

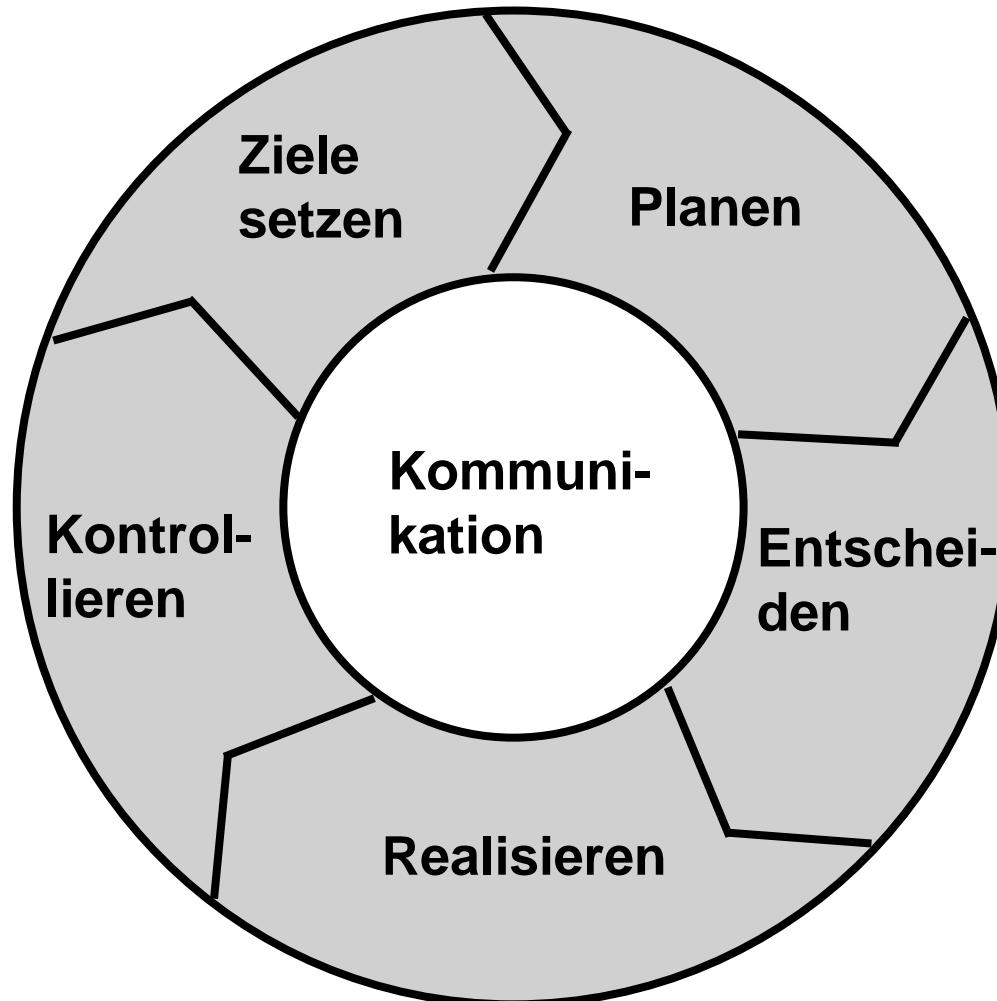
# Unternehmensführung

Vorlesungsbegleitende Unterlagen

Ludwigshafen WS 2019-20

Diese Unterlagen sind ausschließlich für Teilnehmer der Veranstaltung bestimmt. Die Verteilung, Zitierung und Vervielfältigung – auch auszugsweise – zum Zwecke der Weitergabe an Dritte ist nur mit vorheriger schriftlicher Zustimmung von Prof. Dr. Martin Selchert gestattet.

# MANAGEMENTKREIS ALS GRUNDMODELL DER UNTERNEHMENS-FÜHRUNG



# AGENDA "UNTERNEHMENSFÜHRUNG"

---

- **Ziele setzen**

- Eigentümer ("Shareholder"): Ziele und ihre Durchsetzung
- Stakeholder: Berechtigte Interessengruppen
- Führung: Verhältnis Vorgesetzter - Mitarbeiter

- **Planen**

- Strategische Planungstechniken
- Operative Planungstechniken

- **Entscheiden**

- Entscheiden unter Sicherheit
- Entscheiden unter Risiko

- **Realisieren**

- Strukturieren einer Organisation
- Prozessmanagement

- **Kontrollieren**

- Steuerungssysteme
- Techniken des Qualitätsmanagements

# LITERATUR ZU "UNTERNEHMENSFÜHRUNG,, (1/2)

---

## **Management-Kompendien**

- Hungenberg, Harald und Thorsten Wulf, Grundlagen der Unternehmensführung, 5. Aufl., Wiesbaden, 2015
- Steinmann, Horst, Georg Schreyögg und Jochen Koch: Management, 7. Aufl., Wiesbaden, 2013

## **Ziele setzen**

- Koller, Tim, Marc Goedhard, and David Wessels, Valuation, 6<sup>th</sup> ed., New York, 2015

## **Planen**

- Hungenberg, Harald, Strategisches Management in Unternehmen, 8. Aufl., Wiesbaden, 2014
- Kreikebaum, Hartmut, Dirk Ulrich Gilbert und Michael Behnam, Strategisches Management, 7. Aufl., Stuttgart, 2011

# LITERATUR ZU "UNTERNEHMENSFÜHRUNG,, (2/2)

---

## Realisieren

- Kieser, Alfred und Peter Walgenbach, Organisation, 6. Aufl., Stuttgart, 2010
- Krüger, Wilfried, Organisation der Unternehmung, 3. Aufl., Stuttgart, 2002
- Gadatsch, Andreas, Grundkurs Geschäftsprozessmanagement, 8. Aufl., Berlin, 2017

## Entscheiden

- Bamberg, Günter, Adolf G. Coenenberg und Michael Krapp, Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 15. Aufl., München, 2012

## Kontrollieren

- Preißner, Andreas: Balanced Scorecard anwenden, 4. Aufl., München, 2011
  - Brüggemann, Holger und Peik Bremer, Grundlagen Qualitätsmanagement, 2. Aufl. Wiesbaden, 2015
-

# **VERANSTALTUNGSREGELN (1 / 2)**

## **Skript / Präsenzstudium**

Diese Veranstaltung findet im Rahmen eines Präsenzstudiums statt. Das Skript enthält vorlesungsbegleitende Schaubilder. Es enthält keine vollständige Dokumentation der in der Veranstaltung vermittelten Inhalte.

## **Copyright**

Das Copyright für die Unterlagen liegt bei Prof. Dr. Martin Selchert. Die Unterlagen sind ausschließlich für Teilnehmer der Veranstaltung bestimmt. Die Verteilung, Zitierung und Vervielfältigung – auch auszugsweise – zum Zwecke der Weitergabe an Dritte ist nur mit vorheriger schriftlicher Zustimmung von Prof. Dr. Martin Selchert gestattet. Die Verletzung hat zivil- wie strafrechtliche Konsequenzen.

## **Übungsaufgaben**

Die eigenständige Bearbeitung von Übungsaufgaben ist integraler Bestandteil der Veranstaltung und wesentlich für das Erreichen des Lernziels.

Lösungen der Aufgaben werden auszugsweise besprochen. Ein Anspruch auf vollständige Behandlung in der Vorlesung oder schriftliche Ausarbeitung der Lösung besteht nicht.

# **VERANSTALTUNGSREGELN (2 / 2)**

## **Prüfungsleistung**

Prüfungsleistung ist eine 60 Min. Klausur am Ende des Semesters.

## **Eingrenzungen**

Es findet für die Klausur in dieser Veranstaltung zu keinem Zeitpunkt und in keiner Form eine Eingrenzung oder Schwerpunktsetzung statt. Aus Übungsaufgaben, früheren Klausuren oder sonstigen Quellen ist keinerlei Hinweis auf zukünftige Klausuren abzuleiten, in Sonderheit nicht zu Inhalt, Form oder Gewichtung von Aufgaben. Alle Inhalte sind prüfungsrelevant.

## **Aufzeichnungen**

Jedwede technische Aufzeichnung der Veranstaltung in Bild oder Ton ist verboten. Zu keinem Zeitpunkt ist in der Vergangenheit einer Aufzeichnung zugestimmt worden, so dass der Besitz oder die Weiterverbreitung von Aufzeichnungen ebenfalls verboten ist. Die Zuwiderhandlung wird zur Anzeige gebracht und hat zivil- wie strafrechtliche Konsequenzen.

## **Weitergabe von E-Mails**

E-Mails enthalten vertrauliche und rechtlich geschützte Informationen. Das Kopieren von Inhalten und die Weitergabe ohne Genehmigung ist nicht erlaubt und stellt eine Urheberrechtsverletzung dar.

# AGENDA "UNTERNEHMENSFÜHRUNG"

---

- **Ziele setzen**

- Eigentümer ("Shareholder"): Ziele und ihre Durchsetzung
- Stakeholder: Berechtigte Interessengruppen
- Führung: Verhältnis Vorgesetzter - Mitarbeiter

- **Planen**

- Strategische Planungstechniken
- Operative Planungstechniken

- **Entscheiden**

- Entscheiden unter Sicherheit
- Entscheiden unter Risiko und Unsicherheit

- **Realisieren**

- Strukturieren einer Organisation
- Prozessmanagement

- **Kontrollieren**

- Steuerungssysteme
- Techniken des Qualitätsmanagements

# ÜBERSICHT WILLENSBILDUNGSZENTREN NACH AUSGEWÄHLTEN RECHTSFORMEN

## Einzelunternehmungen und Personengesellschaften

- Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)
- Offene Handelsgesellschaft (OHG)
- Kommanditgesellschaft (KG)
- Stille Gesellschaft

Willensbildung beim **Gesellschafter** (einzelhaft oder gesamthaft)

Keine Interessenkonflikte zwischen Management und Eigentümer\*

## Kapitalgesellschaften

- Aktiengesellschaft (AG)
- Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Willensbildung beim **Organ** (einzelhaft oder gesamthaft)

Regelmäßig Interessenkonflikte zwischen Mgmt. und Eigentümer



\* Ausnahme: angestelltes Management statt Management durch die Eigentümer

# MÖGLICHKEITEN DER AUSRICHTUNG DES MANAGEMENTS AUF ZIELE DER EIGENTÜMER: ÜBERZEUGEN UND APPELLIEREN

## Möglichkeiten

- Reiner Appell (Aufruf)
- Öffentliche Selbstverpflichtung
  - durch Eid wie bei Regierung, Ärzten, Richtern
  - durch Einhaltungserklärung wie beim Corporate Governance Index (Bsp. Regelung über AR-Vergütung)  
<http://www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/index.html>

## Probleme

- Nur eingeschränkte formale Sanktionsmöglichkeiten
- Funktioniert vor allem durch aktive Shareholder (Selbstkontrolle)
- Erfahrungen aus dem „Mutterland“ der Corporate Governance Regeln USA/England problematisch (z.B. Vergütung Vorstände)

# MÖGLICHKEITEN DER AUSRICHTUNG DES MANAGEMENTS AUF ZIELE DER EIGENTÜMER: KONTROLLE UND SANKTION

Möglichkeiten	Probleme
<ul style="list-style-type: none"><li>• Durch den Eigentümer selbst</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eigentümer gerade bei Kapitalgesellschaften nur mit indirektem Einfluss (außer bei Großaktionären)</li><li>• Großer Aufwand für viele</li><li>• Oft fehlende Kompetenz</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Durch ein eingesetztes Gremium<ul style="list-style-type: none"><li>• Bsp. Aufsichtsrat</li><li>• Bsp. Beirat</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Versagen des Gremiums (Bsp. MG, Flowtex, Balsam, Philip Holzmann)</li><li>• Systematische Interessenskonflikte (Banken, Politik, Top Mgmt.)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Durch einen Prüfer<ul style="list-style-type: none"><li>• Bsp. Wirtschaftsprüfer</li><li>• Bsp. Zertifizierer TÜV u.a.</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Versagen des Prüfers (Bsp. Enron)</li><li>• Interessenskonflikte (WiPrüf -U-Beratung)</li><li>• Nur Momentaufnahme; kommt z.T. zu spät</li></ul>

# MÖGLICHKEITEN DER AUSRICHTUNG DES MANAGEMENTS AUF ZIELE DER EIGENTÜMER: ANREIZE (1/2)

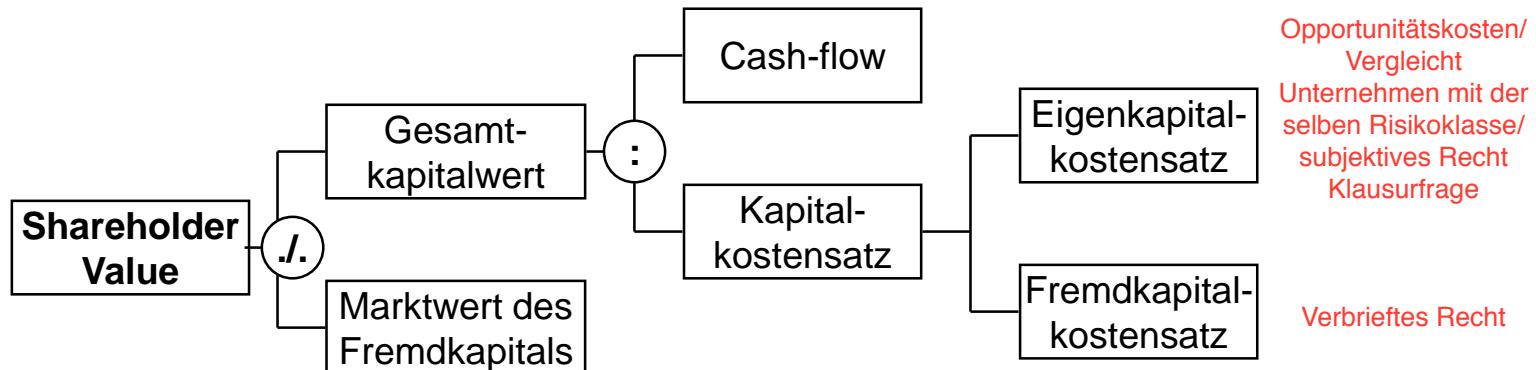
Anreize setzen	Beurteilung
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gewinn</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• "Objektiv," durch Datenlage und Prüfung</li><li>• Manipulationsmöglichkeit durch Bewertungsspielräume</li><li>• Negative "Nebenwirkungen" (hoher Gewinn = hohe Steuerlast)</li><li>• Kurzfristige Gewinnmaximierung zu Lasten langfristiger Perspektive</li><li>• Gewinn ist ohne Aussage, solange nicht der Einsatz für seine Erzielung beziffert wurde</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Eigenkapital-Rendite (EKR)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Problem der Relation zum Einsatz ist damit gelöst</li><li>• Alle anderen Kritik-Punkte bleiben bestehen</li></ul>

# SHAREHOLDER VALUE KONZEPT

Umstrittener Begriff

GK - FK = EK / Cashflow über eine Periode wird bestimmt

**Shareholder Value (SV) =** Marktwert des Eigenkapitals



Shareholder Value  $t_1$  minus Shareholder Value  $t_0 > 0$

**Schaffung von Shareholder Value**

Shareholder Value  $t_1$  minus Shareholder Value  $t_0 < 0$

**Vernichtung von Shareholder Value**

# BERECHNUNG SHAREHOLDER VALUE

EBIT: earnings before interest and taxes/ Gewinn vor Zinsen und Steuern

## Berechnung des freien Cash Flow Brutto\*

Betriebsergebnis vor Zinszahlungen an die Fremdkapitalgeber aber nach Abzug von Steuern

- + (-) Abschreibungen/Wertberichtigungen (Zuschreibung)
- + (-) Bildung (Auflösung) langfristiger Rückstellungen

= Brutto Cash Flow (nach Steuern)

- (+) Investitionen (Desinvestitionen) Anlagevermögen
- (+) Erhöhung (Minderung) des Umlaufvermögens\*

=**Freier Cash Flow „Brutto“**

- Fremdkapitalzinsen

- Tilgung

+ Neuverschuldung

= Freier Cash Flow „Netto“

Freier Cash Flow „Brutto“ ist der Teil des Zahlungsüberschusses, der für Zahlungen an Kapitalgeber prinzipiell zur Verfügung steht

\* Sog. „indirekte Ermittlung“ ausgehend von einer Ergebnisgröße (Ertrag – Aufwand)

\*\* Vorräte, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, sowie sonstige kfr. Aktiva

# BEISPIEL SHAREHOLDER VALUE

## Free Cash Flow Brutto

Zinsen die rausgehen deswegen minus  
Zinszahlungen

Kreditaufnahme/tilgung

Fremdkapitalzahlung

Nettozahlungen aus

Sicht d. Unternehmens

Fremdkapitalzahlung

Nettozahlungen aus

Sicht d. FK-Geber

## Shareholder Value $t=0$

t= Zeitpunkt		T= Zeitperiode		
t= 0	1	2	3	
-100	0	100	200	
-10	-10	-20	-20	
10	-10	0	-10	
0	-20	-20	-30	
0	20	20	30	

Eigenkapitalquote

$$EKQ = 50\%$$

$$FKZ = 10\%$$

$$EKZ = 15\%$$

$$GKZ =$$

$$GKZ = EKQ \cdot Ekz + FKQ \cdot Fkz$$

Ergebnis: 12.5%

$$EKQ = 100\% - FkQ$$

Marktwert des Gesamtkapitals über 3 Perioden

$$-100 + 0 \cdot (1+0.125)^1 + 100 \cdot 1.125^2 + 200 \cdot 1.125^3$$

Detailmodell 5 Jahre

Marktwert des Fremdkapitals über 3 Perioden

$$0 + 20 \cdot (1+0.1)^1 + 20 \cdot (1+0.1)^2 + 30 \cdot (1.1)^3$$

Große Volkswirtschaftliche Hochrechnung 10 Jahre danach „gerade Linie“ unendlich weiter

Restwert des  
Gesamtkapital

$$200 \cdot 0.125 \cdot (1.125)^3$$

Restwert des  
Fremdkapital

$$30 \cdot 0.1 \cdot (1.1)^3$$

= **856,19**

# BERECHNUNG SHAREHOLDER VALUE



$$SV = \sum_{t=0}^n \frac{FCFB_t}{(1+i_{GK})^t} - \sum_{t=0}^n \frac{\text{Netto Zahlungen an FK Geber}_t}{(1+i_{FK})^t} + \frac{FCFB_{\text{konst.}}}{i_{GK} * (1+i_{GK})^n} - \frac{\text{FK-Zahl.-konst.}}{i_{FK} * (1+i_{FK})^n}$$

**t**= Zeitpunkte (während T = Zeiträume bzw. Perioden bezeichnet)

**n**= Letzter detailliert prognostizierter Wert

**i<sub>GK</sub>** = Gesamtkapitalkostensatz des Unternehmens =  $i_{EK} * (EK/GK) + i_{FK} * (FK/GK)$

EK= Eigenkapital; GK= Gesamtkapital; FK= Fremdkapital

EK/GK = Eigenkapitalquote; FK/GK = Fremdkapitalquote

**i<sub>FK</sub>** = Fremdkapitalkostensatz

**FCFB** = Free Cash Flow Brutto

**FCFB<sub>konst.</sub>** = Letzter FCFB als Konstante

# ÜBUNG: BERECHNUNG SHAREHOLDER VALUE

Nettozahlungen aus Sicht der FK-Geber: -2650,200,1275,1800

Was bedeutet eine Shareholder Value von -292?

Marktwert der Aktionäre

Belohnung nur durch mehrere Shareholder values möglich /vergleichen

Der Business Plan eines Unternehmens weist folgende Basisdaten aus:

- nicht erfüllt
- 0 genau getroffen

in Tsd. GE	Jahr T=1	T = 2	T = 3	T = 4
Umsatzerlöse	3000	6000	7000	8000
Herstellkosten des Umsatzes*	1000	2000	2300	2600
Vertriebs- und Verwaltungsaufwand	500	750	750	1000
Abschreibungen	180	275	350	400
Zuführung zu langf. Rückstellungen	50	50	110	120
Zinsaufwendungen f. Fremdkapital	550	700	775	800
Veränderung Fremdkapitalbestand	3200	500	-500	-1000
Netto-Investition ins Anlagevermög.	3400	2500	500	1600
Veränderung der Vorräte	1000	-500	-40	50
Steuern	180	540	680	770

a) BFCF

-2850

1035

3270

2500

Annahme: Nachschüssige Zahlungen. Berechnen Sie

- den Brutto Free Cash Flow über 4 Jahre
- den Gesamtkapitalzinssatz
- den Shareholder Value c) - 292

Eigenkapitalkosten = 12%

Fremdkapitalkosten = 5%

Fremdkapitalquote = 70%

$$b) \text{GKZ} = \text{EKZ} * \text{Ekz} + \text{FKQ} * \text{FkZ} = 0,3 * 0,12 + 0,7 * 0,05 = 0,071 \text{ (7,1\%)} \\ \text{Durchschnittlich erwarteter Wert der Aktionäre}$$

Warum erkennt der Shareholder Value einen schlechten Management Stil  
(lange Frist kaputt machen)???

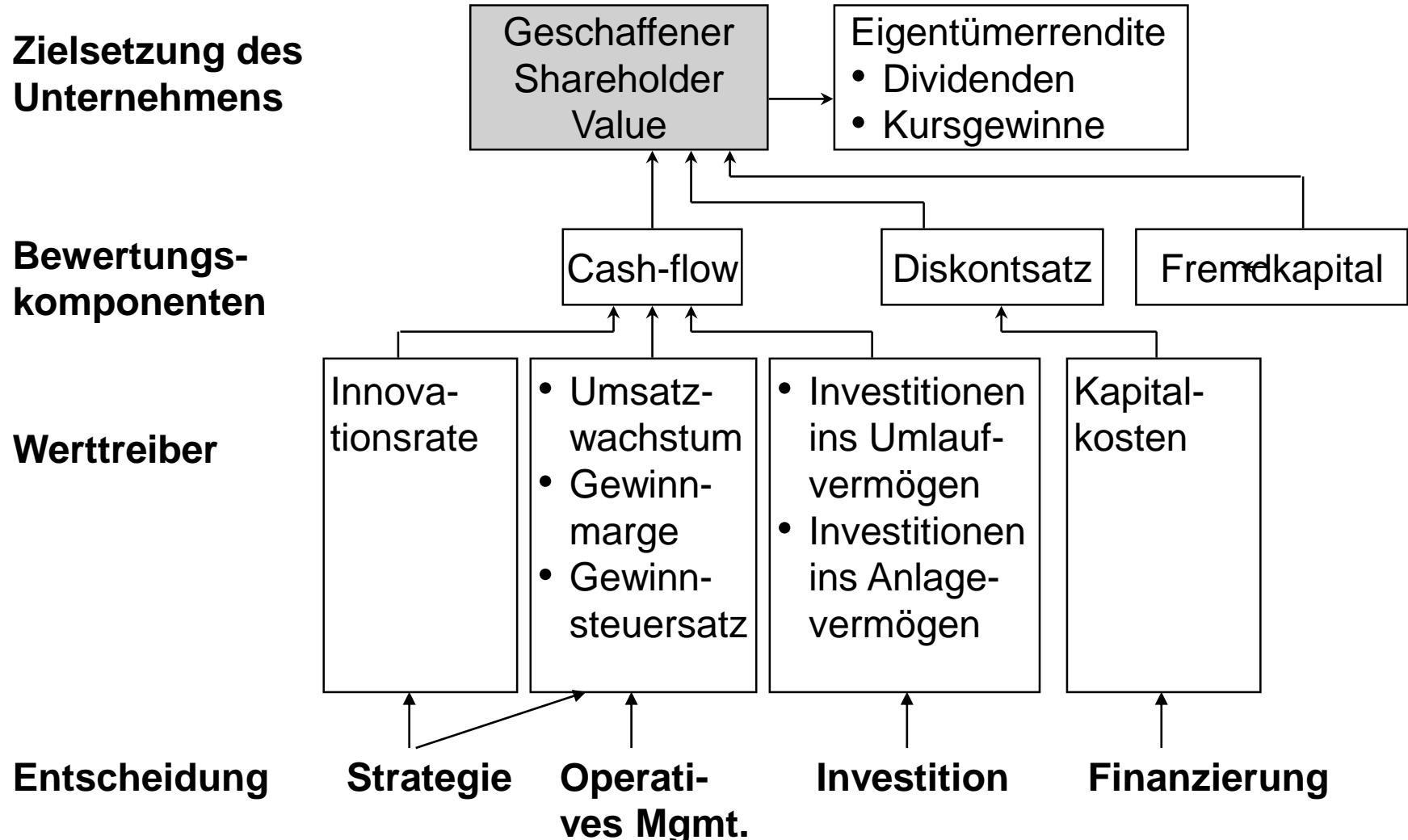
\* Herstellkosten des Umsatzes sind die Herstellkosten der Periode (darin enthalten nicht nur die variablen Herstellkosten, sondern auch die fixen Herstellkosten proportional für die abgesetzte Menge )

# MÖGLICHKEITEN DER AUSRICHTUNG DES MANAGEMENTS AUF ZIELE DER EIGENTÜMER: ANREIZE (2/2)

Möglichkeiten	Beurteilung
• Shareholder Value	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alle Kritikpunkte am Gewinn gelöst,</li><li>• Bewertung ist von subjektiver Zukunftsprognose abhängig</li></ul> <p>Als Schiedsrichter nutzen wir den Börsenkurs / management wird reich da shaholder value steigt nominal aber nicht real</p>
• Aktienkurs	<ul style="list-style-type: none"><li>• "Objektivierte Zukunftserwartung" durch "den Markt"</li><li>• Vielzahl von Einflussfaktoren</li><li>• Haupteinfluss ist die Branche, die aber nicht durch das Mgmt gesteuert wird; dadurch u.U. ungerechtfertigte Belohnung oder Versagung des Bonus</li></ul>
• Indexierte Aktienkurse	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lösen Problem des Brancheneinflusses</li><li>• Andere Kritikpunkte bleiben</li></ul> <p>- Welche???</p>

# MANAGEMENT DES SHAREHOLDER VALUE ZIELSYSTEMS

Nettokapitalwert



# SHAREHOLDER VALUE MANAGEMENT IM WEITERE SINNE

**Shareholder Value i.e.S.:** Maximierung des Marktwerts des Eigenkapitals

**Shareholder Value i.w.S.:** Orientierung der Unternehmensentscheidungen an den Anforderungen der Eigenkapitalgeber

Vermittlung nutzbarer Informationen an den Eigenkapitalgeber, z.B. Rechnungslegung nach international vergleichbaren Normen	Ausrichtung der Interessen der Führungskräfte durch kapitalmarktorientierte Gestaltung der Führungskräfteamreizsysteme	Bei Mangel an Investitionsprojekten, welche die Kapitalkosten erwirtschaften können, Rückgabe der finanziellen Mittel an die Aktionäre, z.B. durch Rückkauf eigener Aktien	Akzeptanz des Kapitalmarkts als ein Instrument zur Überwachung der Unternehmensführung
---	--	--	--

# AGENDA "UNTERNEHMENSFÜHRUNG"

---

- **Ziele setzen**

- Eigentümer ("Shareholder"): Ziele und ihre Durchsetzung
- Stakeholder: Berechtigte Interessengruppen
- Führung: Verhältnis Vorgesetzter - Mitarbeiter

- **Planen**

- Strategische Planungstechniken
- Operative Planungstechniken

- **Entscheiden**

- Entscheiden unter Sicherheit
- Entscheiden unter Risiko und Unsicherheit

- **Realisieren**

- Strukturieren einer Organisation
- Prozessmanagement

- **Kontrollieren**

- Steuerungssysteme
- Techniken des Qualitätsmanagements

# STAKEHOLDER IDENTIFIZIEREN: BERECHTIGTE ANSPRUCHSGRUPPEN

Macht der Stakeholder, Sie müssen auch betrachtet werden!

Basis der Berechtigung	Art der Anspruchsgruppe			
	Einzel-Personen	Einzel-Unternehmen	Gesellschaftl. Gruppen/Staat	
Marktmacht	B2C Kunden	B2B Kunden Wettbewerber	Staat als Nachfrager	
Ressourcen-Macht	Mitarbeiter Abteilungen/ Teams Management Aktionäre	Teams können Druck aufbauen indem, sie zur Konkurrenz wechseln	Lieferanten Banken Aktionäre	Fiskus <small>Steuererheber</small> Subventionen Staat als Anteilseigner
Staatliche + soziokulturelle Macht	Konsumenten-rechte Medienvertreter	Wirtschaftsrecht Medien	Legislative Judikative Parteien Verbände Bürgerinitiativen Gewerkschaften Medien	

# STAKEHOLDER CHARAKTERISIEREN: TABELLARISCHE STAKEHOLDER ANALYSE

Interessen- gruppe	Analysekriterien						
	Abgren- zung, Mit- glieder	Kenntnis/ Erfah- rungen	Inter- essen/ Erwar- tungen/	Befürch- tungen/ Ängste	Vermu- tete Verhal- tens- weise	Einfluss- möglich- keiten/ Macht	Mögliche Koali- tions- partner
Abteilung 1							
Person xy...							
Unterneh- men A ...							
Behörde ...							

Heterogene oder homogene Gruppe? Also teilen! Iterativer Prozess

# STAKEHOLDER POSITIONIEREN: POSITIONIERUNGSMATRIX DER STAKEHOLDER

	Patient	Management	
Haltung des Stakeholders	Pro	Regierung Manager Grünen	nicht Pro, da nicht zu viel Energie aufwenden
	Neutral	Apotheke arzt Gemeinschaftsunternehmen	Neutralisieren /Ängste abbauen/ auf Kurs bringen
	Contra	Bessere Qualität besserer Preis starke Gegner schwächen „Teile und Herrsche“	Wettbewerb Autoindustrie

bsp. Rom: Divide et impera/ Quicksort Verfahren (Info)  
<https://fuehrungserfahren.de/2015/07/divide-et-impera/>

2 Möglichkeiten

Schwach

Stark

Relative Bedeutung des Stakeholders

drohen, tit for tat  
Patent

# GRUNDGLIEDERUNG MITBESTIMMUNG

bottom up

Nichtdurcheinander bringen  
Arbeitsrechtliche Mitbestimmung ist praxisorientierter

**Mitbestimmung** im Unternehmen ist definiert als die Gesamtheit der Rechte des abhängig Beschäftigten zur Teilnahme an der Willensbildung im Unternehmen

## Arbeitsrechtliche Mitbestimmung:

**Definition:** Die arbeitsrechtliche Mitbestimmung räumt den AN in Einzelfragen, die insbesondere das tägliche Arbeitsleben, den Arbeitsplatz und die Lohngestaltung betreffen, ein Recht auf Information, Anhörung oder Mitentscheidung ein

**Leitbild:** Schutz des abhängig Beschäftigten

**Regelungen:** BetriebsVG (1952/1972/2001), SprAuG (1989)

**Anwendung:** Alle Betriebe >= 5 AN

## Unternehmerische Mitbestimmung:

top down

**Definition:** Die unternehmerische Mitbestimmung räumt den AN eine unmittelbare Einflussnahme auf unternehmerische Entscheidungen ein

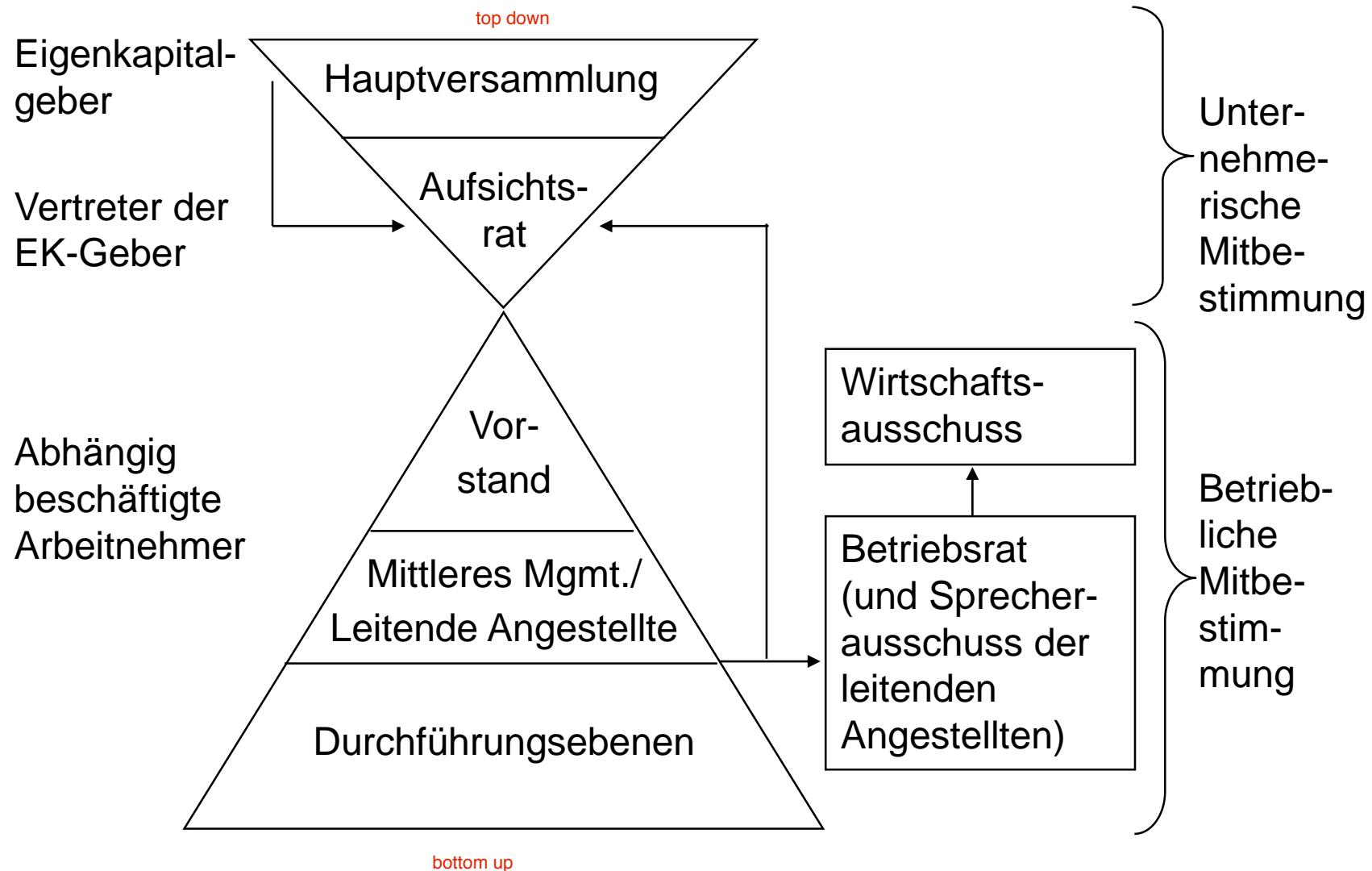
**Leitbild:** AN ist Partner des Unternehmers

### Regelungen:

- Montanmitbestimmungsgesetz (1951)
- Gesetz über die Mitbestimmung der AN (1976)
- Drittelparteiengesetz (2004)

**Anwendung:** (Überwiegend) Kapitalgesellschaften

# ORGANE DER MITBESTIMMUNG



# WAHL DES BETRIEBSRATS

## Anzahl der Betriebsräte

- Abhängig von Anzahl der wahlberechtigten Arbeitnehmer
- Ein Betriebsrat ab 5 wahlberechtigte Arbeitnehmer

## Bestimmung der wahlberechtigen Arbeitnehmer

- Unabhängigkeit vom Einsatzort (Außendienst/Telearbeit)
- Auch ohne Arbeitsvertrag, z.B. Leih-AN ( $\geq 3$  Monate)
- Mitarbeiter, aus nicht betriebsratsfähigen Kleinstbetrieben zählen bei dessen Hauptbetrieb
- Gestaltungsmöglichkeiten für die Zusammenfassung von Betrieben, z.B. Unternehmensbetriebsrat, Filialbetriebsrat, Spartenbetriebsrat

## Einleitung der Wahl und Wahlverfahren

- Regelmäßige, demokratische Wahl alle 4 Jahre
- Bei Nichtbestehen eines BR, Einleitung der Wahl und Wahlvorschläge durch
  - mindestens drei Mitarbeiter oder
  - eine im Unternehmen vertretene Gewerkschaft

# AUSSTATTUNG DES BETRIEBSRATS

**Anzahl der freigestellten Betriebsräte**

1 BR von 200 - 500 wahlberechtigen AN  
2 BR von 501 - 900 wAN etc.

**Vom ArbG zu stellende materielle Ausstattung**

- PC, Drucker, Fax , Internet-Anschluss etc.
- Arbeitsräume

**Ausschüsse/ Beratung**

- Ausschüsse/Arbeitsgruppen für BR Aufgaben ab 100 MA
- Beratung durch Arbeitsamt, Unternehmensberatern bei Betriebsänderungen in Unternehmen > 300 MA

**Schutz der BR Mitglieder**

- Kündigungsschutz schon im Wahlvorstand
- Versetzungsschutz, wenn dadurch das Mandat nicht mehr ausgeübt werden könnte

# ÜBERSICHT KOMPETENZEN DER ORGANE ARBEITSRECHTLICHER MITBESTIMMUNG

Vetorecht(= Das Vetorecht eröffnet in der Regel einer Minderheit die Möglichkeit, gegen den Willen einer Mehrheit ein Verfahren zu beenden, ein Gesetz oder eine Entscheidung zu verhindern.)

	<p><b>(Mit-)Entscheidungskompetenz</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Widerspruchsrecht (Arbeitsgericht)</li><li>• Echtes Mitbestimmungsrecht (Einigungsstelle)</li><li>• Initiativrecht</li></ul>	<p><b>Informations- und Beratungskompetenz</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Unterrichtung</li><li>• Anhörung</li><li>• Beratung</li><li>• Vorschlag</li></ul>
<b>Wirtschaftliche Entscheidungen</b>		<b>Wirtschaftsausschuss</b>
<b>Soziale oder personelle Entscheidungen</b>		<b>Betriebsrat</b>

keine Mitbestimmung der Ziele

# **MITENTSCHEIDUNGSKOMPETENZ DES BETRIEBSRATS BEI SOZIALEN UND PERSONELLEN ANGELEGENHEITEN (1/2)**

- **Verhalten und Überwachung**

- Ordnung des Betriebs und das Verhalten der Arbeitnehmer im Betrieb
- Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen zur Überwachung der AN

- **Arbeitszeit und Urlaub**

- Beginn und Ende der Arbeitszeit inkl. der Pausen sowie Zeit-Verteilung
- Vorübergehende Verkürzung oder Verlängerung betriebsüblicher Arbeitszeit
- Aufstellung allgemeiner Urlaubsgrundsätze/Urlaubsplan und Einzelregelungen der Urlaubsplanung bei Streit AN - AG

- **Entgelt**

- Fragen der betrieblichen Lohngestaltung
- Festsetzung der Akkord/Prämiensätze (leistungsbezogener Entgelte)
- Zeit, Ort und Art der Auszahlung der Arbeitsentgelte

- **Sicherheit am Arbeitsplatz**

- Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten
- Einführung/Prüfung von Arbeitsschutzvorrichtungen (§89 BetrVG)
- Änderungen im Betrieb, die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über menschengerechte Gestaltung der Arbeit offensichtlich widersprechen (§ 91 BetrVG)

# **MITENTSCHEIDUNGSKOMPETENZ DES BETRIEBSRATS BEI SOZIALEN UND PERSONELLEN ANGELEGENHEITEN (2/2)**

- Sonderleistungen**

- Form, Ausgestaltung und Verwaltung von Sozialeinrichtungen
- Nutzungsregeln, Zuweisung und Kündigung von Wohnräumen, die den AN überlassen sind

- Ausgewählte betriebliche Grundsätze**

- Betriebliches Vorschlagswesen
- Grundsätze für Gruppenarbeit

- Beurteilung**

- Erstellung und Einsatz eines Personalfragebogens (§94 I BetrVG)
- Allgemeine Beurteilungsgrundsätze (§94 II BetrVG)
- Richtlinien über die Auswahl, Einstellung, Versetzung, Umgruppierung, Kündigung (§95 BetrVG)

- Bildung**

- Maßnahmen der Berufsbildung, wenn der ArbG Veränderungen vornimmt, die dazu führen, dass die Fähigkeiten und Kenntnisse der ArbN nicht mehr ausreichen (§97 II BetrVG)
- Durchführung von Maßnahmen der Berufsbildung (§98 BetrVG)

# "DAUMENREGEL" RECHTE DES BETRIEBSRATS



## Mitentscheidungsrechte bei allen

- allgemeinen Regelungen,
- unmittelbar betreffend
  - körperliche Sicherheit,
  - Entlohnung (im weitesten Sinne),
  - Arbeitszeit
  - Arbeitsplatz-Sicherheit (Berufsbildung, notwendige Qualifikation)
  - Daten-/Ideenschutz

## Informations- und Beratungsrechte bei

- personellen Einzelmaßnahmen und bei
- allgemeinen Regelungen, betreffend
  - Personalplanung
  - Arbeitsverfahren/Arbeitsplatzgestaltung sowie
- allgemeinen Gestaltungsfragen von Bildung und Arbeitsschutz (inkl. Umweltschutz)

# ÜBERSICHT GRUNDNORMEN UNTERNEHMERISCHE MITBESTIMMUNG

„von links nach rechts“

		<b>Montan-MitbestG</b>	<b>MitbestG v. 76</b>	<b>DrittelnG</b>
Tatbe-stands-voraus-setzung 1	Erfasste Unterneh-men	Montan-Kapitalgesell-schaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapital-gesellschaften</li> <li>• oder AG &amp; Co. KG, GmbH &amp; Co. KG</li> <li>• aber kein Montan- oder Tendenz-Unternehmen</li> </ul>	Kapital-gesellschaft
Tatbe-stands-voraus-setzung 2	Anzahl Mitar-beiter	> 1000 MA	> 2000 MA	> 500 MA
Rechts-folge	Sitz-verhältnis im AR (Kapital-geber zu Arbeitneh-mer - Vertreter)	1:1 mit einem neutralen Mitglied für die Auflösung von Patt-Situationen, der mit den Stimmen von Kapitalgeber- und Arbeitnehmervertretern zu wählen ist	1:1 bei "Patt" im 3. Wahlgang hat der Aufsichtsrats-Vorsitzender zwei Stimmen - und wird von den Kapitalgebern bestimmt	2:1, daher können die Arbeitnehmervertreter nur überzeugen, nicht überstimmen

# ORGAN UNTERNEHMERISCHER MITBESTIMMUNG: ARBEITSDIREKTOR

Stellung des Arbeitsdirektors	Der Arbeitsdirektor oder die Arbeitsdirektorin ist gleichberechtigtes Mitglied im Vorstand oder in der Geschäftsführung von Unternehmen, die dem Montanmitbestimmungsgesetz und dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 unterliegen (Ausnahme: KGaA). Zuständig ist er oder sie in erster Linie für das Personal- und Sozialwesen im Unternehmen. Dieses Vorstandsmitglied soll das Vertrauen von Arbeitnehmer- und Kapitalgeberseite haben.
-------------------------------	--



	<b>Montan-MitbestG v. 51</b>	<b>MitbestG v. 76</b>	<b>DrittelsG</b>
Wahl des Arbeitsdirektors	Arbeitsdirektor kann im AR nicht gegen AN-Stimmen bestimmt werden	Arbeitsdirektor kann im AR gegen AN-Stimmen bestimmt werden	Kein Arbeitsdirektor

# ÜBUNGSFRAGEN STAKEHOLDER

- Sie wollen ein neues Medikament auf den Markt bringen. Prüfen Sie, welche Interessenformation Sie zu erwarten haben. Legen Sie zudem fest, wie Sie mit den Stakeholdern umgehen wollen.
- Sie haben folgende Situationen. Welche Rechte hat der Betriebsrat?
  - eine neue Pausenordnung für die 3. Schicht
  - die fristgerechte, ordentliche Kündigung von Hr. Maier
  - die Aufstockung der Einstellungen im Personalplan
  - der Kauf eines Zulieferunternehmens in Argentinien
  - die Renovierung der Kantine
- Warum kann es für einen Unternehmer sinnvoll sein, den Betriebsrat und Wirtschaftsausschuss intensiver zu informieren, als es vorgeschrieben ist?
- Die Textilmaschinen AG hat weltweit 1800 MA:
  - Der Betriebsrat verlangt, dass ein Betriebsratsmitglied zum Arbeitsdirektor gewählt werden soll. Zu Recht?
  - Die AG erwirbt noch eine Vertriebsgesellschaft in Südamerika mit 350 Mitarbeitern. Besteht der Anspruch jetzt zu Recht?

# AGENDA "UNTERNEHMENSFÜHRUNG"

---

- **Ziele setzen**

- Eigentümer ("Shareholder"): Ziele und ihre Durchsetzung
- Stakeholder: Berechtigte Interessengruppen
- Führung: Verhältnis Vorgesetzter - Mitarbeiter

- **Planen**

- Strategische Planungstechniken
- Operative Planungstechniken

- **Entscheiden**

- Entscheiden unter Sicherheit
- Entscheiden unter Risiko und Unsicherheit

- **Realisieren**

- Strukturieren einer Organisation
- Prozessmanagement

- **Kontrollieren**

- Steuerungssysteme
- Techniken des Qualitätsmanagements

# BEDEUTUNG FÜHRUNGSMODELLE

## Verständnis von Führungsmodellen

- **Erweiterung der eigenen "Bandbreite"** an Führungsstilen, um in unterschiedlichen Situationen besser zu reagieren
- **Analyse von schwierigen Führungsaufgaben/-situationen** (nur *eine* Chance; eigene Probleme bei der Führung von Mitarbeitern)
- **Fundierte Kritik an verkehrten „Glaubenssätzen“ über Führung**, die in Unternehmen vorherrschen

## Missverständnismöglichkeiten

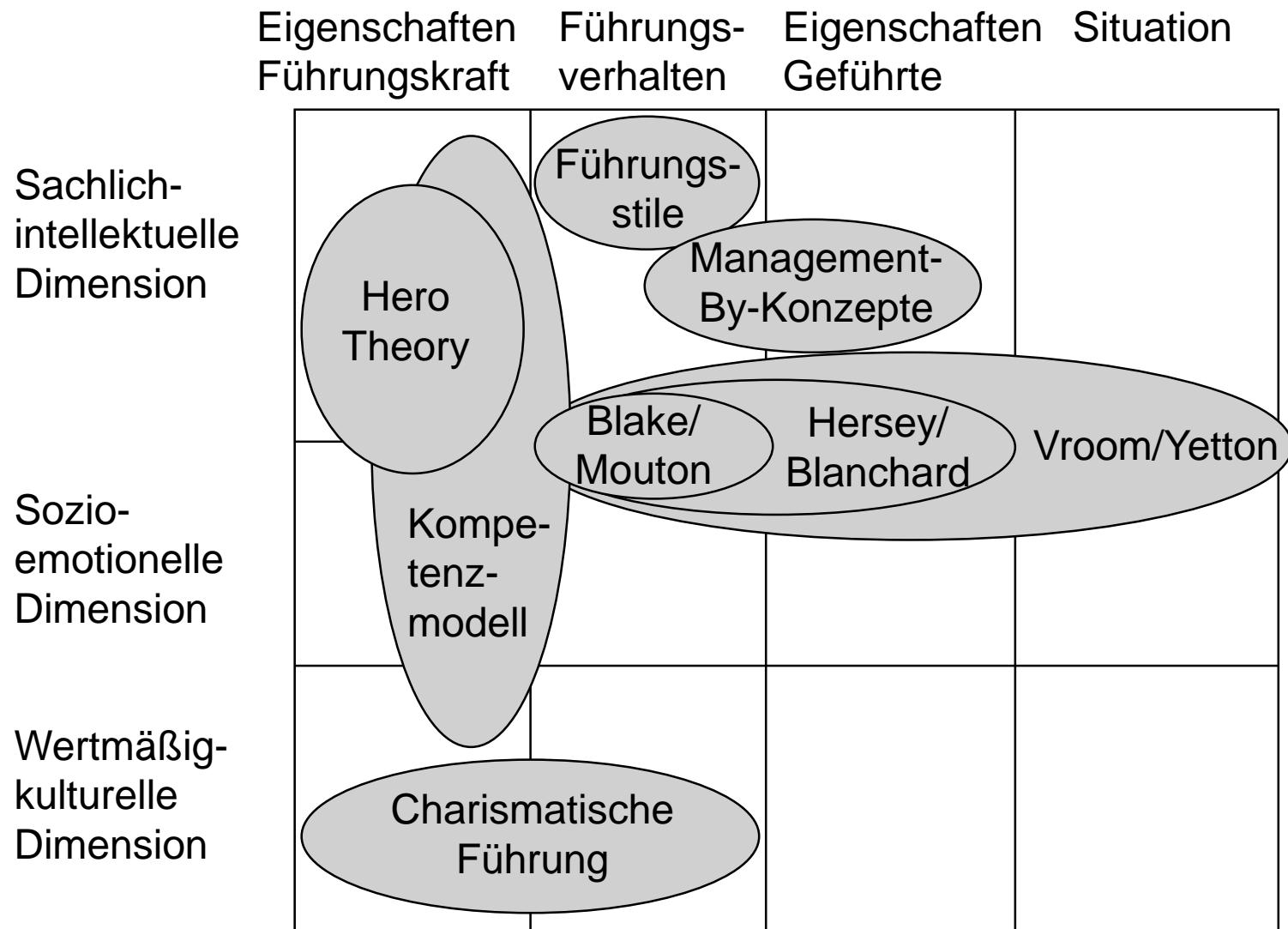
- **"Einmal gehört - schon umgesetzt,,: "Sozialtechniken"** erfordern Übung
- **"Richtig" oder "falsch" - sondern bestenfalls zweckmäßig**
- **"Universell einsetzbare Techniken" - sondern hängen ab von den Fähigkeiten der Führungsperson, den Normen der Organisation, der Situation, etc.**
- **"Wissenschaftlich bewiesen" - je einfacher das Modell desto weniger empirisch untermauert, je komplexer das Modell, desto unpraktischer**

# EINFÜHRUNGSÜBUNG: FÜHRUNG IN SCHWIERIGER SITUATION

---

- Sie sind Leiter der 100 Personen starken Serviceeinheit eines Computer-Service-Unternehmens, das spezialisiert ist auf die Wartung von Großrechenanlagen
  - Ihnen unterstehen direkt 5 Gruppenleiter - Sie unterstehen dem Leiter der Division, der nur noch dem Geschäftsführer
  - Sie sind vom Typ her eher derjenige, der seine Aufgaben erledigt als derjenige den in der Firma jeder kennt; Sie wahren Distanz - und das war ein wichtiger Punkt, der sie in der politischen Rangelei um die Leitungsposition besonders qualifiziert hat
  - Montag morgen bekommen Sie einen Anruf von Ihrem Chef, der gerade in Nordkorea ist: Aufgrund eines für das Unternehmen wichtigen Großauftrags sollen bereits ab dem nächsten Monat dort 10 Mitarbeiter für 10 Monate tätig werden; für die Visa brauchen Sie die Liste der Namen bereits am Freitag.
  - Es gibt keinen ihrer Mitarbeiter der für diesen Auftrag besonders qualifiziert wäre - und niemanden der unabkömmlich wäre.
  - In der letzten Betriebsumfrage ist Nordkorea als am wenigsten attraktiver Standort herausgekommen.
-

# GESAMTÜBERSICHT AUSGEWÄHLTE FÜHRUNGSMODELLE



# GREAT MAN/HERO THEORY: BELIEBT, ABER NICHT BELEGT

## "Great Man/Hero Theory"

Über den Erfolg entscheidet das Vorhandensein bestimmter Eigenschaften, u.a.

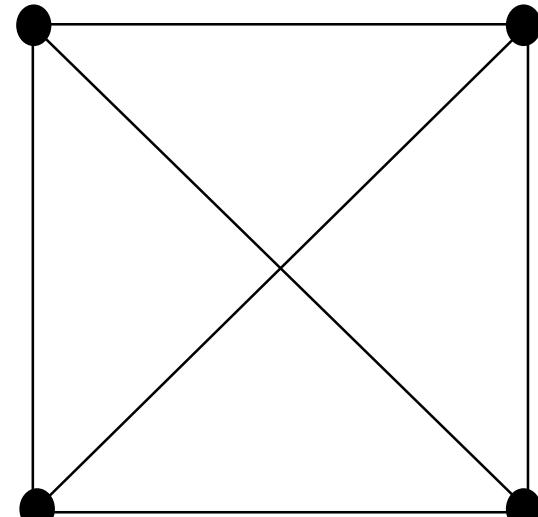
- Aktivität, Energie
- Erziehung, sozialer Status
- Intelligenz
- Aufstiegswohl, Dominanz
- Selbstvertrauen
- Leistungsmotivation, Ehrgeiz
- Kontaktfähigkeit, soziale Fähigkeit

## Kritische Würdigung

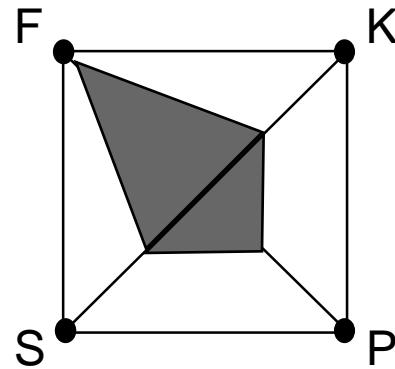
- Empirisch erklärt die Eigenschaft der Führungsperson weniger als 10% der Varianz des Erfolgs
- „Belege“ oft fehlerhaft:
  - Korrelation mit suggerierter Scheinkausalität
  - Situation unberücksichtigt
- Aufgrund der Verbreitung bestätigt sich der Ansatz allerdings zunehmend selbst („Self-fulfilling Prophecy“)

# KOMPETENZMODELL ALS PRAGMATISCHER EIGENSCHAFTSANSATZ DER FÜHRUNG

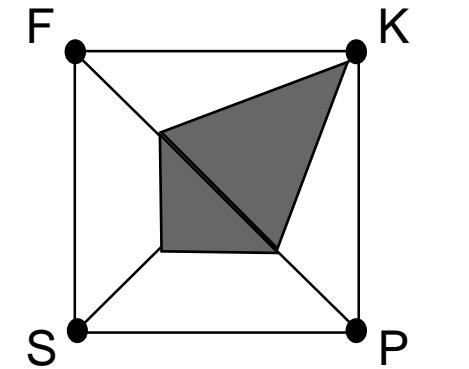
Fach  
kompetenz      Konzeptionelle  
Kompetenz



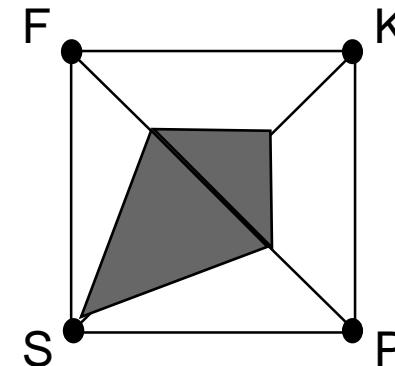
Soziale  
Kompetenz      Politische  
Kompetenz



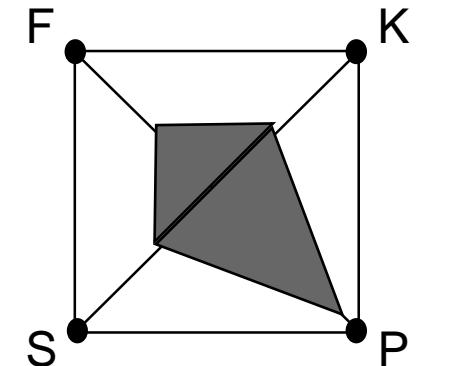
Offensiv: Fachpromotor  
Defensiv: Spezialist



Offensiv: Strategie  
Defensiv: Analytiker



Offensiv: „Vorturner“  
Defensiv: Moderator



Offensiv: Machtpromotor  
Defensiv: Diplomat

# CHARISMATISCHE FÜHRUNG: SCHWER MESSBAR

## "Charismatische Führung"

Grundaussage: „Charisma“ als „persönliche Ausstrahlung“ entscheidet über Führungserfolg

- Thema in vielen Disziplinen:
  - Theologie: Charisma
  - Soziologie: Max Weber nennt es "Heiligkeit", "Heldentum", "Außergewöhnlichkeit,"
  - Politologie: Vision, Inspiration, rhetorische Begabung

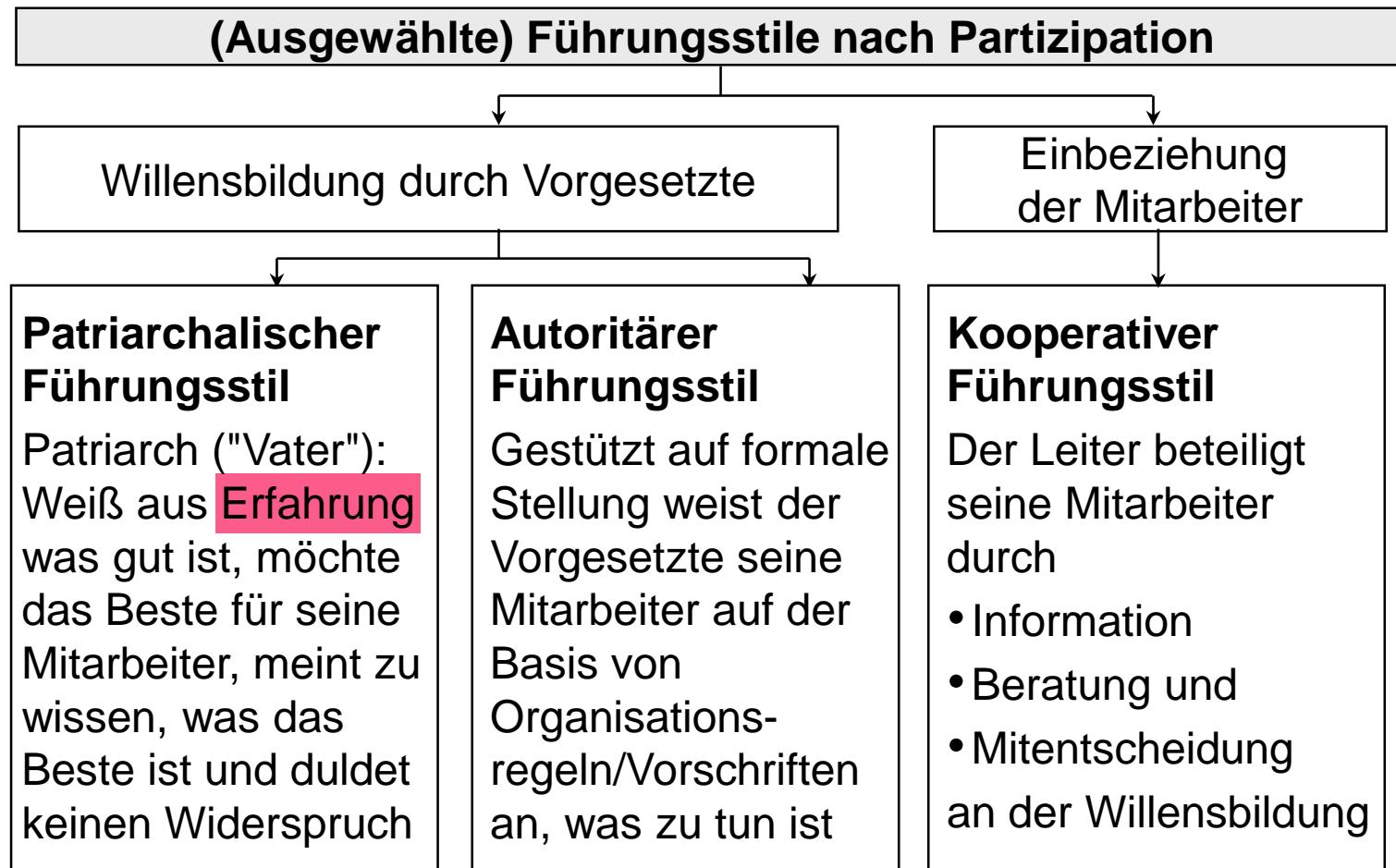
## Kritische Würdigung

- Charisma ist mächtiges Phänomen in der Führung, muss aber selbst wieder gesteuert werden
- Schwer messbare Eigenschaften und daher auch kaum bestätigt durch empirische Untersuchungen
- Verschiedene Ausprägungen: Eigenschaftsmodell der Führung oder Verhaltensmodell

# VERHALTENSMUSTER EINES CHARISMATISCHEN FÜHRERS

	„Normalform“ Führung	Charismatische Führungskraft
<b>Status Quo</b>	Gute Kenntnis der Ist-Situation	Radikale Opposition zu Status Quo mit Idealvision
<b>Persönliche Nähe/Verhältnis zu MA</b>	Ansprechbar; tauscht sich auf allen Ebenen aus; konsensorientiert	Ansprechbar über Visionen und Perspektiven; elitär/kompromissloser Anspruch; Identifikationsfigur mit oft starker Imitation
<b>Vertrauensbasis</b>	Engagiertes Überzeugen oder Hierarchie	Setzt sich für das Ziel ein mit hohem persönlichem Risiko
<b>Kommunikation</b>	Argumentationsbasiert, blass	Visionär, starke Rhetorik, motivierend

# UNTERSCHEIDUNG VON FÜHRUNGSSTILEN NACH PARTIZIPATION



Legalität gegen Legitimität

Anweisungen:

# MANAGEMENT BY KONZEPTE (1/2)

der durchführt - führt nicht

## Management by Delegation (MbD)

- **Definition:** Führung durch Übertragung von Aufgaben mit Ziel, Mittel, Methode, Zeit und Kontrolle
- **Chance:**
  - Entlastung Führungskraft (aber Vorgabennotwendigkeit)
  - Motivierend für MA, die klare Anweisung brauchen
- **Gefahren:**
  - Kompetenz der Führung relativ zur Aufgabe
  - Demotivation fähiger Mitarbeiter
- **Einsatzbereich:** Standardaufgaben

## Management by Objectives (MbO)

- **Definition:** Führung durch Vorgabe von Ziel, Zeit und Kontrolle – Mittel und Methode durch MA bestimmt
- **Chance:** was bis wann aber wie bleibt offen
  - Weitergehende Entlastung der Führungskraft
  - Motivierend für fähige MA
- **Gefahren:**
  - „Quadratur des Kreises“ Aufgaben
- **Einsatzbereich:** Neue, schlecht strukturierte Aufgaben

# MANAGEMENT BY KONZEPTE (2/2)

## Management by Exception (MbE)

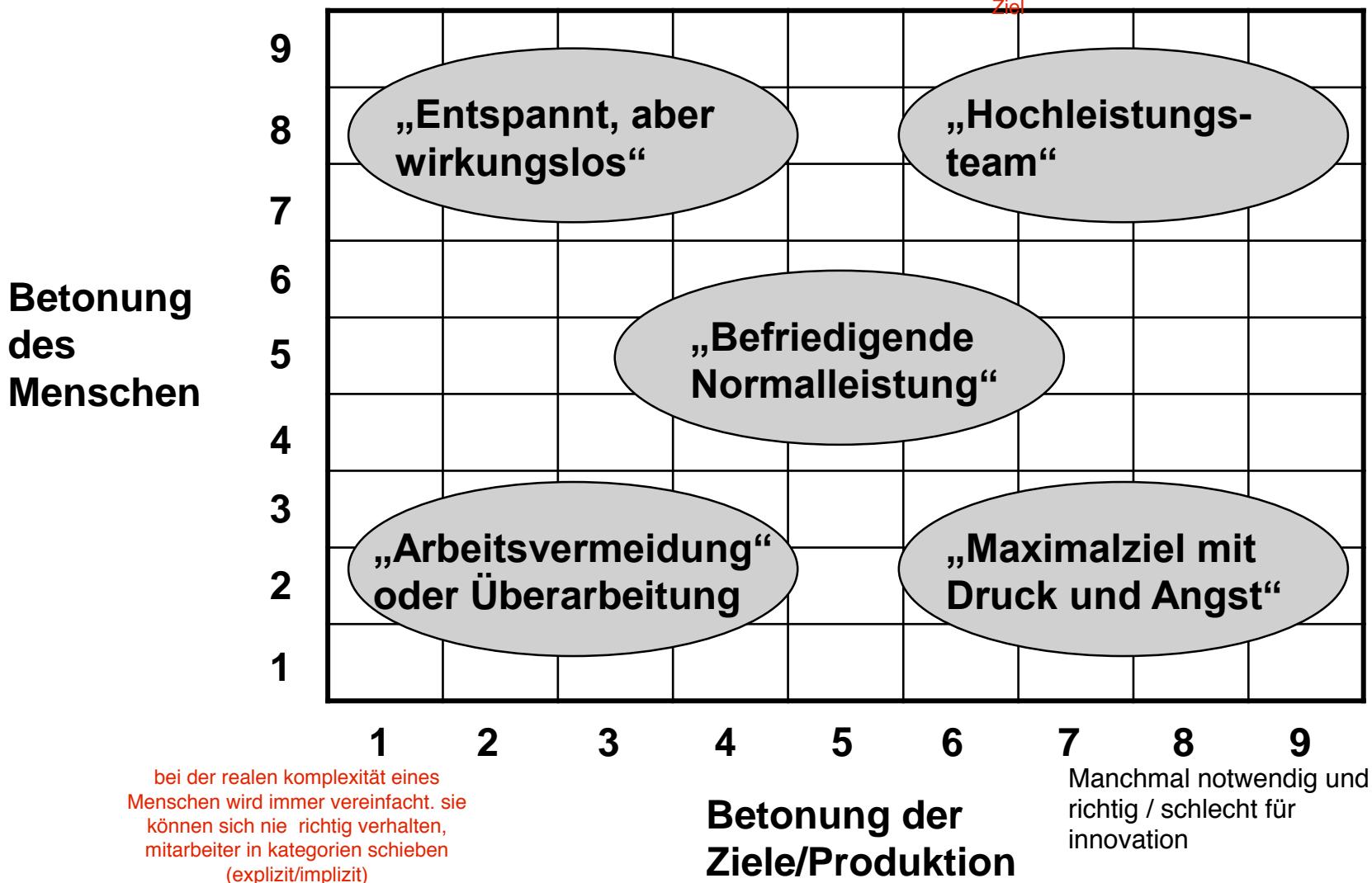
laissez faire

- **Definition:** Führung durch Überlassung eines Aufgaben-Bereichs; Intervention nur bei Problemen
- **Chance:**
  - Vollständige Entlastung Führungskraft
  - (Zunächst) motivierend für MA mit unternehmerischer Motivationslage
- **Gefahren:**
  - Langfristig demotivierende Wirkung für die Mitarbeiter, da nur negatives Feedback, Aufgabe abgewertet
  - Risikovermeidungsverhalten: nur Risiko, keine Chance
  - Fehlsteuerungen werden u.U. nicht rechtzeitig entdeckt, dadurch (irreparable) Schäden
  - Empfundenes Führungsvakuum führt im Ernstfall zu Kompetenzstreit
  - Führungskräfte verlieren Kontakt zu Mitarbeitern - Coaching/Entwicklung wird schwierig/ unmöglich
- **Einsatzbereich:** Routineaufgaben mit leichter Kontrolle des Ergebnisses

# VERHALTENSGITTER NACH BLAKE/MOUTON

Muster:  
Zielsetzung, die leicht  
über dem was das  
Team für möglich hält-  
wird sportlich- jeder  
andere zählt- hohe  
extrinsische Motivation-  
nächste Iteration neues

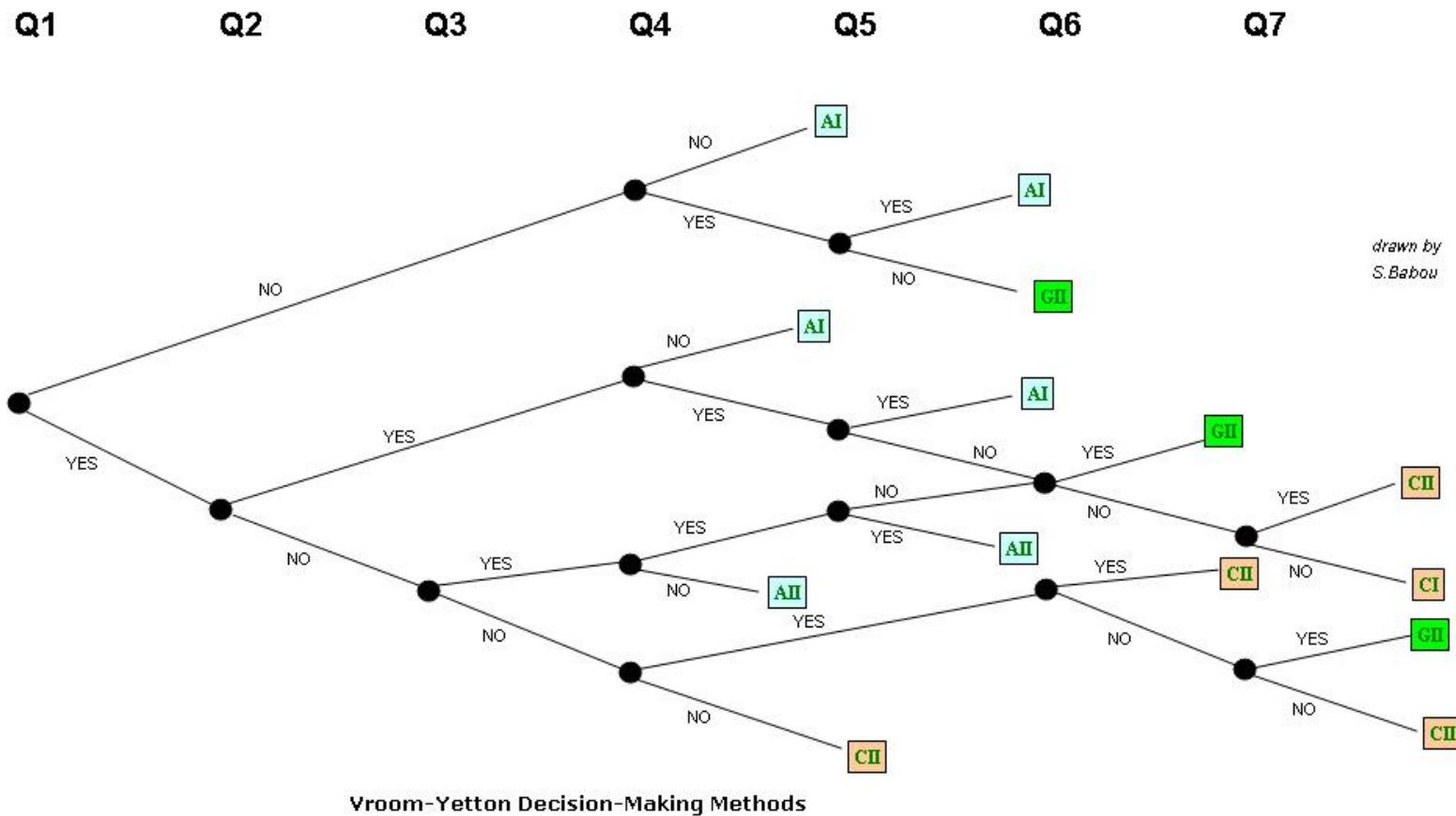
**9 = hoch  
1 = niedrig**



# SKILL-WILL-MATRIX DER MITARBEITER ("KÖNNEN-WOLLEN-MATRIX") ALS PRAGMATISCH ADAPTIERTES MODELL VON HERSEY/BLANCHARD

		Können	
		Niedrig	Hoch
		was würde dich motivieren sich wieder hier einzubringen	
Wollen	Hoch	<p><b>"Eager Beaver"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trotz großen Einsatzes schlechte Ergebnisse</li> <li>• Folge: Enttäuschung - Demotivation</li> <li>• <i>Coaching</i></li> </ul> <p>Konzept verlangen und durchgehen, gezielt unterstützen</p>	<p><b>"Der Leistungsträger"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Will und kann sich mit Erfolg einbringen</li> <li>• <i>Freiräume öffnen (MbO)</i></li> <li>• <i>Weiterentwicklung des Mitarbeiters</i></li> </ul>
	Niedrig	<p><b>"No-Show"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann und will nicht</li> <li>• Folge: Resignation oder Obstruktion</li> <li>• <i>Profil erkunden, ggf. mit kleinen Aufgaben</i></li> <li>• <i>MbD mit enger Kontrolle</i></li> </ul>	<p><b>"Der Distanzierte"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trotz Könnens kein Einsatz</li> <li>• Folge: Sein Beitrag fehlt; schlechtes Beispiel</li> <li>• <i>Fragen/aktiv zuhören,</i></li> <li>• <i>Aufgabe gestalten</i></li> </ul> <p>Nicht: warum möchtest du nicht?</p>

# MODELL SITUATIVER FÜHRUNG: VROOM/YETTON



Is there a quality requirement? Is the nature of the solution critical? Are there technical or rational grounds for selecting among possible solutions?

Do I have sufficient information to make a high quality decision?

Is the problem structured? Are the alternative courses of action and methods for their evaluation known?

Is acceptance of the decision by subordinates critical to its implementation?

If I were to make the decision by myself, is it reasonably certain that it would be accepted by my subordinates?

Do subordinates share the organizational goals to be obtained in solving this problem?

Is conflict among subordinates likely in obtaining the preferred solution?

# Übungsaufgaben Führungsmodelle

- In Ihrem Unternehmen müssen 30% der Kosten gespart werden. Niemand will dieses unangenehme Projekt führen. Sie versuchen, Ihren besten Mitarbeiter dafür zu gewinnen. Formulieren Sie je eine kurze Ansprache im Stil charismatischer, bürokratischer oder patriarchalischer Führung.

Patriarchalische Denkweise: uneingeschränkte Unterstützung, Verantwortung für das Unternehmen, große Familie

**Charismatische Führungskraft:** Zukunft- „Ich erreiche die Zukunft- kommen sie mit?“ auch emotional

Bürokratischer Führungsziel; nüchtern „versteckt sich hinter Arbeitsvertrag, Vorstand“ usw.

- Bürokratischer Führungsziel: Rücktritt, „versteckt sich hinter Arbeitsvertrag, Vorstand usw“

  - Sie wollen sich in den folgenden Bereichen zeitlich entlasten und gleichzeitig das Risiko einer Schlechterfüllung der Aufgaben minimieren. Welches Management-by-Konzept würden Sie wählen?
    - Eintritt in den strategisch wichtigen, aber extrem komplexen und intransparenten asiatischen Markt Management by objectives
    - Führung der Finanzbuchhaltung (seit 15 Jahren in den Händen der erfahrenen Leiterin, Frau Müller) management by exception
    - Erläuterung der Firmenstrategie auf einem Kongress für "Strategische Planung der Zukunft" management by delegation

# AGENDA "UNTERNEHMENSFÜHRUNG"

---

- **Ziele setzen**

- Eigentümer ("Shareholder"): Ziele und ihre Durchsetzung
- Stakeholder: Berechtigte Interessengruppen
- Führung: Verhältnis Vorgesetzter - Mitarbeiter

- **Planen**

- Strategische Planungstechniken
- Operative Planungstechniken

- **Entscheiden**

- Entscheiden unter Sicherheit
- Entscheiden unter Risiko und Unsicherheit

- **Realisieren**

- Strukturieren einer Organisation
- Prozessmanagement

- **Kontrollieren**

- Steuerungssysteme
- Techniken des Qualitätsmanagements

# PLANEN VS IMPROVISATION VS KONTROLLE

**Improvisation** ist die kurzfristige Reaktion auf eingetretene Umfeldbedingungen

## Vorteile der Improvisation

- Abfedern unvorhersehbarer Risiken
- Nutzung von plötzlichen Chancen

**Planen** ist

- Vorstellung zukünftiger Umfeldbedingungen und Unternehmenspotenziale
- die gedankliche Prüfung zukünftiger Handlungsalternativen im Rahmen dieser Bedingungen

## Vorteile der Planung

- Zielorientierung und Koordination des Unternehmensgeschehens
- Reduzieren von Risiken
- Verminderte Komplexität
- Motivationsförderung

## Gefahren der Planung

- „Paralysis by analysis“
- Bürokratischer Teufelskreis
- „Papier ist geduldig“

**Kontrolle** ist die nachträgliche Überprüfung, inwieweit die Planung realisiert wurde

## Vorteile der Kontrolle sind

- Frühzeitiges Wahrnehmen von Störungen
- Einleiten von Gegenmaßnahmen



# DEFINITION UND AUSGEWÄHLTE INSTRUMENTE STRATEGISCHE UNTERNEHMENSPLANUNG

**Strategische Unternehmensplanung** beschreibt ... wie das Unternehmen unter Nutzung der

- **unternehmensspezifischen Potenziale** (Ressourcen, Kompetenzen, Allianzen) die durch das
- **Umfeld** bedingten Chancen wahrnimmt und die Bedrohungen abwehrt

## Markt-/Umfeldbezogene Analysen\*

- Marktgröße/Prognosen, Segmentierung
- Branchenstrukturanalyse von Porter
- Lebenszykluskonzept

## Generische Strategiealternativen\*

- Produkt-Markt-Matrix von Ansoff
- Marktsegment-Matrix
- Wettbewerbsstrategien nach Porter
- Konkurrenzstrategien
- Absatzmittlerstrategien

## Unternehmenspotential-Analysen

- Strategische Produkt Portfolio Analyse
- Kernkompetenz-Analyse
- Erfahrungskurvenanalyse
- Wertschöpfungskettenanalyse
- Stärken-/Schwächenanalyse (SWOT)

\* Eher im Bereich „Strategisches Marketing“

# NORMSTRATEGIEN IM PORTFOLIO DER BOSTON CONSULTING GROUP

Fehler: grenzen, vergleich, Achsen werden nicht beachtet, Wir kucken uns nur die Innenfinanzierung an - was ist mit den Question marks?



## Relativer Marktanteil

$$= \frac{\text{Marktanteil des Unternehmens}}{\text{Marktanteil des größten Konkurrenten}}$$

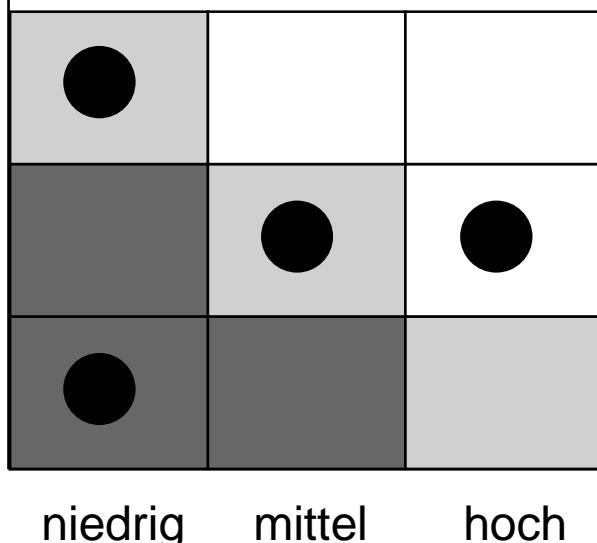
# „STRATEGISCHES“ (MCKINSEY) PORTFOLIO

- Investitions- und Wachstumsstrategien
- Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategien
- Selektive Strategien
- Position der strategischen Geschäftseinheiten

## Marktattraktivität

- Marktwachstum und Marktgröße
- Umsatzrendite
- Rechtliche Zugangsbeschränkungen
- und andere mehr

hoch  
mittel  
niedrig



kein Anspruch auf Objektivität. Begründung steckt hier nicht drinnen

## Relative Stärke der strategischen Geschäftseinheit

- Relative Marktposition
- Relatives Rationalisierungspotenzial
- Relatives Innovationspotenzial
- und andere mehr

# RESSOURCEN UND FÄHIGKEITEN ALS BASIS VON KERNKOMPETENZEN

## Ressourcen

- Materielle Ressourcen wie z.B. Ausstattung, Standort *saudi aramco*
- Immaterielle *sap* Ressourcen wie z.B. Erfahrung, *fashion business* Kenntnisse, eine starke CI mit Image, positiver Unternehmenskultur, eine gute Organisation

## Fähigkeiten

- die Ressourcen effektiv einzusetzen
- zu erhalten und
- ständig den sich verändernden Rahmenbedingungen anzupassen

## Strategische Bedeutung

- Wertvoll für Kunden und andere Stakeholder
- Schwer imitierbar/ substituierbar
- Anwendbar auf eine Vielzahl von Leistungen

Kernkompetenz von DELL:  
Starke Supplychain management und demand chain managemnet, parametrisiert verkaufen  
Kernkompetenz IKEA:  
einfaches schnelles zusammenbauen  
Ikea baut Häuser in Asien

# ERFAHRUNGSKURVENANALYSE

$$K_n = K_1 \times n^{-b}$$

$K_n$  = Kosten der n-ten Einheit

$K_1$  = Kosten der ersten Einheit

$n$  = kumulierte Produktionsmenge: bei Montage & Service über die Jahre, bei Anlagen (Prozessindustrie) Kapazität p.a.

$b = -\log_{10}(q) / \log_{10}(2)$  = Degressionsfaktor, bestimmt durch Erfahrungsrate  $p$

$q$  = Verhältnis des Kostenrückgangs aufgrund Erfahrungsrate  $q = (100-p)/100$

$p$  = Wert der prozentualen Kostenreduktion bei Verdoppelung der Produktionsmenge (also 10% entspricht  $p = 10$ )

## Stückkosten (€/Stk.)

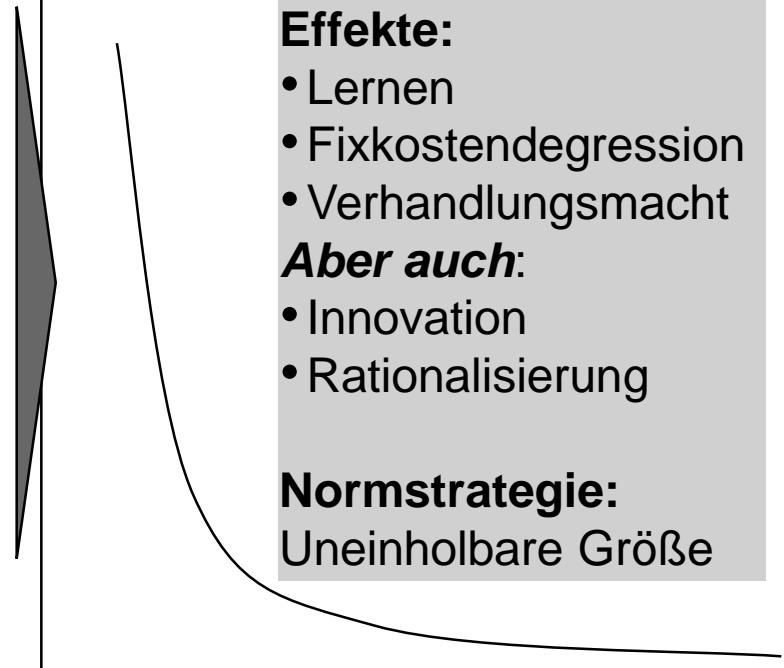
### Effekte:

- Lernen
- Fixkostendegression
- Verhandlungsmacht

### Aber auch:

- Innovation
- Rationalisierung

### Normstrategie: Uneinholbare Größe

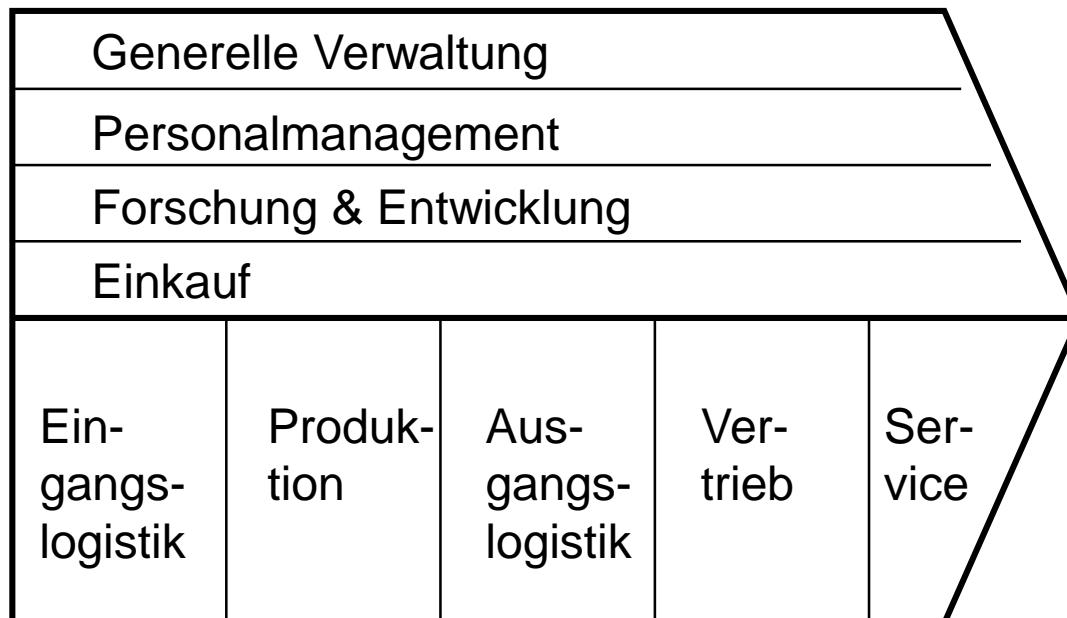


## Kumulierte Menge (Stk.)

# WERTSCHÖPFUNGSKETTEN ANALYSE

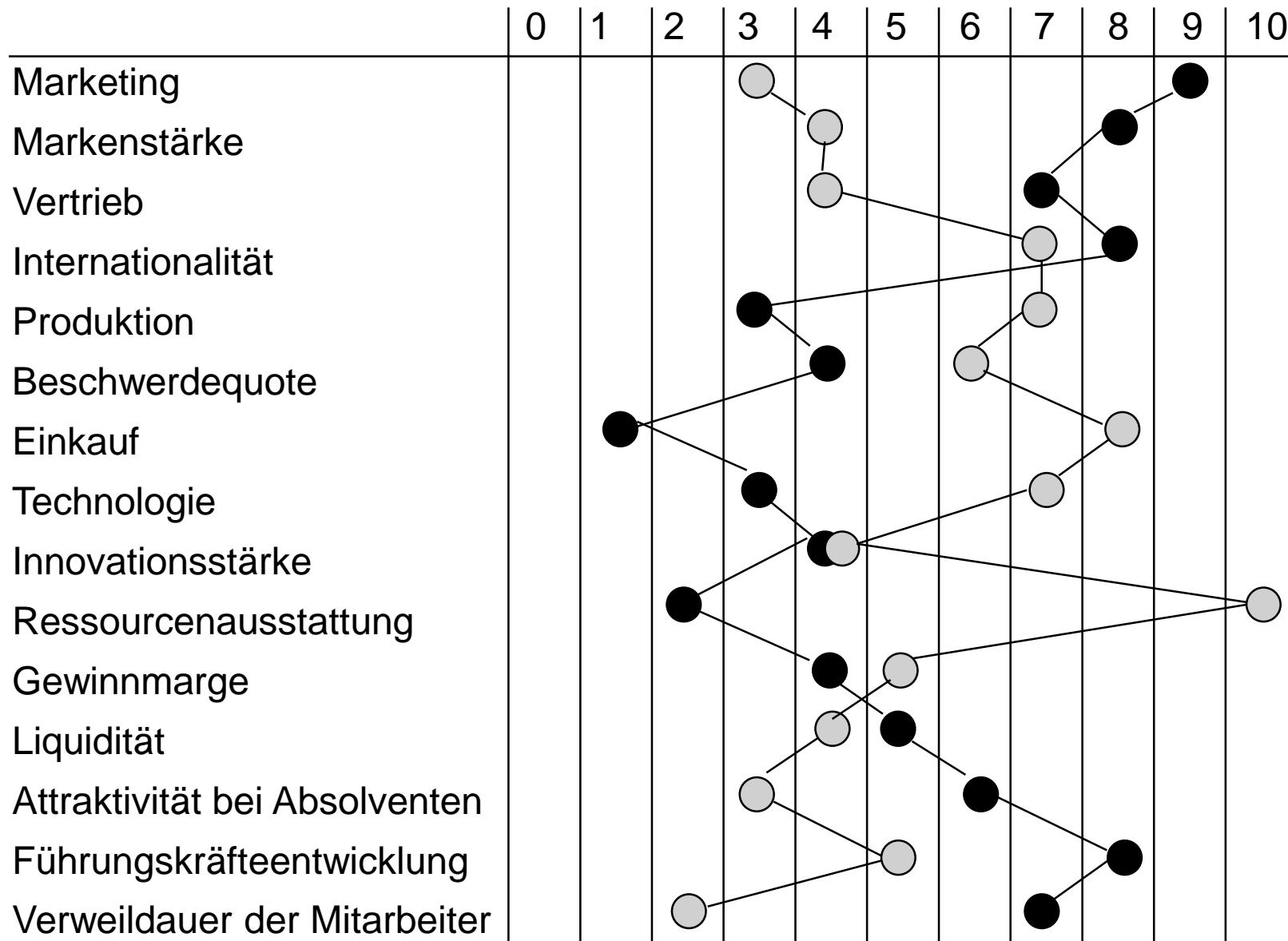
## Ziele

- Wertschöpfung steigern
- Outsourcing-Potenzial identifizieren



# STÄRKEN/SCHWÄCHEN ANALYSE

● Eigene Einheit  
○ Wettbewerb



# KLASSISCHE "SWOT" ANALYSE VS. 2<sup>nd</sup> ORDER SWOT

## Klassische SWOT Analyse

Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
- ...	- ...
Chancen (Opportunities)	Risiken (Threats)
- ...	- ...

- ...  
- ...

- Weit verbreitet in der Praxis
- Wenig Erkenntnisgewinn

## 2nd Order SWOT

### Umfeldperspektive

Chancen	Risiken
- ...	- ...
- ...	- ...

Unternehmenspotenzial-Perspektive	Stärken	Schwächen
	- ... - ...	
		- ... - ...

- Inhaltlich anspruchsvoller
- Höherer Erkenntnisgewinn

# "SWOT" ANALYSE (= STRENGTHS-WEAKNESSES-OPPORTUNITIES-THREATS)

## Umfeldperspektive

Unternehmenspotenzial-Perspektive	Stärken	Chancen	Risiken
	Schwächen	Welche Chancen kann das Unternehmen aufgrund seiner Stärken wahrnehmen ?	Welche Risiken kann das Unternehmen aufgrund seiner Stärken abwehren?
		Welche Chancen muss das Unternehmen aufgrund seiner Schwächen ungenutzt lassen ?	Welchen Risiken ist das Unternehmen aufgrund seiner Schwächen ausgeliefert?

# Übungsaufgaben Strategische Unternehmensplanung

1 Analysieren Sie die Kernkompetenzen von UPS ([www.ups.com](http://www.ups.com)) oder einer regionalen Sparkasse.

UPS konfektionierer von Dell, da vertrauen/ zuverlässigkeit

Kernkompetenz:

Folie 55 durchgehen

2a Bei einem Hersteller von Spezialchemikalien fallen die Kosten bei

Verdoppelung der Produktionsmenge um ca. 10%. Dabei gilt, dass in dieser Branche die Erfahrungskurve vor allem über Economies of Scale getrieben wird, weniger über Lernkurveneffekte. Angefangen hat er mit seiner ersten Tonne bei 100 T€/t. Er plant in zwei Jahren 1000 t p.a. zu produzieren. Welche Kosten sind zu erwarten?

2b Den Marktpreis für die Spezialchemikalie ermitteln Sie auf 20 T€/t. Wie viel müsste der Hersteller produzieren, um marktfähig anbieten zu können?

3 Entwickeln Sie eine vollständige Wertschöpfungskette für eine Service-Organisation, die Getränkeabfüllmaschinen repariert.

Ergebnis: armer Hund: 40000t

n= Anzahl Tonnen = 1000t p.a

100000€ pro Tonne

4 Erstellen sie eine SWOT-Analyse ~~wahlweise~~ <sup>Krones.de</sup> für die Deutsche Telekom, Daimler oder die Deutsche Bahn.

Ergebnis: ungefähr 35 Tausend €/ t

Mensch und Maschine (etwas lernen) Industrie:

über Jahre

Prozess Industrie: nur ein Jahr

In dem Fall kann ich mit den 1000 rechnen

# Übungsaufgaben Strategische Unternehmensplanung

- 5 Die Kraftwerks Anlagenbau AG (KAB) ist in allen Technologien zu Hause (Kohle, Solar, Kernkraft, Wasser, Wind, Biomasse). Sie hat auch ein Tochterunternehmen im Bereich Windkraft-Anlagen, das seit Jahren hoch defizitär ist, trotzdem zu den Top 10 der Subbranche gehört.

Die KAB zählt neben den großen Energieerzeugern wie RWE oder EON zunehmend auch Stadtwerke zu ihren Kunden, die im Rahmen der zunehmend dezentralen Energieerzeugung ihren Mix an Energiequellen optimieren wollen. Hier sind integrierte Gesamtkonzepte gefragt. [Text](#)

Beim Bereich Windkraft-Anlagen wird von der sehr aufwändigen und individuellen Anforderungsspezifikation der Kunden, über die technische Planung, Abstimmung bis zur Reinzeichnung, die behördliche Anmeldung und Dokumentation bis zur kompletten Bauüberwachung, Inbetriebnahme, Wartung, Hotline, etc. alles gemacht, was der Kunde braucht.

Jetzt will die KAB den defizitären Windkraft-Bereich entweder schließen oder grundlegend strategisch neu aufstellen. Unterstützen Sie die Entscheidung mit Portfolio-, Kernkompetenz- und Wertschöpfungsketten-Analyse.

# AGENDA "UNTERNEHMENSFÜHRUNG"

---

- **Ziele setzen**

- Eigentümer ("Shareholder"): Ziele und ihre Durchsetzung
- Stakeholder: Berechtigte Interessengruppen
- Führung: Verhältnis Vorgesetzter - Mitarbeiter

- **Planen**

- Strategische Planungstechniken
- Operative Planungstechniken

- **Entscheiden**

- Entscheiden unter Sicherheit
- Entscheiden unter Risiko

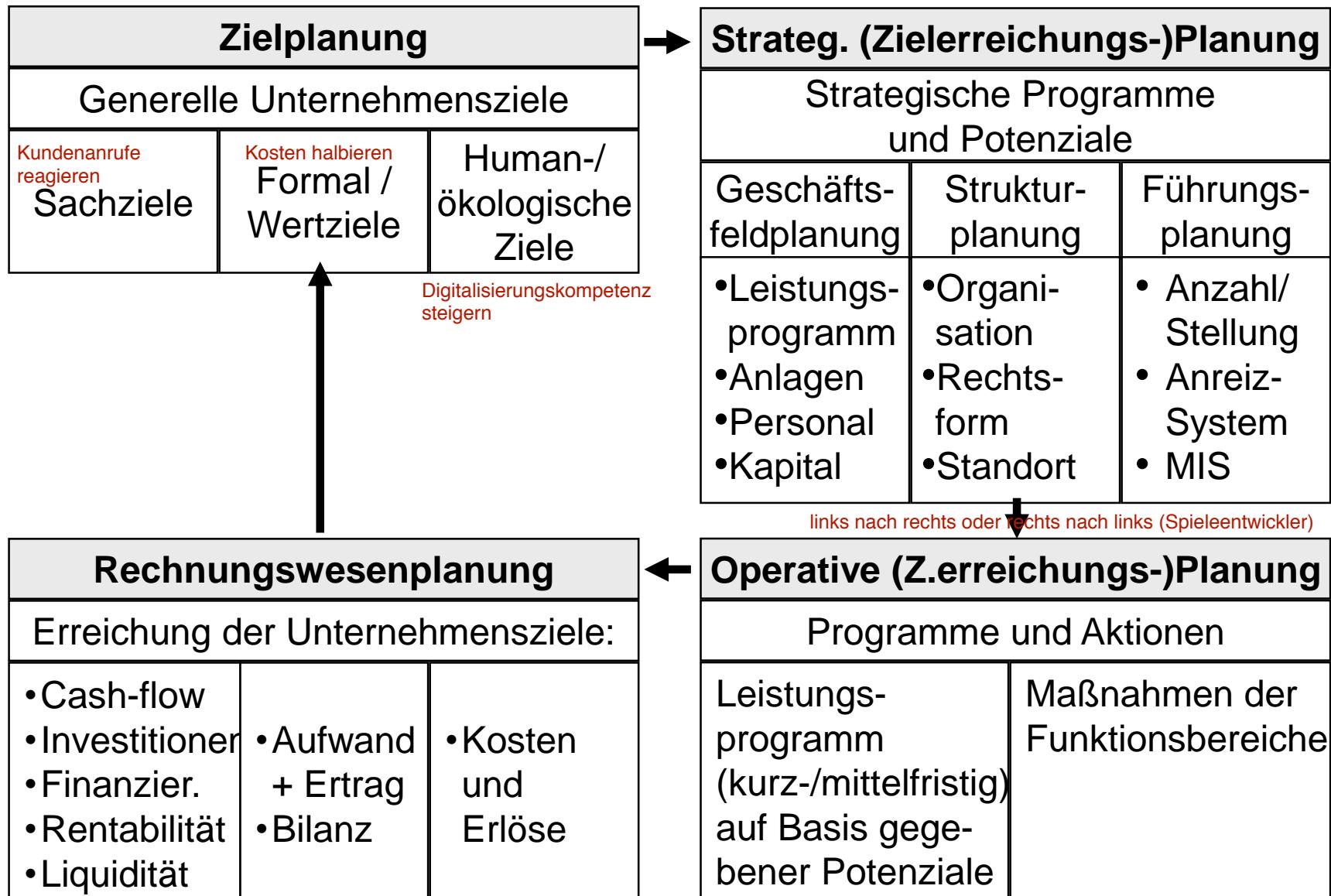
- **Realisieren**

- Strukturieren einer Organisation
- Prozessmanagement

- **Kontrollieren**

- Steuerungssysteme
- Techniken des Qualitätsmanagements

# INHALTE DES PLANUNGS UND KONTROLLSYSTEMS



# SYSTEMATIK OPERATIVER PLANUNGSARTEN

	Planungsarten						
Objekt	Ziel		Mittel				
	Struktur		Prozess				
	Personal	Finanzen	Anlagen	Info	usw.		
Funktion	Einkauf	Logistik	Vertrieb	ReWe	usw.		
Rechenbarkeit	quantitativ		qualitativ Markenplanung				
Fristigkeit	kurz		mittel		lang Produktlebenszyklus		
Abfolge Planung	sukzessiv <small>Text</small>			simultan <small>(treppe zeitverkürzung) kosten steigen automatisierung von planung IT mehr aufwand</small>			
Flexibilität	starr		flexibel				
Umfang	gesamt		partial				
Detaillierung	grob (Rahmen-)		fein (Detail-)				
Wiederholung	fallweise		periodisch				
	einmalig		rollierend				

4 mal planen pro Jahr - jedes quartal  
mehr aufwand

# GRUNDAUSRICHTUNG DES OPERATIVEN PLANUNGSSYSTEMS

warum überhaupt planen? (Daimler)

	<b>Traditionelles Budgeting</b>	<b>Better Budgeting</b>	<b>Beyond Budgeting</b>
<b>Ziel-Orientierung</b>	Vergangenheitsorientiert, interne Vorgaben	Analytische Neuplanung (z.B. Zero Base), Benchmarks <small>Situationsgerecht/ Effiziente Planung aber Aufwändiger für ambitionierte Ziele / motivation für Motivation</small>	Rollierende Planung am Markt orientiert
<b>Zielsetzung und Kontrolle</b>	Top-down, bottom-up (Gegenstrom)	Zielvereinbarungen (Organisation)	Eigene Ziele bei Richtlinien, Coaching + Hinterfragung <small>Rechnungsbasiert/ nicht das Verwalter möchte ein Gewinn erzielen / Unternehmer im Unternehmen Dezentralisierte Planung</small>
<b>Konsequenz</b>	Vergütungsgebunden	z.T. Entkopplung von Vergütung	Teambasierte Erfolgsvergütung
<b>Koordination</b>	Planung im Detail	Planung im Ganzen	Markt(ähnlich) durch Center-Konzepte <small>siehe nächste Folie</small>

# KOORDINATION DURCH CENTER-KONZEPTE

man könnte ein Shareholder Value berechnen

## Investment-Center

- Rentabilitätsziele (EKR, GKR, ...)
- Voraussetzung: Eigenes Invest-Budget
- Beispiel: Spin-outs

## Erlös(Revenue)-Center

- (Netto-) Umsatzziele
- Voraussetzung:  
Menge und Preise  
beeinflussbar, festes  
Kostenbudget
- Beispiel: Vertrieb

**Kernidee:** Einheiten koordinieren sich im Rahmen von Richtlinien selbstständig

## Profit-Center

- Gewinnziele (Center Input-Output-Rg.)
- Voraussetzung:  
Umsätze und Kosten  
beeinflussbar
- Beispiel: Produktmgmt.

## Cost-Center

- Kostenziele (Höhe, Entwicklung, Verteilung)
- Voraussetzung:  
Leistungsmenge und Qualität gegeben
- Beispiel: Kostenrechnung

Fester Kostenrahmen

## Service-Center

- Kosten und Qualitätsziele, gemessen über Kosten- und Qualitätskennzahlen
- Voraussetzung: Leistungsmenge gegeben
- Beispiel: Personalabteilung

Text

# AGENDA "UNTERNEHMENSFÜHRUNG"

---

- **Ziele setzen**

- Eigentümer ("Shareholder"): Ziele und ihre Durchsetzung
- Stakeholder: Berechtigte Interessengruppen
- Führung: Verhältnis Vorgesetzter - Mitarbeiter

- **Planen**

- Strategische Planungstechniken
- Operative Planungstechniken

- **Entscheiden**

- Entscheiden unter Sicherheit
- Entscheiden unter Risiko

- **Realisieren**

- Strukturieren einer Organisation
- Prozessmanagement

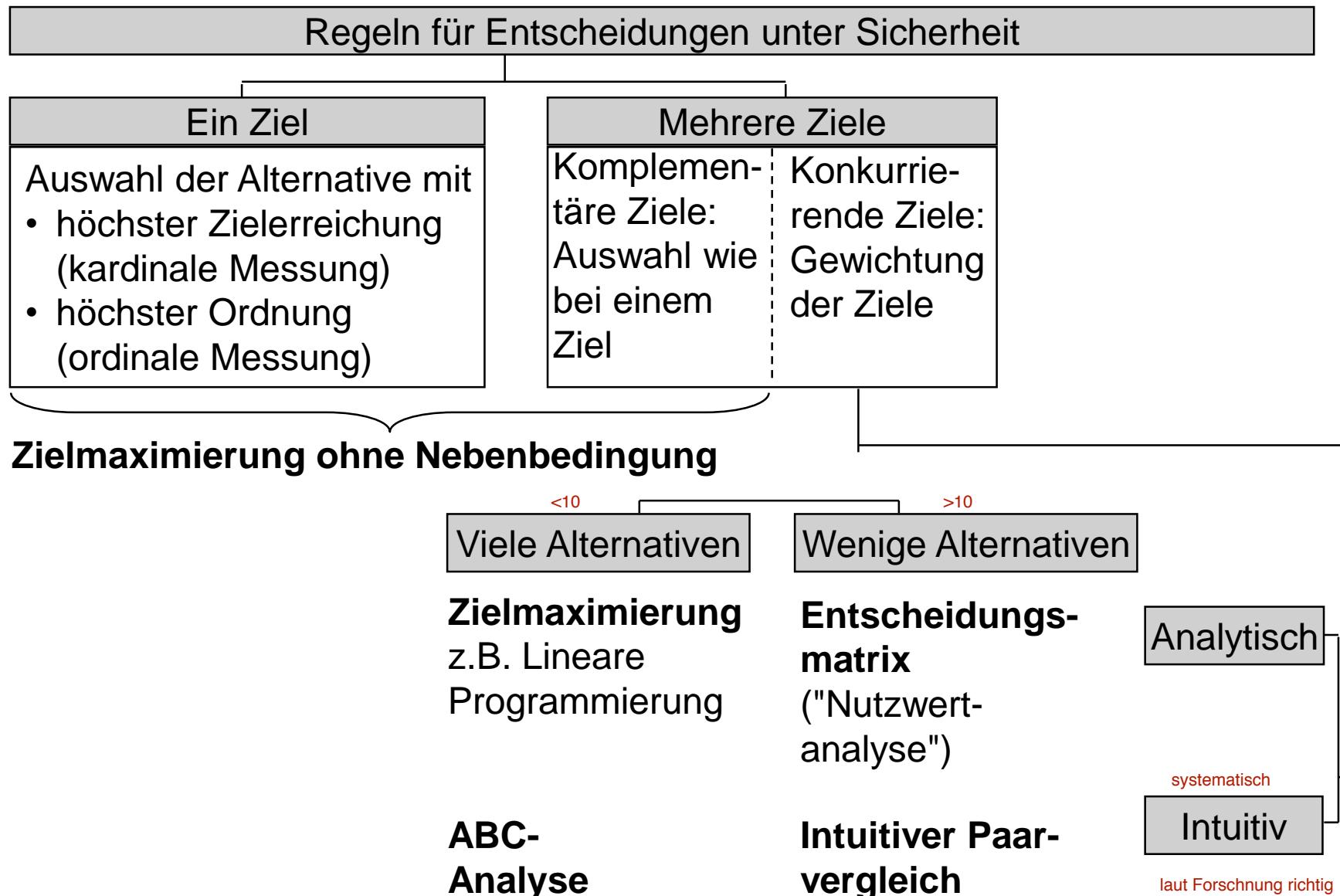
- **Kontrollieren**

- Steuerungssysteme
- Techniken des Qualitätsmanagements

# ENTSCHEIDUNGSSITUATIONEN UND TECHNIKEN

	Informationsstand der Entscheidung		
Art der Entscheidung	Sicherheit: Genaue Vorstellung über Ereignis (WS = 1, Wirkung bekannt)	Risiko: Vorstellung über die Wahrscheinlichkeit des Eintritts eines Ereignisses oder einer Wirkung (WS < 1)	Unsicherheit: Keine Vorstellung über die WS des Eintritts eines Ereignisses oder der Wirkung <small>keine Wahrscheinlichkeit - was passiert beim Brexit</small>
Entscheidungs-techniken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielmaximierung</li> <li>• ABC - Analyse</li> <li>• Systematischer Paarvergleich</li> <li>• Nutzwertanalyse (=Entscheidungsmatrix, Scoring-Modell)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidungsmatrix unter Risiko</li> <li>• Ereignis- und Entscheidungsbaumanalyse</li> <li>• Szenarien</li> </ul> <small>Text</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstellungsorientierte Entscheidungsregeln</li> </ul>

# ENTSCHEIDUNGEN UNTER SICHERHEIT - ÜBERSICHT



# ABC ANALYSEN FÜR DIE SCHNELLE INTUITIVE SORTIERUNG EINER VIELZAHL VON HANDLUNGSALTERNATIVEN

Machbarkeit	Hoch	B2-Ideen = "kleine, einfache Ideen"; Umsetzung, wenn Ressourcen es erlauben	A-Ideen = schnelle, sichere, große Wirkung; sofortige Umsetzung
	Gering	C-Ideen = zunächst keine Umsetzung	B1-Ideen = große Wirkung aber erst späte Ergebnisse + Risiko, selektive Umsetzung

**Gering**                            **Hoch**

**Wirksamkeit**

**Anwendung:**  
schnelle, meist intuitive  
Vorsortierung einer großen Zahl von Alternativen

# VOLLSTÄNDIGER PAARVERGLEICH ZUR GEWICHTUNG DER KRITERIEN

## Schritt 1: Bewertung in Paarvergleichen

Anzahl Alternativen festlegen = n

Vollständiger Dominanz-Paarvergleich  
(symmetrisch) mit:

$$\binom{n}{2} = \frac{n(n-1)}{2} = \text{Anzahl Vergleiche}$$

Ergebnis: Dominanzmatrix mit i Zeilen und j Spalten (hier: Beispiel!)

	A	B	C	D
A	-	1	1	0
B	0	-	0	0
C	0	1	-	1
D	1	1	0	-

## Schritt 2: Konsistenz-Check

$$\zeta = 1 - \frac{d}{d_{max}} \quad d_{max} = \begin{cases} \frac{n(n^2-1)}{24}, & \text{für } n \text{ ungerade} \\ \frac{n(n^2-4)}{24}, & \text{für } n \text{ gerade} \end{cases}$$

d = Anzahl zirkulärer Triaden

d<sub>max</sub> = maximal mögliche Anzahl zirkulärer Triaden

y<sub>i</sub> = Zeilensumme

$$d = \frac{n(n-1)(2n-1)}{12} - \frac{1}{2} \sum_{i=1}^n y_i^2,$$

## Schritt 3: Auswertung Paarsiege

$$\text{Anzahl Siege A}_{(j=1)} = \sum_{i=1}^n y_{i1}$$

$$\text{Anzahl Siege B}_{(j=2)} = \sum_{i=1}^n y_{i2}$$

## Schritt 4: Rangfolge bilden

- Bildung einer Rangfolge nach der Anzahl der Siege
- Bei Gleichstand zählt direkter Vergleich

# ÜBUNG ENTSCHEIDUNGSMATRIX UNTER SICHERHEIT

Text

	Preis EUR	EZ	Farbe	An- trieb	'000 KM	Klima	Zustand																												
VW Golf	7000  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>3</td></tr></table>				3	2012  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					grün  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					Diesel  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					73  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					ja  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					Garage, 1. Hand  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>				
	3																																		
Toyota Corolla	10500  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					2014  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					violett  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					Benzin  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					65  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					nein  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					Raucher  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>				
BMW 318 ti	4250  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>4</td></tr></table>				4	2005  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					blau  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					Benzin  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					170  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					ja  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					"top"  <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>				
	4																																		

5  
201-  
300 4

# ENTSCHEIDUNGSMATRIX

Entscheidungsmatrix				
Alternativen $A_i$	Ziele $Z_j$	Ziele $Z_j$ mit Gewichtungsfaktor $q_j$		Nutzen je Alternative
	$Z_1; q_1$		$Z_m; q_m$	
Alternative 1				Nutzen von $A_i$ = $\sum_{j=1}^m W_{ij} * q_j$
	Zielwirkungen $W_{ij}$			
Alternative n				

$$\sum_{j=1}^m q_j = 100\%$$

$$W_{ij} = [0;5]$$

## Schritte zur Entscheidung mit Entscheidungsmatrix

1. Vollständige Auflistung aller relevanten Alternativen
2. Erstellung eines Zielsystems
3. Aussortieren von Alternativen bei Verletzung von Muss-Bedingungen
4. Gewichtung der übrigen Ziele (Verteilung von 100%)
5. Übersetzung der Ergebnisse in Zielwirkungswerte (oft Spektrum 0-5)
6. Berechnung Gesamtnutzen aller Alternativen ( $A_i$ )
7. Vergleich der Alternativen und Ermittlung der überlegenen Alternative
8. Plausibilitätschecks
9. Dokumentation und ggf. Kommunikation

# AGENDA "UNTERNEHMENSFÜHRUNG"

---

- **Ziele setzen**

- Eigentümer ("Shareholder"): Ziele und ihre Durchsetzung
- Stakeholder: Berechtigte Interessengruppen
- Führung: Verhältnis Vorgesetzter - Mitarbeiter

- **Planen**

- Strategische Planungstechniken
- Operative Planungstechniken

- **Entscheiden**

- Entscheiden unter Sicherheit
- Entscheiden unter Risiko

- **Realisieren**

- Strukturieren einer Organisation
- Prozessmanagement

- **Kontrollieren**

- Steuerungssysteme
- Techniken des Qualitätsmanagements

## BEISPIEL: ENTSCHEIDUNG UNTER RISIKO

- Zustandsknoten
- Ereignis/Zufalls-knoten
- Entscheidungs-knoten

Sie wollen einen Urlaub buchen. Eine Pauschalreise "All Inclusive" kostet Sie 1200 EUR. Alternativ könnten Sie die Reise selber zusammenstellen. Der Flug würde Sie bei einem Billigflieger 300 € kosten, bei einer Business Airline 600 €. Die Wahrscheinlichkeit, dass Sie noch beim Billigflieger einen Sitz bekommen, schätzen Sie auf 1/3. Bei den Hotels zahlen Sie mit 50% WS entweder 600 € oder 1200 €.

Wenn Sie zwischen beiden Alternativen nur nach dem Preis entscheiden - welche Variante ist vorteilhafter?

# **Übungsaufgabe: Entscheidung unter Risiko mit einer Ereignisbaumanalyse**

Sie beraten das deutsche Werk eines europäischen Unternehmens bei einer Investitionsentscheidung. Das Werk könnte mit Anlagen vom Typ A oder B ausgestattet werden – wobei A 60 M€ kosten würde, B 90 M€.

Wenn die Nachfrage niedrig wäre (WS 1/3), würde A zu 2/3 ausgelastet sein, bei hoher Nachfrage zu 100%. B wäre bei niedriger Nachfrage halb und bei hoher Nachfrage voll ausgelastet.

Wenn die Maschinen voll ausgelastet laufen, besteht die Gefahr, dass sie im nächsten Jahr kaputt gehen (WS 1/3) und zum Preis der ursprünglichen Anschaffung ersetzt werden müssen.

Die Rückflüsse aus den Produkten einer voll ausgelasteten Anlage A betragen 300 M€, bei B 400 M€. Eine geringere Auslastung ergibt jeweils proportional geringeren Output. Der Austausch einer kaputten Anlage führt nicht zu Produktionsausfällen.

**Stellen Sie den Ereignisbaum auf und berechnen Sie die vorteilhaftere Investitionsalternative**

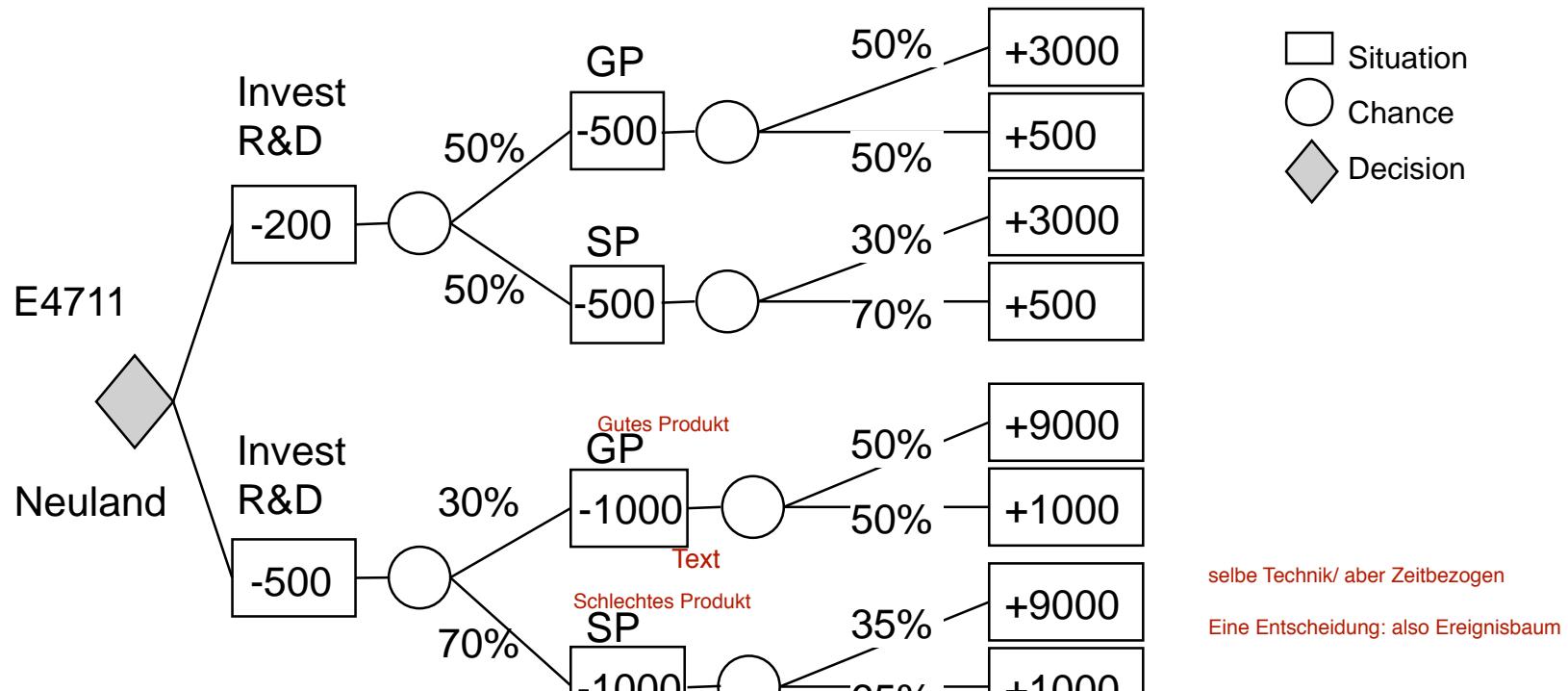
# BEISPIELAUFGABE EREIGNISBAUM MIT BERÜKSICHTIGUNG DES ZEITWERTES

In Mio. EUR; in Klammern Jahreszahlen

Sie sind Controller in einem Pharmaunternehmen und sollen die Entscheidung zwischen zwei alternativen Entwicklungsprojekten mit unterschiedlichen Risiko- und Payoff-Strukturen vorbereiten. Dazu haben Sie die folgenden Daten erhoben. Um zu einer Entscheidung zu kommen, wollen Sie den erwarteten Kapitalwert beider Projekte berechnen ("Expected Net Present Value"). Sie legen für diese Art von Projekten einen Diskontfaktor von 10% zugrunde und rechnen mit nachschüssigen Zahlungen. Erstellen Sie einen Ereignisbaum und berechnen Sie die gesuchten Werte.

	E 4711	Neuland
Maximaler Rückfluss (Jahr 10)	3000	9000
Mindest-Rückfluss (Jahr 10)	500	1000
Entwicklungsinvestitionen (1)	200	500
Investition Markterschließung (5)	500	1000
Erfolgs-WS		
• Entwicklung Top Produkt	50%	30%
• Max Rückfluss bei Top Produkt	50%	50%
• Max Rückfluss bei Nicht-Top-Produkt	30%	35%

# VOMEREIGNISBAUMZUMENTScheidungsbaum



selbe Technik/ aber Zeitbezogen

### Eine Entscheidung: also Ereignisbaum

Periode (T) 1 Jahr 5 Jahr 1

$$NPV(E) = \frac{-200}{(1+0,1)} - \frac{500 (0,5)}{(1+0,1)^5} + \frac{3000 (0,25)+500 (0,25)}{(1+0,1)^{10}} - \frac{500 (0,5)}{(1+0,1)^5} + \frac{3000 (0,15)+500 (0,35)}{(1+0,1)^{10}} = 86,04$$

$$NPV(N) = \frac{-500}{(1+0,1)} - \frac{1000 (0,3)}{(1+0,1)^5} + \frac{9000 (0,15)+1000 (0,15)}{(1+0,1)^{10}} - \frac{1000 (0,7)}{(1+0,1)^5} + \frac{9000 (0,245)+1000 (0,455)}{(1+0,1)^{10}} = 528,39$$

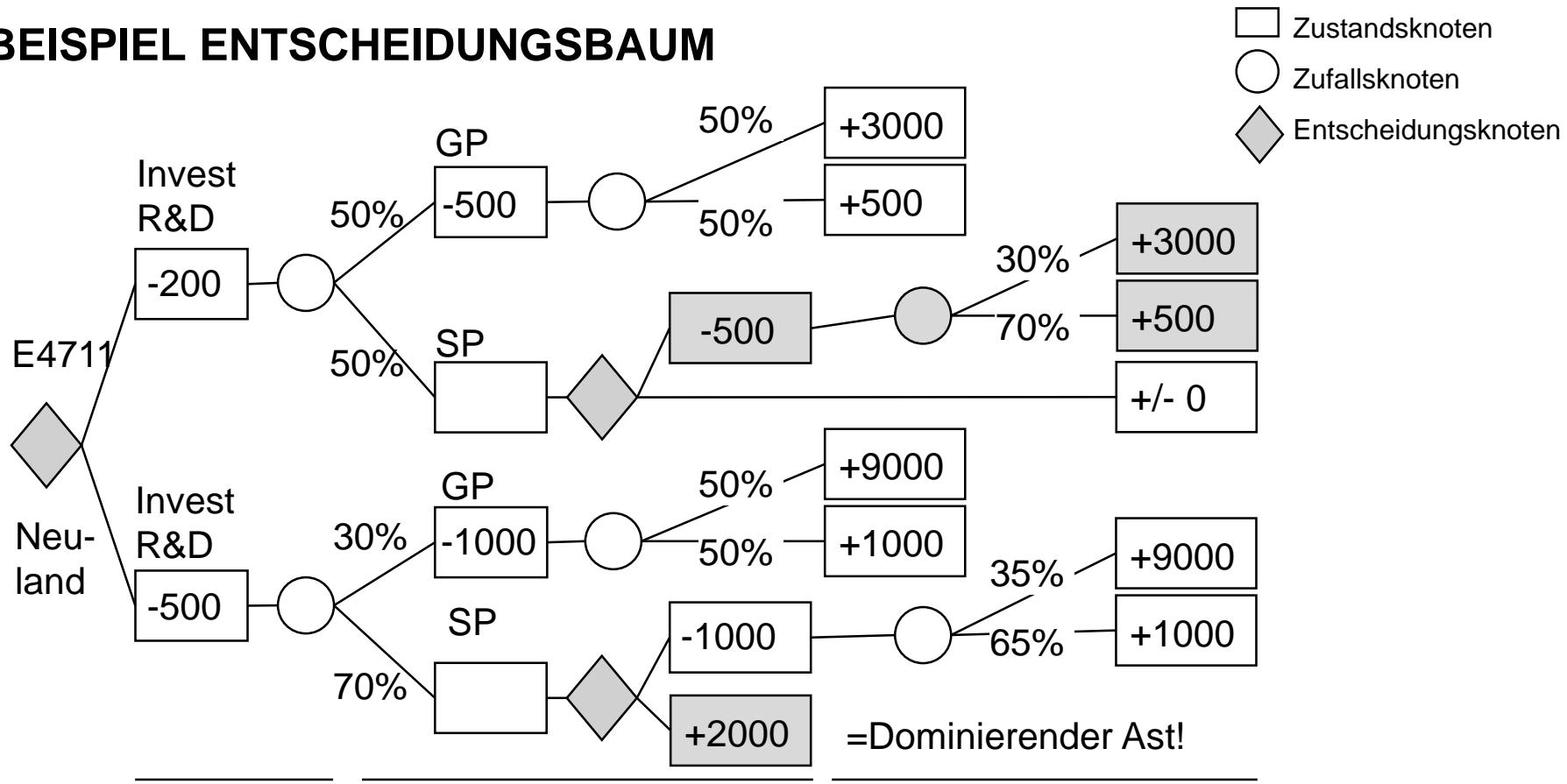
# EINFÜHRUNGSFALL VOM EREIGNISBAUM ZUM ENTSCHEIDUNGSBAUM - FORTSETZUNG

Sie stellen fest, dass die Ereignisbaumanalyse eine Möglichkeit vernachlässigt, nämlich auch noch in der Zukunft Entscheidungen zu treffen. Sie sehen vor allem folgende Entscheidungen:

- Wenn aus der Entwicklungsphase von E 4711 nur ein zweitklassiges Produkt resultiert, können sie es am Markt einführen oder das Projekt einstellen. Im Fall dass Sie das Projekt einstellen, wird ein Payoff von Null erwartet
- Wenn aus der Entwicklungsphase von Neuland nur ein zweitklassiges Produkt herauskommt, dann könnten Sie die Rechte entweder in Jahr 5 für 2000 verkaufen oder es selbst auf dem Markt einführen

Erweitern Sie den Ereignisbaum zum Entscheidungsbaum und berechnen Sie die Vorteilhaftigkeit der Alternativen

# BEISPIEL ENTSCHEIDUNGSBAUM



## Period 1

5

10

$$NPV(E) = \frac{-200}{(1+0,1)} - \frac{500 (0,5)}{(1+0,1)^5} + \frac{3000 (0,25)+500 (0,25)}{(1+0,1)^{10}} + \max \left\{ 0, \frac{-500 (0,5)}{(1+0,1)^5} + \frac{3000 (0,15)+500 (0,35)}{(1+0,1)^{10}} \right\} = 86,04$$

$$NPV(N) = \frac{-500}{(1+0,1)} - \frac{1000 (0,3)}{(1+0,1)^5} + \frac{9000 (0,15)+1000 (0,15)}{(1+0,1)^{10}} + \max \left\{ \frac{2000 (0,7)}{(1+0,1)^5}, \frac{-1000 (0,7)}{(1+0,1)^5} + \frac{9000 (0,245)+1000 (0,455)}{(1+0,1)^{10}} \right\} = 806,8$$

# ENTSCHEIDUNG ÜBER EINE ALTERNATIVE VS ENTSCHEIDUNG ZWISCHEN ALTERNATIVEN

Der Nettokapitalwert (Net Present Value; Excel Funktion „NBW“) besagt, ob eine Alternative die Renditeerwartung der Kapitalgeber erfüllt:

- $NPV = 0$  bedeutet: Renditeerwartung erfüllt
- $NPV > 0$  bedeutet: Renditeerwartung übererfüllt; Shareholder Value wird gesteigert
- $NPV < 0$  bedeutet: Renditeerwartung nicht erfüllt; SV wird reduziert

Vergleich ROI vs. Betrachtung NPV

Beim Vergleich substitutiver Alternativen mit divergierenden Anfangsinvestitionen ist der Nettokapitalwert kein geeignetes Maß, weil die Annahme einer Nichtanlage des Differenzbetrags unrealistisch ist. In dem Fall ist die relative Vorteilhaftigkeit zu berechnen als dynamischer Return-on-Investment (ROI) mit der Internen Kapitalverzinsung des investierten Betrags (Excel-Funktion „IKV“). Das ist nur bei anfänglich negativen und dann positiven Cash Flows möglich und nur über eine Approximation. Zudem sind im ROI die Kapitalkosten noch nicht berücksichtigt, d.h. bei positivem ROI kann der Shareholder Value sinken.

# ÜBUNG: ENTSCHEIDUNG IN CHINA

Beginnen immer mit einem Entscheidungsknoten

Entscheidungsbaum

Ihre Analysen haben ergeben, dass der ideale Ort für die Produktion China wäre. Dabei gibt es interessante Alternativen:

- Sie könnten das chinesische Unternehmen "ChopSuey" kaufen oder ein Produktions-JV mit einem lokalen deutschen Partner gründen. Im Fall des Kaufs zahlen Sie 500 Mio. EUR, im Fall des JV 150 Mio. EUR. Dafür kriegen Sie beim JV nur 50% der Rückflüsse (Rest für den Partner).
- Für die Nachfrage erwarten Sie folgendes: Im Fall des JV wird mit 20% Wahrscheinlichkeit die Nachfrage hoch sein, mit 80% niedrig, im Fall von "ChopSuey" sind die WS umgekehrt.
- Im Fall hoher Nachfrage hätten Sie in jedem Fall die Möglichkeit, noch ein weiteres Unternehmen kaufen zu können. Das würde dann ca. 100 Mio. EUR kosten. Die WS, dass sie ein gutes Unternehmen erwischen, beträgt 80%.
- Marketing schätzt die Rückflüsse mit folgender Struktur

Nachfrage	Erweiterungsunternehmen	Rückfluss (in Mio. EUR)
hoch	gut	1000
hoch	schlecht	700
hoch	nicht erweitert	700
niedrig	nicht erweitert	400

Stellen Sie den Entscheidungsbaum auf und berechnen Sie die erwarteten Überschüsse des "ChopSuey" Kaufs. Formulieren Sie kurz Ihre Empfehlung.

# Übungsaufgabe: Virtuelle Shopping Mall

Wie hoch müsste die Wahrscheinlichkeit eines Erfolges sein damit es lohnt/ (anders rum gedacht)

Als Entwickler von Shopping Malls müssen Sie zwischen zwei strategischen Möglichkeiten entscheiden: dem Ausbau von Standardmalls in B-Lagen und der Entwicklung einer Virtual Reality Mall.

Die Standardmalls (SM) kosten Sie 5 M€ pro Stück. Die erwartete Rendite auf das investierte Kapital liegt erfahrungsgemäß ab Jahr 2 nach Errichtung beim besten Drittel der Häuser in der Größe von 40% p.a., beim mittleren Drittel bei 20% p.a. und im Rest bei -10%. Das beste Drittel können Sie im Jahr nach der Errichtung mit 3 M€ p.a. zur Premium-Mall ausbauen, um dann ab Jahr 3 nach Errichtung die Kapitalrendite zu verdoppeln. Sie können jeweils 2 Malls pro Jahr selbst entwickeln oder den Ausbau stoppen; Sie setzen den Ausbau nur im besten Fall fort. Im schlechtesten Fall können Sie die Häuser in Jahr 3 nach Errichtung mit einem Aufwand von 0,5 M€ schließen.

Rechne bekannte auf Gleichung

In die Virtual Reality Mall (VRM) müssen Sie für die technische Entwicklung sowie das neue Logistikzentrum ca. 10 M€ investieren. Sie rechnen im besten Fall ab Jahr 2 nach Errichtung mit einer Kapitalrendite von 70% p.a. Im schlechtesten Fall floppt die VRM und sie erzielen eine Kapitalrendite von 0% p.a..

roi für den alternativen vergleich

Das Unternehmen rechnet über drei Jahre in die Zukunft, mit nachschüssigen Zahlungen und einem Diskontsatz von 10%.

npv vergleichen auf grund selber investition - wenn nicht auf basis roi

1. Stellen Sie den Entscheidungsbaum auf; verwenden Sie dabei eine durchgängige, differenzierte Symbolik für die unterschiedlichen Arten von Knoten.
2. Berechnen Sie, welche Erfolgswahrscheinlichkeit bei der VRM benötigt wird, damit sie die Alternative mit dem höheren Erwartungswert ist.

# AGENDA "UNTERNEHMENSFÜHRUNG"

---

- **Ziele setzen**

- Eigentümer ("Shareholder"): Ziele und ihre Durchsetzung
- Stakeholder: Berechtigte Interessengruppen
- Führung: Verhältnis Vorgesetzter - Mitarbeiter

- **Planen**

- Strategische Planungstechniken
- Operative Planungstechniken

- **Entscheiden**

- Entscheiden unter Sicherheit
- Entscheiden unter Risiko

- **Realisieren**

- Strukturieren einer Organisation
- Prozessmanagement

- **Kontrollieren**

- Steuerungssysteme
- Techniken des Qualitätsmanagements

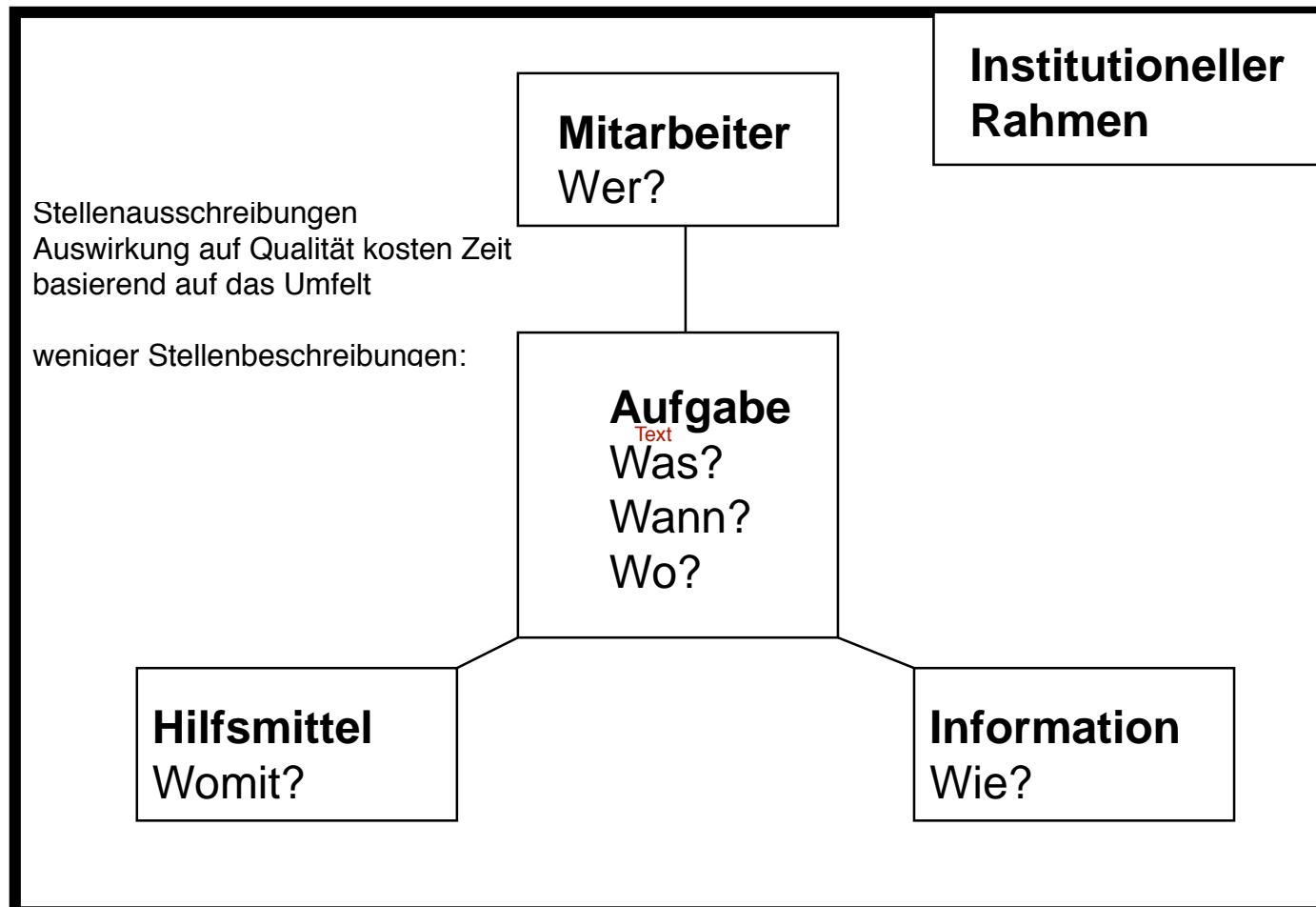
# DEFINITION UND DIMENSIONEN DER ORGANISATIONSSTRUKTUR

Die Organisationsstruktur eines Unternehmens umfasst die Gesamtheit der dauerhaften, formalen Regeln

Unternehmen besser schneller günstiger machen

- **Spezialisierung** bezeichnet die Arbeitsteilung innerhalb der Organisation
- **Koordination** ist die Abstimmung zwischen den arbeitsteilig erbrachten Leistungen
- **Konfiguration** bezeichnet die äußere Form der Hierarchie
- **Delegation** beschreibt die Verteilung von Entscheidungsbefugnissen in der Hierarchie
- **Formalisierung** beschreibt die schriftliche Fixierung der Organisationsstruktur

# GRUNDELEMENTE EINER STELLENBESCHREIBUNG ("STELLENSPEZIALISIERUNG")

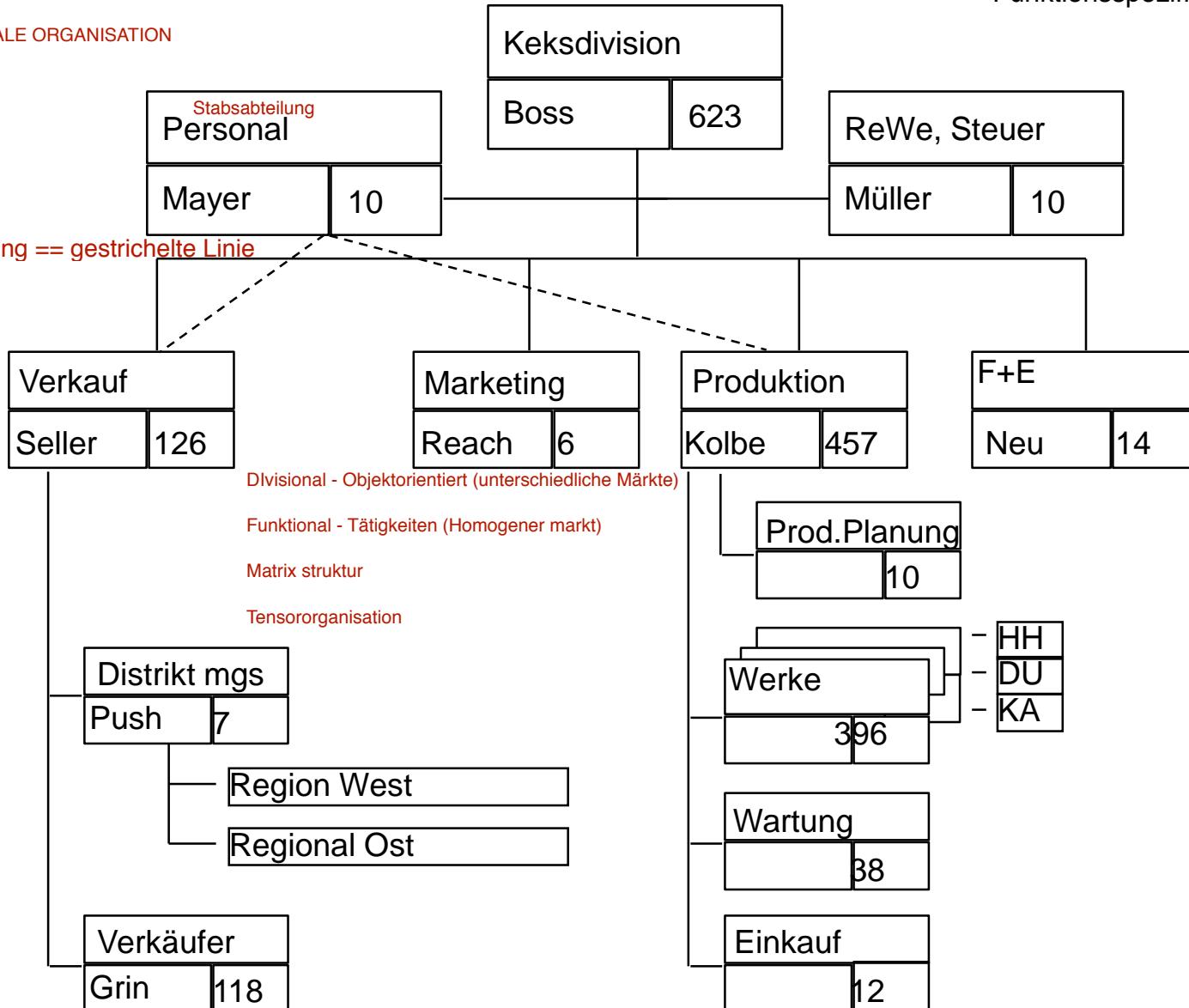


Wer berichtet an die stelle?  
An wenn berichtet die stelle und  
stelle ab???????????

# ORGANIGRAMM - BEISPIEL

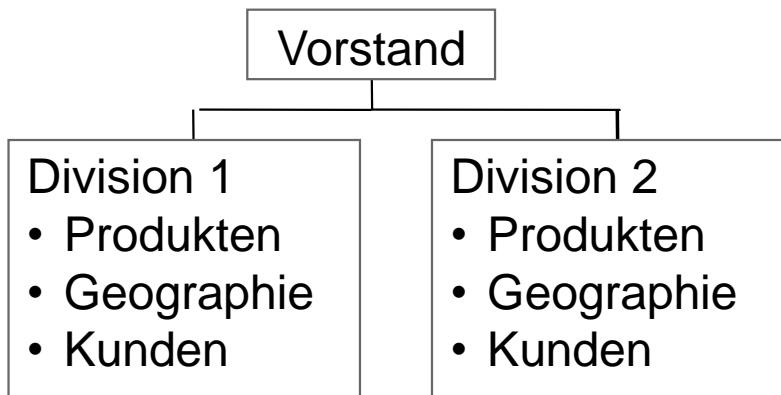
— Disziplinarische Führung  
 - - - Funktionsspezifische Führung

## FUNKTIONALE ORGANISATION

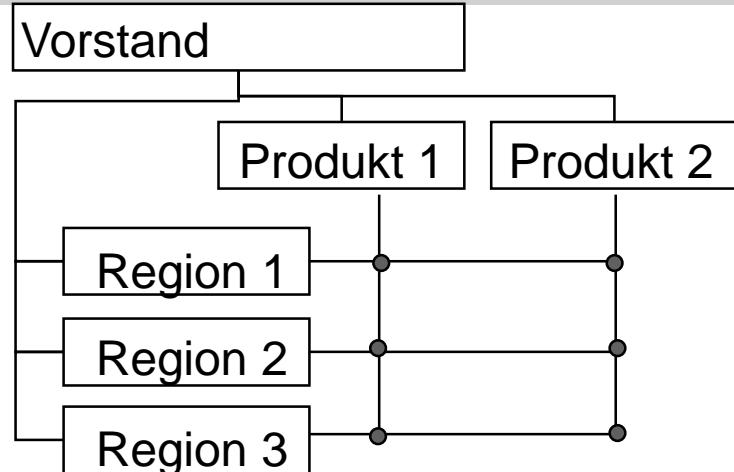


# FORMEN DER ABTEILUNGSSPEZIALISIERUNG

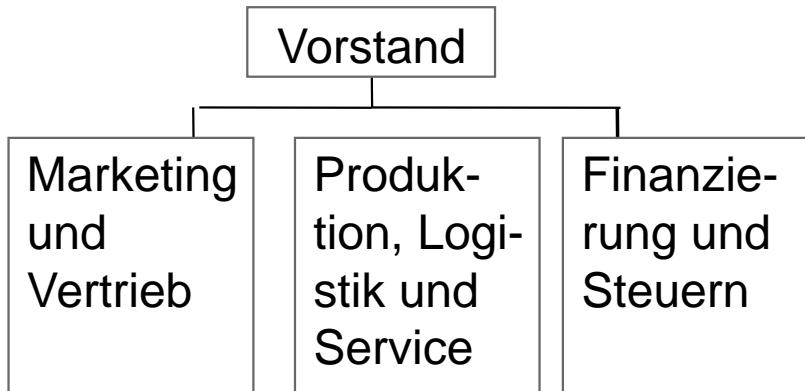
## Divisionale Organisation



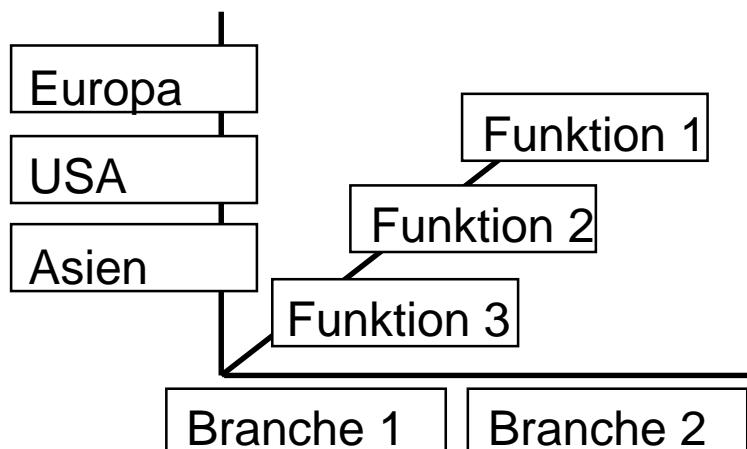
## Matrixorganisation



## Funktionale Organisation



## Tensororganisation



# ÜBUNGSBEISPIELE: ABTEILUNGSSPEZIALISIERUNG

## Situation

Software-Firma; 30 MA;  
Fa. ist 2 J. alt; 4 Pilotkunden  
in D; 1 Produkt

Sägewerk; 250 MA; 250 Jahre alt;  
Kunden zu 90% in D; Leistungen:  
Spezialprofil-Schnitte für  
Handwerker, Standardprofile für  
Baumärkte, Fertig(holz)häuser,  
Rundholzexporte nach Asien

Pharmaunternehmen; 25.000 MA;  
weltweit 8 Produktionsstandorte;  
und 58 Vertriebsniederlassungen;  
28.000 Produkte in 12 Stoff-  
klassen

## Ideale Form der Abteilungsspezialisierung

Funktional

Funktionale Weisung == gestrichelte Linie

Komplexität kleihalten: Funktional divisional matrix tensor

Zusätzliche Leistungen: divisionale 😞😊😊

Pharma unterscheiden sich auf der Vertriebsseite  
unterschiedliche Pharmamärkte/  
: Jedes Land eigene regularien

EU NAFTA Südamerika ROW

Matrix:

Tensor:

# STRUKTURELLE KOORDINIERUNGSFORMEN UND BEWERTUNG

## Persönliche Weisungen

### Stärken/Vorteile

### Grenzen/Nachteile

Nur für wenige  
Mitarbeiter geeignet  
teuerer / maximal  
flexibel

teuerer / keine Zeit

## Selbstabstimmung – fallweise – institutionalisiert

geht schnell ohne chef  
selbst abstimmen  
kostengünstig mail oder  
anruf

qualitativ schlecht  
Beispiel: Flugzeug Boing  
Beispiel: Projekt  
Forschungsmitarbeiter

## Planung und Kontrolle

Bürokratische teufelskreis von max weber

präzise wenig kosten  
hohe qualität

starr, schlechte  
flexibilität

## (Verhaltens-)Programme

ist schon klar bro  
selbstverständliche dinge  
hohe orientierungswirkung  
Beispiel: Vorlesung halten/ Athlet

maximal unflexibel

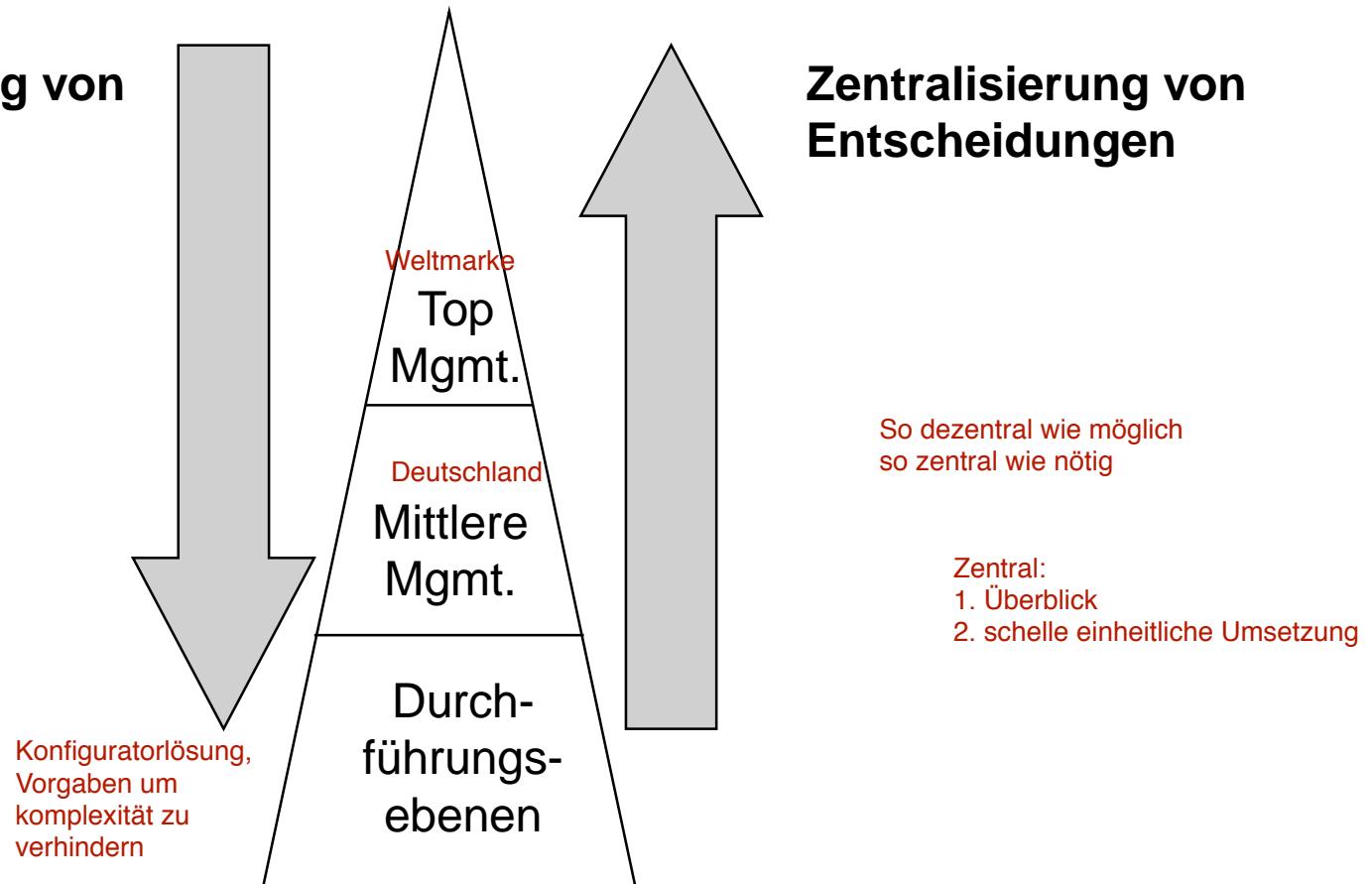
# KONFIGURATIONSALTERNATIVEN UND BEWERTUNG

	<b>Stärken/Vorteile</b>	<b>Grenzen/Nachteile</b>
<b>Ergänzung Linien um Stäbe oder Zentralbereiche</b>		
<b>Leitungsspanne (Verhältnis Vorgesetzte zu Mitarbeitern)</b>		
<b>Einsatz zeitlich oder inhaltlich begrenzter Einheiten (Projekte)</b>		

# DELEGATION VON VERANTWORTUNG UND ZUSTÄNDIGKEIT BEI ENTSCHEIDUNGEN

Dezentralisierung von Entscheidungen

Zentralisierung von Entscheidungen



# FORMALISIERUNGSFORMEN DER ORGANISATION

**Formalisierung**  
beschreibt die  
schriftliche  
Fixierung der  
Organisations-  
struktur

## Schriftliche Fixierung organisatorischer Regeln

- Organigramm und Stellenbeschreibungen
- Verfahrensanweisungen und Prozessdiagramme
- Organisationshandbücher

schriftlich  
Vorteil: präzise  
Nachteil:  
Arbeitsaufwand/  
Kosten, nicht  
flexibel (braucht  
Zeit)

## Schriftliche Fixierung Informationsfluss

- Inhalte (z.B. Aufträge, Protokolle, Mitteilungen, Warnungen, Anweisungen, etc.)
- Form (z.B. Papierformulare, E-Mail, Intra-/Extra-Net, elektronische Handelsplattformen)

## Leistungsdokumentation

- Arbeitszeitkarten i.V.m. Stechuhren
- Arbeitsstatistiken
- Arbeitsbewertungsbögen
- Tests/Leistungsüberprüfungen

**Widerstreitende Trends:**  
Entbürokratisierung vs.  
Zertifizierung

# ÜBUNGSFALL ORGANISATIONSSTRUKTUR: DIE BIOTECH AG

Hausaufgabe  
anhand  
der 5  
Instrumente

Eine Unternehmerin hat ihr vor 2 Jahren gegründetes Biotech-Unternehmen von 5 auf 80 Mitarbeiter, von 0 auf 30 M€ Umsatz, von LU auf Standorte in USA, Malaysia und Schweden ausgebaut.

Sie erzählt Ihnen, dass immer mehr Funktionen in der Ebene nach ihr dazu gekommen sind; aktuell würde sie zwischen den fast 20 Managern der zweiten Ebene schier zerrissen. Alle haben ihre höchst eigenen Vorstellungen über das Unternehmen und die Zukunft. Außerdem sei sie ständig damit beschäftigt, den Streit um Zuständigkeiten zwischen Marketing und Vertrieb damit zu schlichten, dass sie noch einmal die Abgrenzung erklärt. Und bei den wichtigen Entscheidungen hätte sie schon mehrfach daneben gelegen – weil einfach keine Zeit mehr blieb für eine vernünftige Vorbereitung.

Entwickeln Sie für die Unternehmerin einen systematischen Vorschlag, wie sie ihre Organisationsstruktur gestalten sollte, um sich zu entlasten.

# AGENDA "UNTERNEHMENSFÜHRUNG"

---

- **Ziele setzen**

- Eigentümer ("Shareholder"): Ziele und ihre Durchsetzung
- Stakeholder: Berechtigte Interessengruppen
- Führung: Verhältnis Vorgesetzter - Mitarbeiter

- **Planen**

- Strategische Planungstechniken
- Operative Planungstechniken

- **Entscheiden**

- Entscheiden unter Sicherheit
- Entscheiden unter Risiko

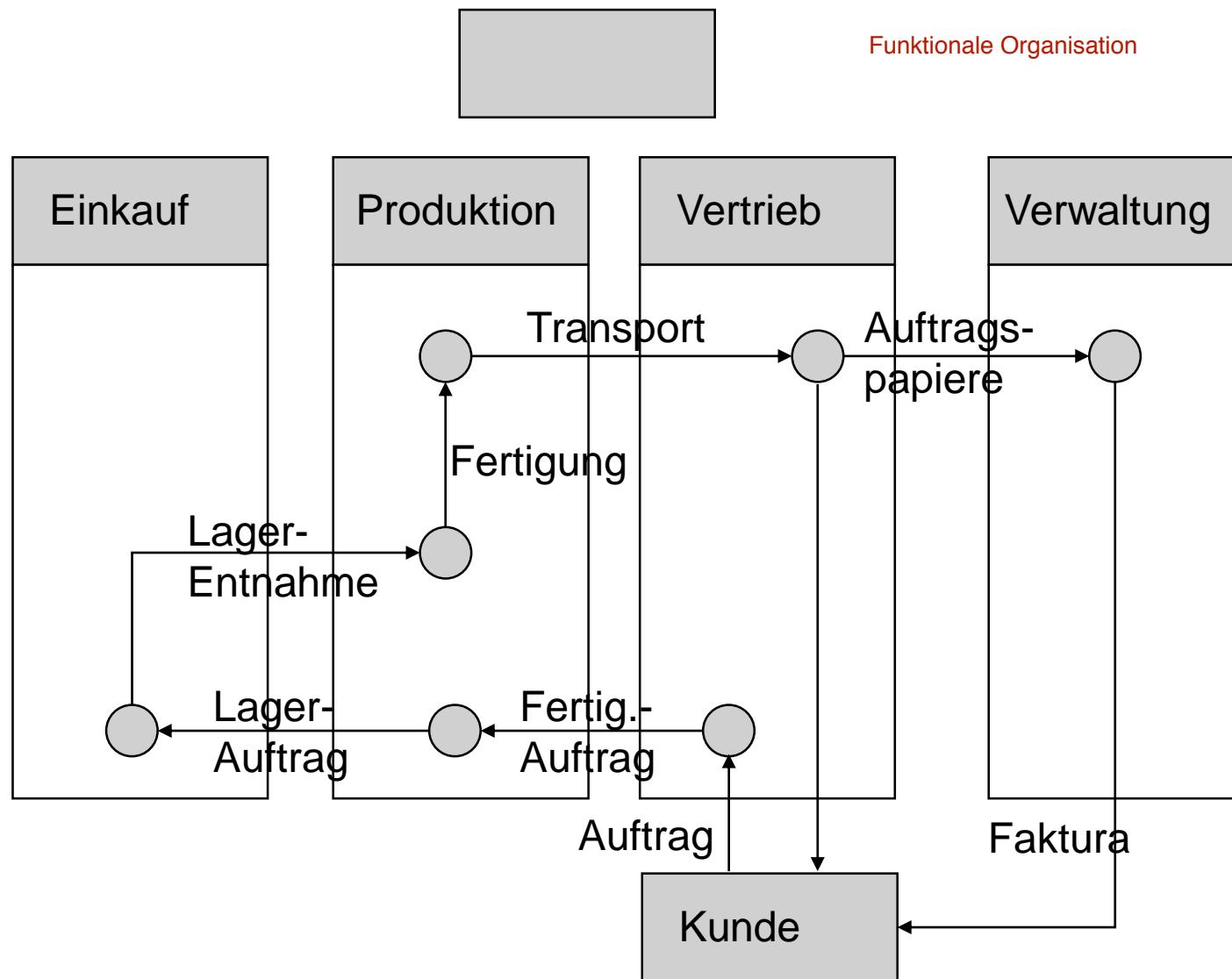
- **Realisieren**

- Strukturieren einer Organisation
- Prozessmanagement

- **Kontrollieren**

- Steuerungssysteme
- Techniken des Qualitätsmanagements

# ZUSAMMENHANG PROZESSORGANISATION UND STRUKTUR-ORGANISATION



# HERAUSFORDERUNG: BESCHREIBUNG UND OPTIMIERUNG VON GESCHÄFTSPROZESSEN

## Beschreibung

- Organisationseinheiten
- Daten
- Hierarchien
- Wirtschaftliche Fragestellung
- Zeitliche Verknüpfungen
- Ereignisse
- Implementierung
- Funktionen
- Tätigkeiten
- Vorgänge
- DV-Infrastruktur
- Kompetenzen
- Steuerungsmodelle
- Programmiersprachen

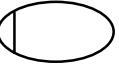
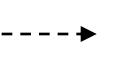
**Komplexität der Prozesse erfassen**

## Optimierung

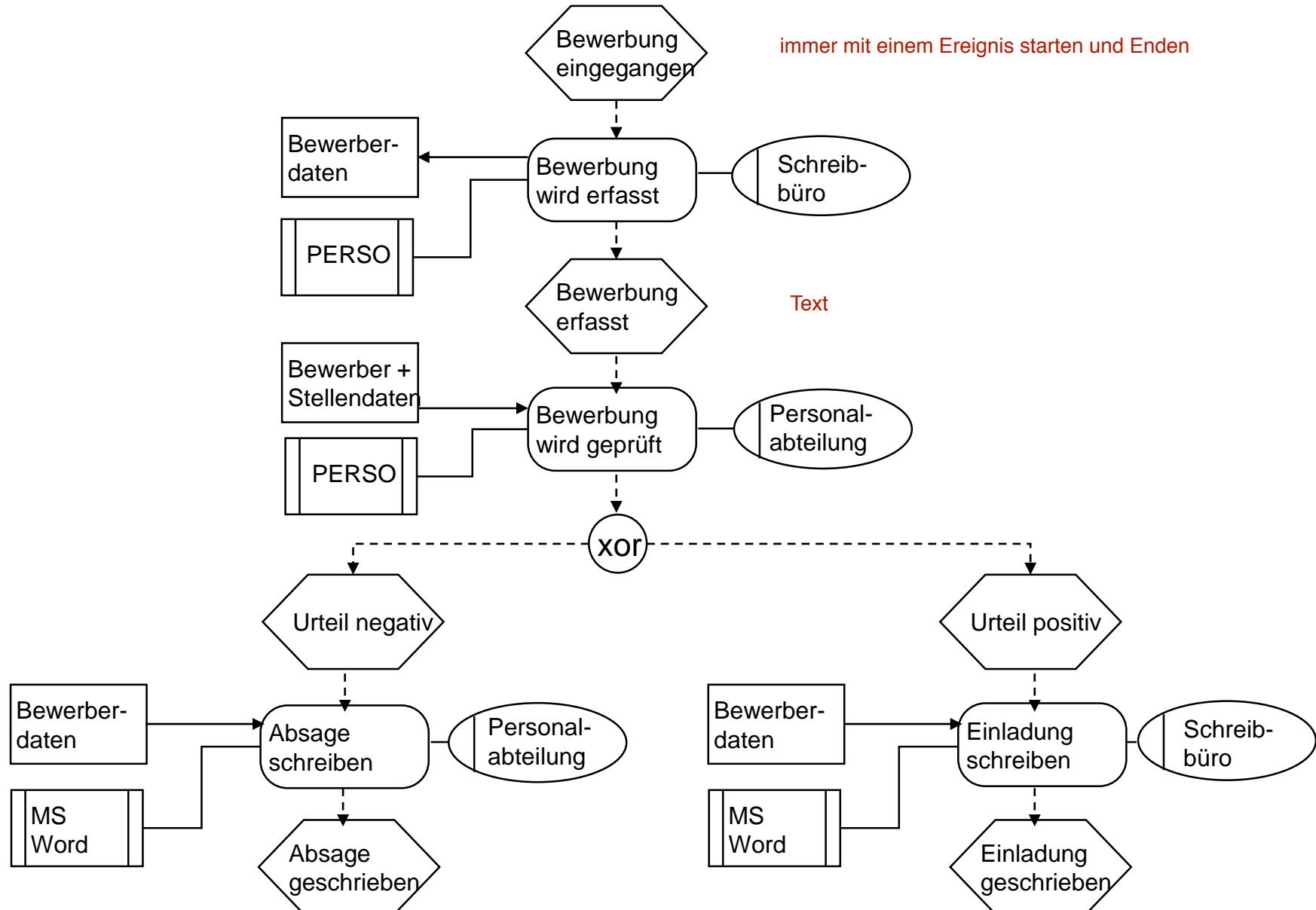
- **Effektivität:** Messung aller Aktivitäten des Unternehmens am Ziel der Kundenbindung
- **Effizienz:**
  - Funktionale Effizienz
  - Organisatorische Effizienz
  - Daten-Qualität
  - Integrierte Systeme
- **Flexibilität:** Erhöhung von Selbständigkeit und Abwechslung für Mitarbeiter

**Prozesse verbessern**

# EREIGNISGESTEUERTE PROZESSKETTEN (EPK): SPRACHE ZUR BESCHREIBUNG VON GESCHÄFTSPROZESSEN

Kern-objekte EPK	{  Ereignis  Funktion	Informationsobjekt + Verb im Perfekt, z.B. Material bereitgestellt Informationsobjekt + Verrichtung, z.B. Material bereitstellen
Zusatz-objekte EPK	{  Orga-einheit  Daten  Anwendungs-system	Bezeichnung der Organisationseinheit, die z.B. für Funktion oder Ressourcen verantwortlich ist Datenobjekte, als Input oder Output einer Funktion Anwendungssysteme zur Prozessunterstützung, z.B. SAP R/3
Verknüpfungen	{ — Zuordnung  Datenfluss  Kontrollfluss	"gehört zu" Daten fließen von ... zu Zeitlich logischer Zusammenhang
Logische Operatoren	{  "und"  "oder"  "oder"	Konjunktion, "sowohl als auch" Disjunktion, "exklusives oder", d.h. "entweder oder" Adjunktion, "inklusives oder", d.h. "mindestens ein"

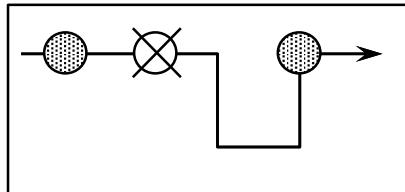
# BEISPIEL: EPK GESCHÄFTSPROZESSMODELL "BEWERBUNG"



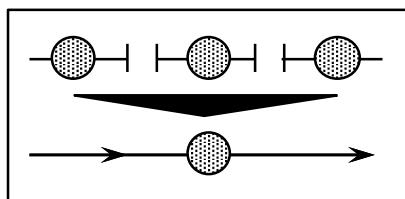
# SYSTEMATISCHE ABLEITUNG VON VERBESSERUNGSMÖGLICHKEITEN DER PROZESSKETTEN

## Verbesserungsmöglichkeit

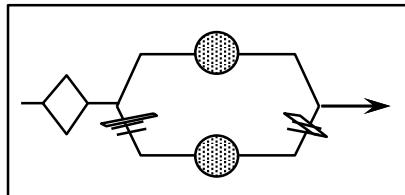
Reduktion von Prozesstufen



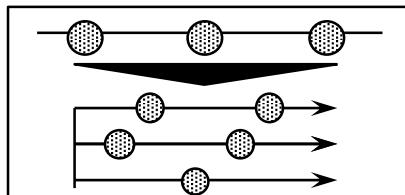
Reduktion von Schnittstellen



Auflösen von Schleifen



Parallelisierung von Teilprozessen



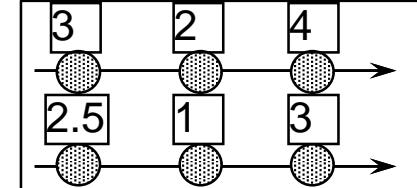
Beispiel Maschine schneller aber hohe Kosten

## Verbesserungsmöglichkeit

Erhöhung der Effizienz von Prozesstufen

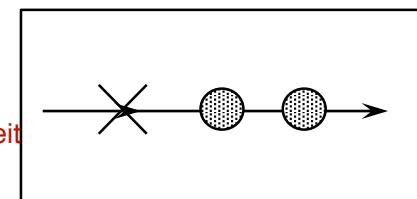
Beispiel Stift bestellen im Unternehmen / Ariba von BASF aufgekauft

in min.



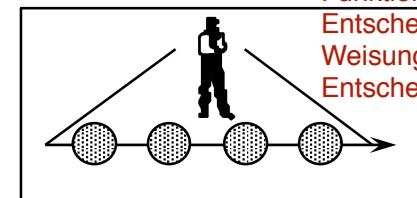
Ausschalten von Engpässen

schnellere Reaktionsfähigkeit  
meisten kosteneinsparung  
bessere Qualität

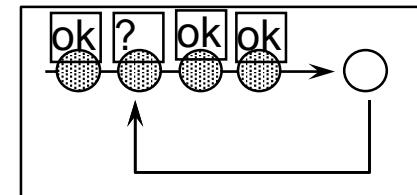


Funktionale Entscheidung:  
Weisung und Entscheidungsrecht

Sicherung durchgehender Prozessverantwortung

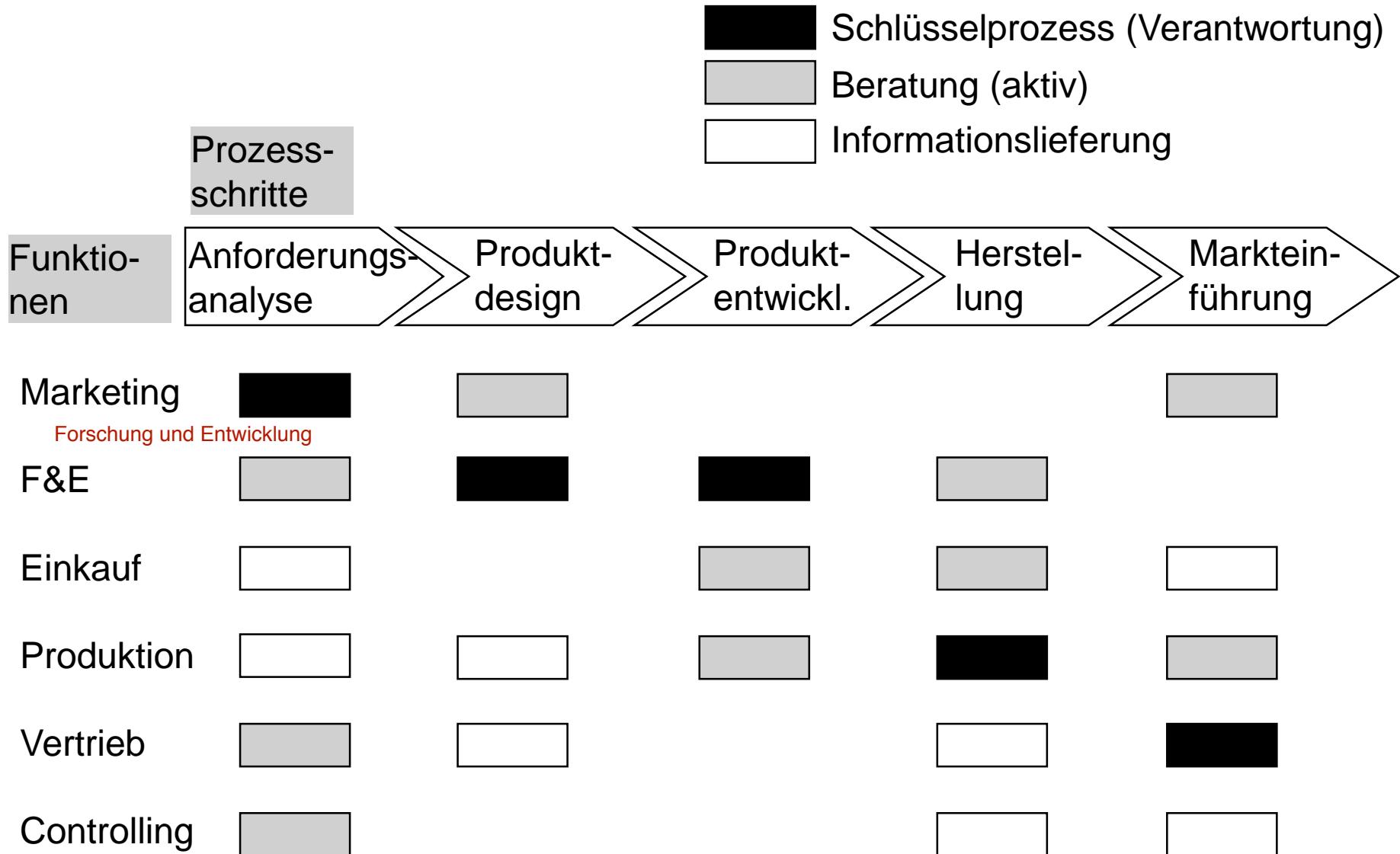


Sicherung direkten Feedbacks pro Prozesstufe



Engpasszentrierter Management stil israelit

# OPERATIVE SCHLÜSSEL-PROZESSPLANUNG AM BEISPIEL PRODUKTNEUEINFÜHRUNG



# ÜBUNG: EPK MODELLIERUNG ANGEBOTSERSTELLUNG

Im Vertriebsbüro gehen Kundenanfragen ein und werden im ERP System erfasst. Anschließend wird die Materialverfügbarkeit in der Abteilung Angebotsbearbeitung mit dem System LAGER geprüft. Ist das Material nicht verfügbar, wird dem Kunden durch den Vertrieb eine Absage erteilt. Gleichzeitig erfolgt eine Information an den Einkauf. Der Einkauf bestellt über das ERP System. Die Absage wird mit MS Word erstellt. Ist das Material verfügbar, wird durch die Debitorenbuchhaltung mit Hilfe des FI Systems das Kreditlimit geprüft, wofür die bereits vorliegenden Anfrage- und Kundendaten verwendet werden. Bei Überschreitung des Kreditlimits erfolgt eine Absage durch den Vertrieb. Bleibt der Kunde im Kreditlimit, erstellt der Vertrieb ein Angebot über das CRM System.

MACHEN

# AGENDA "UNTERNEHMENSFÜHRUNG"

---

- **Ziele setzen**

- Eigentümer ("Shareholder"): Ziele und ihre Durchsetzung
- Stakeholder: Berechtigte Interessengruppen
- Führung: Verhältnis Vorgesetzter - Mitarbeiter

- **Planen**

- Strategische Planungstechniken
- Operative Planungstechniken

- **Entscheiden**

- Entscheiden unter Sicherheit
- Entscheiden unter Risiko

- **Realisieren**

- Strukturieren einer Organisation
- Prozessmanagement

- **Kontrollieren**

- Steuerungssysteme
- Techniken des Qualitätsmanagements

# ÜBERBLICK: KONTROLL- UND STEUERUNGSMETHODEN

## Ebenen

Informationsaufnahme  
und Handlungen

Manager

Informations-  
aufbereitung +  
Darstellung

Corporate Portal inkl. Management Self Service,  
Strategic Enterprise Management, Management  
Dash Board, Knowledge Management

Informations-  
erfassung und  
-verarbeitung

Enterprise  
Resource  
Planning

Business  
Intelligence

Customer  
Relationship  
Management

Supply Chain  
Management

Infor-  
mations-  
logik

Interne Kosten-  
und Leistungs-  
rechnung

Externes  
Rechnungs-  
wesen

Qualitäts-  
wesen

Marktforschung  
und Markt-  
beobachtung

Personal-  
controlling

Etc.

deckungsbeitrag eines Kunden

Beschwerden

Text

Text

offene Forderungen

# STEUERUNG DURCH KENNZAHLENSYSTEME

## Werttreiberbaum

Jahr 2010 SIM  
alle Werte in T.Euro

EBITDA	Abschreibungen		
290	290	90	90
4,8%	4,8%		

- ROI - Baum
- ROCE vor Steuern
- ROCE nach Steuern
- ...

Ergebnis vor Steuern	Zinsen	EBIT	Betriebsergebnis
150	150	-50	200
1,5%	1,5%	-50	200

Jahresüberschuss	Ertragsteuern
90	90
1,5%	1,5%

NOPAT
140
140

ROCE n. Steuer	ROCE v. Steuer
4,6%	4,6%
4,6%	6,5%

WACC n. Steuer	WACC v. Steuer
4,3%	4,4%
4,4%	5,4%
5,5%	

Eigenkapital	EVA n. Steuer	EVA v. Steuer
1.100	1.190	0,3%
1.190	0,1%	1,1%
1.190	1,0%	1,0%

Fremdkapital	Übergewinn n. Steuer	Übergewinn v. Steuer
2.800	2.710	9
2.710	4	34
2.710	30	30

ROS	2,5%	2,5%	Zinssatz FK	Risikoaufschlag EK
Umschlag	1,56	1,56	4,0%	4,0%
ROI	3,8%	3,8%	5,0%	5,0%
Ges.kapital	3.900	3.900	Tax Shield %	
			40,0%	40,0%

Werttreiber	2010	SIM	Mengenindex	100	100
Umsatz	6.100	6.100			
Herstellkosten	-3.000	-3.000	Materialkosten	-1.000	-1.000
Marge	3.100	3.100	Materialpreisindex	100	100
Umsatz	0	0	Var. Herstellkosten	-1.000	-1.000
EBIT	0	0	Var. HK/ Einheit	100	100
EBT	0	0	Fixe Herstellkosten	-1.000	-1.000
JÜ	0	0	fixe HK	100	100
Übergewinn	0	0	Var. VV-Kosten	-1.000	-1.000
v. Steuer	-4	-4	var. VV-Kost./ Einheit	100	100
n. Steuer	-5	-5	Fixe VV-Kosten	-1.000	-1.000
			Sonst. Kosten / Erlöse	100	100
			Sonst. Kosten/ Erlöse	100	100
			Anlagevermögen	1.500	1.500
			Afa Jahre	5	
			Invest. Niveau	100	100
			Vorräte	1.200	1.200
			Reichweite (Tage)	146	146
			Forderungen L+L	1.100	1.100
			Laufzeit (Tage)	66	66
			Verbindlichk. L+L	600	600
			Zahlungsziel (Tage)	73	73
			Sonstige Aktiva	davon liquid. Mittel	
			100	100	
			n.zins.kf Passiva	30	30
			200	200	

# AUFBAU EINES RISIKO MANAGEMENT SYSTEMS (1 VON 2)

Risiken identifizieren

Risiken beobachten

Risiken managen

- **Rechtliche Grundlage:**  
KonTraG (= Gesetz zur  
Kontrolle und  
Transparenz im  
Unternehmensbereich  
v. 1.5.1998)

Haftung

## • Schritte

- Risikofelder  
identifizieren
- Risiken simulieren  
und priorisieren

Riskomanagementsysteme

Management-  
risiken

Produktions-  
risiken

Beschaffungs-  
risiken

Informations-  
risiken

Finanzrisiken

Rechtliche  
Risiken

Marktrisiken

- Führungsfehler, Vorsatz (Fraud)
- Organisation, Kontrollsyste

- Elementarrisiken, Diebstahl, Vand.
- Stakeholder: Mitarbeiter, Behörden

- Rohstoff- und Lieferantenrisiken
- Transport-/Lager-Risiken

- Hardware, Software, Architektur
- Social Engineering

- Liquiditätsrisiko
- Kredit, Zins, Kurs- und Währung

- Privatrecht, z.B. vertragliche Haftung
- Öffentliches Recht, z.B. Genehmig.

- Volkswirtschaftliche Risiken
- Kunden, Wettbewerb, Partner

# AUFBAU EINES RISIKO MANAGEMENT SYSTEMS (2 VON 2)

Risiken identifizieren

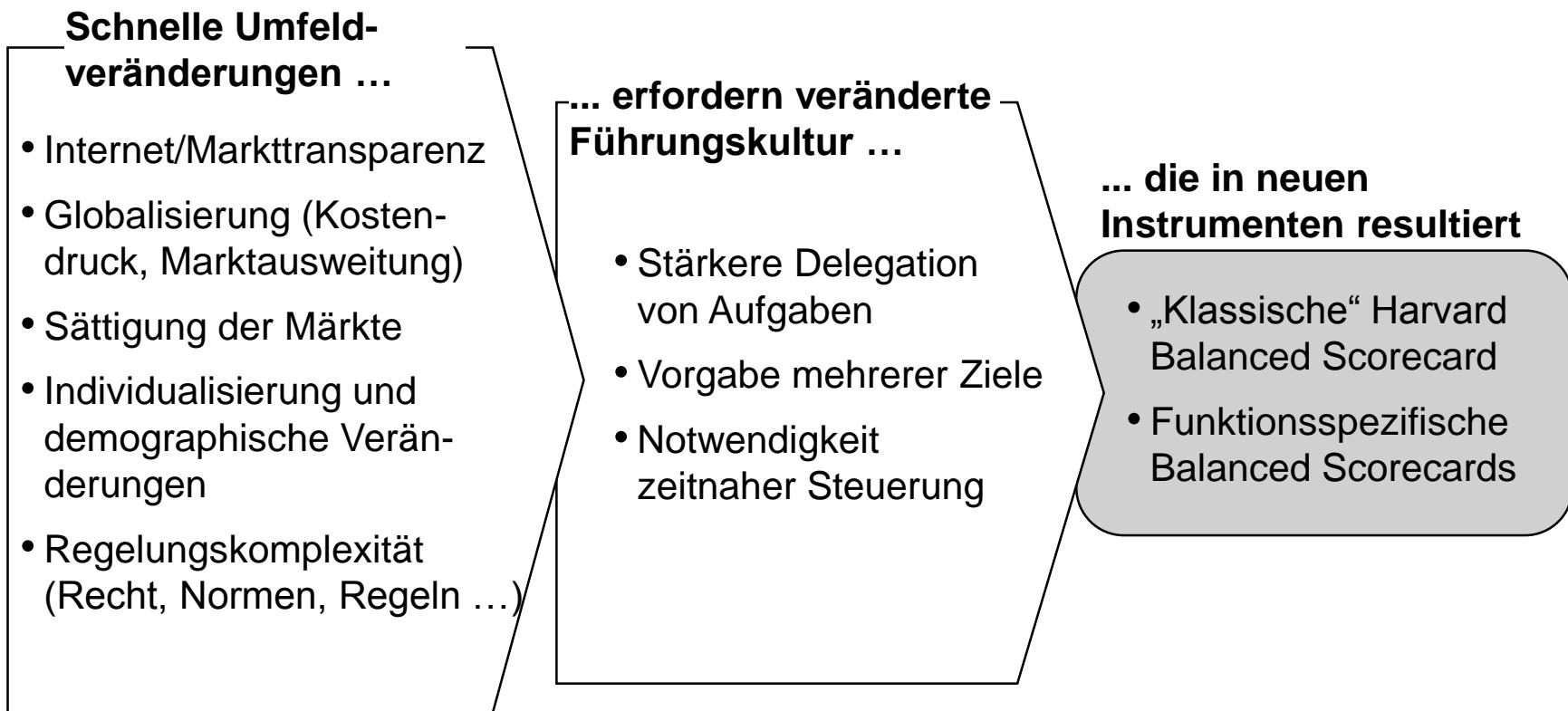
Risiken beobachten

Risiken managen

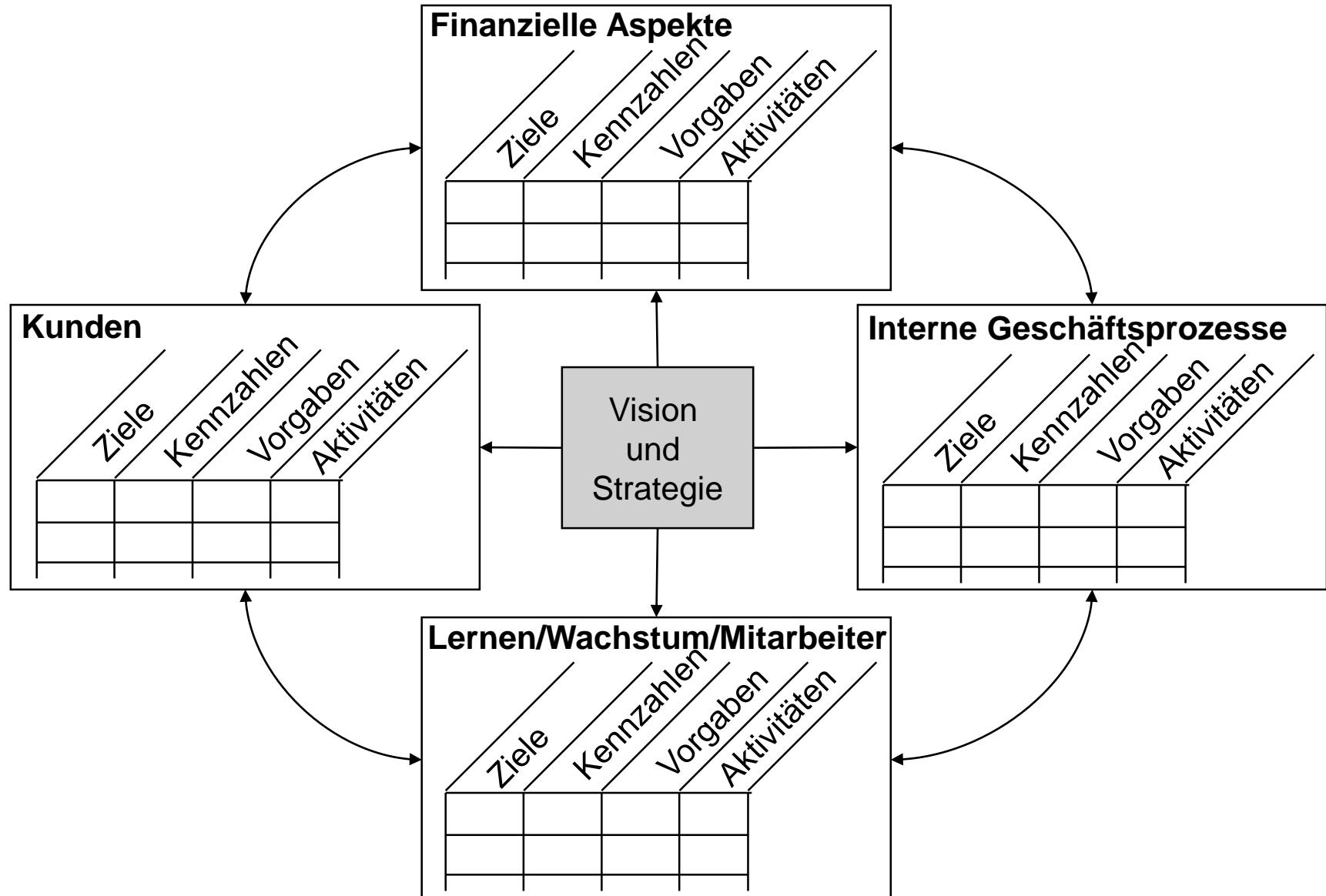
Beispiel:  
Lieferantenrisiko

- **Risikoindikatoren festlegen:**
  - Messbarkeit
  - Vergleichbarkeit
- **Schwellenwerte kalibrieren:**
  - Zielwert / Zielkorridor
  - Schwellenwerte
- **Maßnahmen definieren**
  - Beobachtungsfrequenz
  - Eskalationsstufen der Maßnahmen
  - Verantwortung
  - Kommunikation und Training aufsetzen
- **Risikovermeidung** bei sehr hohem Erwartungswert ohne Überwälzung
- **Risikominderung** als jede Maßnahme zur Reduktion des Risikos
  - technisch
  - personell
  - prozessual
  - organisatorisch
- **Risikoüberwälzung** (z.B. Versicherung)
- **Risikoselbstbehalt** (z.B. Streuung, Hedging)

# LOGIK NEUER PLANUNGS- UND KONTROLLINSTRUMENTE



# HARVARD BALANCED SCORECARD



# AGENDA "UNTERNEHMENSFÜHRUNG"

---

- **Ziele setzen**

- Eigentümer ("Shareholder"): Ziele und ihre Durchsetzung
- Stakeholder: Berechtigte Interessengruppen
- Führung: Verhältnis Vorgesetzter - Mitarbeiter

- **Planen**

- Strategische Planungstechniken
- Operative Planungstechniken

- **Entscheiden**

- Entscheiden unter Sicherheit
- Entscheiden unter Risiko und Unsicherheit

- **Realisieren**

- Strukturieren einer Organisation
- Prozessmanagement

- **Kontrollieren**

- Steuerungssysteme
- Techniken des Qualitätsmanagements

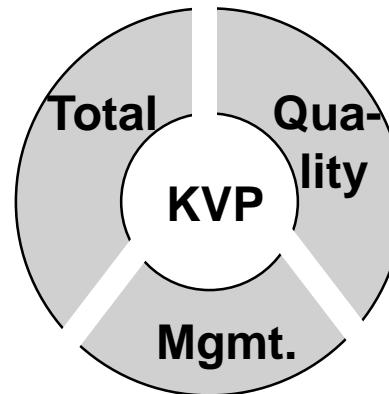
# ENTWICKLUNGSSCHRITTE DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

Qualitätskontrolle	Qualitäts-sicherung	Prävention	Total Quality Mgmt.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Delegation an separate Spezialisten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Einbindung der Werker in der Fertigung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Einbindung der Lieferanten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualität ist Chefsache und Führungsaufgabe</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Produktqualität</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prozessqualität</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zuliefererqualität</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Unternehmensqualit.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualität durch Prüfen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualität durch Qualitäts-bewusstsein</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualität durch Abstimmung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualität durch Kundenorientierung, Qualitätskultur und Qualitätswissen</li></ul>
<b>Umsatzrendite in %</b>			
0,6	4,6	6,7	9,1
<b>Umsatzwachstum in %</b>			
5,4	7,1	8,2	16,0

# ASPEKTE DES TOTAL QUALITY MANAGEMENT

## TOTALER Qualitätsanspruch:

- Intern: Bereichs- und funktionsübergreifend
- Extern: Übergreifend orientiert an
  - Kunden
  - Gesellschaft
  - Mitarbeiter
  - Lieferanten



## QUALITÄT in allen Aspekten:

- Arbeit
- Prozessen
- Unternehmen
- Produkten

## Qualität durch MANAGEMENT:

- Qualität als Führungsprinzip
- Verankerung von Qualität in Organisationsstruktur
- Schaffen von Qualitätsskultur auf der Ebene der Worker
- Einsatz von Qualitätstechniken

# EUROPEAN QUALITY AWARD (EQA) DER EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM): KRITERIEN UND BEISPIEL FÜHRUNG

## Kriterien und Gewichtung in %

### "Qualitätsbefähigende Elemente" (50%)

- |                         |     |
|-------------------------|-----|
| • Führung               | 10% |
| • Politik und Strategie | 8%  |
| • Mitarbeiterführung    | 9%  |
| • Ressourcen            | 9%  |
| • Prozesse              | 14% |

### Bewertungskriterien

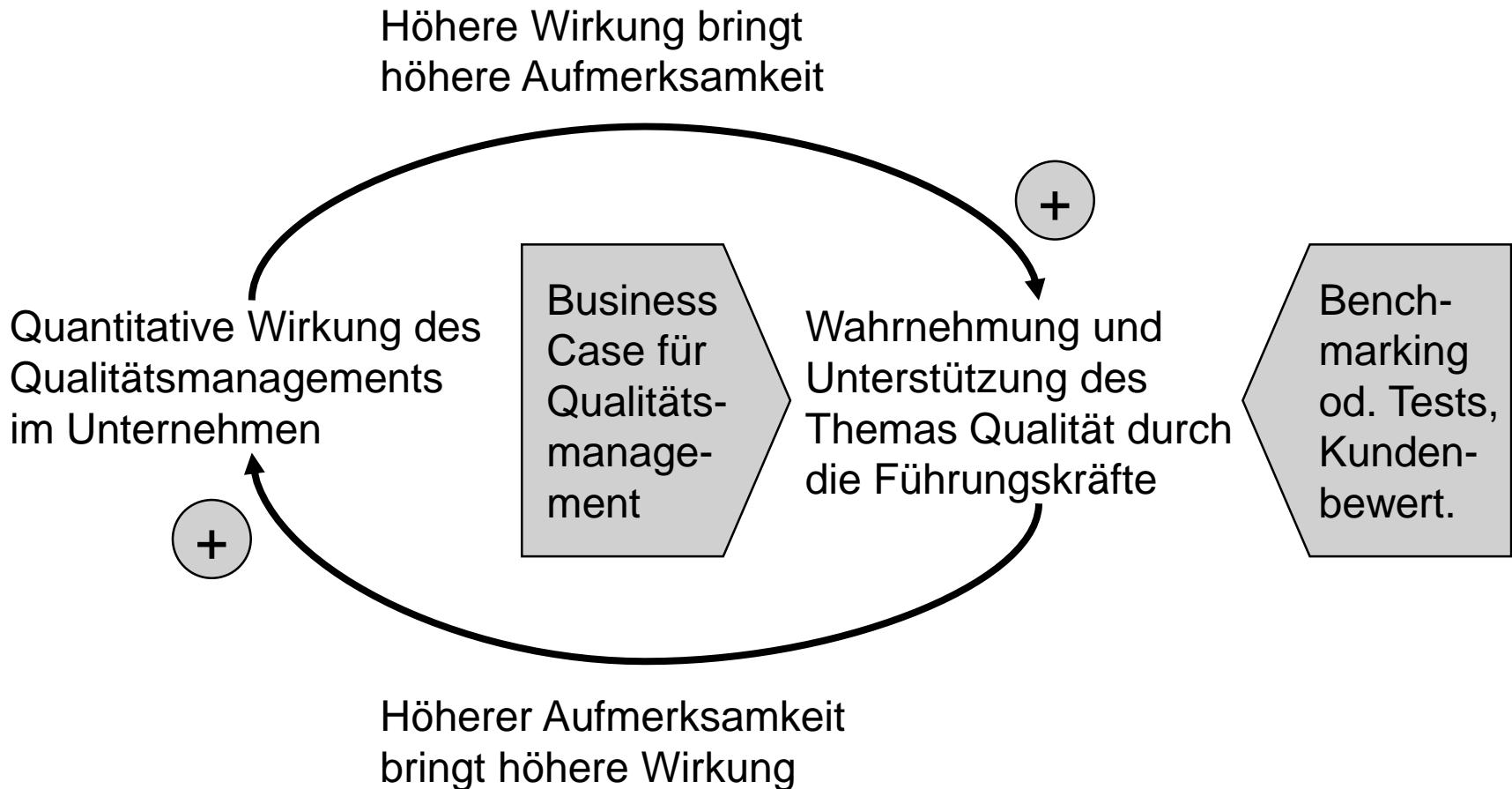
#### Führung im Detail

- Sichtbares Engagement bei der Führung von TQM
- Hinarbeiten auf eine stetige TQM Kultur
- Anerkennung und Würdigung der Anstrengungen und Erfolge von Personen, Teams, Kunden, Lieferanten
- Förderung von TQM durch Bereitstellung geeigneter Ressourcen
- Förderung TQM außerhalb des Unternehmens

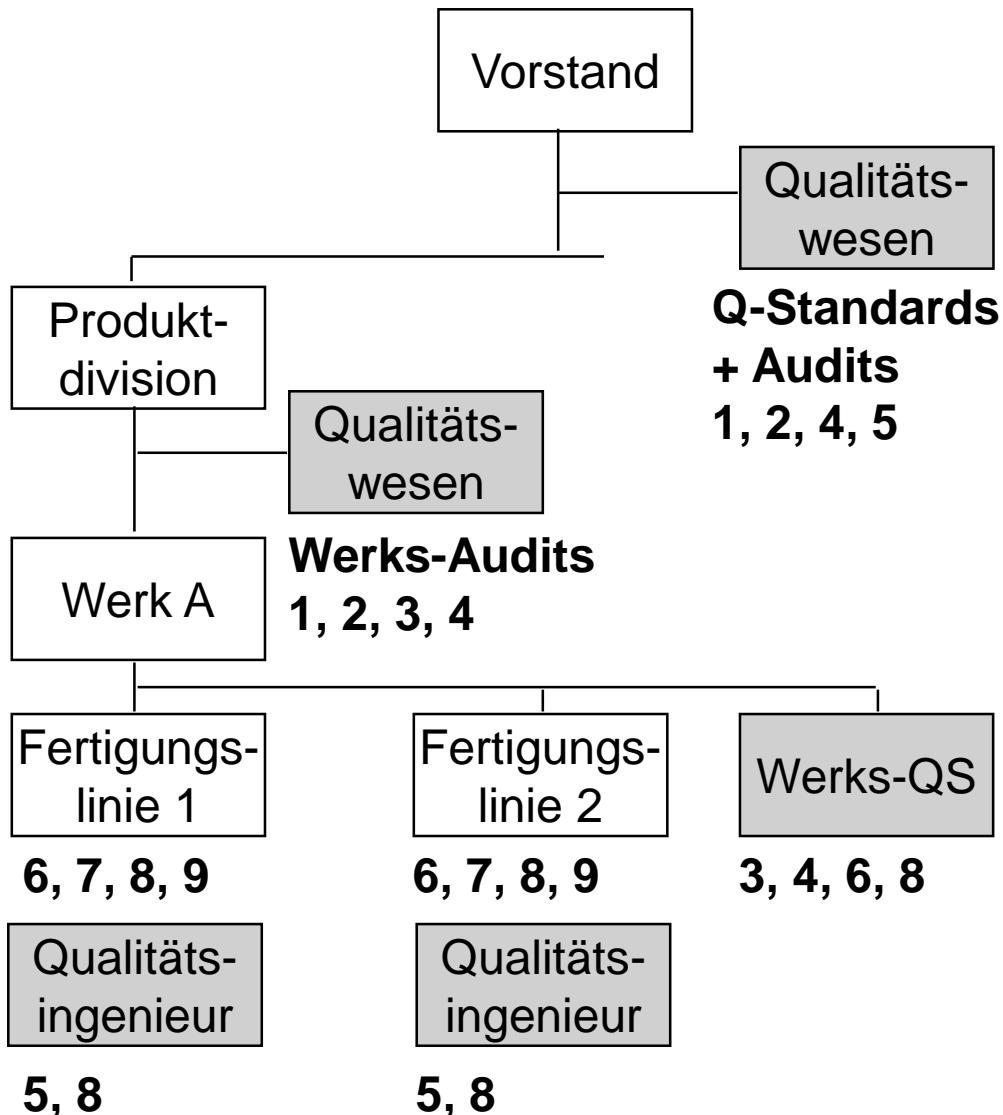
### "Qualitätsergebnisse" (50%)

- |                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| • Kundenzufriedenheit               | 20% |
| • Mitarbeiterzufriedenheit          | 9%  |
| • Auswirkungen auf die Gesellschaft | 6%  |
| • Geschäftsergebnisse               | 15% |

# HENNE-EI-PROBLEM DER QUALITÄTSPRIORITÄT DURCH DIE FÜHRUNG UND MÖGLICHE ANSATZPUNKTE



# VERANKERUNG DER QUALITÄT IN DER ORGANISATIONSSTRUKTUR



- 1 QS – Strategie + Ziele
- 2 Koordination QS Instrumente
- 3 Prüfkonzepte
- 4 Q-Schulung/Training
- 5 Q-Beratung/Unterstützung
- 6 Anwendung Q-Instrumente
- 7 Wareneingangsprüfung
- 8 In-Prozess-Prüfungen
- 9 Endprüfung

# QUALITÄTSKULTUR AUF DER EBENE DER WERKER MIT "CAN DO"

We  
C  
A  
N  
D  
O  
it!

---

**leanliness** Sauberer Zustand des Arbeitsplatzes

**rrangement** Durchsortierte Auswahl der erforderlichen Arbeitsmittel

**eatness** Vollendete Pflege von Arbeits- und Betriebsmitteln

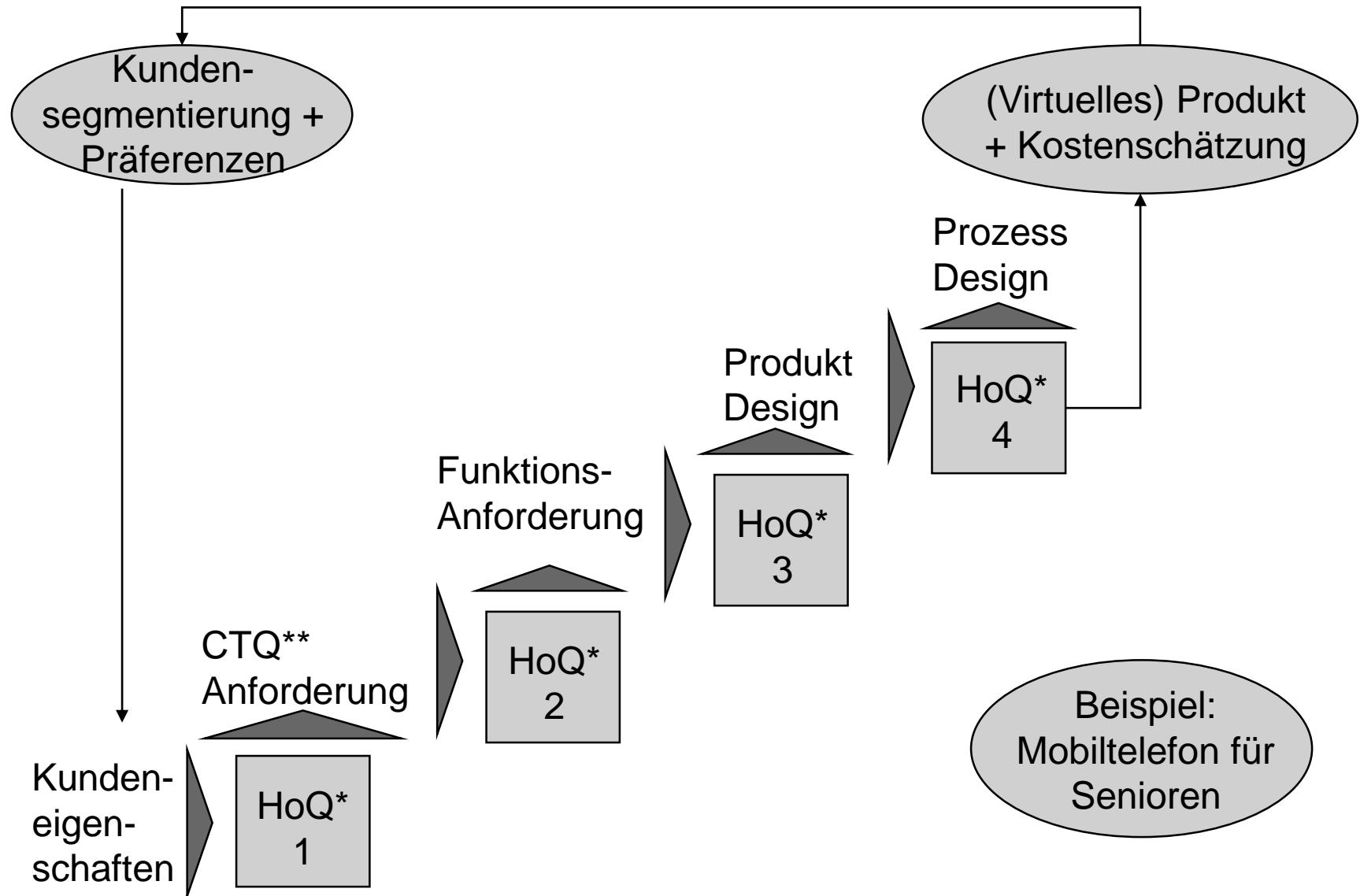
**iscipline** Einhalten von Arbeitsvorschriften (arbeits-technischen Anweisungen, Sicherheit)

**rder** Platzierung aller Arbeitsmittel am zugehörigen Platz

---

\* Im japanischen Ursprung "5-S-Konzept" für Seiso, Seiri, Seiketsu, Shitsuke, Seiton (in der Reihenfolge des can do)

# QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT (QFD)



\* HoQ = House of Quality

\*\*\* Critical-to-quality

# QUALITÄTSTECHNIK: POKA-YOKE\*

## Illustrative Beispiele

Poka-Yoke zielt darauf ab, menschlich verursachte Fehler durch Gestaltung des Produktes, des Ablaufs oder des Arbeitsplatzes zu vermeiden

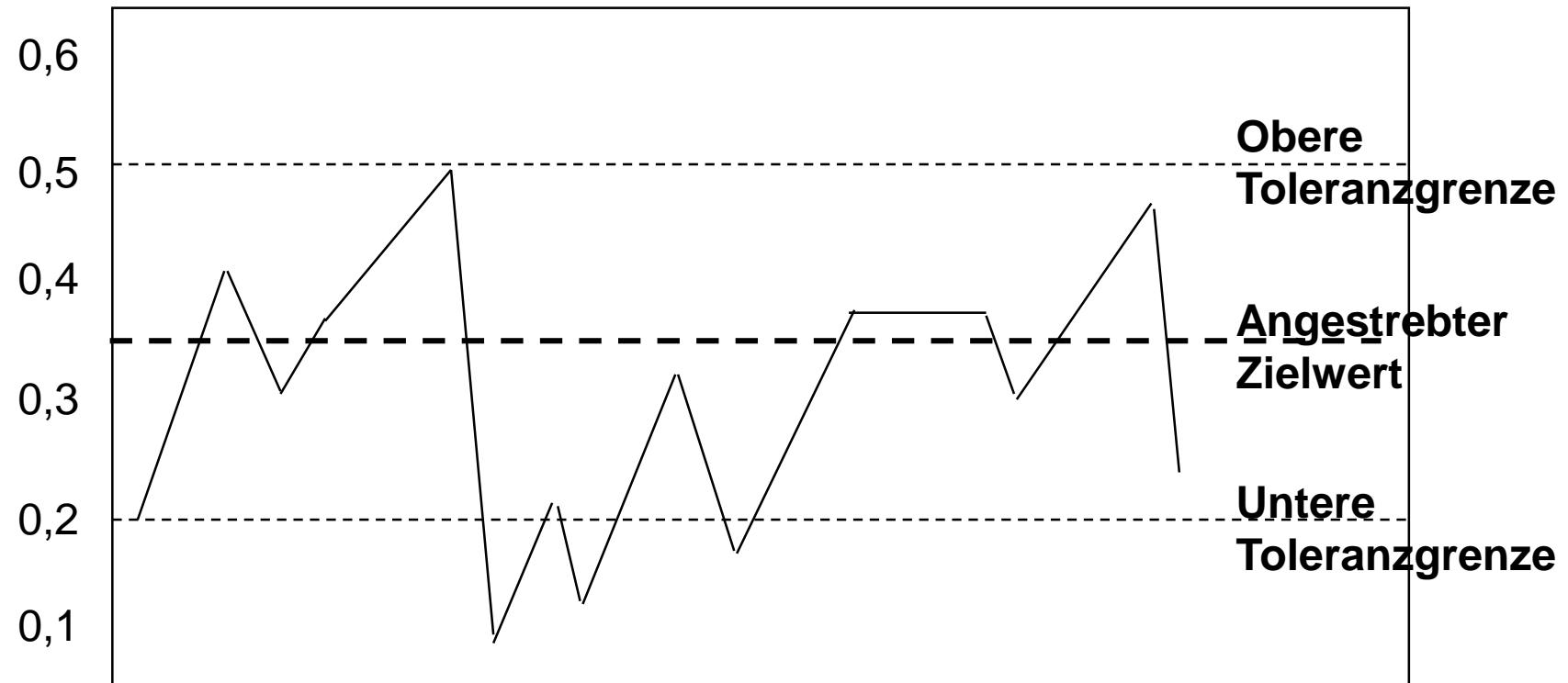
- Farbige Kennzeichnung von Teilen, z.B. Bremsbelägen für unterschiedliche Varianten reduziert Verwechslungen
- Intelligente Konstruktion oder Formen von Haltevorrichtungen erlauben Einbau von Teilen nur in der richtigen Weise (Richtung, Reihenfolge, etc.)
- Sensoren melden vergessene oder lockere Bauteile

\* Japanisch für "Narrensichere Fehlervermeidung"

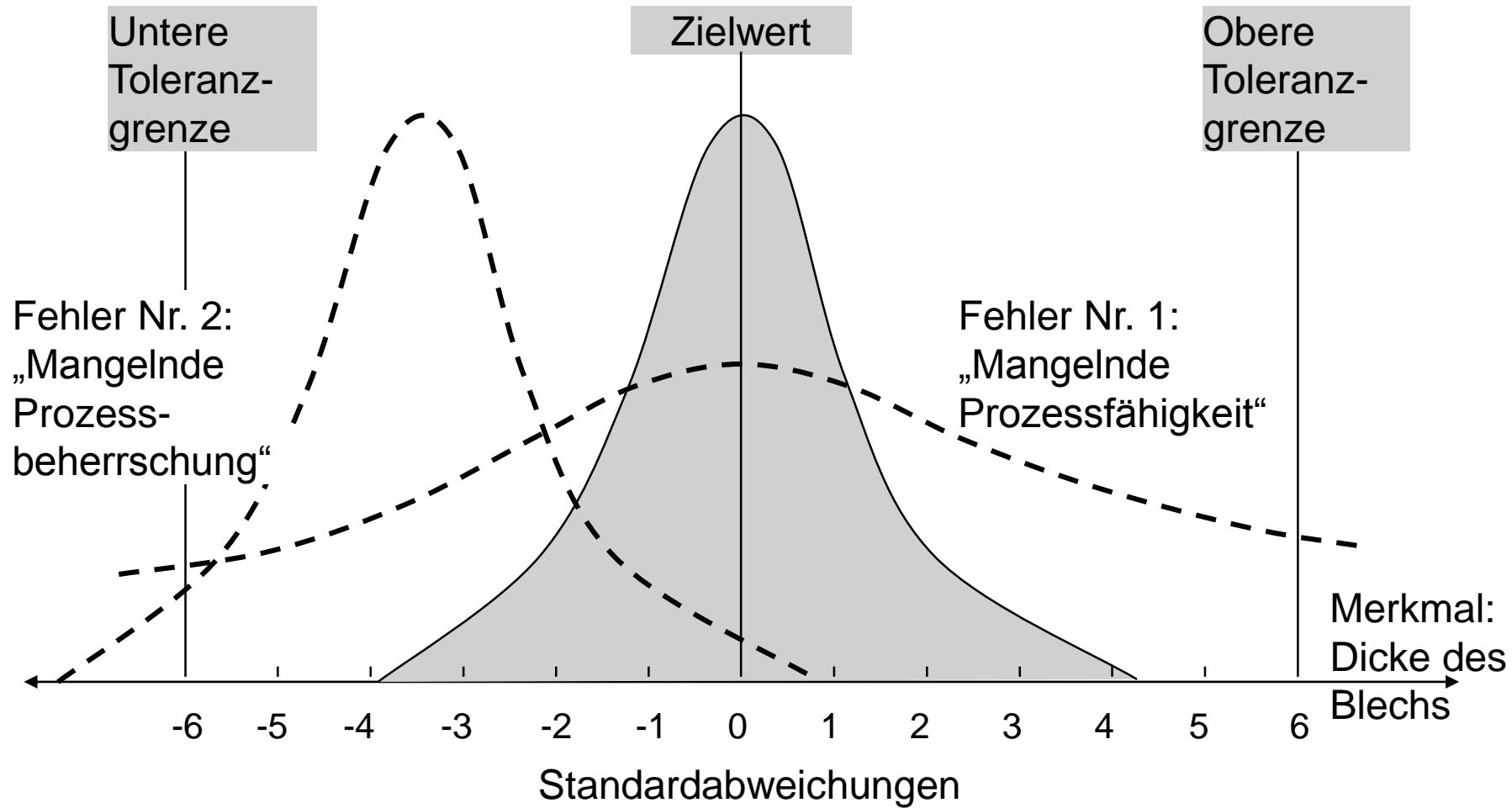
# QUALITÄTSTECHNIK STATISTISCHE PROZESSKONTROLLE (SPC 1/3): BEISPIEL QUALITÄTSREGELKARTEN

Dicke des Bleches (in mm)

Mittelwerte von Stichproben zu je x pro Zeiteinheit



# STATISTISCHE PROZESSKONTROLLE (SPC 2/3): NORMALVERTEILUNG DER MESSWERTE AUS DEN QUALITÄTSREGELKARTEN



# QUALITÄTSTECHNIK STATISTISCHE PROZESSKONTROLLE (SPC 3/3) : PROZESSFÄHIGKEIT UND FEHLERRATE

$$C_p \text{ (capability)} = \frac{\text{Obere Toleranzgrenze}^* - \text{untere Toleranzgrenze}^*}{6 * \text{Standardabweichung der Stichprobe}^{**}}$$

$C_p > 1,00$  = Prozessfähigkeit erreicht nach TQM-Ansatz  
Bei Six Sigma Ansatz Zielwert  $C_p = 2$

$$C_{pk} \text{ ("kritische capability")} = \frac{\min (\text{OTG} - \bar{x}; \bar{x} - \text{UTG})}{3 * \text{Standardabweichung der Stichprobe}^{**}}$$

$\bar{x}$  = Mittelwert der Stichprobe

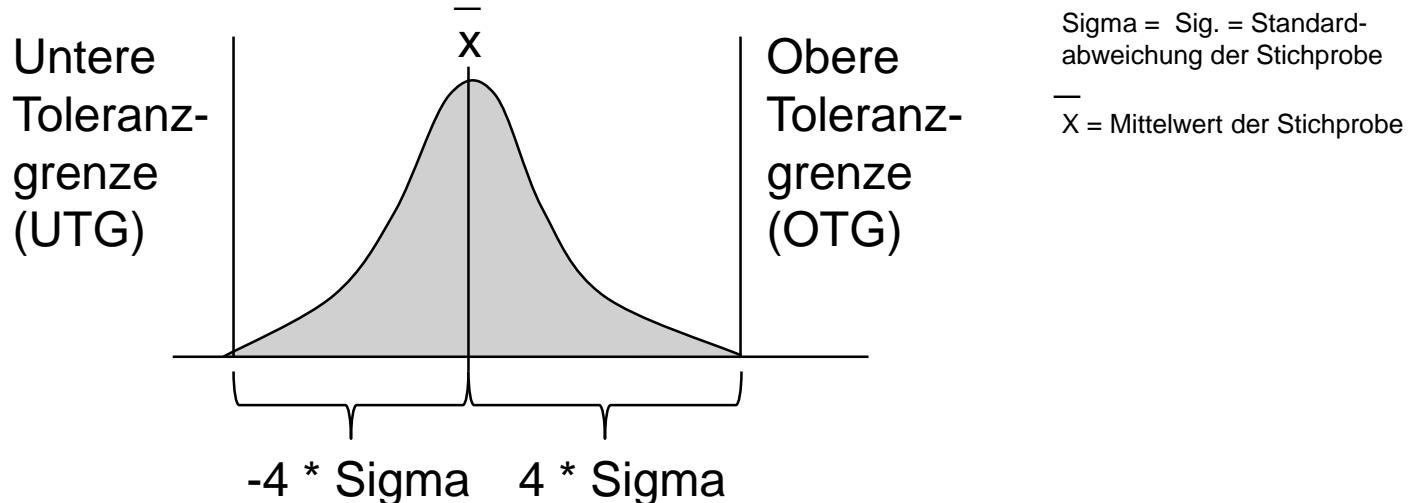
$C_{pk} > 1,00$  = Prozessbeherrschung erreicht nach TQM-Ansatz  
Bei Six Sigma Ansatz Zielwert  $C_{pk} = 2$

\* Von der Konstruktion z.B. durch eine QFD festgelegt

\*\* Als Näherung für die Standardabweichung der Grundgesamtheit

# BERECHNUNGSBEISPIEL FÜR DIE METRIKEN DER PROZESSQUALITÄT

Beispiel 1 mit perfekter Prozessbeherrschung (Lage), aber begrenzter Prozessfähigkeit (Form) auf dem 4-Sigma-Niveau

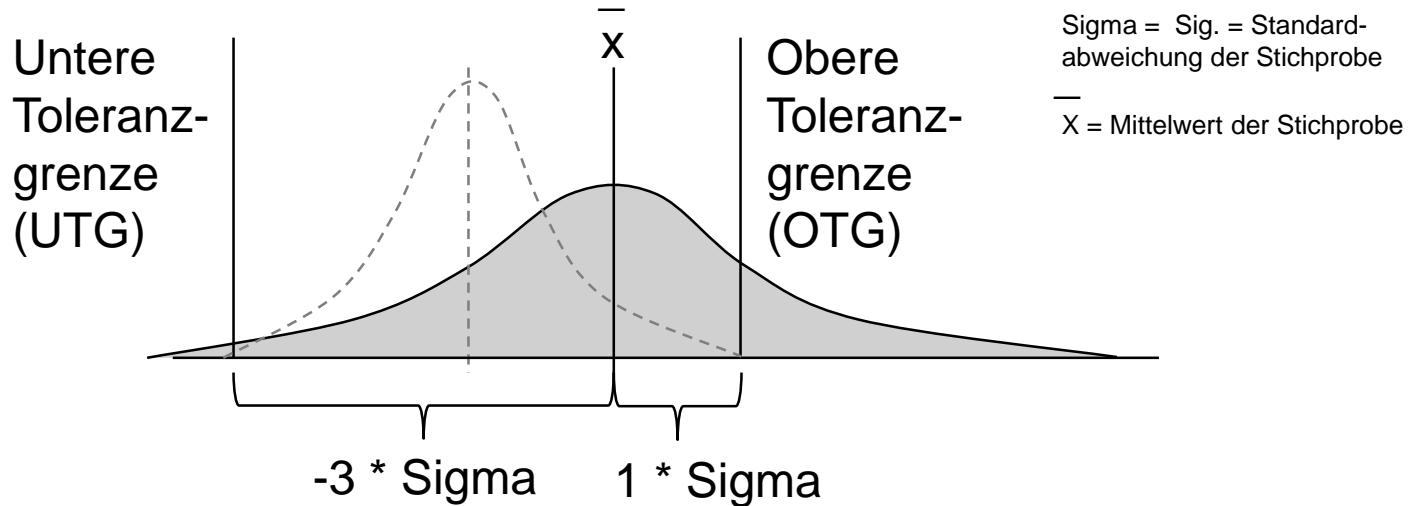


$$C_p \text{ (capability)} = \frac{OTG - UTG}{6 * \text{Sigma}} = \frac{4 * \text{Sigma} - (-4 * \text{Sigma})}{6 * \text{Sigma}} = \frac{8 * \text{Sigma}}{6 * \text{Sigma}} = 1,3$$

$$C_{pk} \text{ ("kritische capability")} = \frac{\min(OTG - \bar{x}; \bar{x} - UTG)}{3 * \text{Sigma}} = \frac{\min(4 * \text{Sigma}; -(-4 * \text{Sigma}))}{3 * \text{Sigma}} = 1,3$$

# BERECHNUNGSBEISPIEL FÜR DIE METRIKEN DER PROZESSQUALITÄT

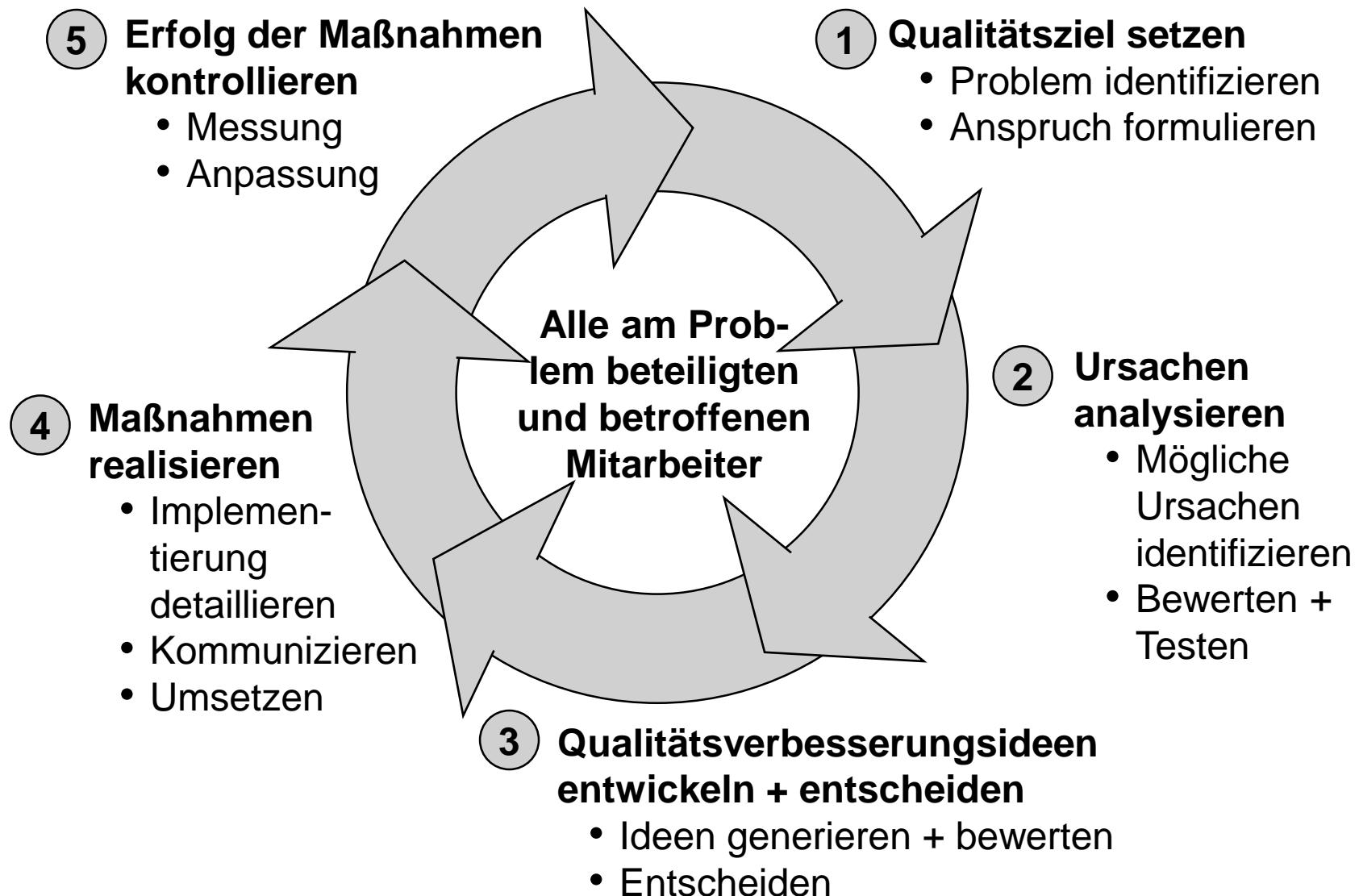
Beispiel 2 mit im Vergleich zu Bsp. 1 mangelhafterer Prozessbeherrschung ( $\bar{x}$  verschoben) und Prozessfähigkeit (Sigma wird größer, daher weniger )



$$C_p = \frac{OTG - UTG}{6 * \text{Sigma}} = \frac{1 * \text{Sigma} - (-3 * \text{Sigma})}{6 * \text{Sigma}} = \frac{4 * \text{Sigma}}{6 * \text{Sigma}} = 0,6$$

$$C_{pk} = \frac{\min(OTG - \bar{x}; \bar{x} - UTG)}{3 * \text{Sigma}} = \frac{\min(1 * \text{Sig.}; -(-3 * \text{Sig.}))}{3 * \text{Sigma}} = \frac{1 * \text{Sig.}}{3 * \text{Sig.}} = 0,3$$

# QUALITÄTSTECHNIK: QUALITÄTSZIRKEL



# Dienstleistungsmanagement

## **Vorlesungsbegleitende Schaubilder**

Ludwigshafen WS 2019-20

Diese Unterlagen sind ausschließlich für Teilnehmer der Veranstaltung bestimmt. Die Verteilung, Zitierung und Vervielfältigung – auch auszugsweise – zum Zwecke der Weitergabe an Dritte ist nur mit vorheriger schriftlicher Zustimmung von Prof. Dr. Martin Selchert gestattet.

# AGENDA "DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT"

---

- **Wertschöpfung bei Dienstleistungen**
    - Merkmale von Dienstleistungen
    - Management der Kundenbindung als zentraler Werttreiber
  - **Dienstleistungsmarketing**
    - Strategische Positionierung von Dienstleistungen
    - Besonderheiten der 4 P bei Dienstleistungen
  - **Dienstleistungsorganisation**
    - Virtuelle Unternehmen/Unternehmensnetzwerke
    - Auswahl internationaler Dienstleistungsorganisation
  - **Steuerung und Kontrolle von Dienstleistungen**
    - Prozesskostenrechnung als Steuerungsinstrument
    - Management der Dienstleistungsqualität
-

# LITERATUR ZU "DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT"

---

- **Bruhn, Manfred und Heribert Meffert**, Dienstleistungsmarketing, 7. Aufl., Wiesbaden, 2012
  - **Bruhn, Manfred**, Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, 9. Aufl., Wiesbaden, 2013
  - **Corsten, Hans**, Dienstleistungsmanagement, 5. Aufl., Wiesbaden, 2007
  - **Fischer, Regina**, Dienstleistungscontrolling, Wiesbaden, 2000
  - **Palmer, Adrian**, Principles of Services Marketing, 6th ed., New York, 2011
  - **Hoeth, Ulrike und Wolfgang Schwarz**, 2. Aufl., Qualitätstechniken für die Dienstleistung, München, 2002
-

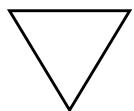
# AGENDA "DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT"

- **Wertschöpfung bei Dienstleistungen**
  - Merkmale von Dienstleistungen
  - Management der Kundenbindung als zentraler Werttreiber
- **Dienstleistungsmarketing**
  - Strategische Positionierung von Dienstleistungen
  - Besonderheiten der 4 P bei Dienstleistungen
- **Dienstleistungsorganisation**
  - Virtuelle Unternehmen/Unternehmensnetzwerke
  - Auswahl internationaler Dienstleistungsorganisation
- **Steuerung und Kontrolle von Dienstleistungen**
  - Prozesskostenrechnung als Steuerungsinstrument
  - Management der Dienstleistungsqualität

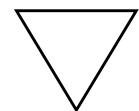
# DEFINITION VON DIENSTLEISTUNGEN - ABGRENZUNG GEGENÜBER SACHGÜTERN

Je "immatrieller" desto mehr Dienstleistung.  
Je interaktiver/ je personenbezogener desto mehr Dienstleistungscharakter!

## Reine Sachgüter (100% Materialität)



## Reine Dienstleistungen (100% Immateriellität)



Warum ist die Marke so wichtig bei Dienstleistungen so wichtig?  
da immateriel schwer messbar usw

Verbrauchs-güter	Gebrauchs-güter	Investitions-güter	Handel/Gast-gewerbe	Reparatur- und War-tungs-dienst-leistungen	Verkehr und Nach-richten	Beratung und Ausbildung
<ul style="list-style-type: none"><li>• Zigaretten</li><li>• Zahnpasta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Automobil</li><li>• PC</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chemische Anlage</li><li>• Komplexes DV-System</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Immobilien</li><li>• Finanz-dienst-leistungen</li><li>• Gast-gewerbe</li></ul>			Unterhaltung

# MERKMALE VON DIENSTLEISTUNGEN ENTLANG IHRER DREI PHASEN

## Potentialorientierung: Vor der Dienstleistung

### **Personalität:**

Die Leistung hängt von  
der Person ab  
(Erfahrung, Ausbildung,  
Tagesform)

### **Qualifikationsdifferenz:**

Der Kunde hat die  
Kenntnisse nicht, um  
die Leistung selbst zu  
erbringen oder sie  
korrekt zu beurteilen

## Prozessorientierung: Während der Leistung

### **Synchronität:**

Produktion und Konsum  
der Leistung erfolgen  
gleichzeitig

### **Fremdfaktorbedeutung**

Die Leistung ist abhängig  
vom Einsatz des Kunden  
(Information, Kooperation)

### **Interaktivität:**

Die Leistung erfolgt im  
Zusammenwirken von  
Dienstleister und Kunde

## Ergebnisorientierung: Nach der Dienstleistung

### **Immateriellität:**

Leistungsergebnisse sind  
(graduell) immateriell

### **Singularität:**

Die Leistung kann und  
sollte nicht identisch  
reproduziert werden

### **Indeterminiertheit:**

Die Leistung lässt sich  
ex ante nicht korrekt  
bestimmen, ihre Wirkung  
nicht ex post

Beispiele???

# ABSTUFUNGEN INNERHALB JEDES DIENSTLEISTUNGSMERKMALS

Dimension	Wenig DL-Charakter	Ausgeprägt DL
Immateriellität	Handel	↔ Unterhaltung
Fremdfaktor	Reparatur	↔ Wirtschaftsprüfung
Interaktivität	Gastgewerbe	↔ Weiterbildung
Singularität	PC-Wartung	↔ Strategieberatung
Personalität	Telekommunikation	↔ Top Mgmt. Coach
Synchronität	Marktforschung	↔ Ärztliche Diagnose
Indeterminiertheit	Systemintegration	↔ Strategieberatung
Qualif.-Differenz	Gebäudereinigung	↔ Rechtsberatung

# AGENDA "DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT"

---

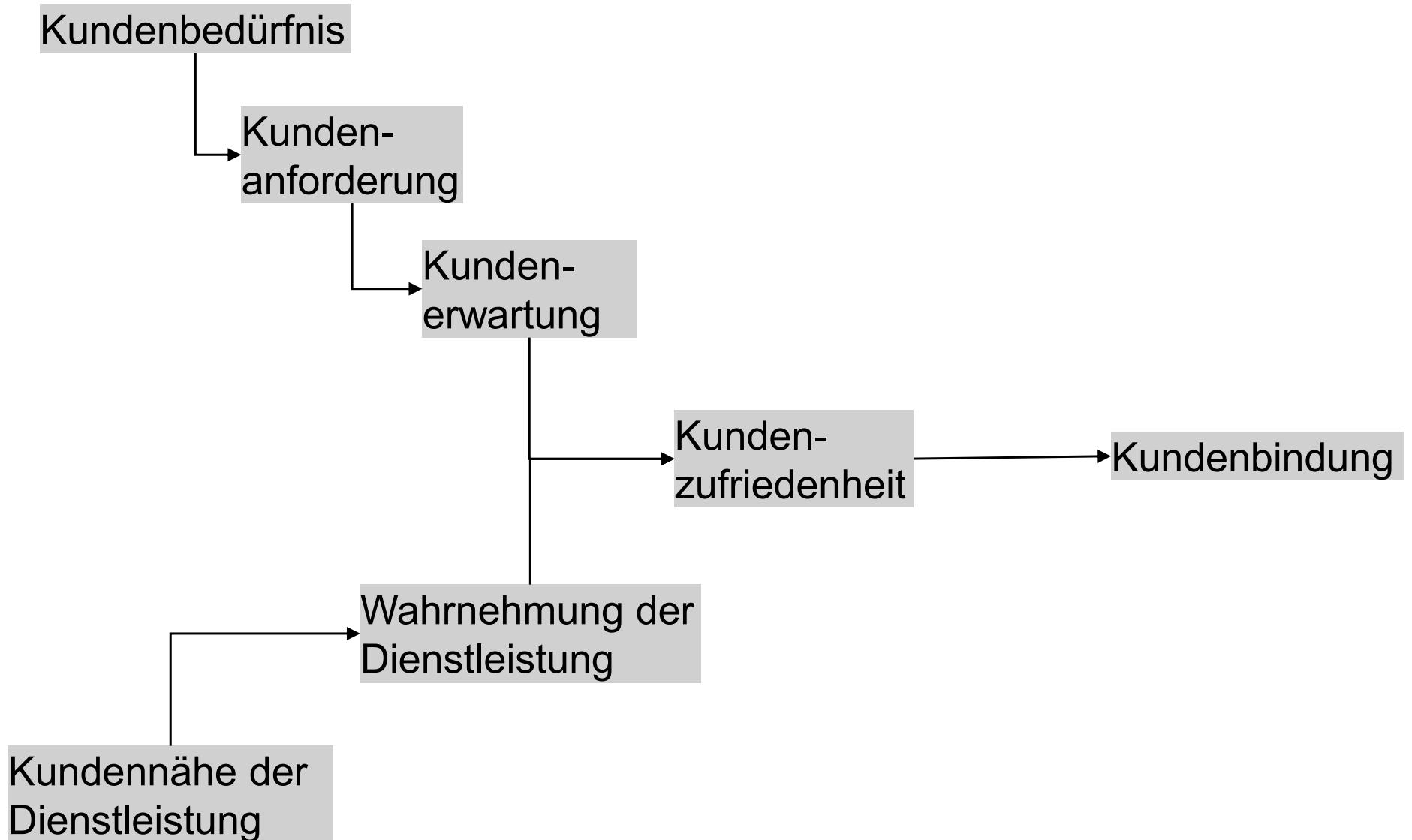
- **Wertschöpfung bei Dienstleistungen**
    - Merkmale von Dienstleistungen
    - Management der Kundenbindung als zentraler Werttreiber
  - **Dienstleistungsmarketing**
    - Strategische Positionierung von Dienstleistungen
    - Besonderheiten der 4 P bei Dienstleistungen
  - **Dienstleistungsorganisation**
    - Virtuelle Unternehmen/Unternehmensnetzwerke
    - Auswahl internationaler Dienstleistungsorganisation
  - **Steuerung und Kontrolle von Dienstleistungen**
    - Prozesskostenrechnung als Steuerungsinstrument
    - Management der Dienstleistungsqualität
-

# EINFÜHRUNGSFALL: KUNDENKÖNIG AIRLINE AG

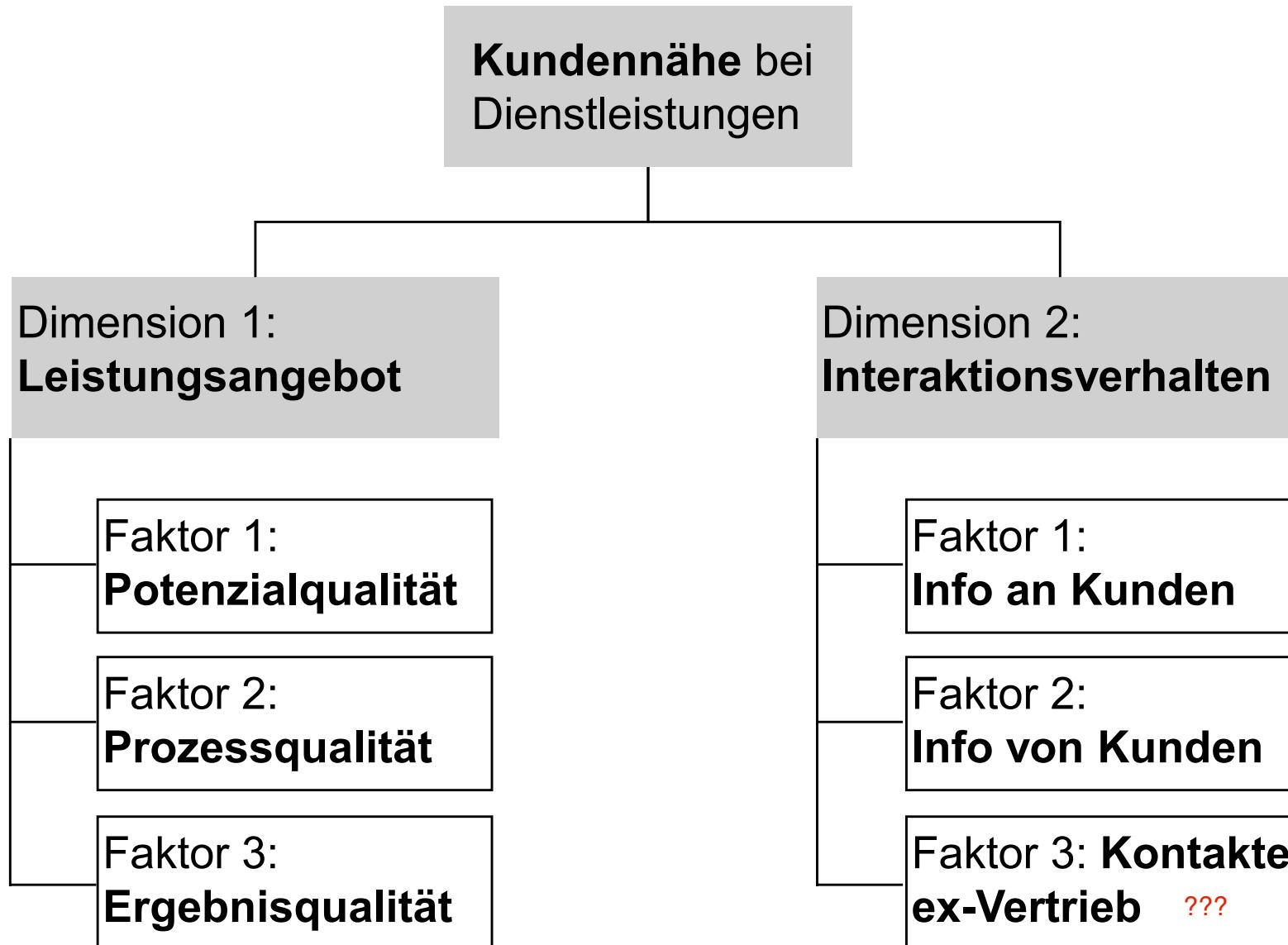
Sie sollen den Marketingleiter der Kundenkönig Airline AG unterstützen, der gerade von EADS gekommen ist. Bei Ihrem ersten Interview erklärt er Ihnen:

- "Sicherheit" ist ein wichtiges Kriterium des Kundennutzens. Deshalb haben wir mit hohen Kosten für maximale Sicherheit gesorgt. Trotzdem ist die Kundenzufriedenheit bei 25% geblieben. Woran könnte das liegen?"
- Schließlich werden 75% Kundenzufriedenheit erreicht – bei stagnierendem Umsatz. Kunden, die sich als "ganz überwiegend zufrieden" erklären, wechseln die Airline je nach Strecke. Wie erklärt sich dieses Verhalten?
- Der Marketingleiter gerät wegen der hohen Investitionen in die Kundenzufriedenheit unter Druck. Er will das Programm stoppen - und statt dessen Rahmenverträge mit den Firmen schließen. Erläutern Sie ihm, weshalb das Unsinn ist - und rechnen Sie ihm vor, wie viel er maximal in einen Kunden investieren darf, damit die Investition noch wirtschaftlich ist
- Ihre Argumentation hat überzeugt. Der Bereichsleiter verkündet: "Jeder Kunde ist König." Er setzt das Ziel: "Null Kundenbeschwerden". Das Budget für "Kundenbindungsmgmt." soll vor allem für Imagekampagnen aufgewendet werden. Versuchen Sie, Ihren Chef von diesem Kurs abzubringen!

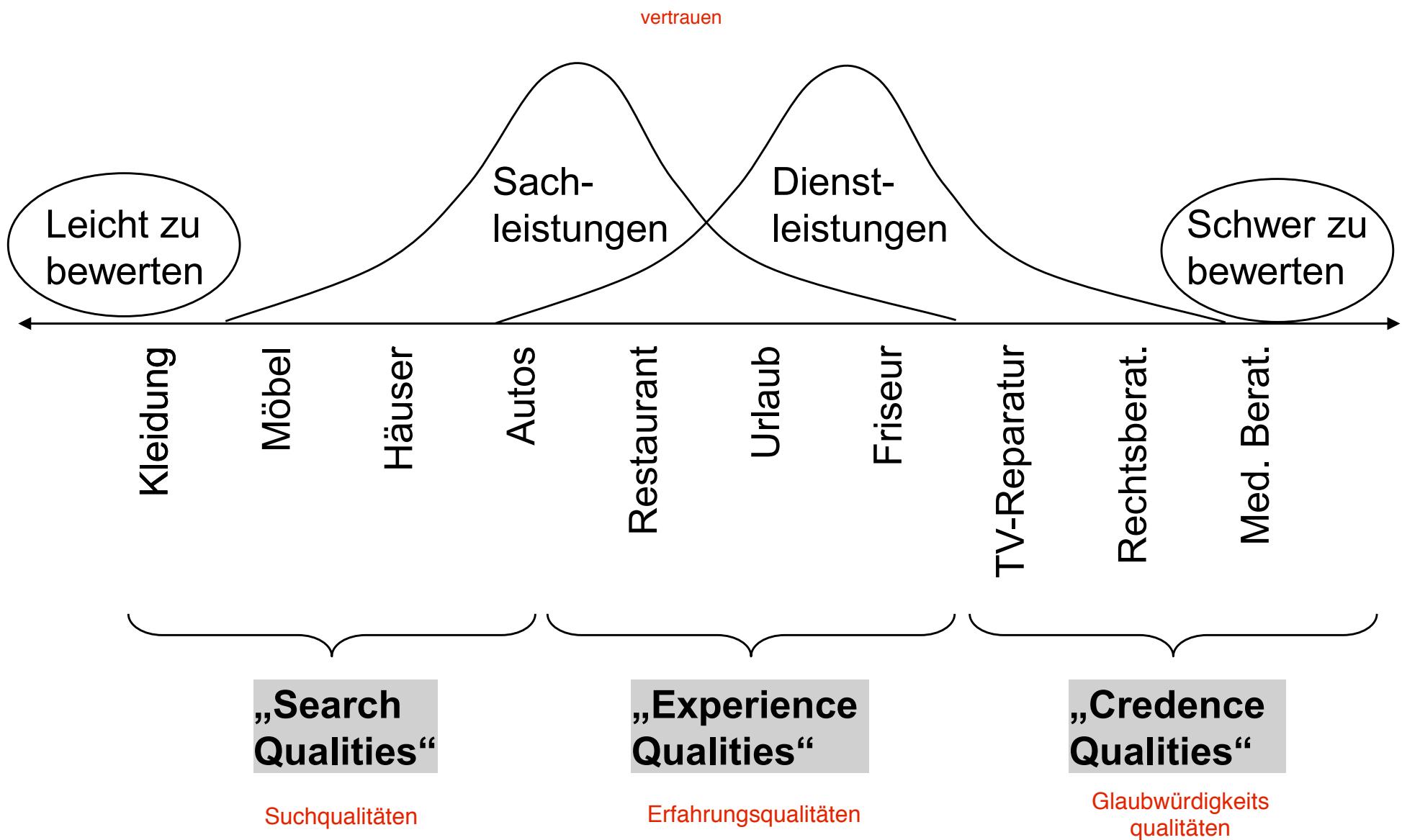
# ÜBERSICHT ÜBER KONZEPTE IM RAHMEN DER KUNDENBINDUNG



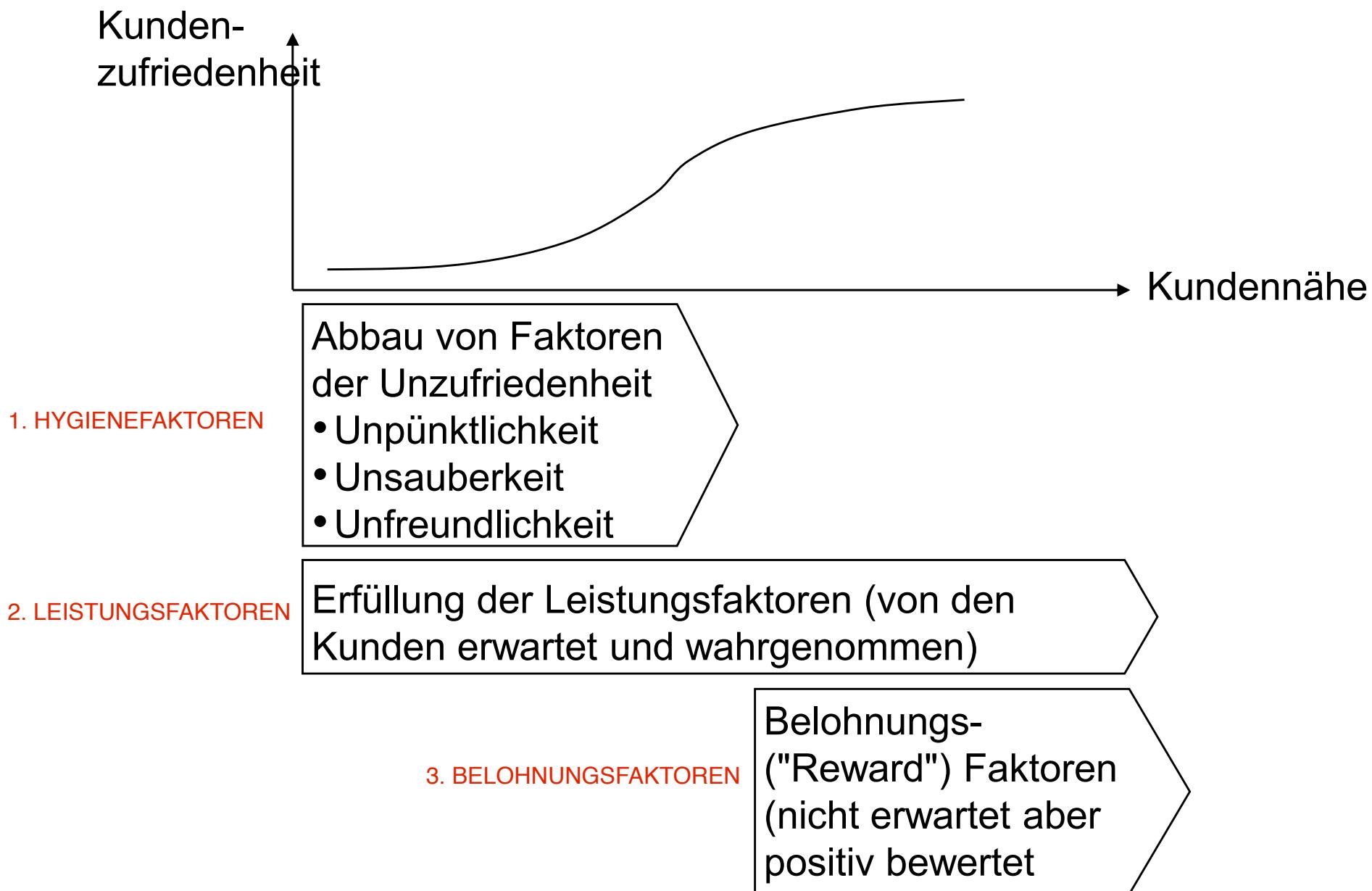
# KUNDENNÄHE-KONZEPT FÜR DIENSTLEISTUNGEN



# WAHRNEHMUNGSFORMEN VON DIENSTLEISTUNGEN



# VON DER KUNDENNÄHE ZUR KUNDENZUFRIEDENHEIT



# EINFÜHRUNGSFALL: KUNDENKÖNIG AIRLINE AG

Sie sollen den Marketingleiter der Kundenkönig Airline AG unterstützen, der gerade von EADS gekommen ist. Bei Ihrem ersten Interview erklärt er Ihnen:

- "Sicherheit" ist ein wichtiges Kriterium des Kundennutzens. Deshalb haben wir mit hohen Kosten für maximale Sicherheit gesorgt. Trotzdem ist die Kundenzufriedenheit bei 25% geblieben. Woran könnte das liegen?"

- Schließlich werden 75% Kundenzufriedenheit erreicht – bei stagnierendem Umsatz. Kunden, die sich als "ganz überwiegend zufrieden" erklären, wechseln die Airline je nach Strecke. Wie erklärt sich dieses Verhalten?
- Der Marketingleiter gerät wegen der hohen Investitionen in die Kundenzufriedenheit unter Druck. Er will das Programm stoppen - und statt dessen Rahmenverträge mit den Firmen schließen. Erläutern Sie ihm, weshalb das Unsinn ist - und rechnen Sie ihm vor, wie viel er maximal in einen Kunden investieren darf, damit die Investition noch wirtschaftlich ist
- Ihre Argumentation hat überzeugt. Der Bereichsleiter verkündet: "Jeder Kunde ist König." Er setzt das Ziel: "Null Kundenbeschwerden". Das Budget für "Kundenbindungsmgmt." soll vor allem für Imagekampagnen aufgewendet werden. Versuchen Sie, Ihren Chef von diesem Kurs abzubringen!

# BANDBREITE DER KUNDENZUFRIEDENHEIT

## Soll-Ist-Vergleich

### Unzufriedenheit

**Destruktiv**

- "motzt"
- organisiert "Rebellion"
- wandert ab

**Frustriert**

- beschwert sich ohne Aussicht auf Erfolg
- abwanderungswillig

**Konstruktiv**

- beschwert sich mit Erwartung
- macht Vorschläge

### Zufriedenheit

**Labil**

- latent unzufrieden ("na ja..")
- senkt Anspruchsniveau

**Stabil**

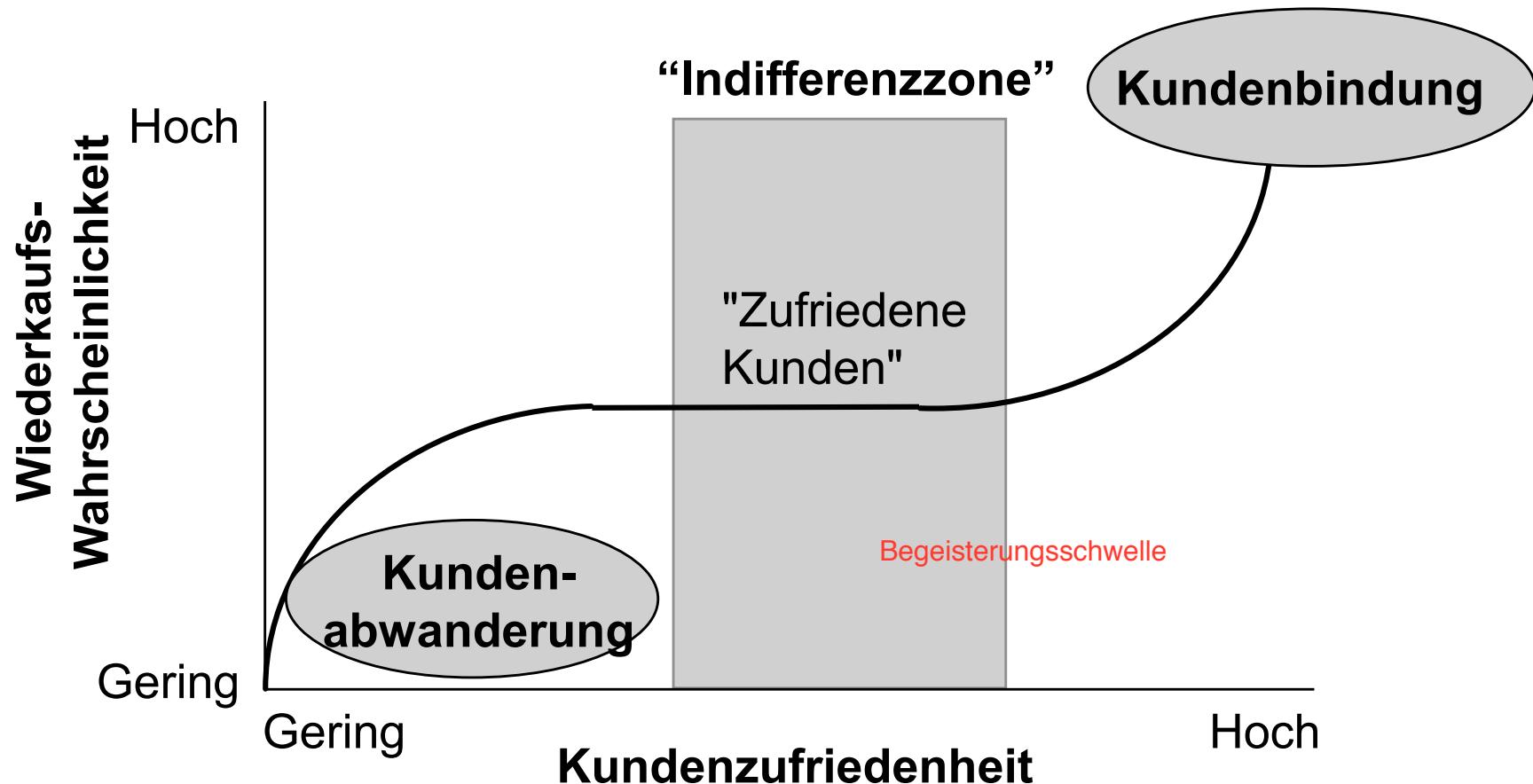
- ist überzeugt
- Ansprüche sind erfüllt
- Will wieder kaufen

**Aktiv**

- begeistert
- weiter steigende Ansprüche
- wirbt aktiv

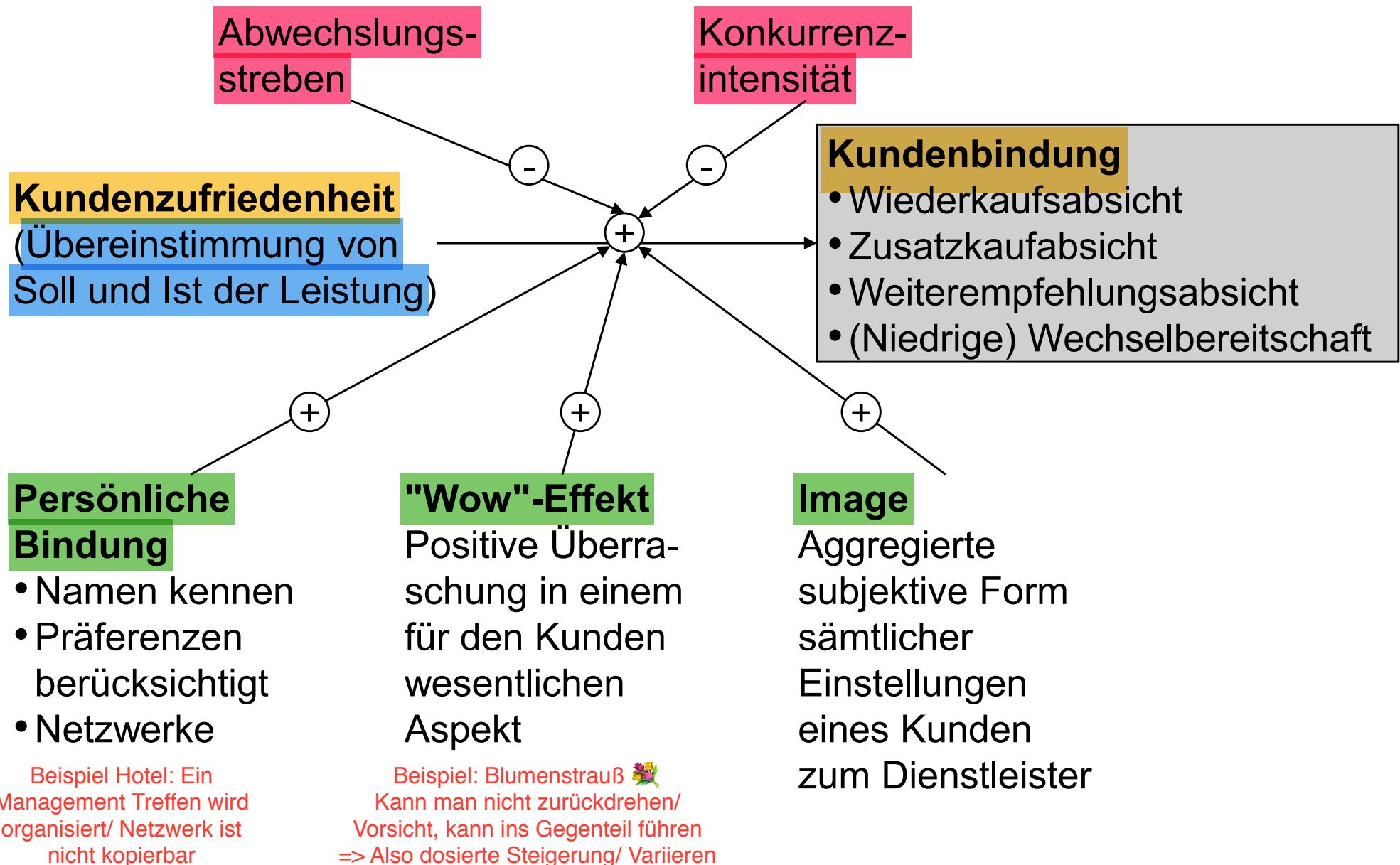
**"Indifferenzzone"**

# von Kundenzufriedenheit zu Kundenbindung



# WESENTLICHE EINFLUSSFAKTOREN AUF KUNDENBINDUNG

Vereinfacht



# EINFÜHRUNGSFALL: KUNDENKÖNIG AIRLINE AG

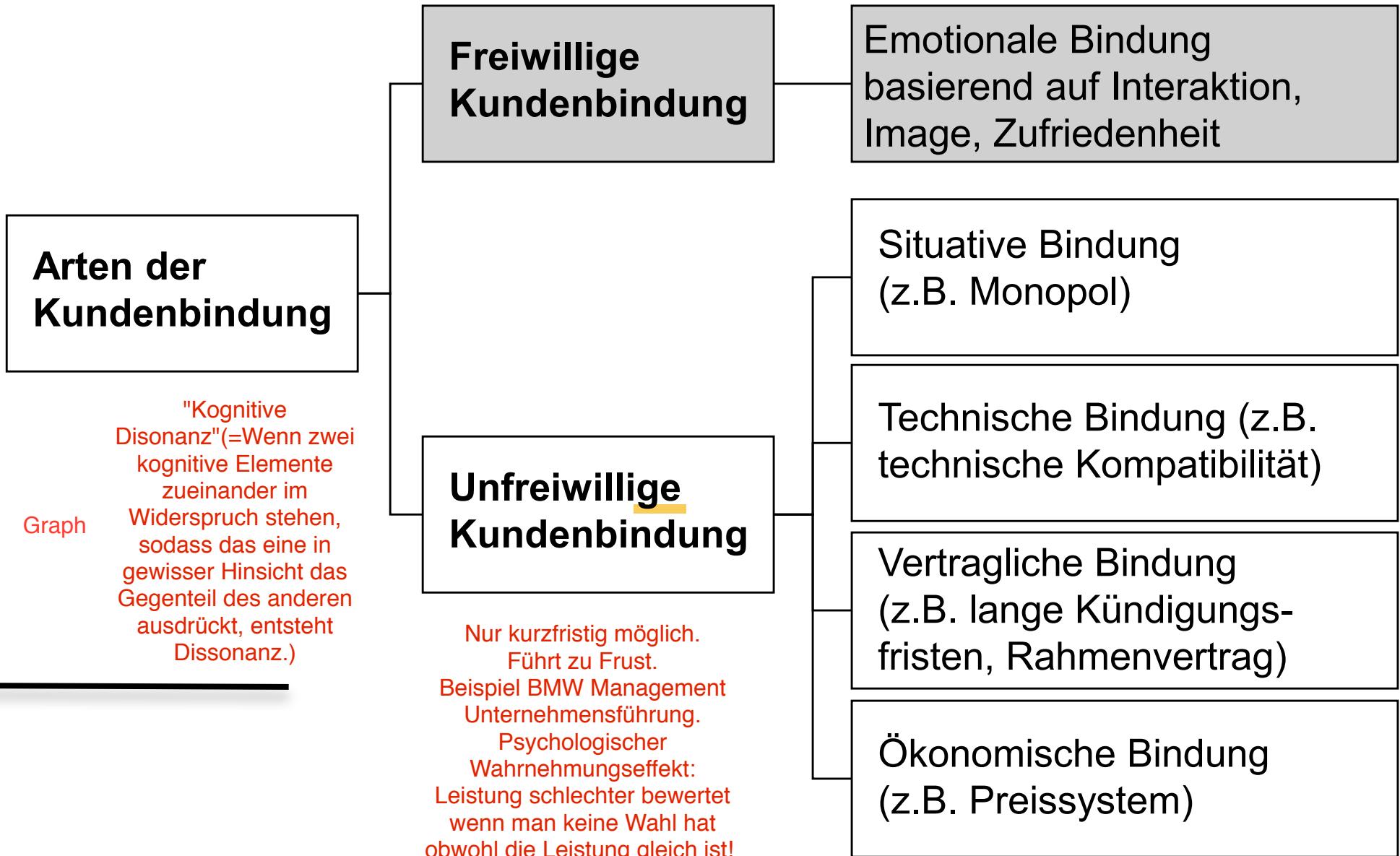
Sie sollen den Marketingleiter der Kundenkönig Airline AG unterstützen, der gerade von EADS gekommen ist. Bei Ihrem ersten Interview erklärt er Ihnen:

- "Sicherheit" ist ein wichtiges Kriterium des Kundennutzens. Deshalb haben wir mit hohen Kosten für maximale Sicherheit gesorgt. Trotzdem ist die Kundenzufriedenheit bei 25% geblieben. Woran könnte das liegen?"
- Schließlich werden 75% Kundenzufriedenheit erreicht – bei stagnierendem Umsatz. Kunden, die sich als "ganz überwiegend zufrieden" erklären, wechseln die Airline je nach Strecke. Wie erklärt sich dieses Verhalten?
- Der Marketingleiter gerät wegen der hohen Investitionen in die Kundenzufriedenheit unter Druck. Er will das Programm stoppen - und statt dessen Rahmenverträge mit den Firmen schließen. Erläutern Sie ihm, weshalb das Unsinn ist - und rechnen Sie ihm vor, wie viel er maximal in einen Kunden investieren darf, damit die Investition noch wirtschaftlich ist
- Ihre Argumentation hat überzeugt. Der Bereichsleiter verkündet: "Jeder Kunde ist König." Er setzt das Ziel: "Null Kundenbeschwerden". Das Budget für "Kundenbindungsmgmt." soll vor allem für Imagekampagnen aufgewendet werden. Versuchen Sie, Ihren Chef von diesem Kurs abzubringen!

# KUNDENBINDUNG VERSUS "KUNDENFESSELUNG"

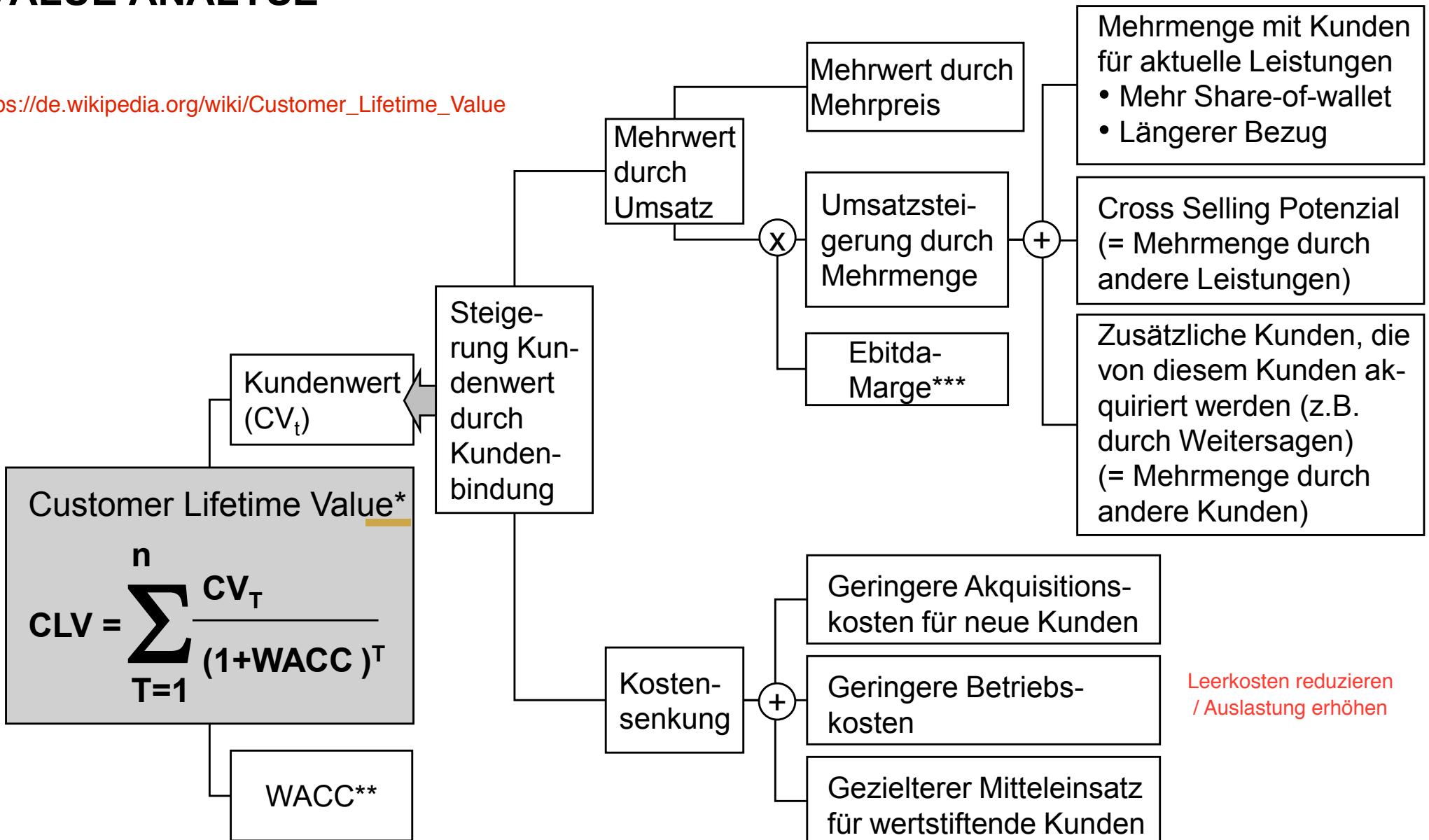


Fokus der Betrachtung



# WERTSTEIGERUNG DURCH KUNDENBINDUNG: CUSTOMER LIFETIME VALUE ANALYSE

[https://de.wikipedia.org/wiki/Customer\\_Lifetime\\_Value](https://de.wikipedia.org/wiki/Customer_Lifetime_Value)



\* Kundenwert, auch Customer Net Present Value genannt

\*\* WACC = Weighted Average Cost of Capital = gewichteter Kapitalkostensatz

\*\*\* Ebitda = Earnings before interest tax depreciation + amortization = Operativer Brutto Cash Flow

# WERTSTEIGERUNG DURCH KUNDENBINDUNG: GRUNDFORM

Angaben in €	T = Periode, n = 4				Beispiel
	1	2	3	4	
Wert pro Periode					
Umsatz eines Kunden	100	100	100	100	100
EBITDA (Marge 30%) „Gewinn“	30	30	30	30	30
CLV vor Programm in $t_0^*$	95,1	<small>=pro kunde nicht mehr/ gleich &gt;= als 95,1 ausgeben</small>			<small>Wert des Kunden nicht UMSATZ!</small>
<b>Einmaleffekt</b> d. Progr. (z.B. Sonderverkauf)		200			
EBITDA (Marge 30%)		60	<small>Gewinn durch Sonderverkauf einmalig</small>		
<b>Bleibender Effekt</b> (z.B. Dauerauftrag)	20	20	20	20	20
EBITDA (Marge 30%)	6	6	6	6	6
<b>Zunehmender Effekt</b> (z.B. Preissteig. 5% p.a.)	120 * 0,05	(120 + 200 + 6) * 0,05	(120 + 6 + 6,3) * 0,05	(120 + 6 + 6,3 + 6,6) * 0,05	
EBITDA	6	16,3**	6,6	6,9	
EBITDA neu	42	112,3	42,6	42,9	
CLV mit Programm in $t_0^*$	192,3	Steigerung um 102,3%			

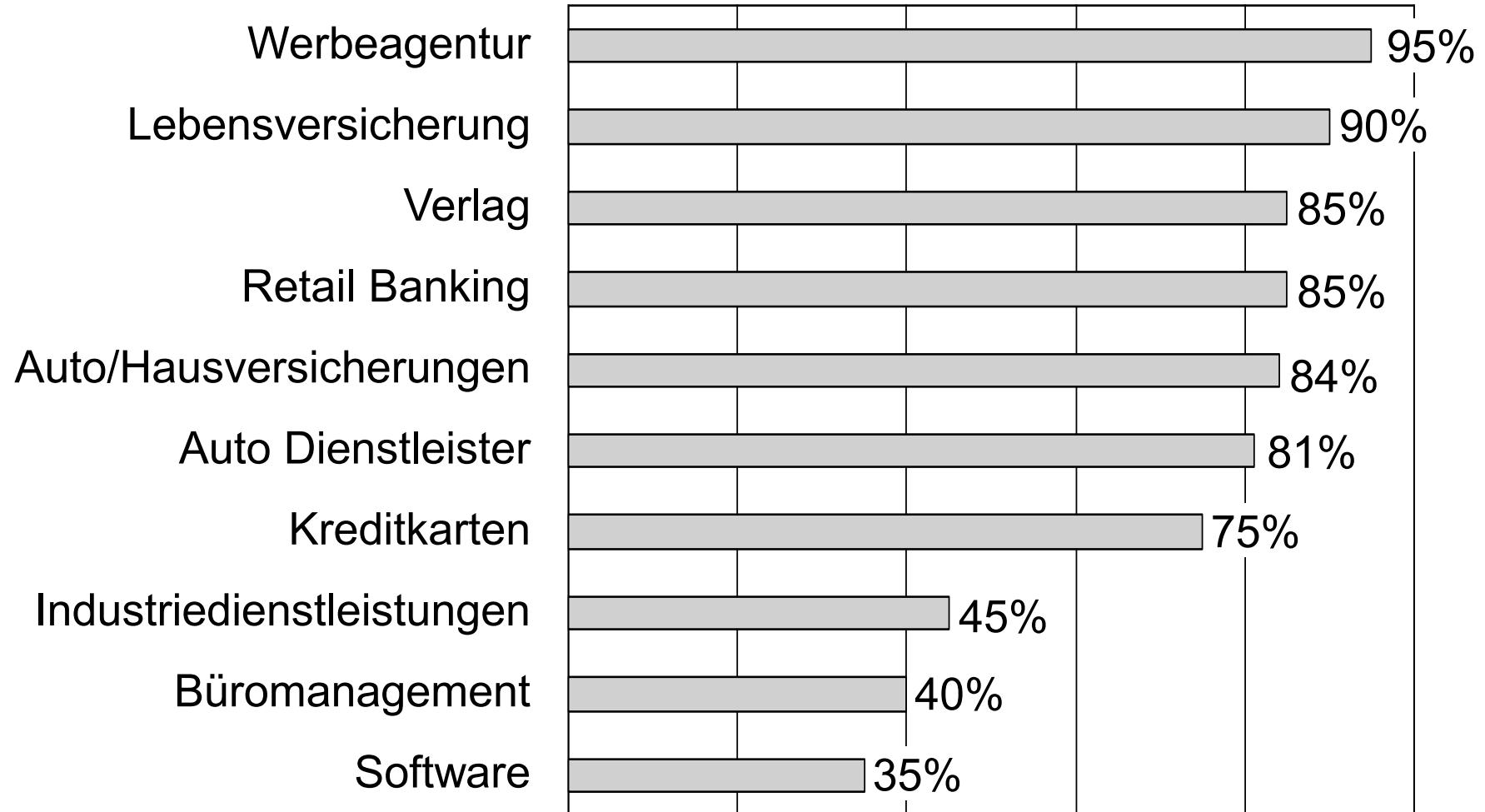
$$42/(1,1)^1 + 112,3/1,1^2 + 42,6/1,1^3 + 42,9/1,1^4 = 192,3$$

\*  $t_0$  = aktueller Zeitpunkt; Annahme WACC 10%, nachschüssige Zahlung

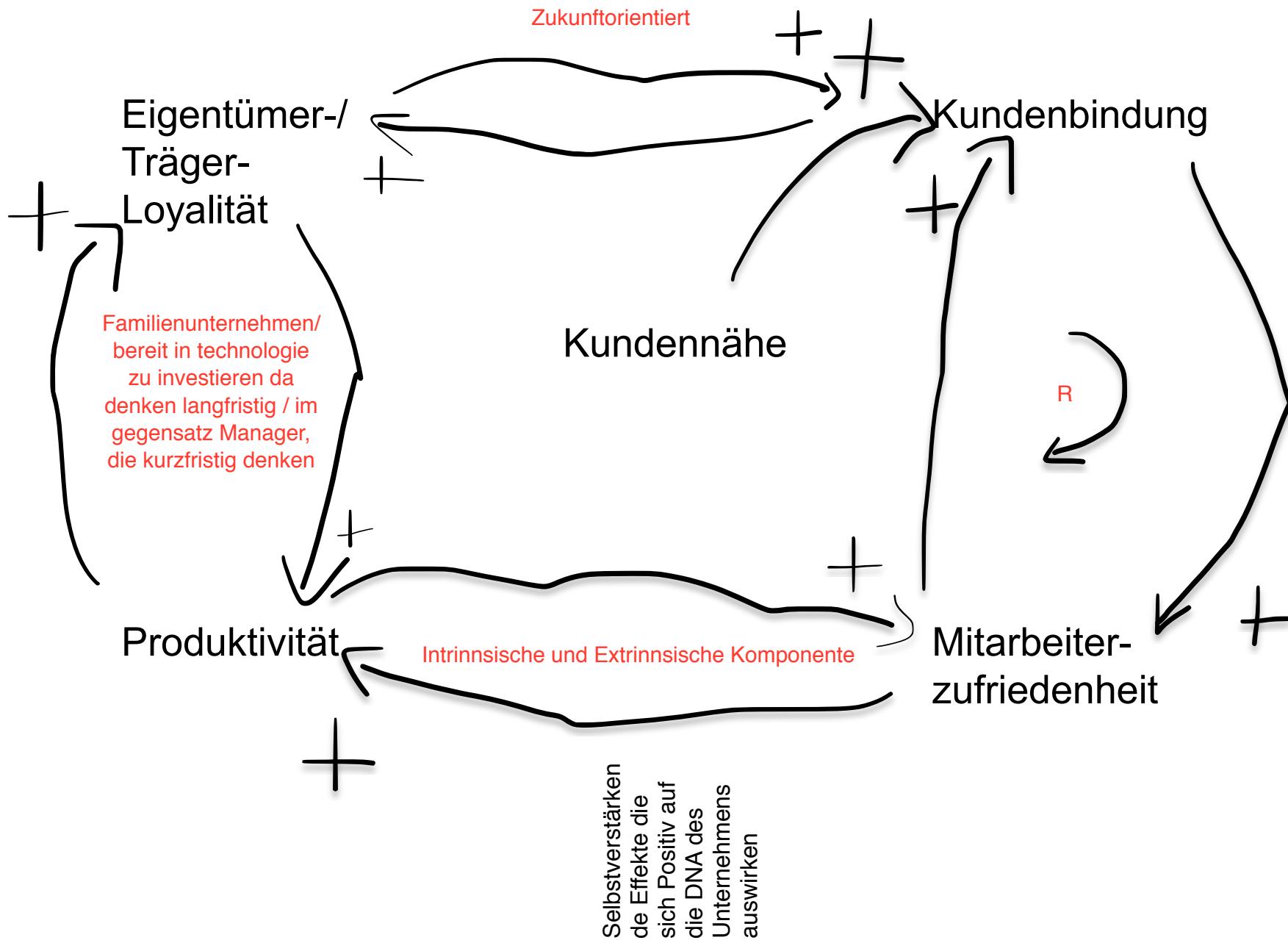
\*\* Davon 10 € durch höheren Preis des Sonderverkaufs und 6,3 € durch höheren Preis auf den regulären Umsatz

# WIRKUNG ERHÖHTER KUNDENBINDUNG AUF GESAMT-UNTERNEHMENSWERT

Auswirkung einer 5%-Pkte. Steigerung der Kundenhalterate („Retention Rate“) auf den durchschnittlichen CLV



# KAUSALANALYSE DES KUNDENBINDUNGSEFFEKTS



# EINFÜHRUNGSFALL: KUNDENKÖNIG AIRLINE AG

Sie sollen den Marketingleiter der Kundenkönig Airline AG unterstützen, der gerade von EADS gekommen ist. Bei Ihrem ersten Interview erklärt er Ihnen:

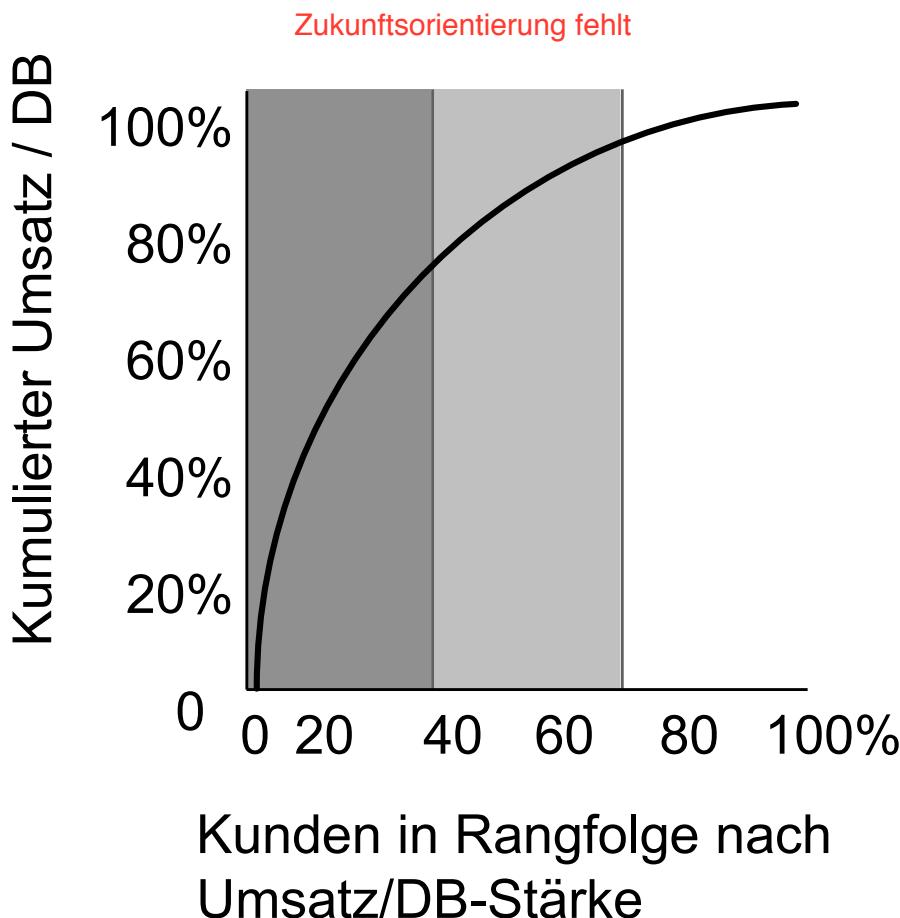
- "Sicherheit" ist ein wichtiges Kriterium des Kundennutzens. Deshalb haben wir mit hohen Kosten für maximale Sicherheit gesorgt. Trotzdem ist die Kundenzufriedenheit bei 25% geblieben. Woran könnte das liegen?"
- Schließlich werden 75% Kundenzufriedenheit erreicht – bei stagnierendem Umsatz. Kunden, die sich als "ganz überwiegend zufrieden" erklären, wechseln die Airline je nach Strecke. Wie erklärt sich dieses Verhalten?
- Der Marketingleiter gerät wegen der hohen Investitionen in die Kundenzufriedenheit unter Druck. Er will das Programm stoppen - und statt dessen Rahmenverträge mit den Firmen schließen. Erläutern Sie ihm, weshalb das Unsinn ist - und rechnen Sie ihm vor, wie viel er maximal in einen Kunden investieren darf, damit die Investition noch wirtschaftlich ist

<schnelle Abwicklung

- Ihre Argumentation hat überzeugt. Der Bereichsleiter verkündet: "Jeder Kunde ist König." Er setzt das Ziel: "Null Kundenbeschwerden". Das Budget für "Kundenbindungsmgmt." soll vor allem für Imagekampagnen aufgewendet werden. Versuchen Sie, Ihren Chef von diesem Kurs abzubringen!

# ERFOLGSFAKTOR NR. 1 BEI KUNDENBINDUNGSMANAGEMENT: FOKUS AUF DIE WICHTIGSTEN KUNDEN

## Lorenz-Kurve



## RFM-Analyse

= Nutzwertanalyse mit den Kriterien

- Recency = Zeit des letzten Kaufs
- Frequency = Häufigkeit des Kaufs
- Monetary ratio = Umsatz/Auftrag

	R	F	M	
Kd A				
Kd B				
Kd C				
...				
Kd Z				

# ERFOLGSFAKTOR NR. 2 BEI KUNDENBINDUNGSMANAGEMENT: FOKUS AUF DIE WICHTIGSTEN ERWARTUNGEN

Fokus richtige Kunde dann fokus richtige Wünsche

## Fokusgruppen

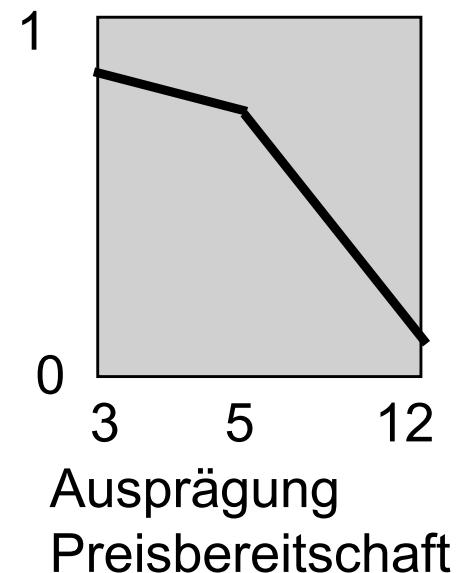
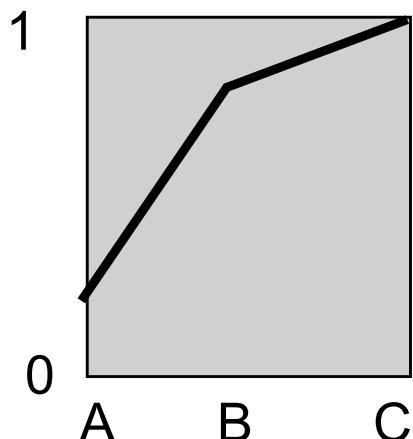


Qualitatives Verfahren zur Identifikation von wichtigen Leistungsmerkmalen in freier Diskussion der Zielkunden-gruppe

MCDonald Beispiel Hygiene in der Kundentoilette bestimmt die Qualität des Burgers

## Conjoint Analyse

Kardinaler Nutzen



Beste und zuverlässige/ wichtigste Art die Preisbereitschaft zu bestimmen

# ERFOLGSFAKTOR NR. 3 KUNDENBINDUNGSMANAGEMENT: KREATIVER EINSATZ VON INSTRUMENTEN

Spiel trieb jäger und sammeltrieb

## Instrumente des Kundenbindungsmanagements

Auswahl zur Illustration

### Produktpolitik

- Individualisierte Angebote
- Standardisierte Angebote
- Zusatzleistungen
- Gemeinsame Leistungsentwicklung

### Preispolitik

- Loyalitätsprogramme (Punkte, Payback)
- Kundenkreditkarten
- Preisdifferenzierung
- Preisgarantien

### Kommunikation

- Persönliche Kommunikation
- Permanente Erreichbarkeit
- Events
- Kundenforen + beiräte
- Beschwerdemanagement
- Proaktive Services

### Distribution

- Abonnement
- Vernetzung über Internet
- Steigerung des eigenen Gestaltungsspielraums („Heimerstellung“)

# ERFOLGSFAKTOR NR. 4 KUNDENBINDUNGSMANAGEMENT: INTEGRATION DER INSTRUMENTE

## Service-Gestaltung

- Differenzierung nach Klassen
- Flexibilität bei Buchung + Handgepäck

## Preispolitik

- Meilenprogramme
- Angeschlossene Partnerprogramme  
(Mietwagen, Hotels, etc.)
- Ticket-Auktionen + Last Minutes

## Kommunikationspolitik

- Kundenzeitschriften
- In-flight Unterhaltungsprogramm
- Direct-Mailing

## Distributionspolitik

- E-Ticketing
- Telefonischer Check-in

## Inhaltliche Integration

(= Abstimmung aller zum Kunden transportierten Inhalte)

## Formale Integration

(=Abstimmung des Bildes der Kundenbindungsinstrumente)

## Funktionale Integration

(=Abstimmung der Instrumente auf das gleiche Bedürfnis des Kunden)

## Vertikale Integration

(=Abstimmung der Instrumente über die Vertriebskette, z.B. Agenturen)

# ÜBUNGSFALL: KUNDENZUFRIEDENHEIT BEI DER SECURITY AG

Die Security Ltd. bietet seit gut 10 Jahren in Deutschland Sicherheitsdienste für Unternehmen an. Schwerpunkt waren bisher Objektschutz und Transportsicherung. In den letzten drei Jahren sind Ausweiswesen und Werksschutz (mit Personenkontrolle) als weitere Dienstleistungen hinzugekommen. Vor einigen Jahren gab es einen Korruptions-skandal zu Lasten von Kunden. Alle damals involvierten Mitarbeiter sind mittlerweile entlassen worden. Seitdem wird die Belegschaft für einen Kunden oft gewechselt, um solche Probleme zu vermeiden. Nach den damaligen Umsatzeinbußen hält man sich – wie andere Anbieter auch – generell bzgl. Firmeninterna sehr bedeckt. Um kostenseitig wettbewerbsfähig zu bleiben, sind mehr als 50% der eingesetzten Kräfte freie Mitarbeiter.

Von den Unternehmen werden die Zufriedenheit der Mitarbeiter, Anzahl Beschwerden und Schadensfälle/Fehler der Security als Messgrößen der Leistung herangezogen. Sie weist objektiv im Vergleich zu anderen Anbietern sehr geringe Schadensquoten und Fehler auf. Auch die Beschwerden – vom jeweiligen Werksverantwortlichen der Security entgegen genommen – unterschreiten immer den vom Kunden vorgegebenen Maximalwert.

Die Kundenzufriedenheit wird jedes Quartal auf einer Skala von 1 = exzellent bis 5 = inakzeptabel gemessen und lag bei der ersten Messung vor zwei Jahren bei  $Z = 2,8$ . Gefragt werden von einer Marktforschungsagentur repräsentativ und zufällig ausgewählte Mitarbeiter der betreuten Unternehmen. Trotz einer breit angelegten und sehr aufwändigen Qualifizierungsinitiative sowie ist die Zufriedenheit in 2 Jahren nur auf  $Z = 2,5$  gestiegen. Erläutern Sie systematisch, woran das liegen könnte und was Sie dagegen tun können.

# ÜBUNGSFALL: KUNDENSCHWUND BEI DER BLOWUP

Sie übernehmen die kaufmännische Leitung der BlowUp, Inc., eines Informationstechnologie (IT) Service Unternehmens. Bei einer ersten Analyse stellen Sie fest: Kunden wandern ab – wenn es so weitergeht, sind von den 100 nennenswerten Kunden in vier Jahren nur noch 50 vorhanden.

Weiter stellen Sie fest: Kunden der Blowup schließen im Schnitt Wartungsverträge über 4 Jahre ab, bringen dabei einen Umsatz von etwa USD 2 m p.a., wobei Blowup eine Umsatzrendite von 10% kalkuliert. Im Durchschnitt kaufen die Kunden gleichmäßig verteilt auf das zweite und dritte Jahr auch noch Geräte im Wert von insgesamt USD 5 m, die zum Selbstkostenpreis durchgehandelt werden. Für die Implementierung der Geräte werden 20% des Anschaffungspreises berechnet mit einer Umsatzrendite von 50%. Da mit der Zeit die IT des Kunden bekannt ist, sinken die Wartungskosten nach dem ersten Jahr um jährlich 10%. Sie rechnen bei Investitionsprojekten mit einem Diskontsatz von 10%.

Wie viel wären Sie bereit, in Verbesserungsmaßnahmen maximal zu investieren, wenn Sie damit den Kundenschwund stoppen könnten?

# Übungsfall: Kundenbindungsprogramm in der Apotheke

Eine Apotheke erzielt mit 4000 Kunden 1,2 MEUR Umsatz pro Jahr. EBITDA-Marge und gewichtete Kapitalkosten betragen jeweils 10%. 1/3 des Umsatzes entfällt auf verschreibungsfreie Produkte (= Over-the-counter oder OTC).

Cross Selling: Verkauf von Produkten über bereits bestehende Kundenkontakte

Jetzt wird ein Kundenbindungsprogramm eingeführt. Es wird erwartet, dass die Zahl der Kunden um 10% p.a. steigt. Durch Cross Selling soll sich der durchschnittliche OTC-Umsatz/Kunde bleibend um 20 EUR erhöhen. Zudem lässt sich durch bessere OTC-Sortimentsgestaltung vermutlich eine Steigerung des durchschnittlichen OTC-Preises von 2% p.a. durchsetzen.

Der durchschnittliche Kunde wird den Anteil seiner verschreibungspflichtigen Medikamente, den er in dieser Apotheke kauft, bei konstanten Gesamtausgaben von 50% der Gesamtausgaben über 3 Jahre in gleichen Schritten auf 65% erhöhen. Der aktuelle Customer Lifetime Value (CLV) – vorsichtig berechnet über 3 Jahre – beträgt 75 EUR/Kunde.

Um wie viel Prozent steigt der CLV durch das Kundenbindungsprogramm, wenn die Erwartungen zutreffen? Dokumentieren Sie die Herleitung der Antwort.

# Übungsfall: Kundenbindungsprogramm in der Reinigung (1/2)

Der Eigentümer der SüdWest Reinigung GmbH (SWR) bittet Sie um Rat. Er betreibt eine Kette von 15 Reinigungen in Kleinstädten, die einen Gesamtumsatz von 3 M€ machen. Seit Jahren schrumpft die Zahl der Kunden um ca. 3% p.a. Die Kundenzufriedenheit schwankt bei jährlichen Befragungen um den Mittelwert von 2,8 auf einer Skala von 1 = sehr zufrieden bis 5 = sehr unzufrieden. Der Prozess sieht so aus, dass der Kunde im Ladengeschäft seine zu reinigende Kleidung abgibt, bezahlt, eine Quittung bekommt und die gereinigte Kleidung dann in 3 – 5 Tagen gegen Vorlage der Quittung abholt. Die Reinigungsleistung selbst wird mittels anerkannter und verbreiteter Standardanlagen in den Filialen erbracht. Dort wird die Kleidung auch gebügelt und verpackt. Gereinigt wird alles außer Seide, Pelz und Leder; für diese Stoffe gibt es i.d.R. regionale Spezialisten. Auch Kleidung aus Viskose und Polyamiden wird nicht gereinigt. Preislich liegt man im bundesweiten Durchschnitt.

Stoffe sind Marktfern

Vor zwei Jahren hat man den elektronischen Kundennewsletter eingestellt, weil die Verbreitung marginal war, die Öffnungsrate unter 20% lag. Kunden haben die Möglichkeit, sich im Laden oder unter der Service-Telefonnummer der SWR zu beschweren, die den Fall dann an die annehmende Filiale weiterleitet.

Identifizieren Sie systematisch auf jeder Stufe von der Kundennähe bis zur Kundenbindung fünf Möglichkeiten zur Verbesserung konkret dieser Situation. Argumentieren Sie dabei fallspezifisch!

## Übungsfall: Kundenbindungsprogramm in der Reinigung (2/2)

Ein Kunde gibt heute im Schnitt bei der SWR 360 € p.a. für Reinigung aus. Ein Kundenbindungsprogramm soll dazu führen, dass die SWR ihren Share-of-Wallet bei den Kunden von **heute 60% ab Jahr 2 in Stufen von 10%-Punkten p.a. steigern** kann. Zudem lassen sich ab sofort **Preiserhöhungen von 3% p.a.** durchsetzen. An 50% der Kunden lässt sich ab Jahr 2 Zusatzleistung im Wert von 80€ p.a. verkaufen, an 25% der Kunden sogar im Wert von 120 € p.a.. Der Kundenschwund sinkt ab Jahr 2 auf nur noch 1% p.a.. Die Wirkung des Kundenbindungsprogramms führt nach 3 Jahren zu keiner weiteren Verbesserung.

Das Unternehmen rechnet mit nachschüssigen Zahlungen und hat **Kapitalkosten von 10%**. Die Bindungsdauer des durchschnittlichen Kunden beträgt bei 50% der Kunden 3 Jahre, bei den anderen Kunden geht man von dauerhaften Käufern aus, was man mit einer ewigen Rente approximiert. Die **EBITDA Marge der Reinigung beträgt heute 25%**, bei **Zusatzleistungen sogar 50%**.

Berechnen Sie, um wie viel Prozent sich der Customer Lifetime Value durch das Kundenbindungsprogramm erhöht. CLV Alt: 561.91 / Neu: 565.93

Berechnen Sie außerdem, wie viel die SWR maximal in das Programm investieren sollte, wenn man als Investitionshorizont drei Jahre berücksichtigt.

Text

# AGENDA "DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT"

---

- **Wertschöpfung bei Dienstleistungen**
    - Merkmale von Dienstleistungen
    - Management der Kundenbindung als zentraler Werttreiber
  - **Dienstleistungsmarketing**
    - Strategische Positionierung von Dienstleistungen
    - Besonderheiten der 4 P bei Dienstleistungen
  - **Dienstleistungsorganisation**
    - Virtuelle Unternehmen/Unternehmensnetzwerke
    - Auswahl internationaler Dienstleistungsorganisation
  - **Steuerung und Kontrolle von Dienstleistungen**
    - Prozesskostenrechnung als Steuerungsinstrument
    - Management der Dienstleistungsqualität
-

# EINFÜHRUNGSFÄLLE DIENSTLEISTUNGSSTRATEGIEN (1/2)

**WM-Data**, IT Services, Schweden:

Michael Porter:  
Besser oder günstiger  
John Hegel:  
Geschwindigkeit

"Wir sind die skandinavische Nr. 2 im IT Dienstleistungsmarkt. Ursprünglich waren wir ein Rechenzentrumsbetreiber: Wir haben zuerst von Behörden, dann von internationalen schwedischen Konzernen die Rechenzentren übernommen und verwaltet. Mittlerweile bieten wir jeder Art von Unternehmen die gesamte Bandbreite an IT Services an (mit etwa gleichen Umsatzanteilen): Outsourcing, Hardware-Wartung und IT Beratung bis hin zur schlüsselfertigen E-Business Installationen.

Über 85% unseres Umsatzes machen wir in Skandinavien; bei unseren Kunden, mit denen wir oft schon seit Jahrzehnten zusammenarbeiten, stehen wir für Zuverlässigkeit. Bei einem Kundenbarometer sind wir unter den Rubriken Innovation, Flexibilität, Freundlichkeit und Kompetenz allerdings eher im unteren Mittelfeld eingeordnet worden.

Mittlerweile sinkt der Gewinn und unser Umsatz stagniert. Wir verlieren immer mehr internationale Kunden an die großen US-Anbieter. Auch deren riesige Datencenter werden über Hochleistungsnetze bald unseren Markt mit Rechen- und Speicherkapazität überschwemmen. Große europäische Wettbewerber in der Hardware Wartung dringen mit Penetrationspreisen auf unseren Heimatmarkt vor. Und schließlich verlieren wir wichtige Kunden an kleinere E-Business Boutiquen wie Framfab oder AU Systems, die immer schneller mit Innovationen am Markt sind.

Auf welchen strategischen Wettbewerbsvorteil sollen wir in Zukunft setzen?"

# WETTBEWERBSVORTEILE FÜR DIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMEN

USP

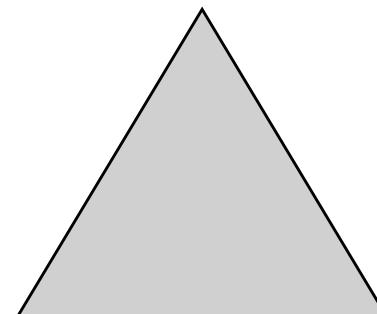
Mittelständler erwartet Kundenbeziehung

Corporate Kunde vs.  
Mittelständler - Was ist wem  
wichtig? Gegenteil

## Differenzierungsvorteile

- Kundenbeziehung ("kennt und passt zu unseren Mitarbeitern, Unternehmen oder Branche")
- Qualität ("besser als andere")
- Leistungsprogrammbreite Am Anfang des Lebenszyklus
- Internationale Abdeckung ("überall aus einer Hand")
- Markierung ("da weiss man, was man hat") Vertrauen

Zeit  
Qualität



## Kostenvorteile

- Automatisierung/Größe/Infrastruktur (economies of scale)
- Standardisierung
- Rationalisierung/  
Kostenmanagement

## Zeitvorteile

- Innovation (economies of speed)
- Reaktionsgeschwindigkeit bei Kundenanfragen
- Zeit der Dienstleistungserstellung

Warum ist die Marke so wichtig bei Dienstleistungen so wichtig?  
da immateriel schwer messbar usw

# VORGEHEN ZUR DEFINITION EINER DIENSTLEISTUNGSSTRATEGIE

## Definition der Unique Selling Proposition\*

1. Welche Kundensegmente gibt es?
2. Was sind deren Anforderungen?
3. Welche dieser Anforderungen erfüllen wir besonders gut (Wettbewerbsvorteile)?
4. Welche Kunden sind daher für welche Angebote unsere Zielkunden?

Welche Kunden möchte ich bearbeiten?  
Wir verabschieden uns von den Corporate Kunden.  
Konzentration auf Mittelstand und public

Fokus der Aktivitäten auf die Stärkung der Stärken

Abschwächung der Schwächen, soweit mit eigenen Mitteln machbar

Abschwächung der Schwächen durch Allianzen

\* Vgl. Veranstaltung Einführung Marketing: "Für die Zielgruppe wichtiges Nutzelement, das sichtbar und dauerhaft ist"

## EINFÜHRUNGSFÄLLE DIENSTLEISTUNGSSTRATEGIEN (2/2)

- **Deutsche Post AG:** „Als einer der führenden internationalen Logistik-Dienstleister streben wir an, zukünftig kontraktlogistische Mehrwertdienste wie z.B. die Kommissionierung anzubieten, in Deutschland zudem Werttransporte. Auch wollen wir als Softwareentwickler und Systemhaus für Supplier Relationship Management am Markt auftreten. Wie sollen wir unsere Leistungen am Markt markieren?“
- **Bildungsreisen AG.:** "Wir sind anerkannter Qualitätsführer für Bildungsreisen. Unsere Reisen werden völlig individuell geplant, der Ablauf vor Ort flexibel gestaltet - und wir beschäftigen überall nur Top-Personal. Trotz hoher Preise bleiben aber nur 1,5% Umsatzrendite. Billiganbieter aus Ägypten, Griechenland, etc. gewinnen Marktanteile. Aber auf das Niveau wollen wir nicht absteigen, können es auch gar nicht, denn unsere Kunden würden das nicht akzeptieren. Wie können wir die notwendige hohe Qualität beibehalten und trotzdem Kosten sparen?"

Unternehmensstandort auslagern in ein Vorort um Kosten zu sparen

# ELEMENTE EINER DIENSTLEISTUNGSMARKE

## Kommunikationsmix Marketing

### Markierung

Wahrnehmbare äußere Erscheinungsform der Leistung selbst oder ihre Kennzeichnung in Schrift oder Bild  
(§3 Abs. 1 MarkenG)

Marke besteht aus Erscheinungsbild und Profil  
Assoziieren das Bild einer bestimmten Leistung  
der Anbieter steht für: folgende Merkmale  
Erscheinungsbild des auftretens der Marke  
Originell und bekannt

#### Äußere Erscheinungsbild

Markenprofil - bestätigend ähnlich was dahinter steht muss klar sein  
marken image - positive Erfahrung, muss positiv besetzt sein

### Markenbild

In der Psyche des Konsumenten verankerte, unverwechselbare Vorstellung von einer Dienstleistung.  
Die markierte Leistung wird zur Prägung des Bildes

- im größtmöglichen Absatzraum
- über einen längeren Zeitraum
- in gleichartigem Auftritt und
- in gleichbleibender oder verbesserter Qualität angeboten

### Markenimage

Assoziationen, Sympathie, Vertrauen und Loyalität gegenüber der Marke

**Kaufbereitschaft  
des Konsumenten**

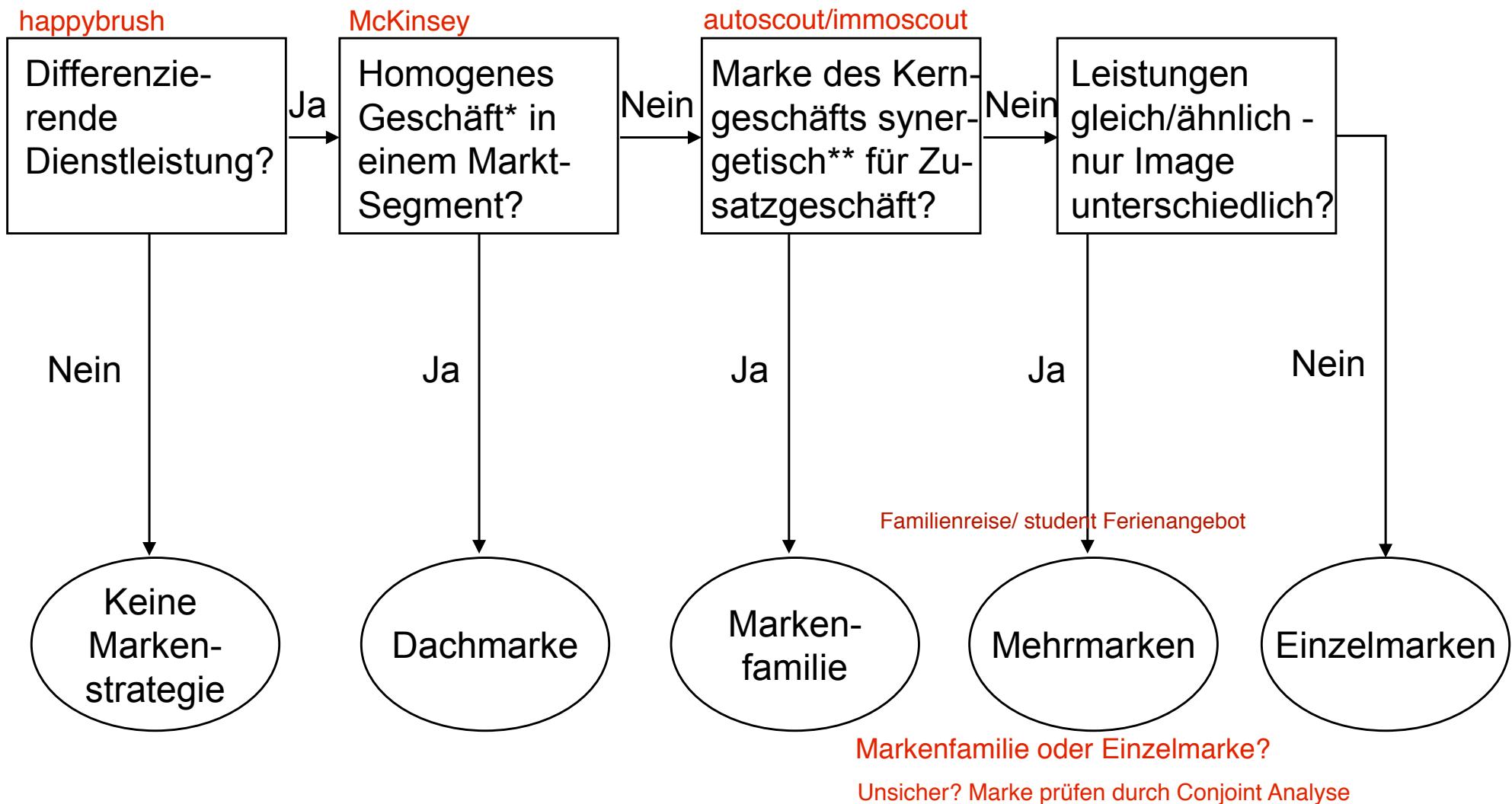
# FORMEN DER MARKIERUNG VON DIENSTLEISTUNGEN

Markierungsform	Möglichkeiten/Beispiele
Form der Kennzeichnung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wortmarken, z.B. ADAC</li><li>• Bildmarken, z.B. „M“ McDonalds, "die Burg" Nürnberger Versich.</li><li>• Kombinationsmarken, z.B. „Erfolgskurve“ + Deutsche Bank</li></ul>
Inhalte der Kennzeichnung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Firmenmarken, z.B. Lufthansa, Hilton</li><li>• Leistungsmarken, z.B. Mister Minit, Bank24</li><li>• Phantasiemarken, z.B. Robinson Club, Scout</li></ul>
Prägung der Leistung  Klare Korrelation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Objekte, z.B. gediegene Räume in der Privatbank, Lieferwagen von UPS</li><li>• Kleidung, z.B. bunte Fliege des Kreativberaters, „wildes Auftreten“ von Razorfish-Beratern</li><li>• Mitarbeiter, z.B. akademische Titel in der Beratung</li><li>• "Produktisierung" von Dienstleistungen durch Programmierung und/oder gleiche Bezeichnung („Schnell-Diagnose“)</li><li>• Normierung der Messpunkte ("der Burger," durch Wendy's)</li></ul>

# WESENTLICHE MARKENSTRATEGIEN BEI DIENSTLEISTUNGEN

Strategietyp	Definition/Beispiele	Beurteilung
<b>Einzelmarken</b>	Alle Einzelleistungen werden jeweils separat markiert, z.B. Deutsche Bahn, InterCity Hotel, Metropolis	+Risikobegrenzung und differenzierte Marktansprache -Kosten und Dauer der Etablierung
<b>Markenfamilien</b>	Ein verbindender Markenbestandteil mit differenzierendem Zusatz: Scout24 für Auto, Immobilien, Jobs; Wüstenrot: IDEAL-Sparen, -Darlehen, - Invest	+Gegenseitige Verstärkung, dadurch reduzierte Kosten und Zeit -Gefahren unscharfen Profils und negativer Ausstrahlung
<b>Dachmarken</b>	Eine (Firmen-)Marke fasst alle Leistungen des Unternehmens, z.B. Hilton, Deutsche Bank, McKinsey <b>Beispiel IT-Beratung/ Internationalität</b>	+Volle sofortige Übertragung des Goodwill auf alle Leistungen -Zu eng gefasste Marke begrenzt Wachstum/Internationalität -Offene Diversifikation schwierig -Gefahr negativer Ausstrahlung reduziert Innovationsbereitschaft
Sonderfall		
<b>Mehrmarken</b>	Leistungsspektrum ist unter mehreren Marken zugänglich, z.B. TUI, 1-2-fly, Airtours, Wolters, etc.	+Risikobegrenzung und differenzierte Marktansprache +Kundenbindung über Life Cycle -Kosten und Dauer der Etablierung

# PRÜFUNGSSCHEMA AUSWAHL DIENSTLEISTUNGSMARKENSTRATEGIE



\* Homogenes Geschäft bzgl. der Erfolgsfaktoren/des Charakters des Geschäfts

\*\* Aufwertung des Zusatzgeschäftes aus Sicht der Zielgruppe, wenn Kerngeschäft damit in Verbindung gebracht wird

# KOSTENFÜHRERSTRATEGIEN BEI DIENSTLEISTUNGEN

## Rationalisierung

### Sichtbare Rationalisierung

- Leistungsreduzierung, z.B. "No-frills" in US Airlines
- Zeitliche Beschränkung, z.B. Hotline 8-22 Uhr
- Verzicht auf einige DL-Prozesse, z.B. Selbstabholung

Achtung: Wie kann ich rausfinden was dem Kunden wichtig ist: Conjoint Analyse

### Nicht-sichtbare Rationalisierung

- Arbeitsbündelung im Back-office Bereich, z.B. Zahlungsverkehrsabwicklung
- Ablaufoptimierung
- Z.T. Potential- und Prozesstandardisierung; Automatisierung im Back-end Bereich

effizienten steigerungsbereich

## Standardisierung

### Potentialstandardisierung

ist Einsatz genormter Ausbildung, wenn Prozess und Ergebnis schlecht standarisierbar sind z.B. Industriever sicherung

### Prozesstandardisierung

ist Normierung von Abläufen z.B. Wirtschaftsprüfung (setzt i.d.R. auch Potentialstandardisierung voraus)

### Ergebnisstandardisierung

Normierung von Ergebnissen z.B. Fast-food, Airlines (setzt i.d.R. Potential- und Prozessstandardisierung voraus)

## Automatisierung

**Soft Technologies:** Einsatz von Handbüchern, Checklisten, Laufkarten, etc. zur systematischen Bearbeitung von Prozessen

**Hard Technologies:** Personen werden durch Maschinen ersetzt: ATM, Waschanlage, etc.

**Hybrid Technologies:** Personen werden durch Maschinen unterstützt: Expertensysteme bei Versicherungsvertreter, Remote Help Line,

# INNOVATIONSSTRATEGIE BEI DIENSTLEISTUNGEN

## "First Mover" (Pionier)

- (Mit-)entwicklung der Innovation in DL und Prod.
  - Neue DL frühzeitig zentraler Punkt im Programm
  - "Einzelfertigung"
  - Umfassende, ex ante Schulung
- Bsp.:** Aether Systems

### • Chancen:

- Prägung der Leistungsvorstellung bei Kunden
- Innovativer Kundenkreis
- Die besten Mitarbeiter
- Hohe Nachfrage, "utilization" und Margen
- Hohe Bewertung

### • Risiken:

- Fehlinvestition
- Imageschaden bei Anfangsproblemen
- Vorsprung nicht haltbar

## "Early Follower"

- Beobachtung der Entwicklung; bei Bestätigung:
  - Aufnahme ins Programm und aktive Vermarktung
  - Standardisierung
  - Umfassende ex post Schulung
- Bsp.:** Accenture

### • Chancen:

- Lernen aus den Fehlern der anderen
- Ressourcen gezielter auf Kundenziele auszurichten
- Bei rechtzeitigem Einstieg: Nutzung der Über-nachfragesituation

### • Risiken:

- Opportunitätsverluste durch Zu-spät-kommen
- Verlust von Kundenbindung

**Entscheidende Parameter:**  
Marktentwicklungs-kosten, Pionierrendite,  
Zukunfts-chancen

**Entscheidung** anhand erwartetem  
Netto-Kapitalwert (vgl. U-Führung)

## "Mature Follower"

- Bei erhöhter Nachfrage und Kundendruck, Aufnahme ins Programm
  - Reaktives Marketing
  - Standard-Programme
  - Begrenzte ex post Schulung
- Bsp.:** EDS

### • Chancen:

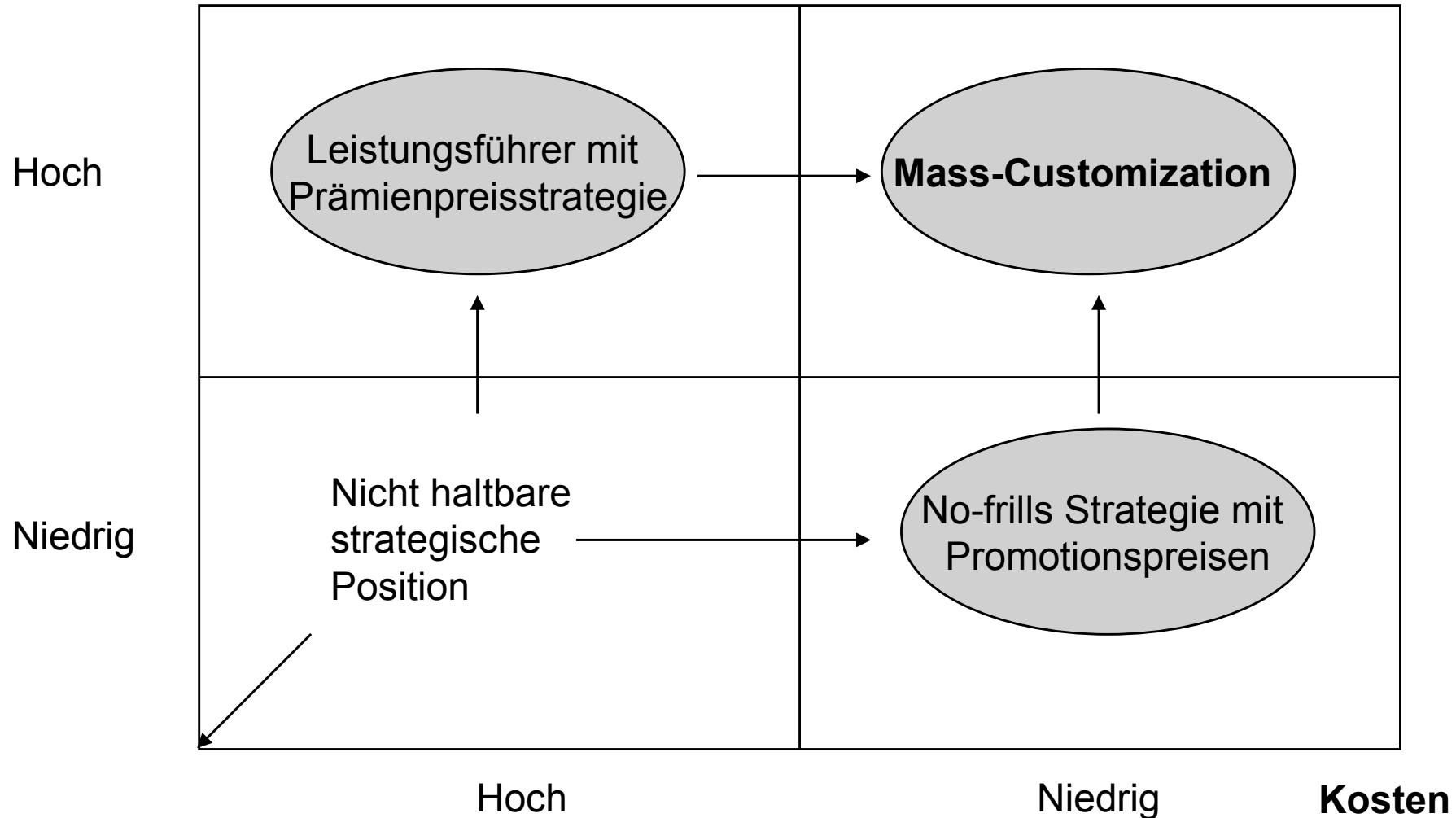
- Verstetigung und Optimierung der Prozesse, dadurch Kostensenkung
- Maximale DL-Qualität
- Auskommen mit weniger qualifizierten Mitarbeitern

### • Risiken:

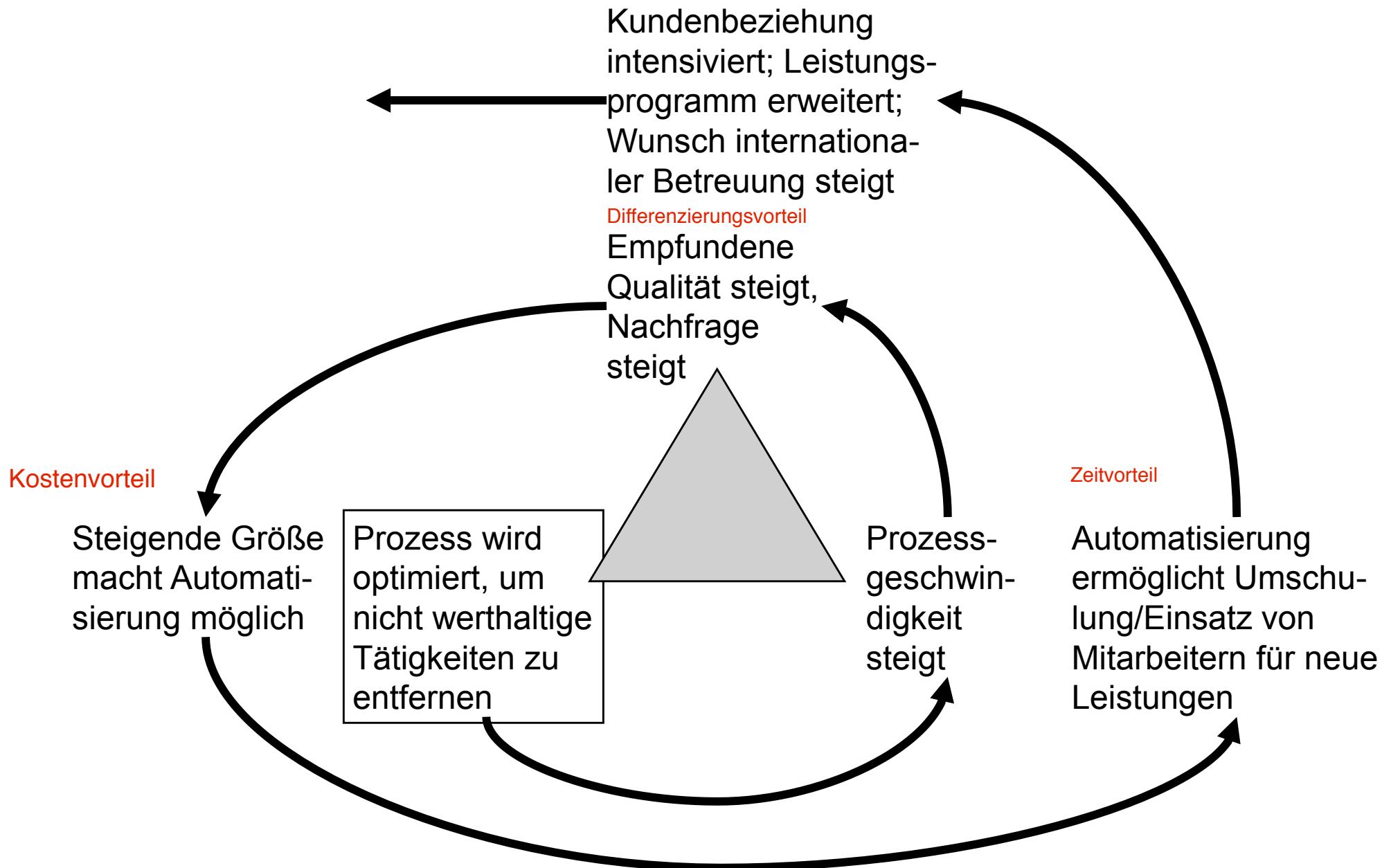
- Dauer bis zum Eintritt beschädigt Kundenbeziehung
- Imageprobleme
- Lernnachteile nicht mehr aufzuholen

# KOMBINATION VON DIFFERENZIERUNG UND KOSTENFÜHRERSCHAFT

**Leistungsvorteil**  
= Preis (lfr.)



# DYNAMISCHE VERKNÜPFUNG VON WETTBEWERBSVORTEILEN ZUR ERZIELUNG VON POSITIV SELBSTVERSTÄRKENDEN EFFEKten



# ÜBUNG: MARKETING FÜR DIE MARKETING-AGENTUR

## Kundenbeziehung

- Qualität
- Leistungsprogrammbreite
- Internationale Abdeckung

Sie leiten die regionale Marketingagentur Mayer GmbH in LU, mit dem Zielkundensegment mittlerer und kleiner regionaler Unternehmen. Sie haben keine Branchenspezialisierung. Die meisten Ihrer Kunden sind der Agentur schon seit vielen Jahren treu; Beschwerden gab es selten. 40% Ihres Umsatzes entfallen auf 2 expansive Maschinenbau-Unternehmen. Ihre 40 Angestellten sind in folgenden Bereichen tätig: 3 Teams mit je 5 "Kreativen" (Kampagnen-Konzeption und Gestaltung), 10 "Produktion" (Graphik, Layout), 2 Rechnungswesen/Controlling, 8 Druckerei, 5 Logistik, Auftragsmgmt, IT

Seit zwei Jahren registrieren Sie leicht rückläufige Umsätze – gegen den Branchentrend von 15% Wachstum. Verwundert sehen Sie Anzeigen der aufwendigen Imagekampagne eines Ihrer beiden Großkunden – gestaltet von einer internationalen Düsseldorfer Agentur. Zunehmend lassen Kunden nur noch bei Ihnen gestalten und liefern das Marketing-Konzept selbst oder lassen es bei anderen Agenturen erstellen. Sie haben selbst versucht, bei mehreren größeren Unternehmen in der Umgebung zu akquirieren – ohne Erfolg.

Welche strategischen Wettbewerbsvorteile haben Sie? Entwickeln Sie einen Ablaufplan, Ihr Unternehmen so zu verändern, dass Ihre Wettbewerbsvorteile verstärkt – und Ihre Wettbewerbsnachteile ausgeglichen werden.

stärken stärken und schwächen abbauen(Druck abbauen)

key account strukturen  
gehen in die wertschöpfung rein

Seite 36 - Schritte durchgehen

## Vorgehensweise

### 1. Kundensegmente:

- kleine regionale Unternehmen
- große Maschinenunternehmen

Was sind die Anforderungen der Kundensegmente

was ist den Kunden wichtig? Preisessibel, schnell flexibel (nicht wichtig: das innovativste Angebot)

muss keine top Qualität sein

Quelle: Prof. Dr. Martin Selchert

# ÜBUNG: MARKENMANAGEMENT DER SECURITY AG

Die Security Ltd. – Sicherheitsdienstleister für Unternehmen (vgl. Fall bei Kundenzufriedenheit) – hat inzwischen drei Divisionen mit den in Klammern angegebenen Umsatzanteilen: klassischen Werks- und Objektschutz (65%), Ausweiswesen (20%) und Transportsicherung (15%). Mit ca. 1400 festen Mitarbeitern und fast 5000 freien, bei Bedarf hinzugezogenen Mitarbeitern ist die Security in UK und Deutschland Marktführer, in Europa der Größe nach auf Platz 8. Sie hat allerdings auch in Deutschland nur einen Marktanteil von knapp 5%. Das Unternehmen existiert seit fast 40 Jahren.

Das Image ist durch einen einige Jahre zurückliegenden Korruptionsskandal in Deutschland noch immer angekratzt. Auch liegen die Werte bei Kundenzufriedenheitsanalysen nur im Mittelfeld. Objektiv sind die Ergebnisse des Unternehmens aber sehr gut.

## Aufgabe 1

Jetzt will die Security noch IT-Sicherheitsdienste in das Programm aufnehmen. Leiten Sie systematisch ab, welche Markenstrategie das Unternehmen bzgl. der neuen IT-Sicherheitsdienste wählen sollte. Begründen Sie Ihre Empfehlung sorgfältig und machen Sie einen konkreten Vorschlag, wie Sie diese Marke gestalten würden.

it security - vertrauensfrage - Marke

## Aufgabe 2

Das Unternehmen verliert Marktanteile gegen kostengünstigere Anbietern aus Osteuropa. Entwickeln Sie speziell für dieses Unternehmen konkrete Vorschläge, um bei annähernd gleich guten Ergebnissen die Kosten deutlich zu senken.

Potential: Einheitlich  
machen  
Prozess: verschiedene  
security levels anbieten  
Ergebnis:

# AGENDA "DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT"

---

- **Wertschöpfung bei Dienstleistungen**
    - Merkmale von Dienstleistungen
    - Management der Kundenbindung als zentraler Werttreiber
  - **Dienstleistungsmarketing**
    - Strategische Positionierung von Dienstleistungen
    - Besonderheiten der 4 P bei Dienstleistungen
  - **Dienstleistungsorganisation**
    - Virtuelle Unternehmen/Unternehmensnetzwerke
    - Auswahl internationaler Dienstleistungsorganisation
  - **Steuerung und Kontrolle von Dienstleistungen**
    - Prozesskostenrechnung als Steuerungsinstrument
    - Management der Dienstleistungsqualität
-

# AUSGEWÄHLTE BESONDERHEITEN DER "4P" BEI DIENSTLEISTUNGEN

"Product"

- Breite des Leistungsprogramms
- Ausgestaltungsoptionen der Leistung

Breites Leistungssortiment oder tiefes Leistungssortiment

"Price"

- Value based pricing
- Yield management

Preis bestimmen: Nachfrage Wettbewerb und Kosten  
Unter oder über dem Wettbewerb  
Langer Produktlebenszyklus - günstigen Preis  
kurzer Produktlebenszyklus - teueren Preis

"Placement"

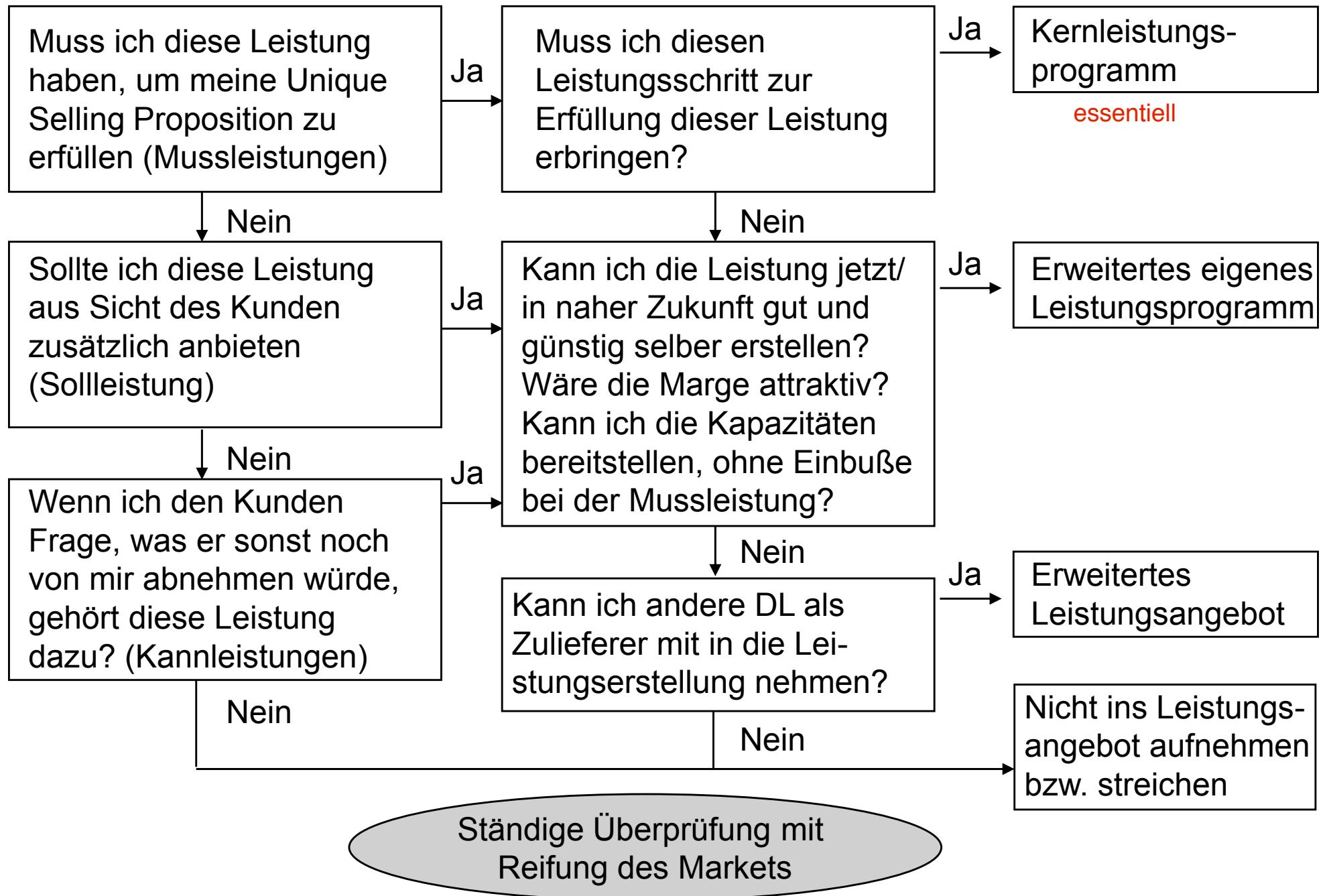
- Franchising

"Promotion"

- Integration der Kommunikationskanäle

# LEITFADEN: PROGRAMMGESTALTUNG BEI DIENSTLEISTUNGEN

o2



# EINFÜHRUNGSFALL LEISTUNGSPROGRAMMGESTALTUNG

**Software Service AG:** Sie wollen die Software Service AG darin beraten, wie weit sie ihr Leistungsprogramm ausbauen soll.

- Die Software Service AG ist der exklusive europäische Implementierungs-partner eines US Workflow Softwareherstellers. Bisher implementiert das Unternehmen nur die US Software in Deutschland. **Mussleistung - Kernleistungsprogramm**
- Viele Kunden wollen aber außerdem ein Process Reengineering vom Unternehmen haben; das machen die Mitarbeiter oft ohnehin nebenher. **Erweitertes eigenes Leistungsprogramm**
- Möglich wäre auch die Implementierung ergänzender Softwareprodukte. Entsprechende Fähigkeiten und Kapazitäten sind vorhanden, aber die Umsatzrendite liegt halb so hoch wie im bisherigen Geschäft. **Annahme: keine Synergien  
Auslasten eigener Mitarbeiter  
Teil Erweitertes eigenes Leistungsprogramm und erweitertes Leistungsangebot**
- Auch könnte man sich IT Strategieberatung vorstellen, ein Geschäft mit hohen Margen, bei dem es den Kunden vor allem auf strategisch geschulte Köpfe und **Unabhängigkeit** in der Empfehlung ankommt. **Nicht unabhängig  
Neutral sein  
Nicht aufnehmen**
- Schließlich wäre es möglich, Kunden-SW auf Servern zu betreiben, ein Geschäft mit großen Economies of Scale und geringen Margen.  
**Nicht aufnehmen, es gibt etliche Cloudlösungen. Software service anbieten ist das Kerngeschäft**  
**Marge = Differenz zwischen Selbstkosten und Verkaufspreis**

# VARIATIONSMÖGLICHKEITEN DES DIENSTLEISTUNGSPROGRAMMS (1/2)

1 Angebot von Zusatzleistungen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sach- oder Dienstleistungen</li><li>• Obligatorisch oder fakultativ</li><li>• Bündelungsgrad:<ul style="list-style-type: none"><li>– „Unbundling“ – Kernangebot + Einzelleistungen</li><li>– Pure bundling – ein umfassendes Bündel-Angebot <small>Strom und Gas</small></li><li>– Mixed bundling – individuell ergänzbares Basisbündel</li></ul></li></ul>
Flatrate/ All you can eat	Je heterogener desto mehr pure bundling
2 Umfang Externer Faktor („Selbermachen“)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Internalisierung: Komfort/Bequemlichkeit</li><li>• Externalisierung/der Kunde als „Prosumer“: höhere Interaktionsintensität, Transparenz für Kunden, niedrigere Kosten, aber <small>Rewe Kassen</small> höheres Risiko (Qualität, Loyalität)</li></ul>
3 Automatisierung und Speicherung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Automatisierung<ul style="list-style-type: none"><li>– Vorteile: Personalkostensenkung, Verfügbarkeit, Multiplizierbarkeit, Anonymisierung</li><li>– Nachteile: Verlust persönlicher Interaktion, Investition, Berührungsängste</li></ul></li><li>• Speicherung (Filme, Musik, Fotos, etc.)</li></ul>

# VARIATIONSMÖGLICHKEITEN DES DIENSTLEISTUNGSPROGRAMMS (2/2)

## ④ Zeitstrategien im Dienstleistungssektor

### Lineare Strategien

Ziel ist die Verminderung der Kundenzeiten:

- Transferzeit
- Abwicklungszeiten
- Wartezeiten
- Transaktionszeiten

### Prozedurale Strategien

Ziel ist die attraktive Gestaltung von Transfer- Abwicklungs- und Wartezeiten

- Information
- Unterhaltung
- Verpflegung
- Kombination mit anderen Leistungen

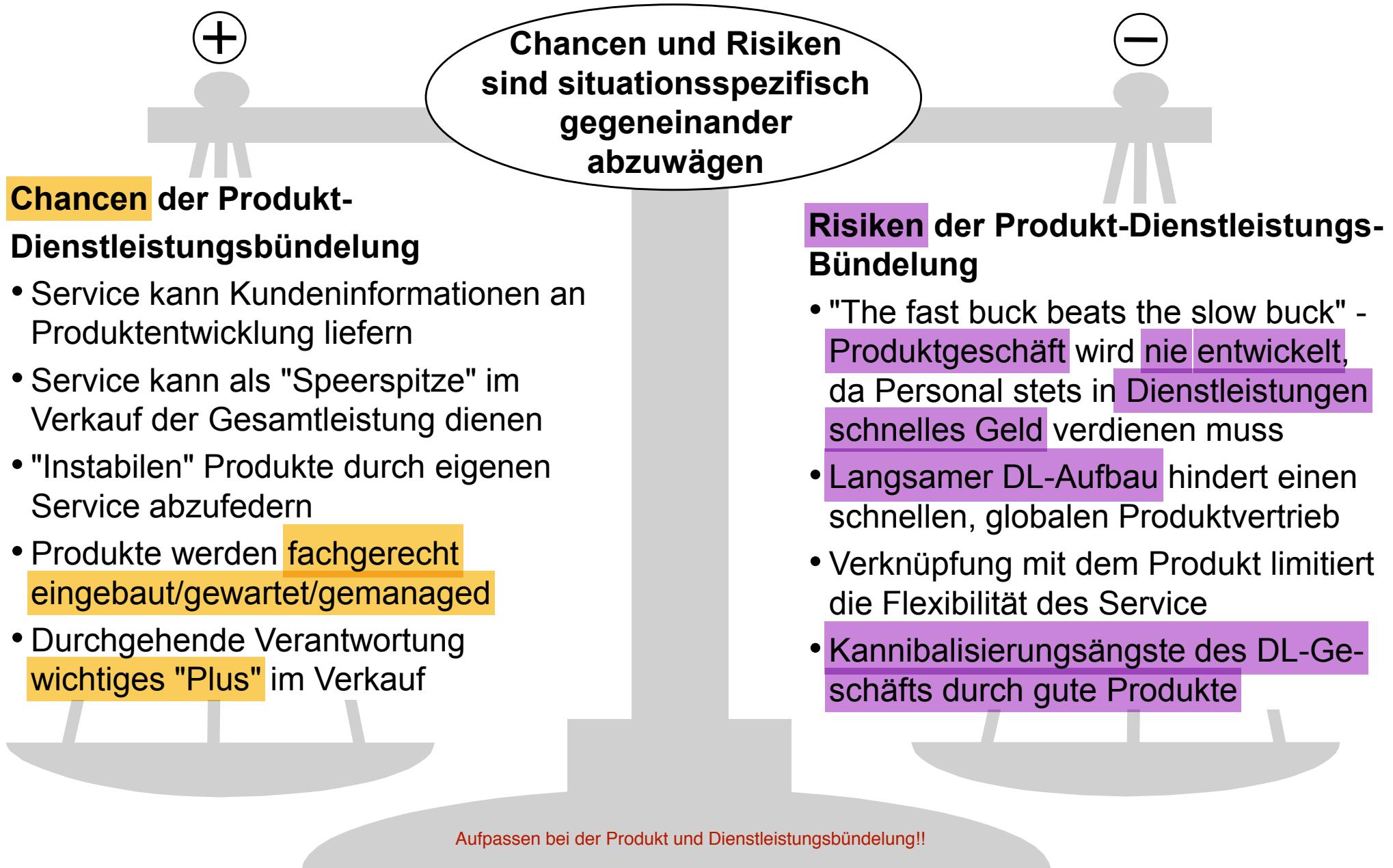
### Kombination linear und prozedural

Wahlweise Angebotsausgestaltung nach

- Heterogenen Zielkundensegmenten
- (Wechselnden) Rahmenbedingungen

Problem: Unscharfes Markenbild

# PRÜFUNG NEGATIVER VERBUNDEFFEKTE: PRODUKT- UND DIENSTLEISTUNGSBÜNDELUNG



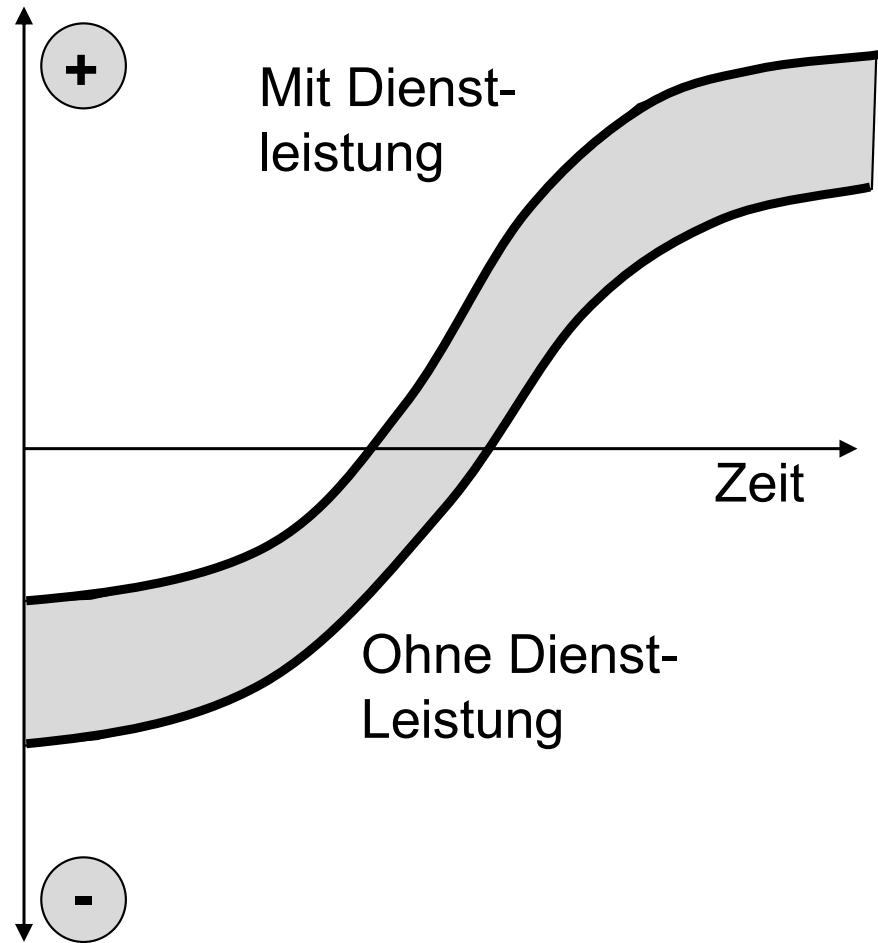
# EINFÜHRUNGSFÄLLE LEISTUNGSGESTALTUNG

Prüfen Sie systematisch anhand der möglichen Optionen, wie Sie die Leistungen der folgenden Unternehmen ausgestalten würden; seien Sie dabei so konkret wie möglich:

- **Die Qualitäts-Autowerkstatt:** In der aktuell angespannten Situation der Werkstattbetreiber mit übersättigten Märkten und vorhergesagtem Massensterben kleiner Betriebe wollen Sie Ihre herstellerunabhängige Werkstatt zum „ersten Haus am Platz“ weiterentwickeln, das den Kunden vor allem durch überlegene Qualität überzeugt. maximale Bundeling
- **Die kostengünstige Bäckerei:** Angesichts der zunehmenden Dichte an Bäckerläden in den Innenstädten wollen Sie Ihre, leider etwas abseits der Hauptwege gelegene Bäckerei als besonders günstig positionieren und müssen dazu die Kostenführerschaft erringen. Wie müssen Sie die Gestaltungsoptionen der Leistung ausprägen? wenig Bundeling
- **Die schnelle Druckerei:** Gegen die Großdruckereien kommen Sie preislich nicht an und Ihr Budget erlaubt auch keine differenzierenden Drucktechniken. Daher wollen Sie als USP etablieren: „Ratz Fatz Fertig“. Kunden sollen alles an einem Ort in garantierter Spitzengeschwindigkeit bekommen. Wie müssen Sie dann Ihre Leistungen ausgestalten? Lineare Strategien

# VALUE BASED PRICING

## ① Cash Flow



## ② Mehrwert

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

NPV (mit DL) -  
NPV (ohne DL) =  
Mehrwert

NPV = Net Present Value  
n = Modellierte Perioden  
t = Fragliche Zeit  
CF = Cash Flow  
i = Diskontfaktor

## ③ Preis als Anteil am Mehrwert

$$\text{Mehrwert} * \% \text{ Anteil} = \text{Preis für die Dienstleistung}$$

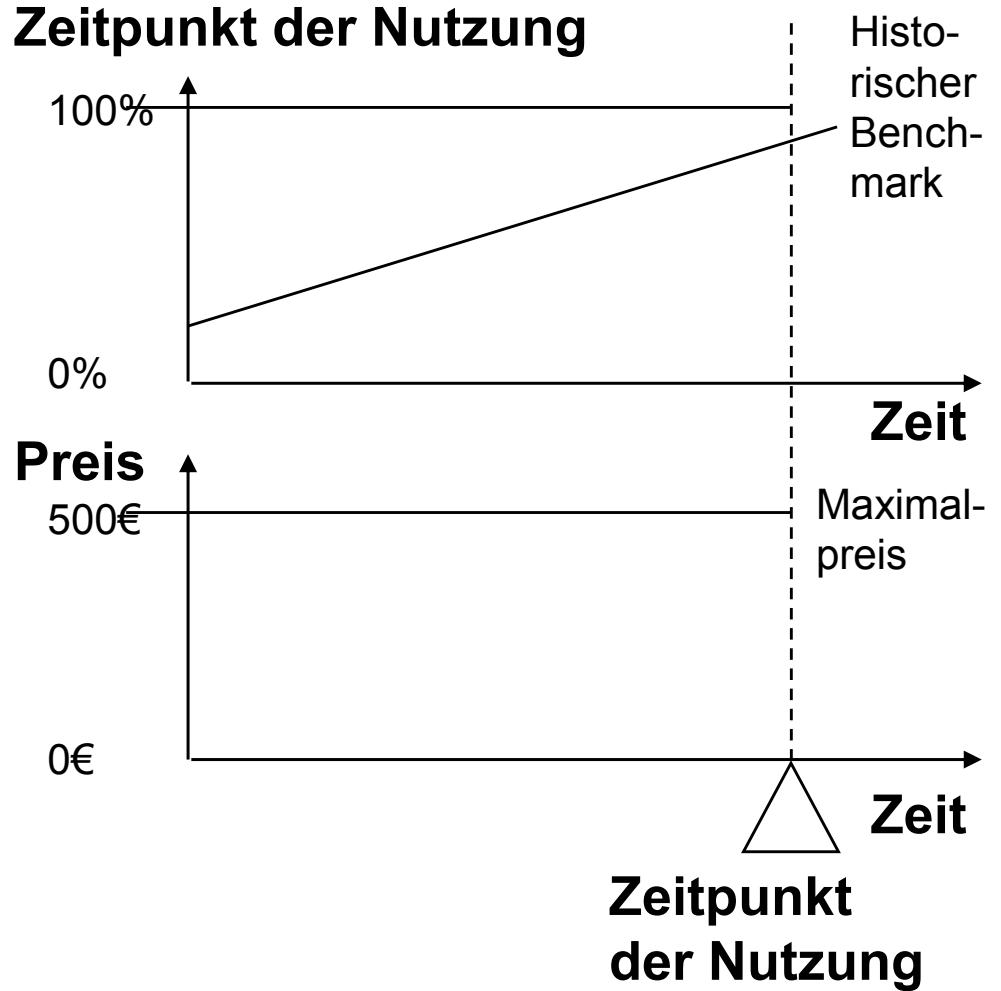
# YIELD MANAGEMENT ALS PREISGESTEUERTES KAPAZITÄTS-MANAGEMENT

## Voraussetzungen Yield Management

- Leistungspotentiale verfallen bei Nichtinanspruchnahme (z.B. Flug)
- Kontrahierung bereits vor Inanspruchnahme möglich
- Nachfrage unterliegt hohen, unvorhersehbaren Schwankungen
- Nachfrage preiselastisch
- Hoher Fixkostenblock des Anbieters
- Größe des Anbieters rechtfertigt Investition in IT Anwendung

## Typischer Verlauf Yield in Abhängigkeit der Zeit

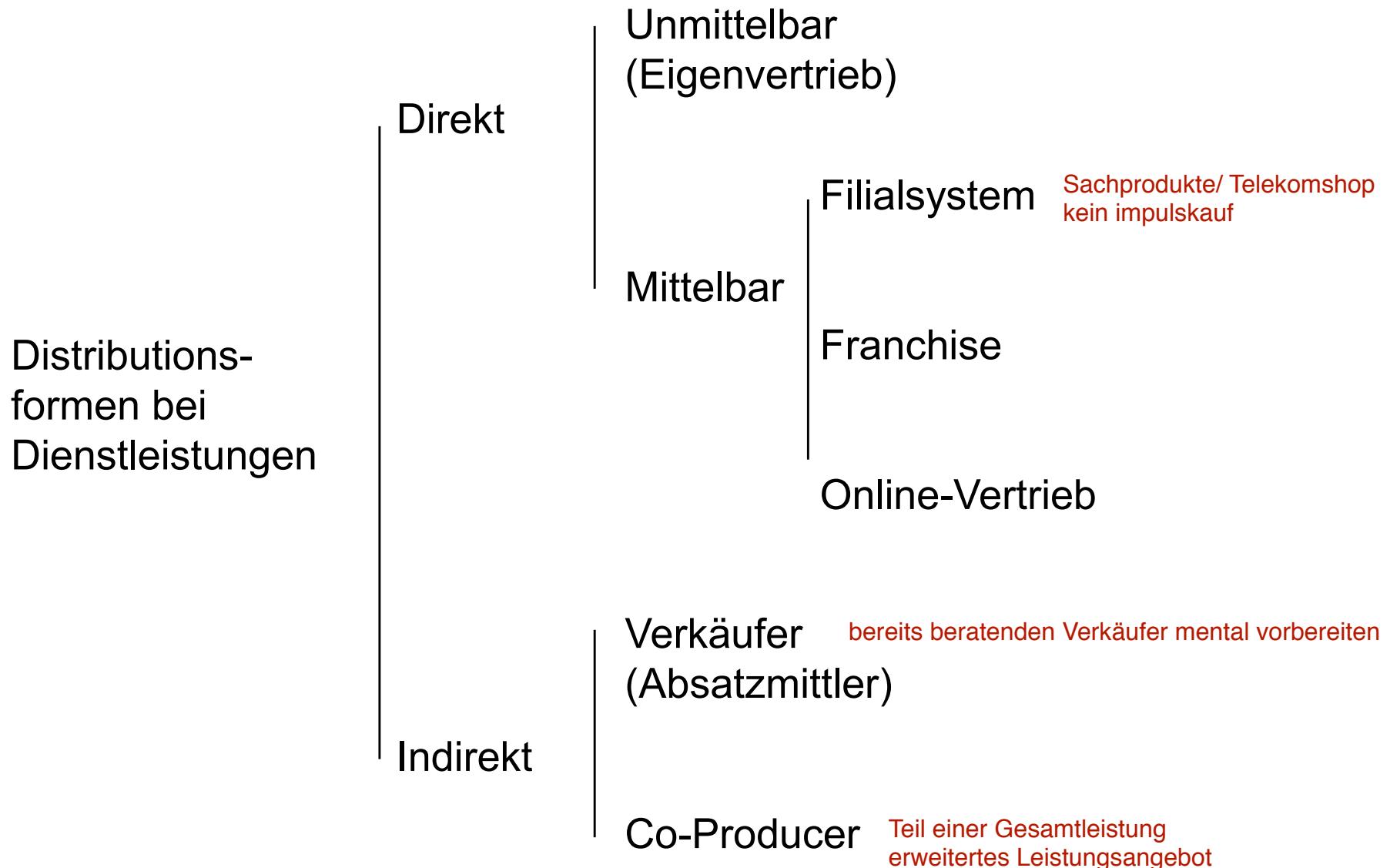
### Auslastung im Zeitpunkt der Nutzung



Zusammenhang:

Value Based pricing wert des Angebots für den Kunden  
Customer lifetime value wert des Kunden für den Anbieter

# DISTRIBUTIONSFORMEN VON DIENSTLEISTUNGEN

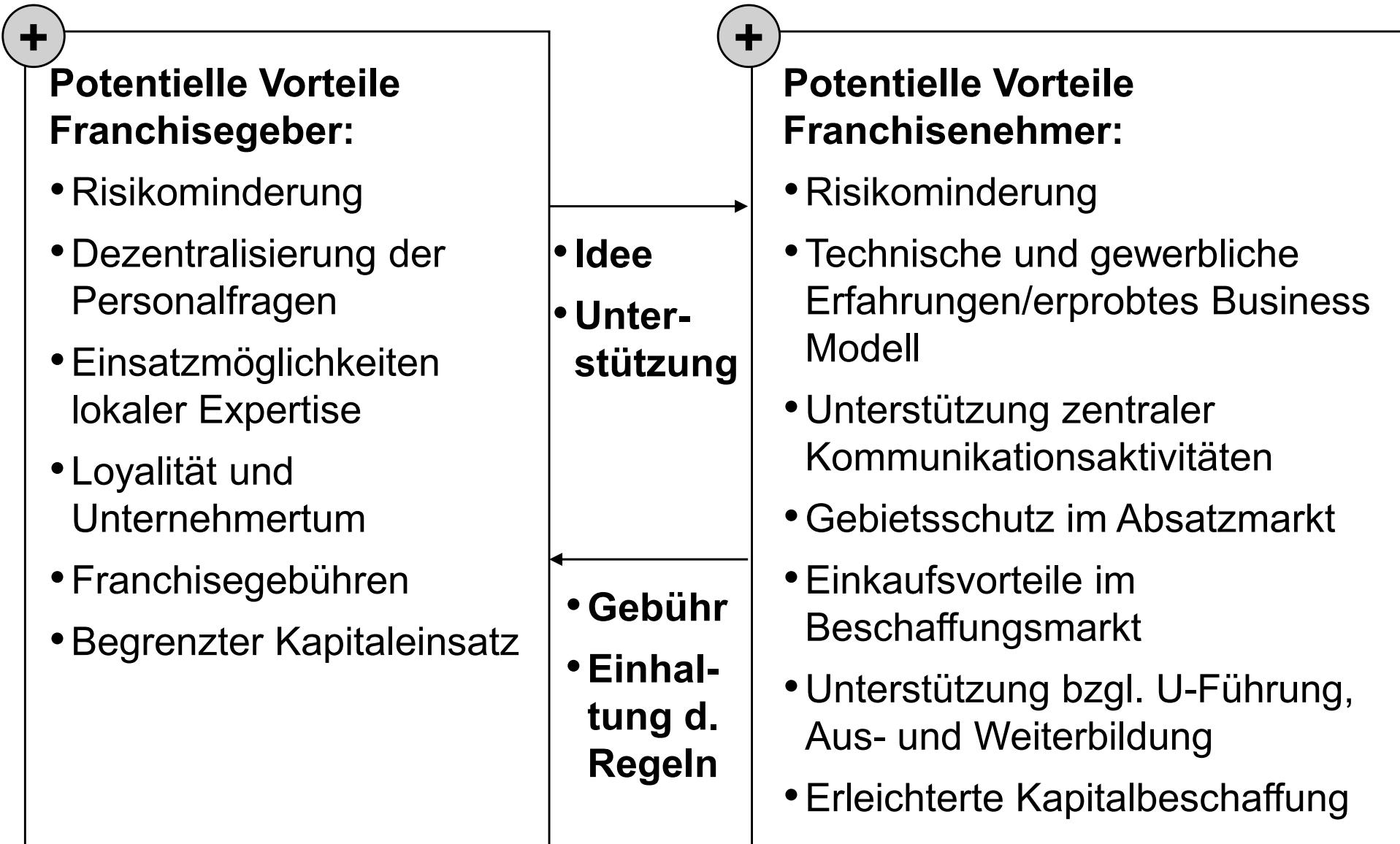


# FRANCHISING ALS POTENTIELL ATTRAKTIVE DISTRIBUTIONSFORM FÜR DIENSTLEISTUNGEN

**Definition:** Franchising ist eine Form der Kooperation, bei der ein Kontraktgeber ...

- aufgrund einer langfristigen vertraglichen Bindung
- rechtlich selbständige bleibenden Kontraktnehmern gegen Entgelt das Recht einräumt,
- bestimmte Waren oder Dienstleistungen
- unter Verwendung von Namen, Warenzeichen, Ausstattungen oder sonstigen Schutzrechten
- sowie der technischen und gewerblichen Erfahrungen des Franchisegebers und
- unter Beachtung des von letzterem entwickelten Absatz- und Organisationssystems anzubieten

# FRANCHISING ALS POTENTIELL ATTRAKTIVE DISTRIBUTIONSFORM FÜR DIENSTLEISTUNGEN



# EINFÜHRUNGSFÄLLE DISTRIBUTION

• **SOX-Compliance:** Eine auf Logistik spezialisierte Beratungsorganisation hat aufgrund einiger Aufträge aus der Kundenbasis ein Verfahren entwickelt, wie Prozesse aussehen müssen, damit Läger im Outsourcing-Betrieb SOX-compliant sind (Sabanes-Oxley-Act). Noch für rund ein Jahr wird eine Übernachfrage nach diesem Wissen bestehen. Wie schafft es die Organisation, einerseits möglichst viel Gewinn aus diesem Wissen zu ziehen und andererseits Qualitätsprobleme zu vermeiden?

• **Welche Distributionsform** eignet sich für die folgenden Dienstleistungen besonders gut; begründen Sie Ihre Antwort sorgfältig:

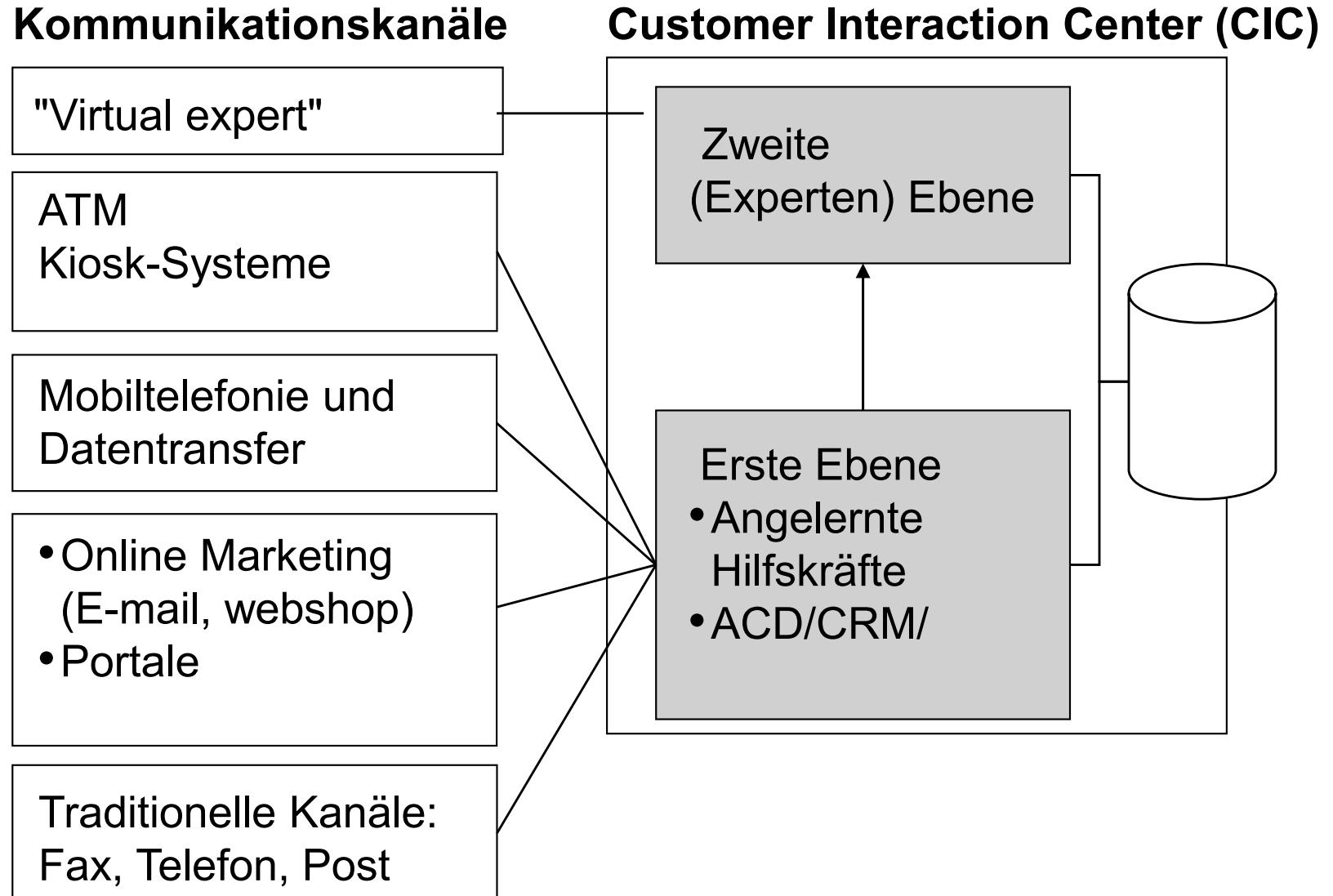
- Sie wollen in einer neuen Branche, in der Sie sich zwar inhaltlich auskennen, aber noch kein Kontaktnetz haben, führenden Unternehmen Strategieberatung anbieten.
- Sie bieten Kunden mit alten Kassetten- und LP-Beständen sowie VHS-Videos an, ihre „Schätze“ auf aktuelle Formate zu überspielen.
- Sie wollen Ihren Kunden nicht nur die Entwicklung von Fotobüchern anbieten, sondern auch deren fix-und-fertige, professionelle Gestaltung.

VERKÄUFE  
R, CO  
PRODUCE  
R

Co-Producer

Online-Vertrieb

# INTEGRATION DER KOMMUNIKATIONSKANÄLE ANSPRUCHVOLL UND BEDEUTEND



## Übungsaufgabe: Cervis (1/2)

Die Cervis GmbH ist nach eigenen Angaben ([www.cervis.de](http://www.cervis.de)) ein bündesweit aktives Vor-Ort-Service-Unternehmen für IT- und Telekommunikations-Produkte. Seit 2003 ist man zum Marktführer im Bereich der Vor-Ort-Installation von DSL-Anschlüssen geworden und arbeitet für die großen Anbieter aus diesem Bereich. Zielmarkt sind Kleinstorganisationen, Semiprofessionelle und Privatkunden. Angeboten werden Installationen, Wartung und Reparatur bzw. Fehlerbehebung von PCs, DSL, Netzwerken, Internet-Telefonie und Fernsehen über Internet. Entscheidend für die großen DSL Anbieter sind kurze Reaktionszeiten bei Kundenaufträgen, solide Qualität und Kostenführerschaft. Für die Kunden ist die vollständige Betreuung der „Telefon- und IT Infrastruktur“ aus einer Hand wichtig.

- 1) Die Cervis überlegt, ihren Kunden noch Sicherheits-Architekturen anzubieten, IT- und Telekommunikationskosten-Optimierung, einen Homeserver, der alle ICT-Installationen integriert, Trendforschung über Web 2.0 gestützte Technologien sowie das Design von Webseiten. Prüfen Sie das Leistungsspektrum anhand eines geeigneten Frameworks.
- 2) Wie gestalten Sie die bestehenden Leistungen des Unternehmens aus?
- 3) Bestimmen Sie systematisch die optimale Form der Distribution für Cervis.
- 4) Würde für dieses Unternehmen Yield Management eine sinnvolle Pricing Option darstellen? Begründen Sie Ihre Antwort sorgfältig.

## Übungsaufgabe: Cervis (2/2)

5) Die Dienstleistungen der Cervis sparen einem Büro von Freiberuflern (z.B. Architekten, Rechtsanwälten, etc.) bei der Installation einer durchschnittlichen Ausstattung ca. 10 Personentage. Während der Laufzeit der installierten Systeme von 3 Jahren spart der Kunde noch einmal ca. 10 Tage pro Jahr, die durch Wartezeiten, Effizienzverluste bei Systemabstürzen, etc. anfallen würden, wovon dann alle durchschnittlich 3,5 Mitarbeiter betroffen wären. Außerdem rechnet man damit, dass durch die bessere Infrastruktur die Mitarbeiter motivierter und produktiver arbeiten und die Produktivität um 5% steigt. Ein Personentag wird mit ca. 400 € bewertet. Die Kunden rechnen mit durchschnittlich 10% Kapitalkostensatz pro Jahr, vorschüssiger Zahlung und ca. 220 Arbeitstagen p.a.

Die lokalen Wettbewerber schaffen in der Regel die gleiche Anfangseinsparung, von den laufenden Einsparungen aber nur die Hälfte und von der Produktivitätssteigerung gar nichts mehr. Sie bieten für durchschnittlich 5000 € p.a. ein "Rundum-Sorglos" Paket an.

Wie hoch ist der Preis, den die Cervis für ein solches "Rundum-Sorglos" Paket nehmen könnte, wenn sie Value Based Pricing betreiben würde und vom geschaffenen Mehrwert 20% für sich reklamiert?

# Übungsaufgabe: Sonderfracht

Die Sonderfracht AG aus der Schweiz bietet streikgeplagten Distanzhändlern von Ersatzteilen in Deutschland an, besonders kritische Ware an besonders wichtige Kunden sicher auszuliefern.

Ein für die Sonderfracht AG typischer Zielkunde unter den Distanzhändlern macht ca. 10 M € Umsatz p.a. mit Ersatzteil-Versandartikeln. Dabei entfallen 80% vom Umsatz des Händlers auf die ca. 100 A-Kunden. Die Versandkosten liegen bei ca. 20% vom Umsatz. Die EBITDA Marge im Distanzhandel von Ersatzteilen liegt bei durchschnittlich 50%, der gewichtete Kapitalkostensatz bei 10%. Studien besagen, dass ca. 15 % der Kunden wegen Verärgerung über die Lieferverzögerung den Händler wechseln werden, bei den wichtigsten Kunden sogar bis zu 30%. Es wird damit gerechnet, dass der Kundenverlust sofort eintritt und erst gleichverteilt über einen Zeitraum von zwei Jahren die Kunden wieder zurückkehren. Man rechnet mit nachschüssigen Zahlungen.

Ein Distanzhändler hat jetzt drei Möglichkeiten.

- A) Er kann weiter mit der streikenden Post versenden und den temporären Kundenverlust hinnehmen.
- B) Er kann weiter mit der Post versenden und gleichzeitig Kundenbindungsmaßnahmen ergreifen, die ihn über 2 Jahre ca. 10%-Punkte der EBITDA Marge kosten, aber den Kundenschwund halbieren.
- C) Er kann die Sonderfracht AG für die A-Kunden einsetzen.

Aufgaben:

- 1) Berechnen Sie den absoluten Wertverlust für einen durchschnittlichen Distanzhändler in T€ heutigen Werts, wenn er weiter mit der streikenden Post versendet.
- 2) Um wie viel kann die Sonderfracht AG den Preis für die Versandleistung für die A-Kunden maximal steigern, wenn sie wertbasiert argumentiert. Dokumentieren Sie Ihre Berechnung.

# Übungsaufgabe: Die Virtual Reality Shopping Mall

Ein Betreiber von Shopping Malls möchte zur Kundenbindung die erste Virtual Reality Shopping Mall (VRSM) in Deutschland errichten: Dabei werden die Shops der realen Shopping Mall mit 3D-Kameras gefilmt und so aufbereitet, dass die Kunden dann – ohne das Haus zu verlassen – allein mit einer Virtual Reality Brille und ihrem Smartphone ein faszinierend echtes Shopping Erlebnis haben; die Produkte werden direkt nach Hause geliefert.

In einer durchschnittlichen realen Mall setzen 750.000 Kunden zusammen ca. 210 M€ p.a. um. Die EBITDA Marge des Betreibers am Gesamtumsatz der Mall liegt bei 10%. Man geht von ca. 3 Jahren Bindungszeit aus.

Durch die VRSM erwartet man, dass schon im ersten Jahr **einmalig** 20% Neukunden gewonnen werden. Zudem wechseln einmalig 20% der Kunden von der realen Mall in die VRSM. Dort soll nach ersten Erfahrungen der Umsatz pro Kunde und Jahr um 50% höher liegen als in der realen Mall und die EBITDA Marge bei 20%. Aber man erhofft sich auch positive Synergieeffekte für die realen Malls: Durch die positiven Imageeffekte soll der Preis dort jährlich um 2% gesteigert werden können.

1. Berechnen Sie den Unterschied zwischen dem ursprünglichen Customer Lifetime Value und dem CLV eines Kunden der VRSM.
2. Berechnen Sie auch, wie viel der Mall Betreiber maximal in die VRSM investieren darf, damit das Konzept die Erwartung der Aktionäre erfüllt. Kalkulieren Sie über 3 Jahre mit nachschüssigen Zahlungen und 10% Diskontfaktor.

# AGENDA "DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT"

---

- **Wertschöpfung bei Dienstleistungen**
    - Merkmale von Dienstleistungen
    - Management der Kundenbindung als zentraler Werttreiber
  - **Dienstleistungsmarketing**
    - Strategische Positionierung von Dienstleistungen
    - Besonderheiten der 4 P bei Dienstleistungen
  - **Dienstleistungsorganisation**
    - Virtuelle Unternehmen/Unternehmensnetzwerke
    - Auswahl internationaler Dienstleistungsorganisation
  - **Steuerung und Kontrolle von Dienstleistungen**
    - Prozesskostenrechnung als Steuerungsinstrument
    - Management der Dienstleistungsqualität
-

# VIRTUELLE DIENSTLEISTUNGSORGANISATION - CHARAKTERISTIKA

Prozesse/  
Strukturen

- **Modulare Struktur**, d.h. lose verknüpfte Teileinheiten (Teams, Individuen) über Organisationsgrenzen hinweg statt fester Zuordnungen zu und Beschränkung auf Abteilungen, Divisionen, etc.
- **Flexible, problem- und aufgabenbezogene Verknüpfung** der Teileinheiten die sich nach Zielerreichung u.U. wieder auflöst statt dauerhafter Zuordnung/ Hierarchien

Technik/  
Systeme

- "**Zentrales Nervensystem**": Informations- und Kommunikationsinfrastruktur statt formalrechtlicher Zuordnungen
- **Marktorientierte Anreiz- und Koordinationssysteme**, d.h. ständiges "internes" Vermarkten der eigenen Stärken, niedrige/keine festen Bezüge und hohe Entlohnung bei Inanspruchnahme der Leistung

Personal/  
Kultur

- **Personenorientierte Führungssysteme** mit starker Selektion intrinsischer Motivation und starker Betonung direkter persönlicher Interaktion
- **Vertrauensbasierte Kultur** mit "Grundregeln": z.B. Wahrung der Selbständigkeit, gegenseitiger Respekt, Bevorzugung vor Nicht-Organisationsmitgliedern, Ausschluss von Konkurrenz, gegenseitige Nichtausbeutung, klare Sanktionen bei Nichtbeachtung der "Regeln"

# BEISPIELE FÜR VIRTUELLE ORGANISATION BEI DIENSTLEISTUNGEN

	Prozesse/ Struktur	Technik/Systeme	Personal/Kultur
<b>Internationales Übersetzungsbüro</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Internationales Netzwerk rechtlich selbständiger Büros und Personen</li><li>• Auftragsbezogene Kooperation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vermittlung der Aufträge über Intranet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alle Qualifikationen im Netz vorhanden (fach-/sprachlich)</li><li>• Teilnahme nicht nur in diesem Netz</li></ul>
<b>IT System-integration für ein Mobile Portal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sieben Dienstleister nehmen teil – vom 1-Pers-Betrieb bis zum globalen Provider</li><li>• Drei Sub-Netzwerke kooperieren</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Selbstkoordination vom Kunden erzwungen</li><li>• Koordination qua Kompetenz</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spezialisten; ein Generalist als de facto Projektleiter</li><li>• 100% Verlässlichkeit</li></ul>

# VIRTUELLE ORGANISATION – VOR- UND NACHTEILE

## Vorteile der virtuellen Organisation

- **Flexibler:** „Unbegrenzte“ Ressourcen und Kompetenzen führen zu größerer und flexibler Kapazität
- **Besser:** Nutzung von fachlicher und regionaler Spezialexpertise, die sonst selten gebraucht wird, führt zu höherer Qualität der Leistung
- **Kundenorientiert:** Aufgaben- und kundenorientierte Zusammenstellung der Ressourcen führt zu potentiell höherer Kundenzufriedenheit

## Nachteile der virtuellen Organisation

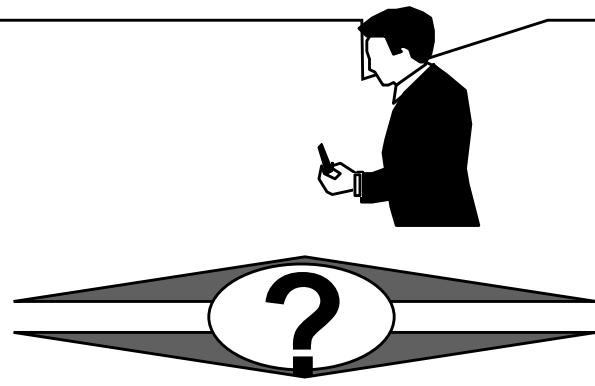
- **Riskanter für Dienstleister:**
  - Tatsächliche Fähigkeiten der Partner sind unbekannt
  - Koordinationsaufwand nicht eingespielter Teams ist sehr hoch
  - Interaktionsinfrastruktur oft nicht vollständig vorhanden
  - Bei Schlechtleistung nur mangelhafte Sanktionsmöglichkeiten
- **Riskanter/aufwändiger für Kunden:**
  - Ausfallgefahr kleiner Firmen
  - Bei Abstimmungsproblemen Verzögerung wg. mangelnder Hierarchie
  - Höherer administrativer Aufwand

---

**Ideal:** Virtuelle (vernetzte) Organisationen mit zentraler Leitungsorganisation

# TYPISCHE PROBLEME IN DER ENTWICKLUNG ZUM "LÖSUNGS-ANBIETER"

... Problem mit  
Kommunikationsbrüchen  
zwischen F&E und  
Produktionsplanung!

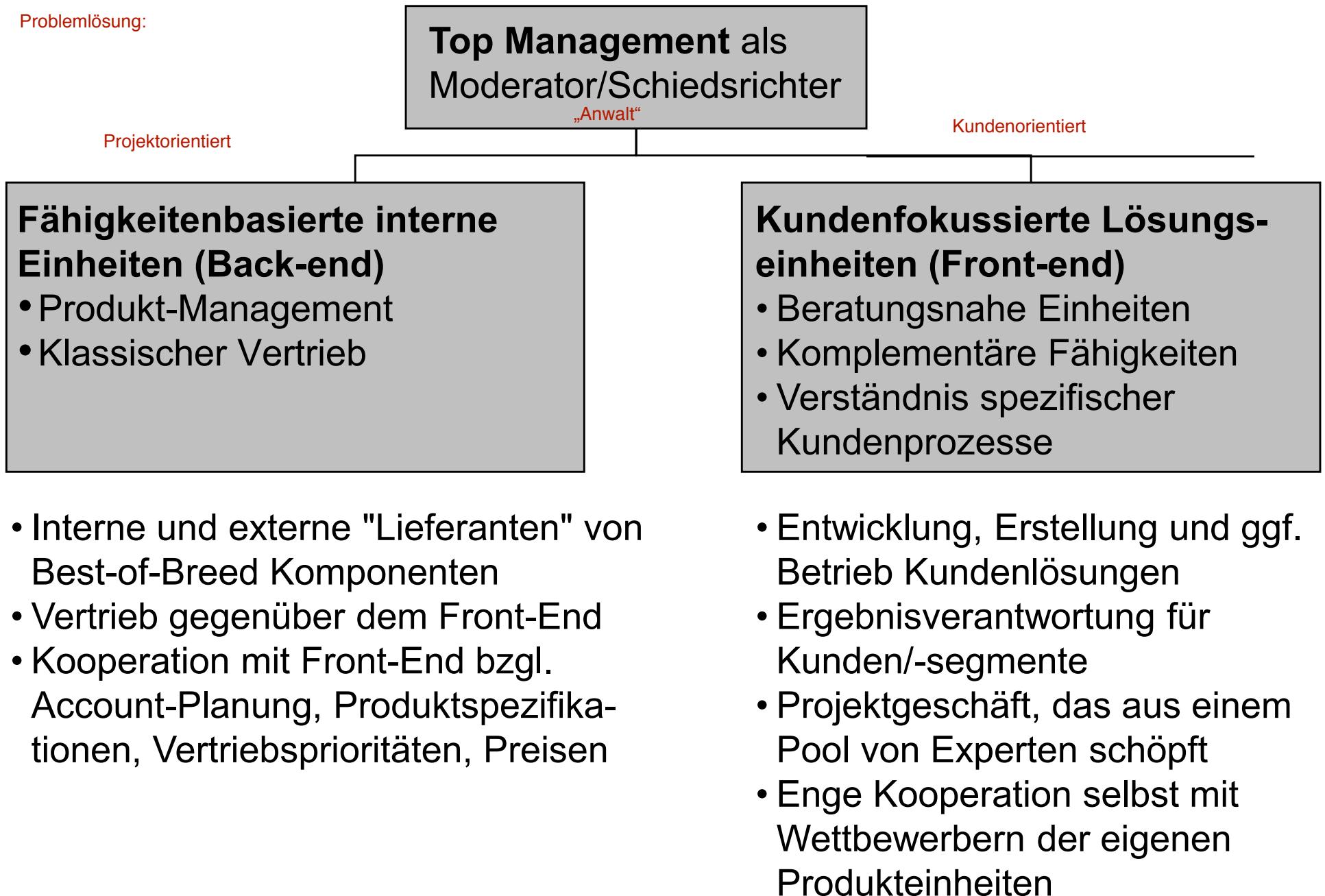


- Vertrieb ist auf "schnelles Geld" ausgerichtet - und das kommt eher über Produkte als über Lösungen
- Produktmanager achten auf ihre Produkte, nicht auf die Lösung von Problemen bei Kunden
- Für eine Lösung sind i.d.R. Fähigkeiten oder Produkte erforderlich, die die Organisation gar nicht alle besitzt

# INTERNE STRUKTUR EINES LÖSUNGSAUBIETERS

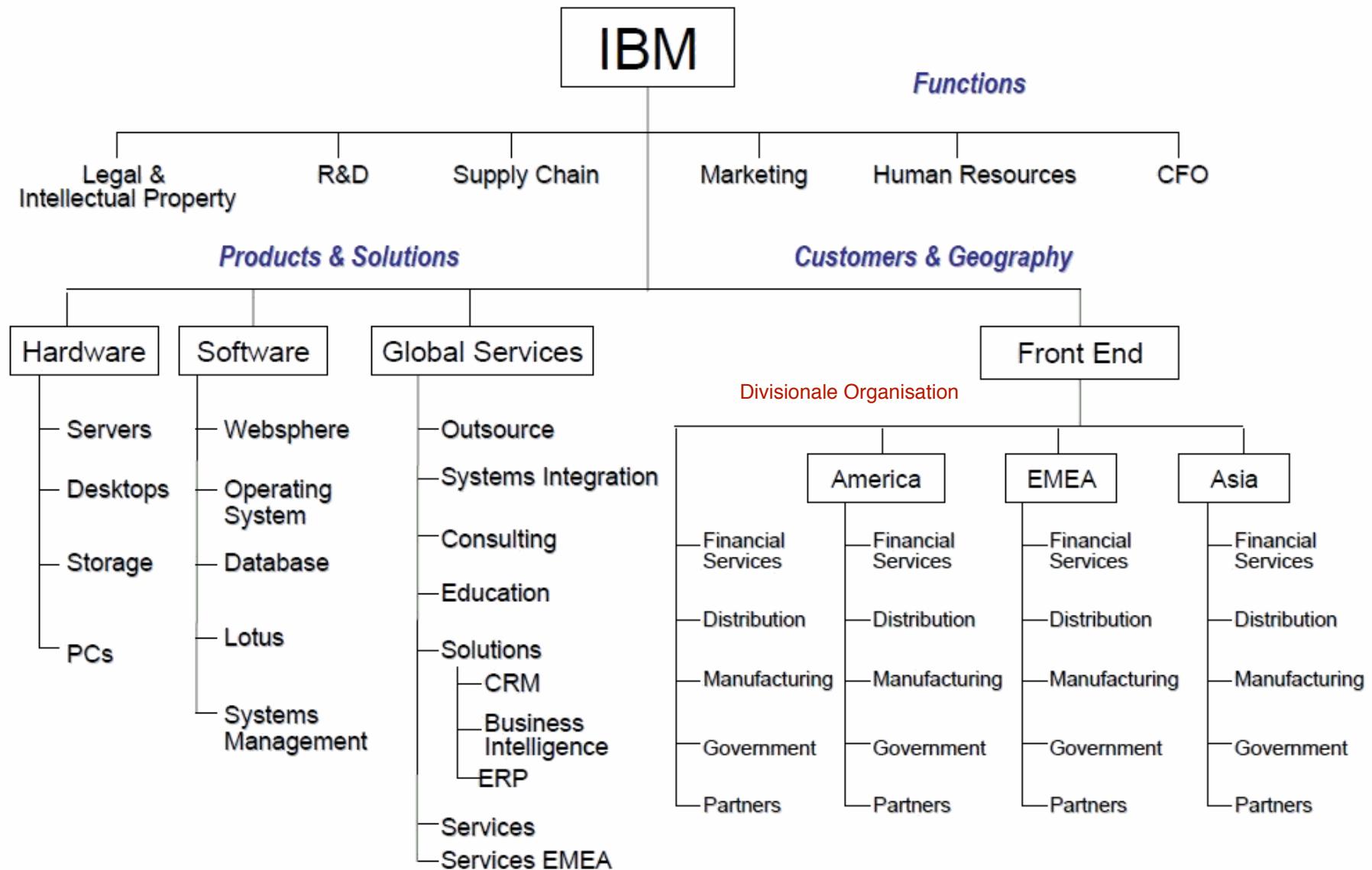
Trennung von Backend und Frontend

Problemlösung:



# BEISPIEL FÜR LÖSUNGSORGANISATION: IBM

## IBM Structure



## Planung und Ressourcenverteilung

- Kundensegment- und Account-Planungen (Entwicklungspotenzial, Aktionen)
- Marktorientierte Produkt- und Lösungs-Entwicklungsplanung
- Leistungsportfolio-Planung

## Lösungsentwicklung & Pricing

- Gemeinsame Entwicklung von Lösungen für
  - spezifische Kundenprobleme
  - Klassen von Kundenproblemen
- Organisation des „Roll-in“ und „Roll-out“

## Leistungserbringung & Performance Management

- Weitgehende Trennung während der Leistungserbringung; ggf. punktuelle Unterstützung
- Fortlaufende Performance Messung entlang der gesamten Wertschöpfungskette
- Gemeinsame Lernteam („parallele Strukturen“)

## Unternehmenskultur

- „One Company“ Kulturmanagement
- Job Rotation
- Zuverlässigkeit

# AGENDA "DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT"

---

- **Merkmale von Dienstleistungen**
    - Abgrenzung von Sachgütern
    - Management der Kundenbindung als zentraler Werttreiber
  - **Dienstleistungsmarketing**
    - Strategische Positionierung von Dienstleistungen
    - Besonderheiten der 4 P bei Dienstleistungen
  - **Dienstleistungsorganisation**
    - Virtuelle Unternehmen/Unternehmensnetzwerke
    - Management internationaler Dienstleistungsorganisationen
  - **Steuerung und Kontrolle von Dienstleistungen**
    - Prozesskostenrechnung als Steuerungsinstrument
    - Management der Dienstleistungsqualität
-

# HERAUSFORDERUNGEN UND ANSÄTZE DER INTERNATIONALISIERUNG VON DIENSTLEISTUNGSANGEBOTEN

## Welche Vorteile in welchen Märkten?

- Unsicherheit
- Starker Kulturbzug von DL
- Management über Zeit und Raum

In welche Länder gehen wir?



- Differenzierte Zielbestimmung
- Überwindung der Barrieren
- Marktauswahl

## Welche Art und Form des Eintritts?

- Entwicklung von Auslandsaktivitäten bei DL langsamer als bei Sachgütern
- Kontrolle von Aktivitäten ungleich anspruchsvoller

Wie komme ich dahin?

Formen

Wie gehe ich mit meinen internationalen operativen um

- Internationalisierungsarten
- Internationalisierungsformen

## Welches Programm zu welcher Zeit?

Wie schnell gehe ich ins Ausland

- Standardisierung vs. Anpassung
- Geschwindigkeit vs. Nachhaltigkeit



- Anpassungsoptionen an nationale Märkte
- Sprinkler vs. Wasserfall-Strategien

# VORTEILE DER INTERNATIONALISIERUNG VON DIENSTLEISTUNGEN

2 Gründe für die Internationalisierung: Marktbezogene und Ressourcenbezogene

## Marktbezogene Internationalisierung

- **Wachstum**, insbesondere
  - bei engem nationalem Marktsegment-Fokus
  - bei ausgeprägten Economies of Scale (z.B. kapitalintensiver Asset Base)

USA - England - Mitteleuropa

- **Halten** internationaler oder internationalisierender Kunden

- **Risikoreduktion** durch
  - **Ausweichen** in weniger kompetitive Regionen
  - **Risikostreuung** bei Tätigkeit in unkorrelierten Märkten

## Ressourcenbezogene Internationalisierung

- **Wissen**, insbesondere
    - Nutzung des Wissens-Netzwerks in Clustern
    - Entwicklung von Best Practices in besonders kompetitiven Umfeldern
    - Arbitrage in Märkten mit kurzen Lebenszyklen
- Arbitrage: Fähigkeit in USA lernen 2 Jahre später nach EU/ risikoloser transfer
- **Erschließen** von Personalpotenzial
    - Günstige Arbeitskräfte für Standardtätigkeiten (Offshoring)
    - Gewinnen von Top Experten

# RISIKEN DER INTERNATIONALISIERUNG VON DIENSTLEISTUNGEN

- **Unsicherheit**

- Unerkannter Informationsmangel Text
- Unzuverlässige Informationsquellen
- Unvergleichbarkeit von Marktforschungsergebnissen

- **Institutioneller Rahmen (Wirtschaft, Recht)**

- Andere Wirtschaftsstruktur, Soziodemographie, Politik, gesellschaftliche Präferenzen, etc.
- Rechtliche Hürden und Unterschiede  
auswählen viele: abc analyse - achsen: effiectivität und machbarkeit  
präzise: scoring modell

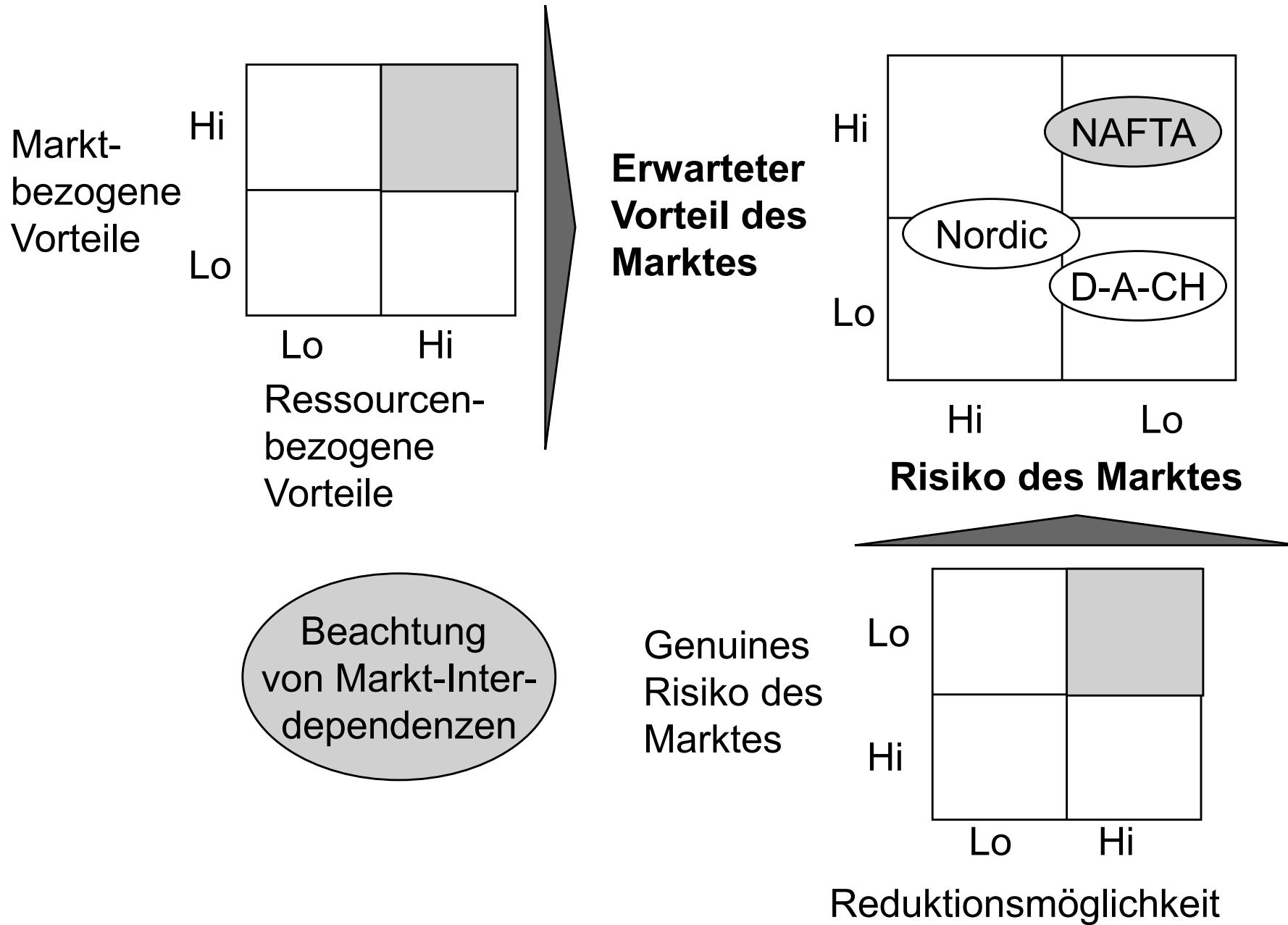
- **Kulturunterschiede**

- "Not invented here," durch Personalität, Interaktivität und Fremdfaktoreigenschaft besonders stark
- Nationale Vorurteile positiv oder negativ

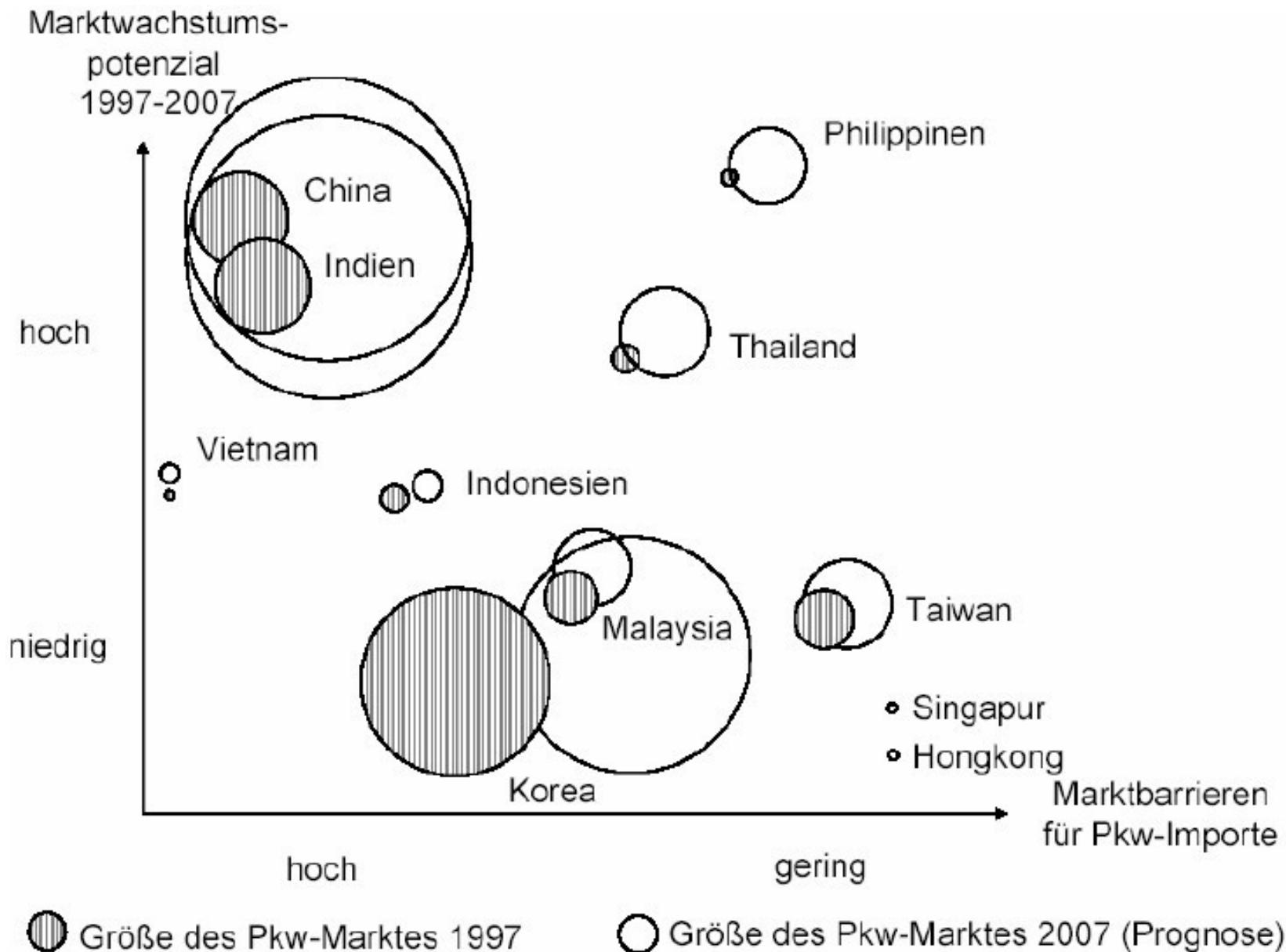
- **Management über Zeit und Raum**

- Personalführung mit kulturellen Unterschieden
- Zeitverschiebung (Indien, US, D)
- Personelle Interaktion gering

# SCHEMA ZUR AUSWAHL DER ATTRAKTIVSTEN MÄRKTE

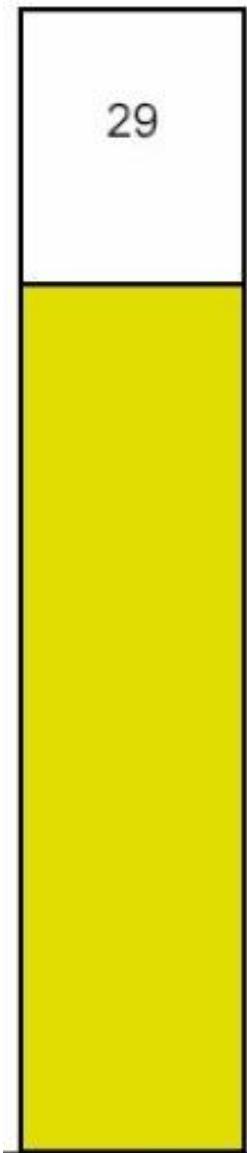


# BEISPIEL FÜR LÄNDERPRIORISIERUNG



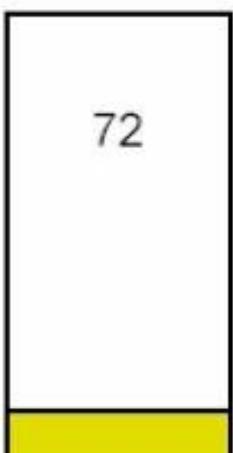
# ALTERNATIVES PRIORISIERUNGSVERFAHREN: FILTER

150 Länder



Vorauswahl

- politische Situation
- gesetzliche Beschränkungen



Vorauswahl

- Bevölkerung
- Bruttonsozialprodukt

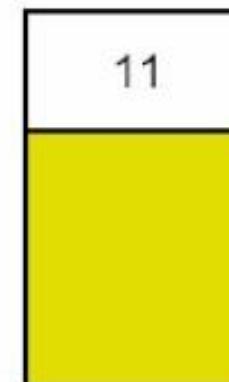
Länder mit niedrigem Potential an:

- Wohnungsbedarf
- wirtschaftlicher Basis



Bewertung nach:

- Potential
- Marktgröße pro Kopf
- technischem Niveau
- Vorschriftensituation
- Ressourcenverfügbarkeit



16  
attraktive  
Länder

# INTERNATIONALISIERUNGSAARTEN (1/2)

## Integrationsvorteile

- Economies of Scale
  - Starke Lernkurveneffekte
  - Kapazitätsauslastung
  - Einkaufsmacht
  - Hoher Verwaltungsanteil
  - Hohe Fixkosten
- Economies of Scope
  - Vorteile durch weltweiten Wissenstransfer
  - Übertragbarkeit und Bedeutung von Marken
  - Einheitlichkeit im Auftritt gegenüber Kunden
- Economies of Speed
  - Geschwindigkeit weltweiter Präsenz
  - Geschwindigkeit weltweiter Veränderung

	Hoch	<b>Globale Strategie</b>	<b>Transnationale Strategie</b>
	Gering	<b>Internationale Strategie</b>	so global wie möglich so national wie nötig <b>Multinationale Strategie</b>

Gering

Hoch

## Differenzierungsvorteile

- Kulturelle Unterschiede stark ausgeprägt und für Dienstleistungen relevant
- Rechtsordnung erheblich unterschiedlich
- Anteil lokaler Wertschöpfung wichtig (local context)
- Stark unterschiedliche Gegebenheiten (z.B. Klima) wichtig für Dienstleistung

# GRUNDSÄTZLICHE VOR- UND NACHTEILE VON INTERNATIONALISIERUNGSFORMEN FÜR DIENSTLEISTUNGEN

Internationalisierungsformen		+	-
	<b>Schuldrechtliche Verträge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kleine Investition</li> <li>• Schnelle Umsetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnelle Beendigung</li> <li>• Eng begrenzte Kontrollmöglichkeiten</li> </ul>
	<b>Joint Ventures</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrenzte Investition</li> <li>• Ressourcenpooling</li> <li>• Geteilte Risiken</li> <li>• Hauptgeschäft bleibt weitgehend unberührt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwer zu managen</li> <li>• Instabil</li> </ul>
	<b>Strategische Allianzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus auf Kernkompetenzen mit Ausgleich der Schwächen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwer zu managen</li> <li>• Instabil</li> <li>• Hauptgeschäft betroffen</li> </ul>
	<b>Mergers &amp; Acquisitions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnelle Präsenz</li> <li>• Volle Kontrolle</li> </ul> <p style="color: red;">für feindliche Übernahme geeignet</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akquisitionsprämie</li> <li>• Finanzierung</li> <li>• Integrationsprobleme</li> <li>• Geeignete Kandidaten?</li> </ul> <p style="color: red;">Man kauft rechte usw aber - nicht die Mitarbeiter sie könnenkündigen</p>
	<b>Selbstaufbau einer Auslandsorganisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volle Kontrolle</li> <li>• Maßgeschneidert nach neuesten Erkenntnissen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langsame Präsenz</li> <li>• Keine Länderkenntnis oder Kundenkontakte</li> <li>• Nur eigene Ressourcen</li> </ul>

# ÜBUNGSFALL: INTERNATIONALISIERUNGSSTRATEGIE

Ihr in D erfolgreicher Dienstleistungskonzern besteht aus folgenden Geschäftsbereichen:

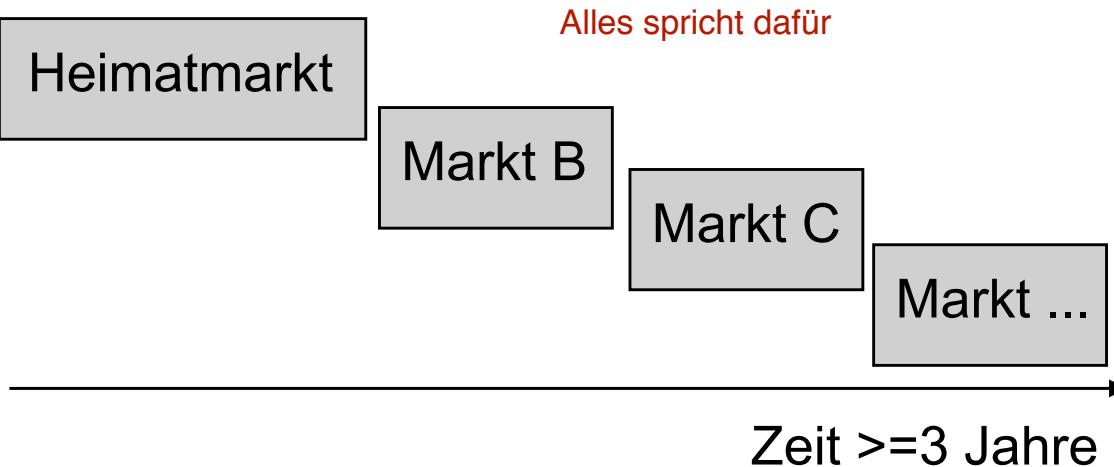
- Hotelkette für Geschäftsreisende: Diese Kette zeichnet sich durch hohe Individualisierung von Services basierend auf einem CRM System aus, bietet dem Gast ansonsten in allen anderen Aspekten gehobenen Standard
- Spedition: Die Spedition mit Sitz in Süddeutschland war bislang vor allem regional aktiv. Eine Zielbranche ist die im unmittelbaren Umfeld des Firmensitzes sehr stark vertretene Auto- und Zulieferindustrie. Für diese Kunden ist es entscheidend, dass ein lokaler Stützpunkt in dem ausländischen Markt vorhanden ist, für den die jeweilige Strecke vergeben wird.
- Logistik-Beratung: Das Unternehmen hat sich auf die Beratung von Speditionen fokussiert. Es besteht aus drei in etwa gleichstarken Bereichen, bei denen sich der eine vorwiegend mit Information Management beschäftigt – bis hinein in die Software-Implementierung, der zweite vor allem technische Logistik-Lösungen (Lagerwesen, Transportsysteme, etc.) anbietet und der dritte Bereich den Spediteuren Wachstumskonzepte entwickelt.
- Fachverlag für Logistik: Hier wird eine national bisher recht erfolgreiche Zeitschrift für Logistik-Technik verlegt, zudem das in Deutschland mittlerweile zum Standardwerk avancierte Logistik-Handbuch. Insgesamt umfasst das Programm ansonsten über 100 Titel aus dem Bereich der Logistik. Es sollen die vorhandenen Inhalte auch im Ausland verkauft werden.

Bis Montag zu erledigen

**Dieser Konzern soll in allen GB internationalisiert werden. Klären Sie dazu je GB:  
die beste Art von Internationalisierung und Markteintrittsform.**

# TIMING-STRATEGIEN IN DER INTERNATIONALISIERUNG

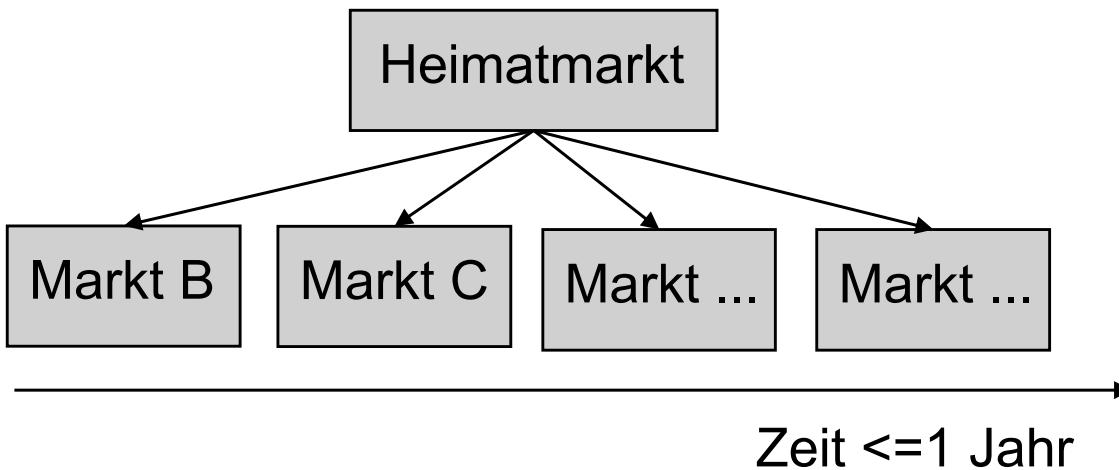
## Wasserfall-Strategie



- + Ressourcenschonung
- + Lerneffekte/geringeres Risiko
- + Glättung der Umsätze
- + Nutzung der Länder-Interdependenzen

Es gibt auch Mischformen...

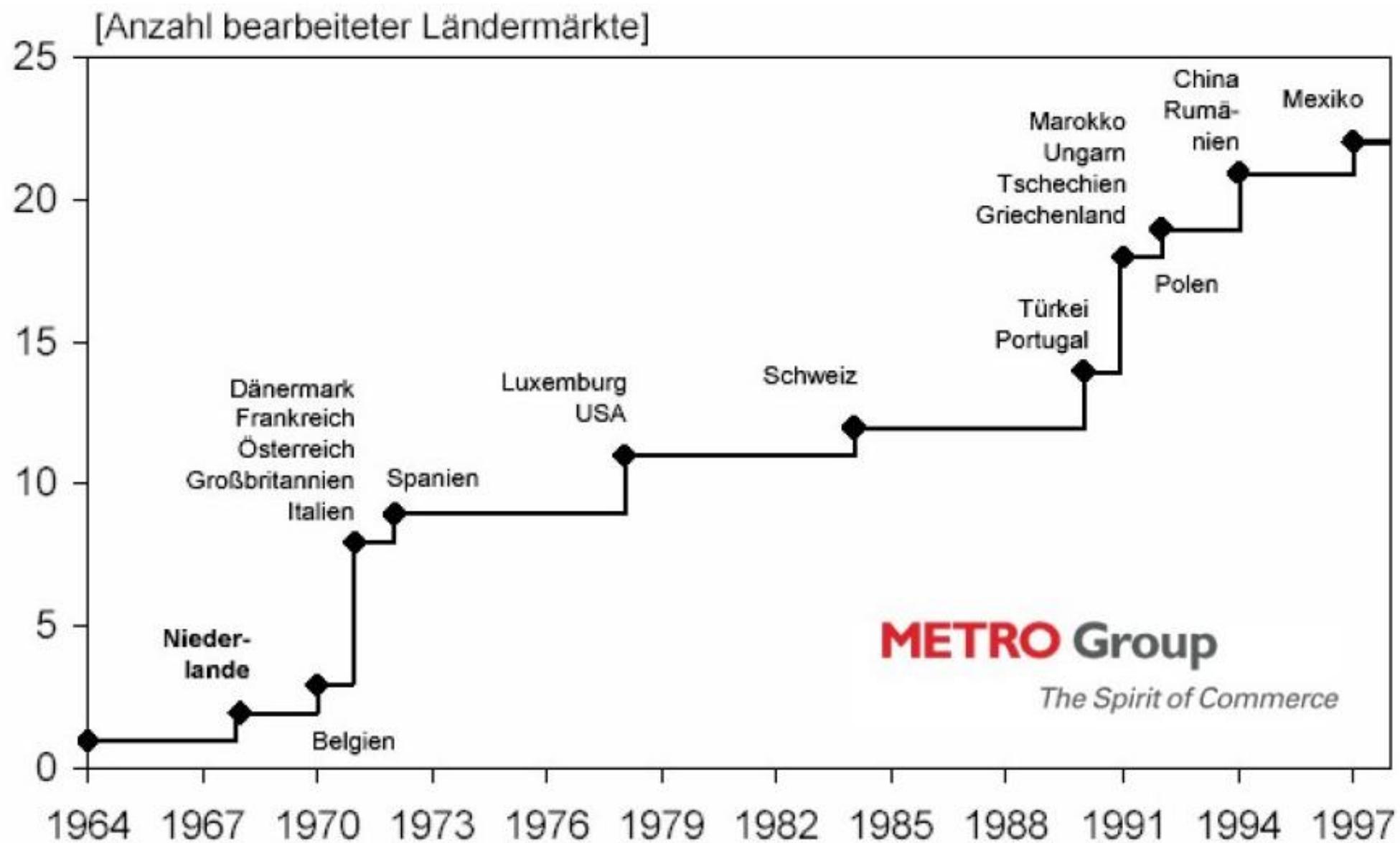
## Sprinkler-Strategie



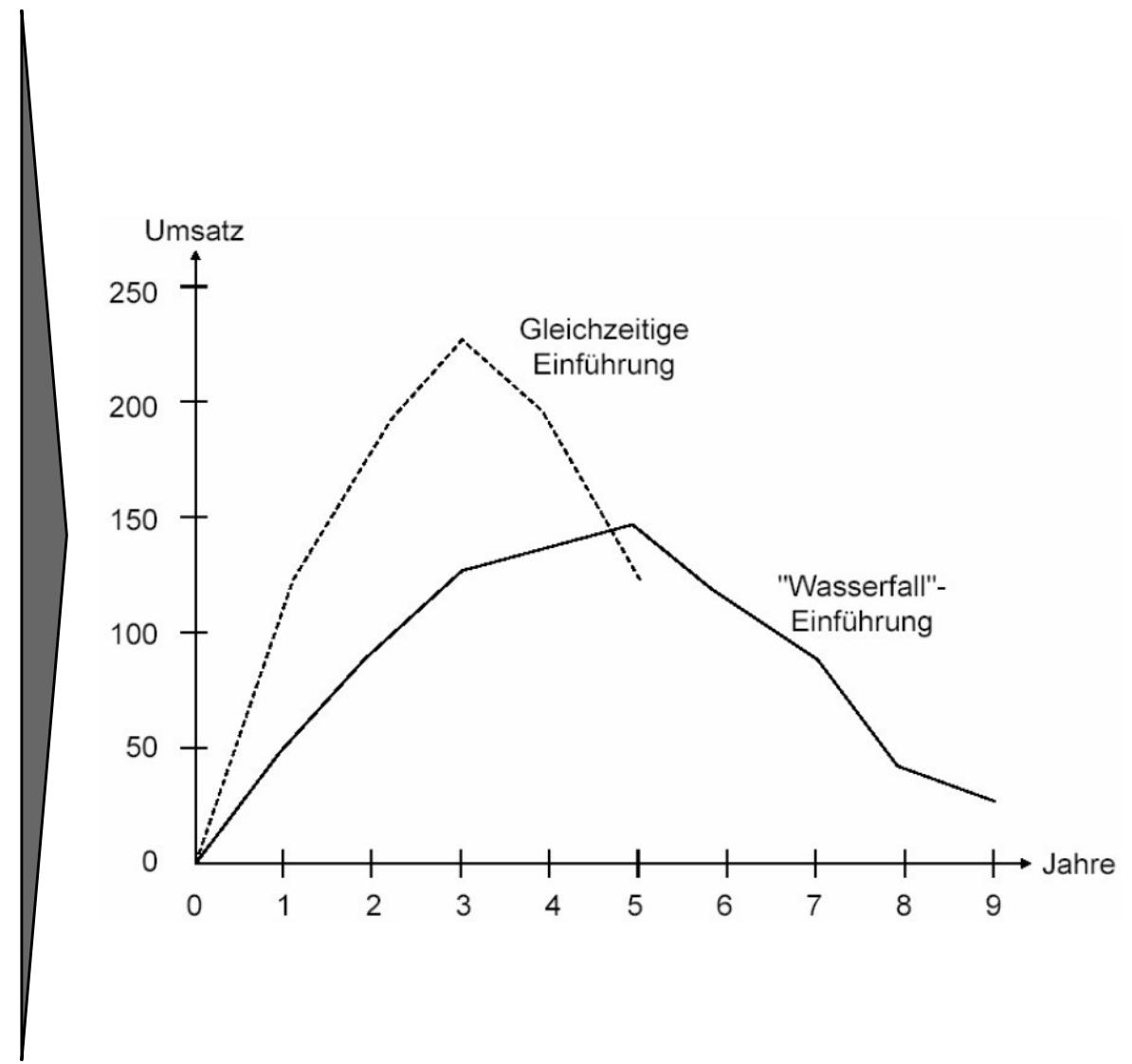
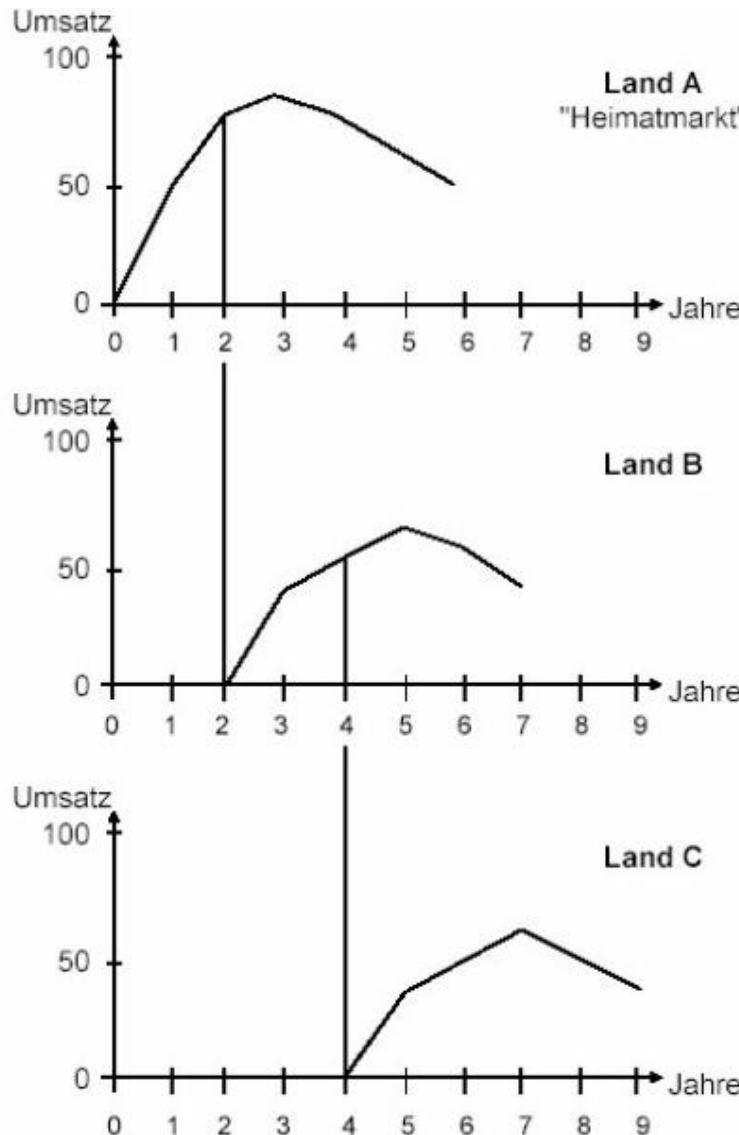
- + Geschwindigkeit
- + Marktbarrieren für Konkurrenten
- + Nutzung von Skalen-Effekten

Vorteil: Blocken von Wettbewerbern

## BEISPIEL WASSERFALL-STRATEGIE: METRO



# GLÄTTUNG VON UMSÄTZEN DURCH WASSERFALL-STRATEGIE



# AGENDA "DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT"

---

- **Wertschöpfung bei Dienstleistungen**
    - Merkmale von Dienstleistungen
    - Management der Kundenbindung als zentraler Werttreiber
  - **Dienstleistungsmarketing**
    - Strategische Positionierung von Dienstleistungen
    - Besonderheiten der 4 P bei Dienstleistungen
  - **Dienstleistungsorganisation**
    - Virtuelle Unternehmen/Unternehmensnetzwerke
    - Auswahl internationaler Dienstleistungsorganisation
  - **Steuerung und Kontrolle von Dienstleistungen**
    - Prozesskostenrechnung als Steuerungsinstrument
    - Management der Dienstleistungsqualität
-

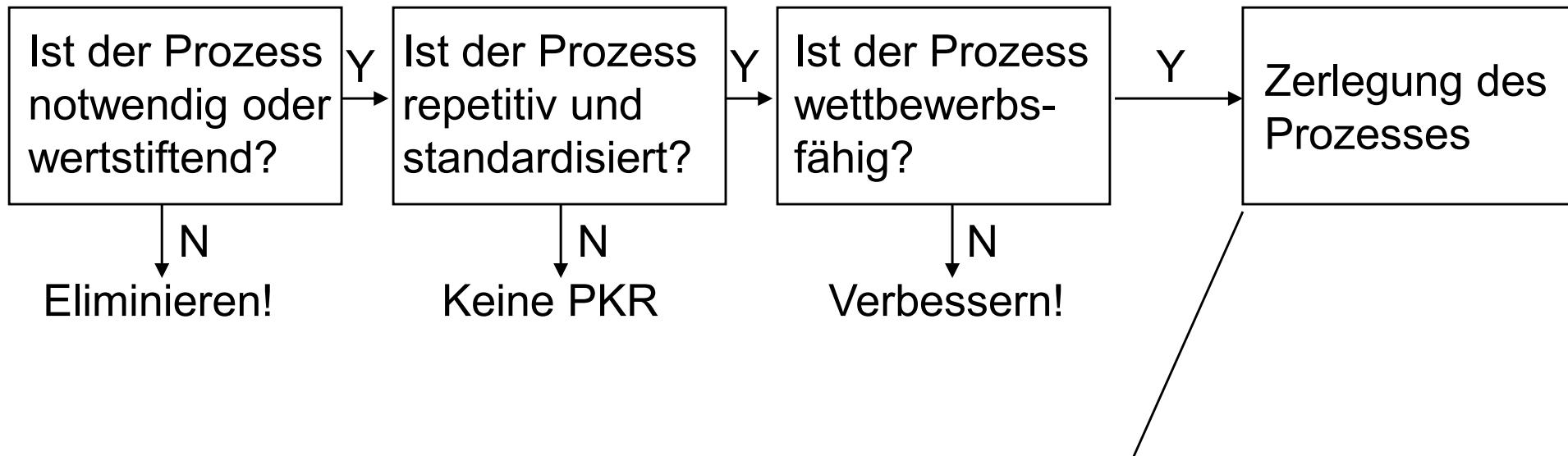
# PROZESSKOSTENRECHNUNG BEI DIENSTLEISTUNGEN

Bei Dienstleistungen sind die **Einzelkosten** oft sehr gering, so dass die klassische Zuschlagskalkulation nicht mehr zu sinnvollen Ergebnissen führt.

Ziel der Prozesskostenrechnung ist eine beanspruchungsgerechtere Verrechnung der **Gemeinkosten** durch Zuordnung über die mengenmäßige Inanspruchnahme von Aktivitäten (=Activity Based Costing), die zu (Teil-)prozessen verdichtet werden.

- 1 Prozess- und Kostenstellen-Analyse und Optimierung
- 2 Kostenspaltung nach Frist der Veränderbarkeit
- 3 Ermittlung von Prozesskostensätzen
- 4 Kalkulation mit den Prozesskostensätzen für diverse Rechnungszwecke
  - Kostenkontrolle
  - Preiskalkulation
  - Zielkostenmanagement

# 1 PROZESS- UND KOSTENSTELLENANALYSE (1/2)



Hauptprozess (i.d.R. Leistungen des Unternehmens)

z.B. Behebung PC Fehlerfunktion

Teilprozess (= Phase des Hauptprozesses)

z.B. Auftragsannahme, Ferndiagnose, Vor-Ort-Reparatur, Rechnungsstellung, Ablage

Einzelschritte (= Teilprozess-Komponenten)

z.B. Aufruf KD-Akte, 1. Prüfung, ggf. Weiterleitung, Detailanalyse, Lösung, Akteneintrag

## PROZESS- UND KOSTENSTELLENANALYSE (2/2)

FTE = Full Time Equivalent	Einzelschritte von: Ferndiagnose				
Kostenstellenkosten	Annahme+ Kundenakte	1. Prüfung m. System	Detail-analyse	Lösung & Dokument.	Total
Service-Innendienst		0,1	0,2	0,2	0,5
IT Abteilung		0,3	0,1	0,6	1,0
1st Level Support	0,1	10	0,1	2	12,2
2nd Level Support			6	4	10
Gesamt	0,1	10,4	6,4	6,8	23,7

## KOSTENSPALTUNG IN RELEVANTE KOSTENKATEGORIEN

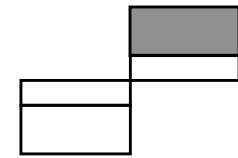


Existierende Kostenkategorien

	Leistungsmengen-neutrale Kosten	Leistungsmengen-induzierte Kosten
Leistungskosten		Leistungskosten
Dynamische Bereitschaftskosten		Leistungsmengen-induzierte dyn. BK
Statische Bereitschaftskosten	Leistungsmengen-neutrale dyn. BK	

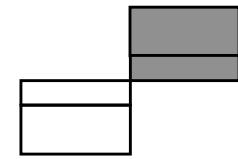
Prozessleistungskostensatz =

$$\frac{\text{Leistungskosten}}{\text{Prozessmenge}}$$



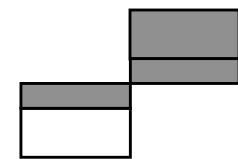
Leistungsmengeninduzierter  
Prozesskostensatz

$$= \frac{\text{Leistungsmengeninduzierte Kosten}}{\text{Prozessmenge}}$$



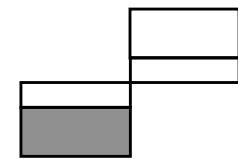
Kurz- und mittelfristig disponi-  
nbarer Prozesskostensatz

$$= \frac{\text{Dyn. BK} + \text{Leistungskosten}}{\text{Prozessmenge}}$$



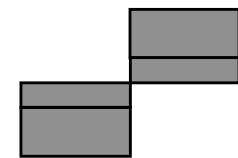
Statischer Prozesskostensatz

$$= \frac{\text{Statische Bereitschaftskosten}}{\text{Prozessmenge}}$$



Gesamt-Prozesskostensatz

$$= \frac{\text{Gesamtkosten des Hauptprozesses}}{\text{Prozessmenge}}$$



Prozess	PC Fehlerbehebung
Prozessgröße	Auftragsstunden (h)
Prozessleistungskostensatz (PLKS)	20 €/h
Leistungsmengeninduzierter (LMI) PKS	150 €/h
Plan-Prozesskapazität (PlanKap)	1300 h
Maximalkapazität (MaxKap)	1500 h

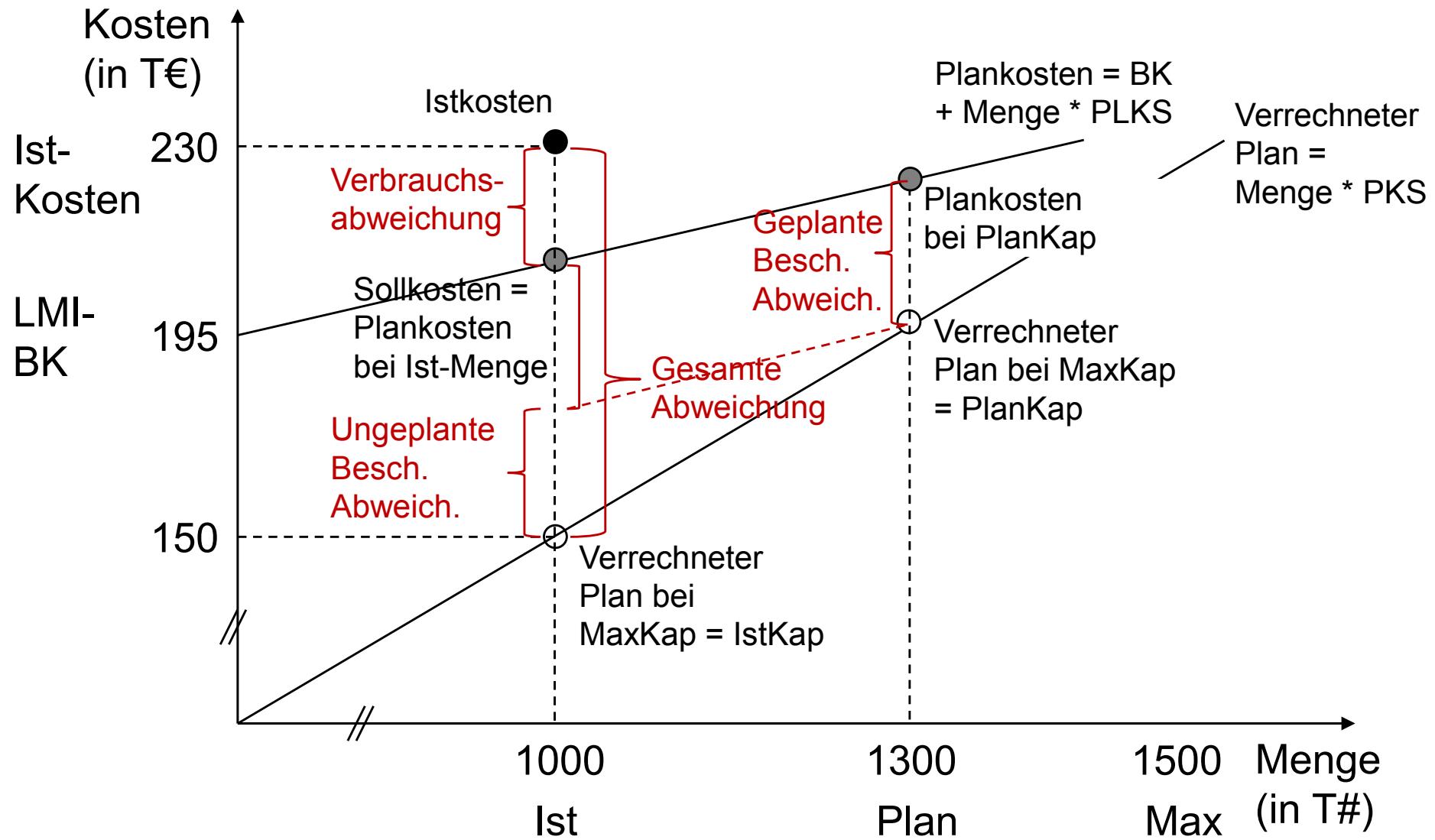
**Kostenplanung:**

LMI Planprozesskosten (bei Max. Kap.)	$1500 \text{ h} \times 150 \text{ €/h} = 225 \text{ T€}$
– Davon Prozessleistungskosten	$1500 \text{ h} \times 20 \text{ €/h} = 30 \text{ T€}$
– Rest LMI Dyn. Bereitschaftskosten	$225 \text{ T€} - 30 \text{ T€} = 195 \text{ T€}$

**Kostenerfassung:**

LMI Ist-Kosten für den Prozess	230 T€
Ist-Prozessmenge	1000 h

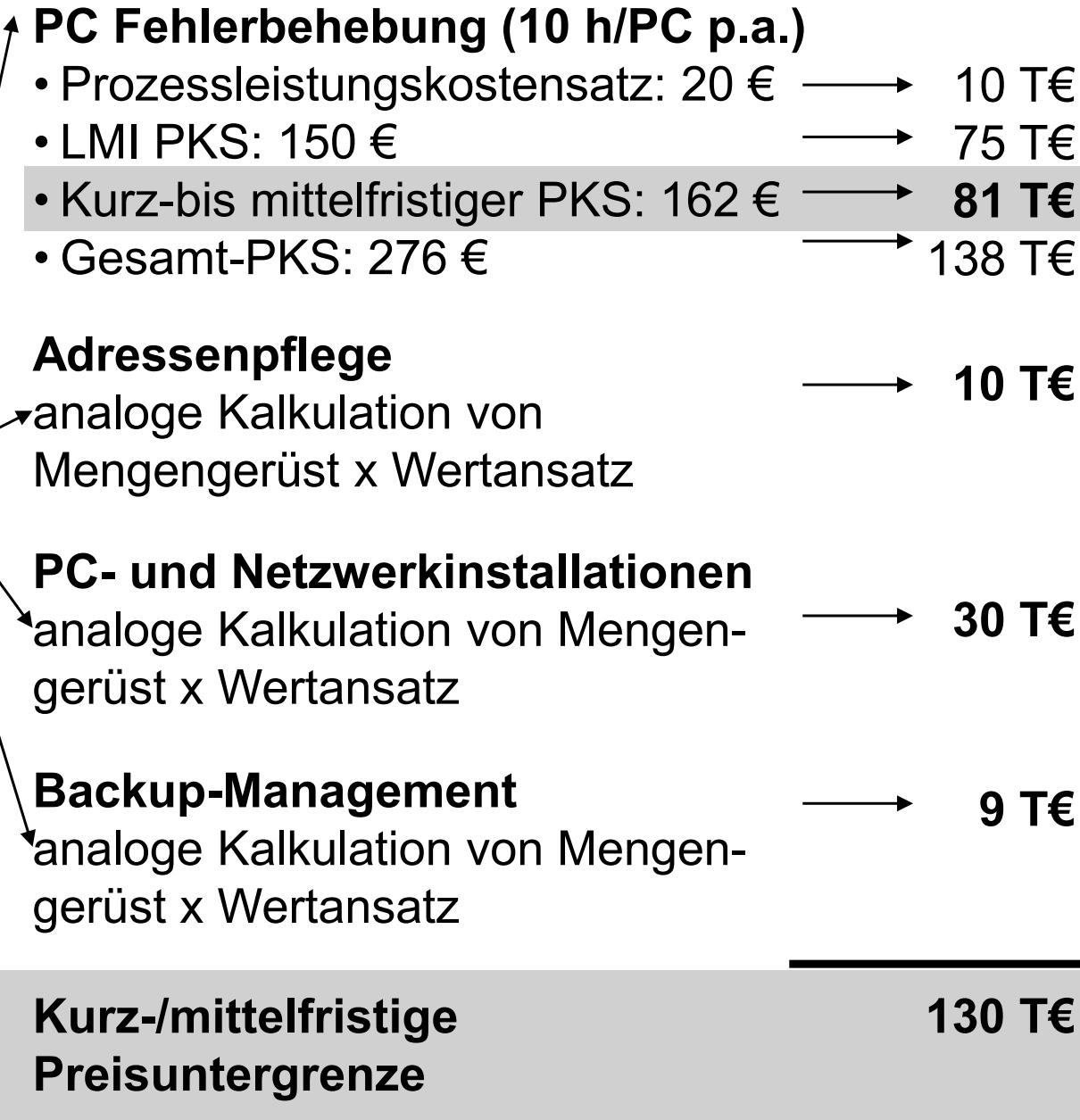
# KOSTENKONTROLLE MIT PROZESSKOSTENRECHNUNG: GRAPISCHE LÖSUNG (2/3)



# KOSTENKONTROLLE MIT PROZESSKOSTENRECHNUNG (3/3)

	Prozess- menge (h)	LMI PKS (€)	PLKS (€)	PLK (T€)	LMI Dyn. BK (T€)	LMI Plan- PK (T€)	
Istkosten	1000					230	Verbrauchs- abweichung 15 T€
Sollkosten	1000		20	20	195	215	Gesamte Beschäfti- gungsabw. 65 T€
Plankosten bei MaxKap = IstKap	1000	150				150	
Plankosten bei gegebe- ner MaxKap	1300		20	26	195	221	Geplante Beschäfti- gungs- abweichung
Plankosten bei MaxKap = PlanKap	1300	150				195	26 T€
							Ungeplante Besch.abw. 39 T€

Zusätzlicher Auftrag zur Wartung von weiteren 50 PC Arbeitsplätzen für das nächste Jahr



## 4.3 EINFÜHRUNGSFALL: ZIELKOSTENMANAGEMENT

Sie wollen im neben dem margenschwachen PC Wartungsgeschäft eine IT Beratung aufbauen. Mehrfach haben Sie bereits Angebote abgegeben, aber nie den Auftrag gewonnen. Jetzt stellen Sie fest:

- Sie haben die „Einführungsberatung“ im Schnitt für 23.400 Euro angeboten, Wettbewerber dagegen zu 20.000 Euro pauschal.
- Ein offener Kunde hat Ihnen gesagt, dass die Wettbewerber in der Akquisitionspräsentation besser vorbereitet waren

Ihre Kalkulation sah so aus, dass Sie fünf Phasen berechnen, jeweils Anzahl Stunden x LMI PKS von 150 Euro. Die folgenden Zeiten sind berechnet:

- |                 |      |
|-----------------|------|
| • Akquisition   | 3 h  |
| • Analyse       | 30 h |
| • Konzeption    | 80 h |
| • Dokumentation | 40 h |
| • Präsentation  | 3 h  |

Sie fragen sich jetzt: Wie kann man auf den Wert von 20.000 Euro kommen und gleichzeitig die Qualität der Leistung in den Augen der Kunden stärken?

# ZIELKOSTENMANAGEMENT MIT PROZESSKOSTENRECHNUNG (1/2)

	Atmo- sphäre Pkt.	10%	Schel- ligkeit Pkt.	10%	Verständ- lichkeit Pkt.	30%	Umsetz- barkeit Pkt.	30%	Gestal- tung Pkt.	Gesamt Pkt.
Akquisition	50	5								5
Analyse	30	3	40	4	10	3				10
Konzeption			40	4	30	9	100	30		43
Dokumentation			20	2	40	12			60	12
Präsentation	20	2			20	6			40	8
										16

## ZIELKOSTENMANAGEMENT MIT PROZESSKOSTENRECHNUNG (2/2)

Teilprozesse	h Ist	PKS/h	PK Ist	PK % Soll	PK Soll Schritt 1	PK Soll
Akquisition	3	150	450	5	$5\% \times 23400 = 1170$	$\times 20/23,4 = 1000$
Analyse	30	150	4500	10	$10\% \times 23400 = 2340$	$\times 20/23,4 = 2000$
Konzeption	80	150	12000	43	$43\% \times 23400 = 10062$	$\times 20/23,4 = 8600$
Dokumentation	40	150	6000	26	$26\% \times 23400 = 6084$	$\times 20/23,4 = 5200$
Präsentation	3	150	450	16	$16\% \times 23400 = 3744$	$\times 20/23,4 = 3200$
<b>Summe</b>	<b>156</b>		<b>23400</b>		<b>23400</b>	<b>20000</b>

Vorbereitung

Richtige Verteilung

Richtige Höhe

# ÜBUNG: PROZESSKOSTEN BEIM KONFERENZVERANSTALTER

Konferenzveranstalter Mayer organisiert Firmen- und Regional-Messen. Dabei besteht seine Leistung aus drei Bestandteilen: Beratung des Kunden, Werbung und Organisation (Anmietung der Halle, Auf-/Abbau). Für ihn arbeiten 4 Berater, 14 Organisatoren und 2 Werbefachkräfte. Jetzt hat er Probleme mit den Kosten.

Zunächst stellt Mayer fest, dass er für die Organisation der "Rhein-Neckar-Regionalmesse" 190 000 Euro ausgegeben hat, obwohl nur 200 Stände – von den Ausstellern gestellt – auf- und wieder abzubauen waren. Der Prozessleistungskostensatz beträgt 50 Euro/Stand, der leistungsmengeninduzierte Prozesskostensatz 300 Euro/Stand. Mayer hatte mit 300 Ständen geplant und zur Sicherheit so disponiert, dass er 350 Stände aufbauen können.

1. Welche Kostenpositionen können bei diesem Geschäft den Unterschied zwischen dem Prozessleistungskostensatz und dem leistungsmengeninduzierten Prozesskostensatz ausmachen?
  
2. Wie hoch sind Verbrauchsabweichung, geplante Beschäftigungsabweichung und ungeplante Beschäftigungsabweichung?

# ÜBUNG: ZIELKOSTENMANAGEMENT IN DER WÄSCHEREI

Eine Wäscherei bietet verschiedenen Hotels in der Stadt einen Wäsche-Service an. Ein Hotel hat jetzt seine Kunden befragt und dabei herausgefunden, dass den Kunden Sauberkeit, Geschwindigkeit, Bequemlichkeit und Zuverlässigkeit etwa gleichermaßen wichtig sind, auch dass die Kunden nicht bereit, einen Preis von mehr als 5 Euro pro Wäschestück zu bezahlen.

Aufgrund Ihrer Prozesskostenrechnung hatten Sie aber folgende Informationen: Pro Wäschestück brauchen Sie für die Prozessschritte folgende Zeit (in Minuten): Auftragsannahme (2), Abholung (5), Reinigung (2), Bügeln (4), Verpackung (2), Auslieferung (3), Rechnungserstellung und Fakturierung (2). Sie sind voll ausgelastet und rechnen bei Prozessen mit Kundeninteraktion mit einem Imi-PKS von 0,4 Euro/Minute, bei internen Prozessen mit 0,2 Euro/Minute.

Ermitteln Sie mit der Zielkostenmanagement-Methode, wie Ihre Leistung aussehen muss, damit die Zufriedenheit steigt und der Preis stimmt. Setzen Sie da, wo Ihnen Angaben fehlen, eigene Annahmen.

# KOSTENKONTROLLE MIT PROZESSKOSTENRECHNUNG

In der Division „Gebäudeautomatisierung“ der Bau AG wird für die Ausstattung einer Wohneinheit (WE) mit Prozessleistungskosten von 1.000 € kalkuliert. Außerdem fallen je WE Kosten für Planung von 500 € an und für Installation von 2.500 €, beide durch fest angestellte Mitarbeiter erbracht. Die Administration der Division wird vom Konzern bezogen, der seine Kosten nach Anzahl der Divisionen umlegt: So zahlt die GBA 1,5 M€ p.a. an die Zentrale. Jede Division organisiert Marketing selbst und da die GBA sich erst als Marke etablieren will, investiert sie jedes Jahr 2 M€. Außerdem fallen für GBA Planungssoftware Abschreibungen von 1,5 M€ p.a. an und trotz Unterauslastung sind Service-Stützpunkte für 2 M€ p.a. mit einer einjährigen Kündigungsfrist gemietet.

Für das Jahr 2015 hatte man mit 5.000 WE gerechnet; tatsächlich sind aber nur 2.000 WE ausgestattet worden. Die Kapazität der GBA ist nach der etwas älteren Konzern-Strategie auf 10.000 WE p.a. ausgelegt worden. Die LMI Istkosten lagen bei 50 M€.

- A) Berechnen Sie Verbrauchsabweichung, geplante Beschäftigungsabweichung und ungeplante Beschäftigungsabweichung für das Jahr 2015.
- B) Beantworten Sie dem Divisionsleiter der GBA folgende Fragen. Dokumentieren Sie den Rechenweg und begründen Sie die Wahl des Prozesskostensatzes:
  - 1) Welchen Mehrwert bringt ein Zusatzauftrag von 50 WE für die GBA im Jahr 2016, wenn man einen Preis von 250 T€ realisieren kann?
  - 2) Wie hoch sind die Plan-Prozesskosten für 5000 WE im Jahr 2017, nach Halbierung der Kapazität der GBA und der dadurch verursachten Kosten?
  - 3) Mit welchem Plan-Prozesskostensatz müsste man rechnen, wenn über die Fortführung der GBA entschieden wird? Wie hoch liegt dieser Satz bei 5000 geplanten WE?

# AGENDA "DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT"

---

- **Wertschöpfung bei Dienstleistungen**

- Merkmale von Dienstleistungen
- Management der Kundenbindung als zentraler Werttreiber

- **Dienstleistungsmarketing**

- Strategische Positionierung von Dienstleistungen
- Besonderheiten der 4 P bei Dienstleistungen

- **Dienstleistungsorganisation**

- Virtuelle Unternehmen/Unternehmensnetzwerke
- Auswahl internationaler Dienstleistungsorganisation

- **Steuerung und Kontrolle von Dienstleistungen**

- Prozesskostenrechnung als Steuerungsinstrument
  - Management der Dienstleistungsqualität
-

# DEFINITION UND HERAUSFORDERUNGEN VON DIENSTLEISTUNGQUALITÄT

**Spezielle Herausforderungen des Qualitätsmanagements bei Dienstleistungen**

**Produktbezogener Qualitätsbegriff**  
Qualität ist das Vorhandensein von Eigenschaften der Leistung

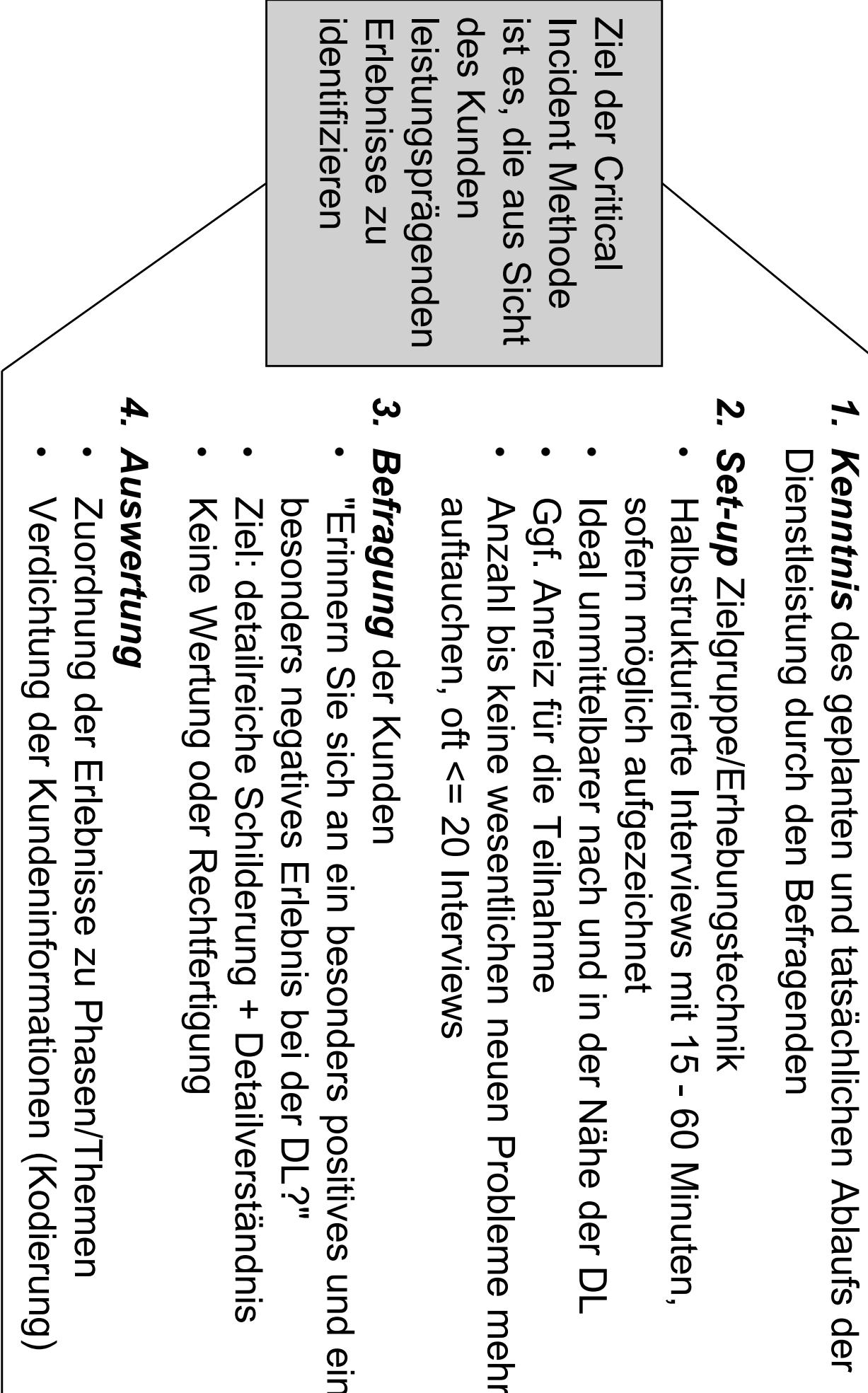
**Dienstleistungsqualität**  
Dienstleistungsqualität ist das Vorhandensein von Leistungssmerkmalen, die die Kundenerwartungen zu einem bestimmten Grad erfüllen

**Nachfragerbezogener Qualitätsbegriff**  
Qualität ist die Erfüllung der Kundenerwartungen

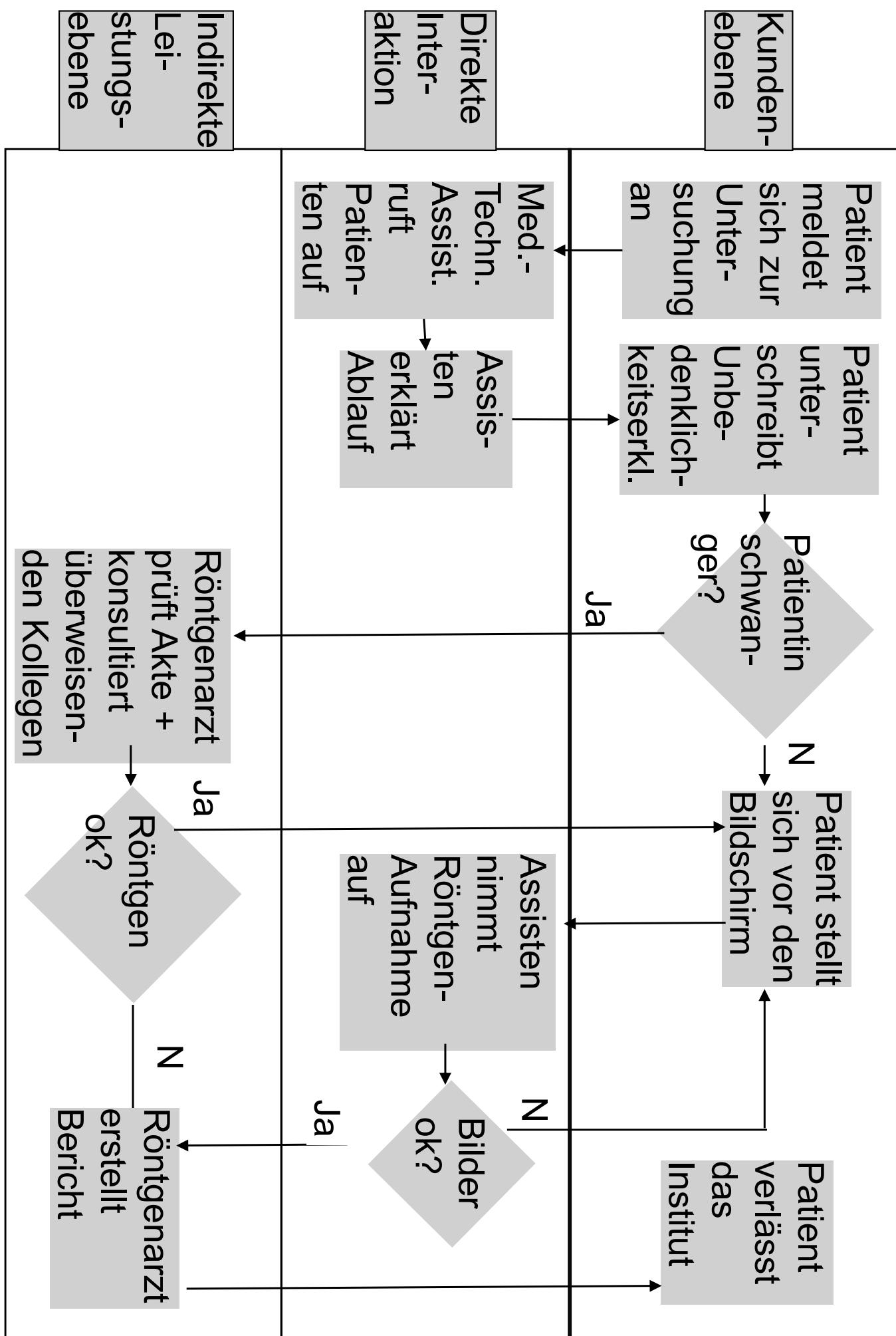
# ÜBERSICHT ANSÄTZE ZUR MESSUNG DER DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT

	Nachfragerbezogen	Anbieterbezogen
Bestimmung der Qualitätsmerkmale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critical Incident Technik</li> <li>• Fokusgruppen</li> <li>• Conjoint-Analyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blueprinting</li> </ul>
Messung der Qualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silent Shopper</li> <li>• Kundenbarometer</li> <li>• Multiattributive Qualitätsmessung</li> <li>• SERVQUAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätsaudits</li> <li>• Benchmarking</li> <li>• Expertenbeobachtung</li> <li>• Mitarbeiterbefragung und Betriebliches Vorschlagswesen</li> </ul>
Analyse der Messergebnisse + Priorisierung von Maßnahmen zur Qualitätssteigerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penalty-Reward-Faktoren</li> <li>• Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme (FRAP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gap-Modell</li> </ul>

# Critical Incident Methode: Ziel und Ablauf



# BLUEPRINTING: VEREINFACHTES BEISPIEL RÖNTGENINSTITUT



# ÜBERSICHT ANSÄTZE ZUR MESSUNG DER DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT

	Nachfragerbezogen	Anbieterbezogen
Bestimmung der Qualitätsmerkmale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critical Incident Technik</li> <li>• Fokusgruppen</li> <li>• Conjoint-Analyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blueprinting</li> </ul>
Messung der Qualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silent Shopper</li> <li>• Kundenbarometer</li> <li>• Multiattributive Qualitätsmessung</li> <li>• SERVQUAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätsaudits</li> <li>• Benchmarking</li> <li>• Expertenbeobachtung</li> <li>• Mitarbeiterbefragung und Betriebliches Vorschlagswesen</li> </ul>
Analyse der Messergebnisse + Priorisierung von Maßnahmen zur Qualitätssteigerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penalty-Reward-Faktoren</li> <li>• Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme (FRAP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gap-Modell</li> </ul>

MULTIATTRIBUTIVE MESSANSÄTZE DER KUNDENZUFRIEDENHEIT

1 Niedrig

5  
Hoch

Anzahl der „Komponenten“	Eine (Erfüllung)
Zwei (Erfüllung + Bedeutung)	

Indirekter Einkomponenten- ansatz	Indirekter Zweikomponenten ansatz
<p>Was haben Sie erwartet?</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>1    2    3    4    5</p> <p>Wie zufrieden waren Sie?</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>1    2    3    4    5</p>	<p>Wie wichtig ist Ihnen xyz?</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>1    2    3    4    5</p> <p>Was haben Sie erwartet?</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>1    2    3    4    5</p> <p>Wie zufrieden waren Sie?</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>1    2    3    4    5</p>

# SERVQUAL: NORMIERTER MULTI- ATTRIBUTIVER ANSATZ

## Fünf Dimensionen von SERVQUAL

### Abfrage je Dimension

#### Annehmlichkeit des tangiblen Umfelds

#### Zuverlässigkeit

#### Leistungskompetenz

#### Einfühlungsvermögen

**Mitarbeiter eines hervorragenden Service Providers sind stets höflich**

Lehne ich vollkommen ab  
Stimme ich vollkommen zu

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**Mitarbeiter des Service Providers xyz sind stets höflich**

Lehne ich vollkommen ab  
Stimme ich vollkommen zu

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

#### Problematisch

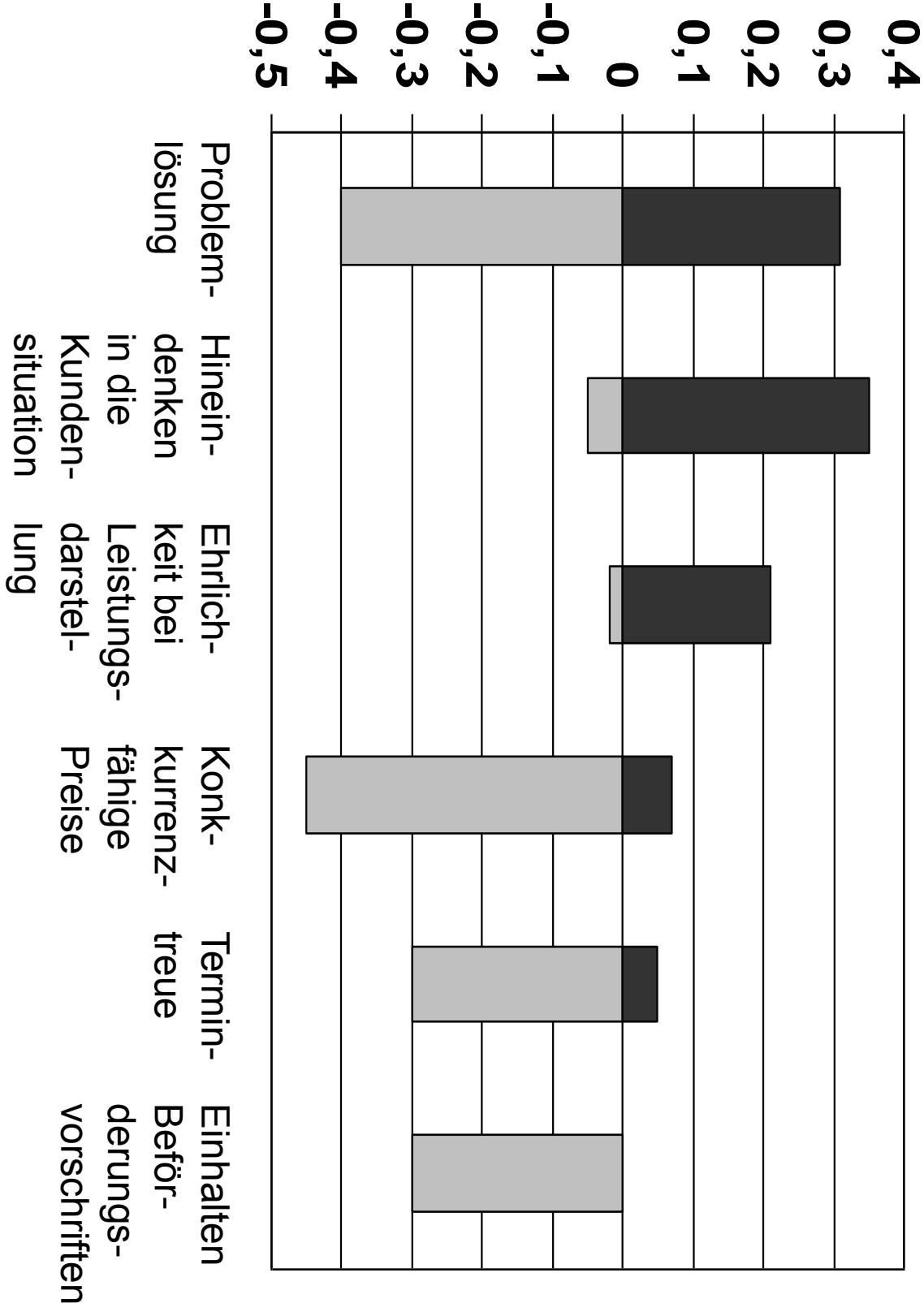
- Anspruchsinflation
- Anspruch an Befragten (Forecast, Wunsch, Divergenzmessung)
- Unklarer Anspruch (Angemessenheit)

# ÜBERSICHT ANSÄTZE ZUR MESSUNG DER DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT

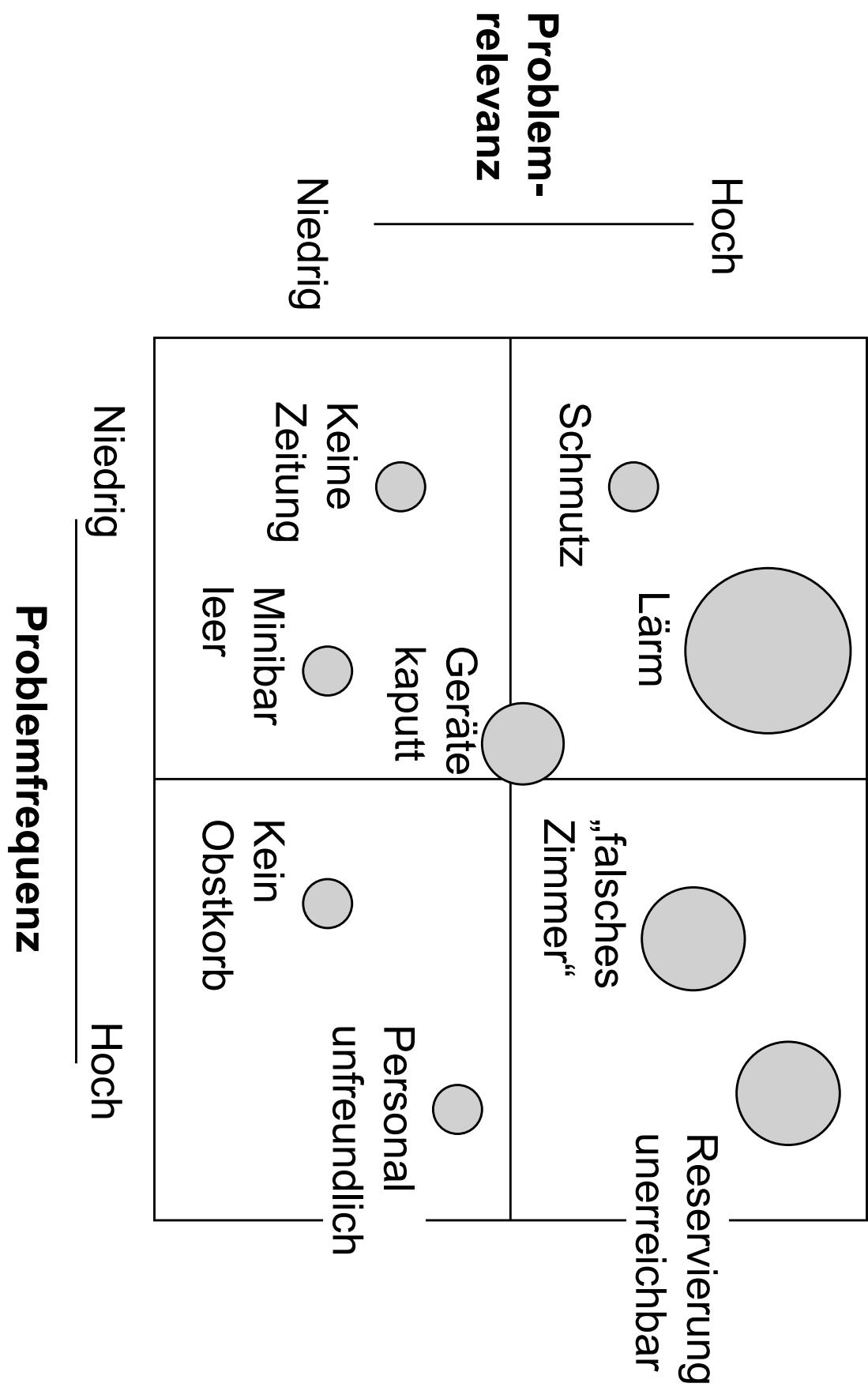
	Nachfragerbezogen	Anbieterbezogen
<b>Bestimmung der Qualitätsmerkmale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critical Incident Technik</li> <li>• Fokusgruppen</li> <li>• Conjoint-Analyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blueprinting</li> </ul>
<b>Messung der Qualität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silent Shopper</li> <li>• Kundenbarometer</li> <li>• Multiattributive Qualitätsmessung</li> <li>• SERVQUAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätsaudits</li> <li>• Benchmarking</li> <li>• Expertenbeobachtung</li> <li>• Mitarbeiterbefragung und Betriebliches Vorschlagswesen</li> </ul>
<b>Analyse der Messergebnisse + Priorisierung von Maßnahmen zur Qualitätssteigerung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penalty-Reward-Faktoren</li> <li>• Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme (FRAP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gap-Modell</li> </ul>

# PENALTY-REWARD-CONTRAST-ANALYSE: BEISPIEL SPEDITION

Korrelationskoeffizienten einer multiplen Regressionsanalyse



# FREQUENZ-RELEVANZ-ANALYSE FÜR PROBLEME (FRAP): BEISPIEL HOTELZIMMER



# FREQUENZ RELEVANZ ANALYSE FÜR PROBLEME (FRAP) - BEISPIELFRAGEBOGEN

Problem hatte ich schon

Reservierung unerreichbar

- 1    2    3    4    5

Lärm

„falsches Zimmer“

etc. mit normierter Skala, z.B.

Schmutz

Geräte kaputt

Personal unfreundlich

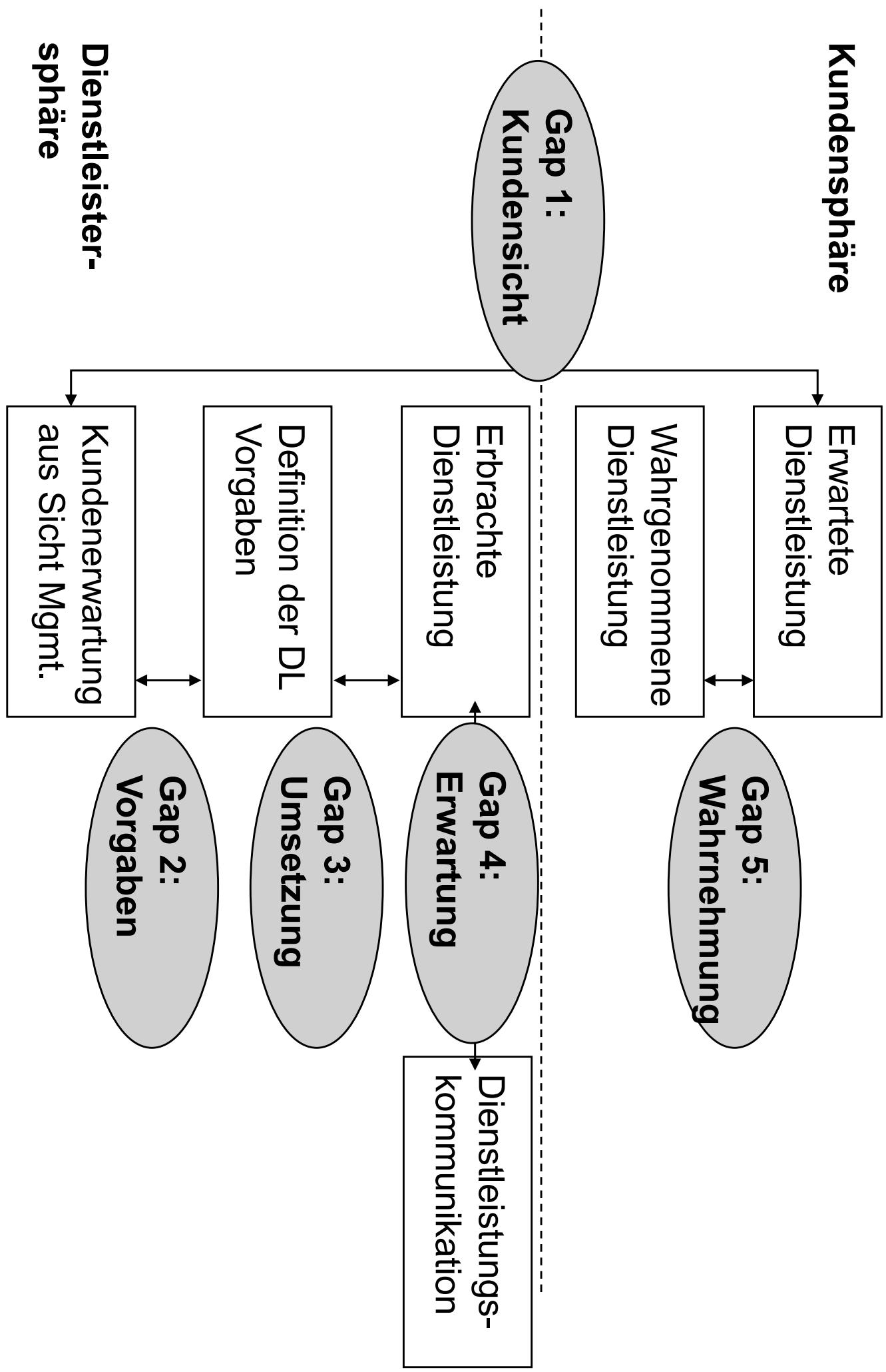
Keine Zeitung

Minibar leer

Kein Obstkorb

- 5    Ärgert mich so stark, dass ich mich beschwert habe
- 5    Ärgert mich so, dass ich Wechsel des Hotels erwäge

# GAP-MODELL ZUR BESTIMMUNG VON QUALITÄTSMÄNGELN



Quelle: Ursprünglich Parasuraman/Zeithaml/Berry, hier nach Corsten, Dienstleistungsmanagement, S.304 ff.

# MÖGLICHKEITEN ZUR LÖSUNG DER GAPS

---

**Gap 1:  
Kundensicht**

Bessere Informationen über den Kunden  
(Marktforschung, CRM)

Bessere Kommunikation im Unternehmen

---

**Gap 2:  
Vorgaben**

Klarere Umsetzung

Schaffen der notwendigen Ressourcen

---

**Gap 3:  
Umsetzung**

Wollen der Mitarbeiter

Können der Mitarbeiter

Notwendige weitere Bedingungen

---

**Gap 4:  
Erwartung**

Wahrheit der Kommunikation

Klarheit der Kommunikation

---

**Gap 5:  
Wahrnehmung**

Natur der Dienstleistung

Vermittlung der Dienstleistung

---