zielebene

Kundenproblem und Lösungstechnologien (1)

- Unternehmen sind mit ihren Produkten sehr vertraut, weil sie ständig im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen.
- Für den Kunden aber ist nicht das Produkt wichtig, sondern ihn interessiert der Nutzen, die Lösung seines Problems.
- Der Unterschied zwischen Produktsicht und Problemsicht besteht darin, dass Kundenprobleme meist auf unterschiedliche Arten und Weisen gelöst werden können.
- Die eigene Lösung ist nur eine von mehreren Möglichkeiten und kann jederzeit durch eine andere, neue Lösung ersetzt werden.
→ Substitutionsgefahr!

Strategische Zielebene

Kundenproblem und Lösungstechnologien (3)

- Unternehmen neigen dazu, die Substitutionsdynamik zu unterschätzen.
- So wurde nach Erfindung der Großcomputer erst gemeint, man brauche vielleicht weltweit 4 oder 5 davon.
- Um 1990 wurde das Potential der Mobiltelefone zunächst unterschätzt.
- Vermutlich wird auf ähnliche Art und Weise aktuell das Potential der Smartphones in vielen Branchen erst ansatzweise erkannt;
- Auch die Folgen der Elektromobilität für die Automobilzulieferer werden bisher wenig diskutiert.

Strategische Zielebene

Kundenproblem und Lösungstechnologien (4)

Strategisches Denken muss sich also umfassend mit gegenwärtigen und zukünftigen Lösungstechnologien auseinandersetzen:

- Welche Lösungen bietet das eigene Sortiment des Unternehmens?
- Welche anderen Lösungstechnologien sind am Markt verfügbar?
- Welche Lösungstechnologien sind weitgehend erforscht und befinden sich bereits im Stadium der Entwicklung und kurz vor Markteintritt?
- Welche potenziellen Lösungstechnologien werden in der angewandten Forschung untersucht?

Strategische Zielebene

Kundenproblem und Lösungstechnologien (5)

Disruption:

Technologien, Verfahren, Denkweisen etc., die bestehende Geschäftsmodelle vollständig verdrängen.

- iTunes Store von Apple
- E-Books
- Uber (Taxi)
- Airbnb
- Auto A1 Group („wirkaufendeinauto.de“)

Strategische Zielebene

Marktstellung und Kostenposition (1)

- Ein aktuelles Erfolgspotential besteht in einem ausreichend hohen Marktanteil, der gegen Angriffe der Konkurrenz verteidigt werden kann.
- Spätestens in der Sättigungsphase von Märkten wird dafür der Preis immer wichtiger.
- Unternehmen werden nur erfolgreich bestehen können, wenn sie zu hinreichend niedrigen Kosten anbieten können und auch bei steigendem Preisdruck noch Gewinn machen.

Strategische Zielebene

Marktstellung und Kostenposition (2)

- Der Marktanteil ist stark davon abhängig, wie fokussiert das Unternehmen seinen Markt definiert.
- Es kann deshalb geschickter sein, in einer engen Nische eine dominante Marktposition nur zu halten, statt durch forciertes Wachstum in einen Markt zu kommen, wo man trotz höheren Umsatzvolumens relativ schwächer aufgestellt ist.
- Der eigene Marktanteil bestimmt über die korrespondierenden eigenen Produktionsstückzahlen die potenzielle Kostenposition
- Der entsprechende Zusammenhang wird durch das Modell der **Erfahrungskurve** beschrieben, welches als Instrument zur Kostenanalyse, langfristigen Kostenplanung und -kontrolle verwendet werden kann.

Strategische Zielebene

Marktstellung und Kostenposition (3)

Grundaussage des Erfahrungskurvenkonzepts

Mit jeder Verdoppelung der kumulierten Produktionsmenge gehen die auf den Wertschöpfungsanteil bezogenen, inflationsbereinigten Stückkosten eines Produktes potenziell um einen konstanten Prozentsatz (i.d.R. 20% - 30%) zurück.

→ Zum mathematischen Zusammenhang des Erfahrungskurvenkonzeptes siehe später ausführlich Kapitel Erfahrungskurvenkonzept!

Strategische Zielebene

Marktstellung und Kostenposition (4)

- Der **Erfahrungskurveneffekt** ist das zusammengefasste Ergebnis sämtlicher Anstrengungen im Kostenmanagement.
- 6-Felder-Matrix von Kloock
- Die sechs Felder entstehen, indem man einerseits **Economies** (Degression der fixen Kosten je Produkteinheit), andererseits **Savings** (Kostendegression bei variablen Kosten durch zunehmende Produktionserfahrung) unterscheidet
- und in jedem Teilbereich operative, mittelfristig-taktische und strategische Einflüsse differenziert.

Strategische Zielebene

Marktstellung und Kostenposition (5)

	Economies	Savings
operativ	Economies of Stream (Beschäftigungs-degression): höhere Auslastung der vorhandenen Kapazitäten führt zu geringeren Fixkosten je Produkteinheit	Repetitives Lernen (schnelleres, besseres, fehlerfreies Durchführen der gleichen Arbeitshandlung)
taktisch	Economies of Scale (Betriebsgrößen-degression) Wirtschaftlichkeit durch die Größe der Kapazitäten; durch die Beschaffung größerer Produktionseinheiten werden Kapazitäten geschaffen, die bei Vollauslastung zu niedrigeren Stückkosten führen	Erprobungslernen (Verbesserung von Produkten und Prozessen)
strategisch	Economies of Scope (Umfangs-degression): Wirtschaftlichkeitsvorteil durch Umfang der Produktionsprogramme und der Prozessstruktur; kostensenkende Synergien durch Plattformstrategie	Übertragungslernen (Übertragung von Erfahrungen von einem Produkt auf ein anderes)

Strategische Zielebene

Erfolgsfaktoren (1)

- Die von Gälweiler benannten strategischen Orientierungsgrößen für Erfolgspotentiale (Marktposition, Erfahrungskurve, Kundenproblem, Technologische Neuerungen, Substitutionszeit) werden teilweise kritisiert,
- sie seien zu wenig präzise, schwer messbar und würden Erfolgs- und Misserfolgsauslöser sowie Wirkungs-zusammenhänge nicht deutlich benennen.
- Als Grundlage und zur Konkretisierung von Erfolgspotentialen wird vorgeschlagen, **Erfolgsfaktoren** zu identifizieren sowie Wirkungsrelationen und Kausalstrukturen zu ermitteln.

Strategische Zielebene

Erfolgsfaktoren (2)

- Das Konzept strategischer Erfolgsfaktoren (kritischer Erfolgsfaktoren) wurde in Forschung und Praxis aufgegriffen.
- Empirische Studien untermauern die Auffassung, dass Erfolgsunterschiede zwischen verschiedenen Unternehmen meist mit Hilfe einiger weniger Einflussgrößen erklärt werden können.

→ Siehe Buch: Bankbeispiel!

- Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung:
 - (a) mangelnde konzeptionelle Klarheit und Differenziertheit,
 - (b) meist fehlender Bezugsrahmen,
 - (c) datengestützte, nicht theoriegeleitete Vorgehensweise und
 - (d) situative, erfahrungsgelitete Plausibilitätsbetrachtungen

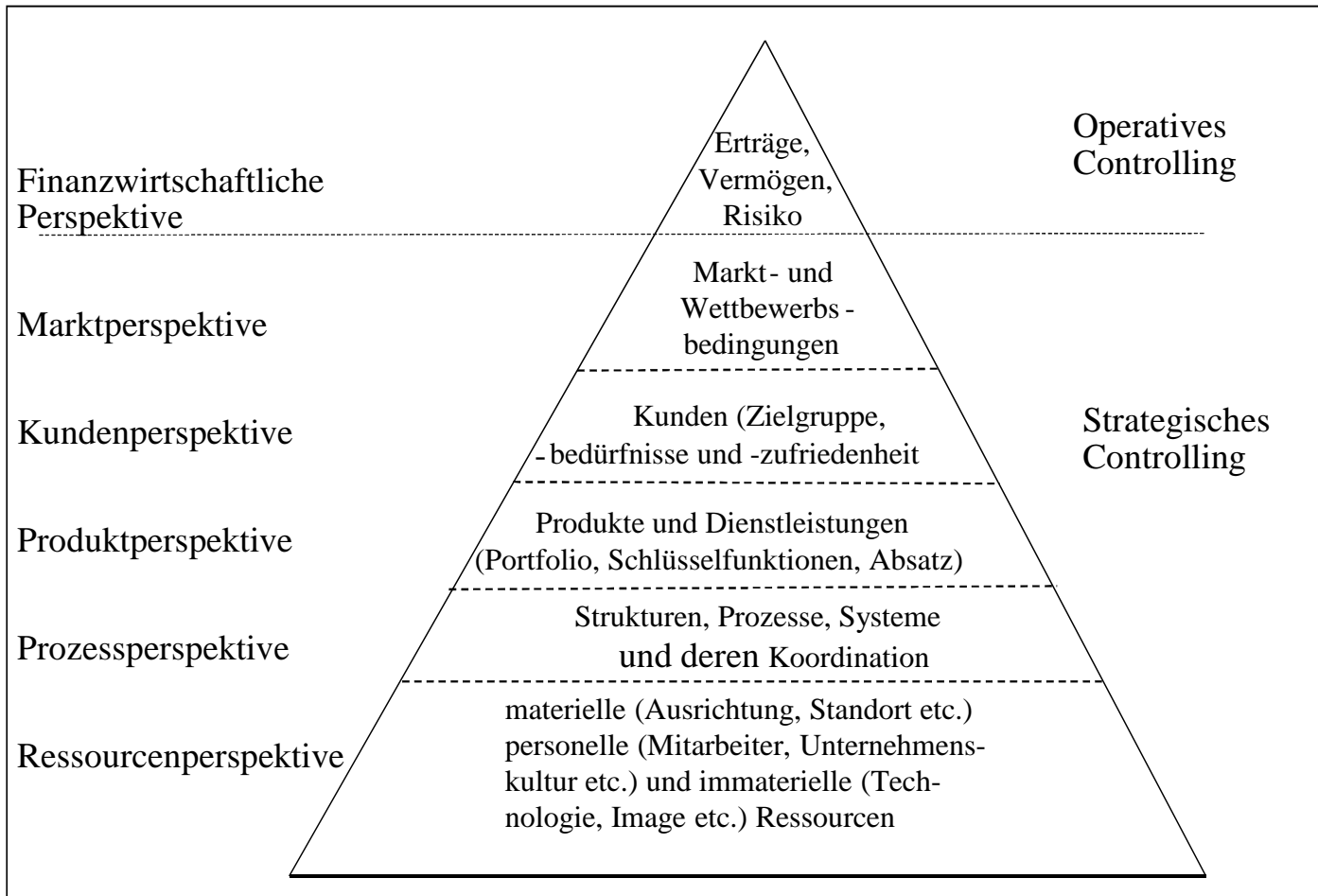
Strategische Zielebene

Erfolgsfaktoren (4)

- Damit soll nicht generell die Idee einer Auswahl kritischer Faktoren des strategischen Erfolgs infrage gestellt werden.
- Angesichts der Schwierigkeit, Wirkungszusammenhänge zu bestimmen und zu prognostizieren, sollte der Katalog der Einflussgrößen von Gälweiler nur behutsam erweitert werden und jeweils mit einer plausiblen Kausalkette unterlegt werden.
- Eine solche behutsame Erweiterung stellt das folgende System der strategischen und operativen Steuerungsperspektiven (Liane Buchholz) dar.

Strategische Zielebene

Erfolgsfaktoren (5)



Strategische Zielebene

Erfolgsfaktoren (6)

Der kausale Zusammenhang ist von unten nach oben zu sehen:

- Überlegene Fähigkeiten und Ressourcen (insbesondere personelle) als Grundstein zum Erfolg.
- Transformation der Ressourcen in souverän beherrschten und kostengünstigen Prozessen.
- Innovative Produkte mit Wettbewerbsvorteilen.
- Lösung des Anwenderproblems und Erfolg beim Kunden.
- Daraus resultierend starke Marktstellung (Marktanteile und Marktwachstum).
- Dadurch Generierung von Cashflows und Fähigkeit zu weiteren Investitionen zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbsvorteile.

Strategische Zielebene

Erfolgsmaßstab Shareholder Value

- Wertorientiertes Controlling
- Kapitalmarkt-/Investororientierung
- Verfolgung der Interessen der Anteilseigner

- Investitionstheoretischer Ansatz (Ein-/Auszahlungen)
- Berücksichtigung des Risikos und des Zeitwert des Geldes.

→ Weitere Ausführungen in UCA (Grundlagen) und Master CuM!

Ende!