

Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre

Teil 14

- 1. Grundlagen
- 2. Märkte & Güter
- 3. Ökonomie
- 4. Betriebstechnik
- ▶ 5. Management
- 6. Marketing
- 7. Finanz- & Rechnungswesen



Unternehmensführung

Teilaufgaben der Unternehmensführung (Managementprozess)



Ziel der Unternehmensführung:

Gestaltung des
Prozesses der
betrieblichen
Leistungserstellung und –
verwertung zur
Erreichung der
Unternehmensziele auf
höchstmöglichem Niveau

Zentrale unternehmerische Fragen



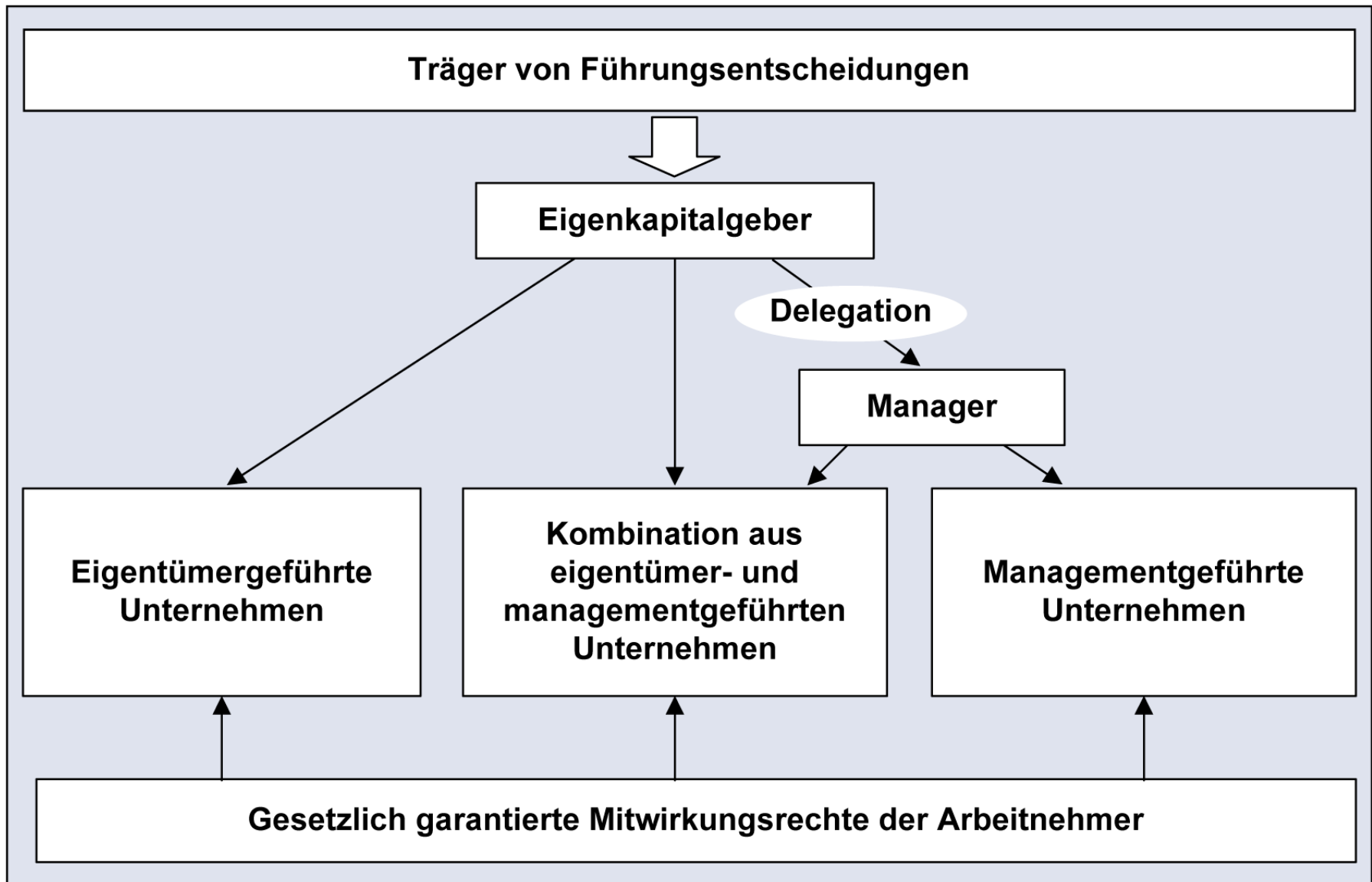
	Shareholder-Ansatz	Stakeholder-Ansatz
Welche Ziele verfolgt das Unternehmen?	langfristige Gewinnmaximierung der Eigenkapitalgeber	Einvernehmliche Einigung der Anspruchsgruppen:
Wer trifft die unternehmerischen Entscheidungen?	bei den Eigenkapitalgebern oder bei den von diesen eingesetzten Geschäftsführern	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenkapitalgeber • Fremdkapitalgeber • Arbeitnehmer • Management • Kunden • Lieferanten • Allgemeine Öffentlichkeit
Wer partizipiert am Unternehmenserfolg?	in vollem Umfang die Eigenkapitalgeber	durch Verhandlungen

Berücksichtigung der Stakeholder-Ansprüche im Shareholder-Ansatz

Anspruchsgruppen	Vertraglich vereinbarter Zahlungsanspruch
Fremdkapitalgeber Arbeitnehmer Lieferanten (Vermieter)	Fester Fremdkapitalzins Fester Lohnanspruch Fester Zahlungs-(Mietzins-)anspruch

Anspruchsgruppen	Schutz durch gesetzliche Rahmenbedingungen
Fremdkapitalgeber Arbeitnehmer Lieferanten Kunden Allgemeine Öffentlichkeit	Gläubigerschutz durch das HGB, AktG, GmbHG Sicherung und Mitbestimmung durch das KSchG, BetrVG, Drittelbeteiligungsgesetz, Mitbestimmungsgesetz ¹ Eigentumsvorbehalt Verbraucherschutz durch das BGB Schutz der Umwelt durch das StGB

Gewaltenteilung im Rahmen der Unternehmensführung



Unternehmensziele

= Maßstäbe, an denen unternehmerisches Handeln gemessen werden kann

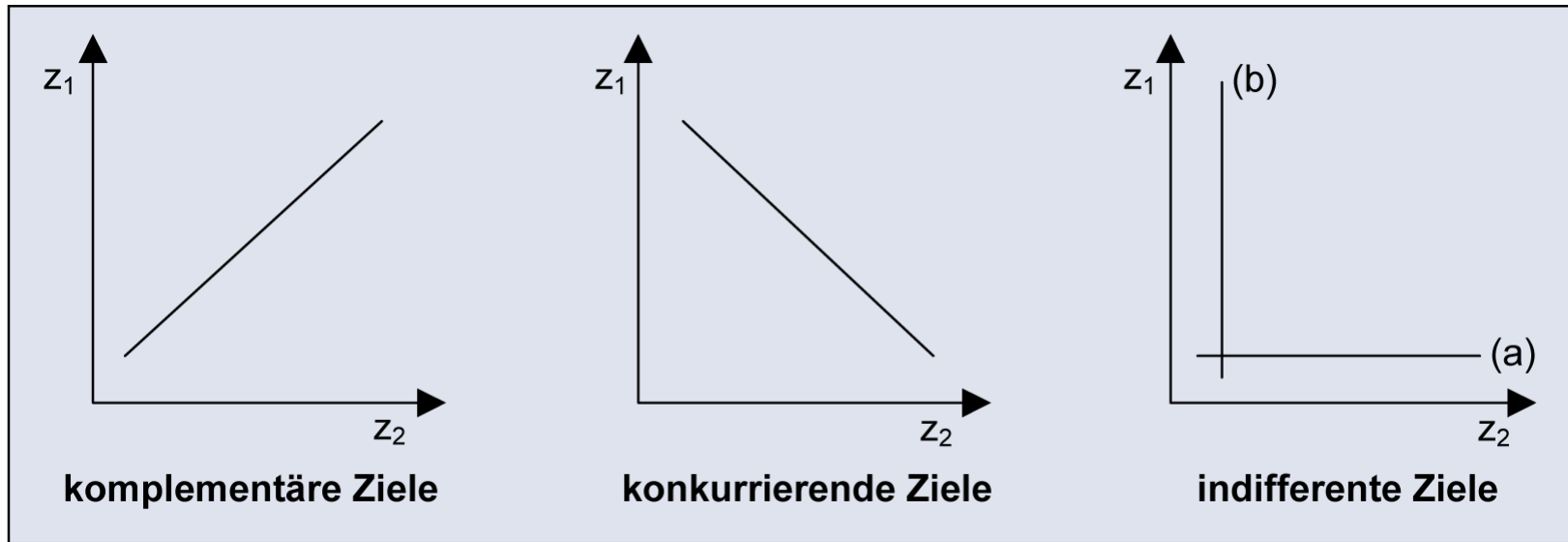
Ökonomische Ziele (Eigenkapitalgeber)	Soziale Ziele (Arbeitnehmer)	Ökologische Ziele (Öffentlichkeit)
<ul style="list-style-type: none">• langfr. Gewinnmaximierung• Shareholder Value• Rentabilität• Unternehmens-<ul style="list-style-type: none">○ sicherung○ wachstum	<ul style="list-style-type: none">• gerechte Entlohnung• gute Arbeitsbedingungen• betriebl. Sozialleistungen• Arbeitsplatzsicherheit• Mitbestimmung	<ul style="list-style-type: none">• Ressourcenschonung• Begrenzung von Schadstoffemissionen• Abfallvermeidung• Abfallrecycling

Zielmerkmale, Zielarten

Zielmerkmal	Zielausprägungen
(1) Zielsetzungsinstanz	individuelle, institutionelle Ziele
(2) Zielinhalt	Mengengrößen, Geldgrößen; Sach-, Formalziele
(3) Zielausmaß	begrenzte, unbegrenzte Ziele
(4) Zeitbezug	kurzfristige, langfristige Ziele
(5) Zielbeziehungen	komplementäre, konkurrierende, indifferente Ziele
(6) Rangordnung	Oberziele, Zwischenziele, Unterziele

Sachziele	Formalziele
<i>Was soll produziert werden?</i>	<i>Nach welchen Regeln soll produziert werden?</i>
Festlegung von <ul style="list-style-type: none"> • Arten • Mengen • Qualitäten • Orten • Zeitpunkten der Produktion	Festlegung von <ul style="list-style-type: none"> • Umsatzzielen • Kostenzielen • Gewinnzielen • Rentabilitätszielen • Liquiditätszielen

Zielbeziehungen, Rangordnung von Zielen



Rang	Zielvorschrift	Geltungsbereich
Oberziel	langfristige Gewinnmaximierung	Gesamtunternehmen
Zwischenziel	Kostenminimierung bei gegebener Produktqualität und Absatzmenge	Produktionsleitung
Unterziel	Abfallminimierung durch Lagerzeitkontrolle	Lagerhaltung

Zielfestlegung

Schriftlich

Messbar

Attraktiv

Realistisch

Terminiert

z.B.: Die Investitionsquote darf im nächsten Jahr 25% nicht unterschreiten.

Planung

= gedankliche Vorbereitung zielgerichteter Entscheidungen

Merkmale:

- Gegenstand
- Subjekt
- Daten
- Zeitraum

Phasenschema:

- Zielbildung
- Problemanalyse
- Alternativenermittlung
- Alternativenbewertung

Zeitliche Aufteilung:

- Strategisch (langfristig)
- Taktisch (mittelfristig)
- Operativ (kurzfristig)

= den Zufall durch den Irrtum ersetzen?

Charakteristika strategischer, taktischer und operativer Planung

Merkmal	Planung		
	strategische	taktische	operative
Fristigkeit	5 Jahre und mehr	2–5 Jahre	max. 1 Jahr
Unsicherheitsgrad	extrem hoch	hoch	gering
Datenprognose	vorw. qualitativ grob strukturiert	quantitativ grob strukturiert	quantitativ fein strukturiert
Kapazitätsveränderung	ja: Rahmenplanung	ja: Detailplanung	nein: Kapazität = Datum
Zuständigkeit	Unternehmensleitung	mittlere Führungsebene	untere Führungsebene

Merkmale und Instrumente strategischer Unternehmenspolitik

Strategische Unternehmenspolitik		
marktorientiert	ergebnisorientiert	finanziell abgesichert
Erkundung künftiger Entwicklungen von <ul style="list-style-type: none">• Nachfragerwünschen• Konkurrenzsituation• rechtlichen Rahmenbedingungen	Abschätzung des künftigen Einflusses erwarteter <ul style="list-style-type: none">• Deckungsbeiträge• Investitionsausgaben• Steuerzahlungen auf freien Cash Flow '	Abschätzung künftigen Nettokapitalbedarfs zur Finanzierung einer Wachstumsstrategie

Ausgewählte Instrumente:

- Stärken-Schwäche-Analyse (SWOT-Analyse)
- Erfahrungskurvenanalyse
- Produktlebenszyklusanalyse
- Portfolio-Analyse
- Wertschöpfungskette
- Wertorientierte Unternehmensführung
- Balanced Scorecard

SWOT-Analyse

S trength (Stärken)

W eaknesses (Schwächen)

O pportunities (Chancen)

T hreats (Gefahren)

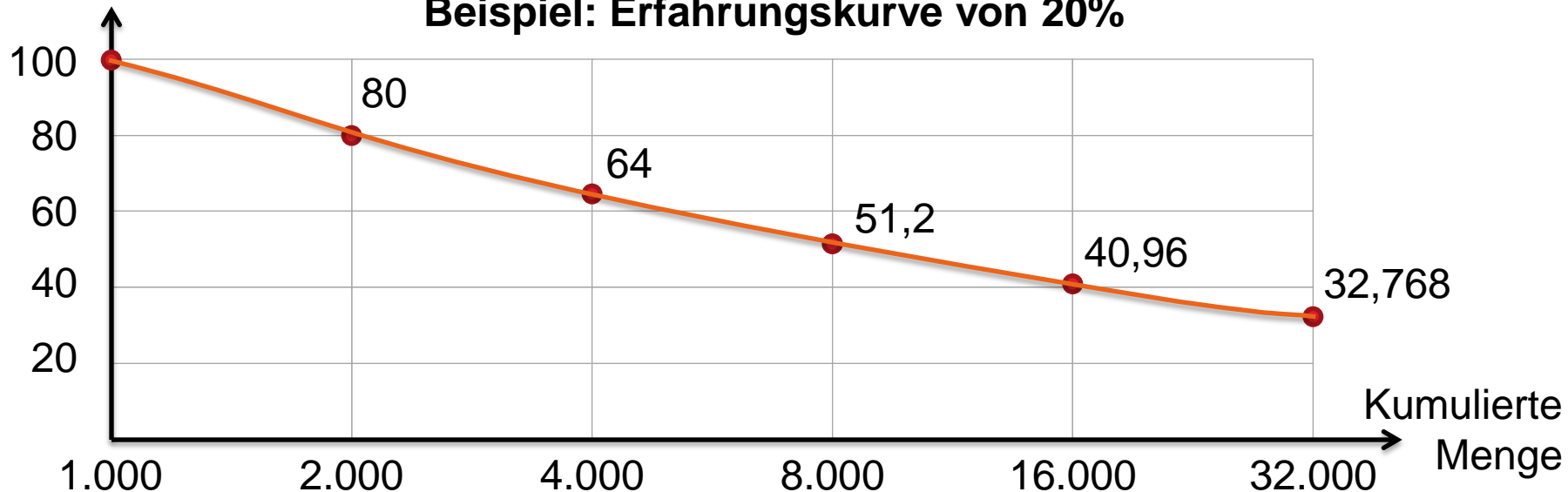
		Externe Sicht (Umweltfaktoren)	
		Opportunities (Chancen)	Gefahren (Threats)
Interne Sicht (Unternehmensfaktoren)	Strengths (Stärken)	SO-Strategien (Strengths/Opportunities) Es werden die Stärken des Unternehmens verwendet, um die Chancen des Umfelds zu nutzen.	ST-Strategien (Strengths/Threats) Die Stärken des Unternehmens werden genutzt, um die Risiken der Umwelt zu minimieren.
	Weaknesses (Schwächen)	WO-Strategien (Weaknesses/Opportunities) Hierbei versucht das Unternehmen die Chancen der Umwelt zu nutzen, um seine Schwächen zu reduzieren.	WT-Strategien (Weaknesses/Threats) Es wird der Abbau der Schwächen forciert, um die Risiken der Umwelt herabzusetzen.

Erfahrungskurve

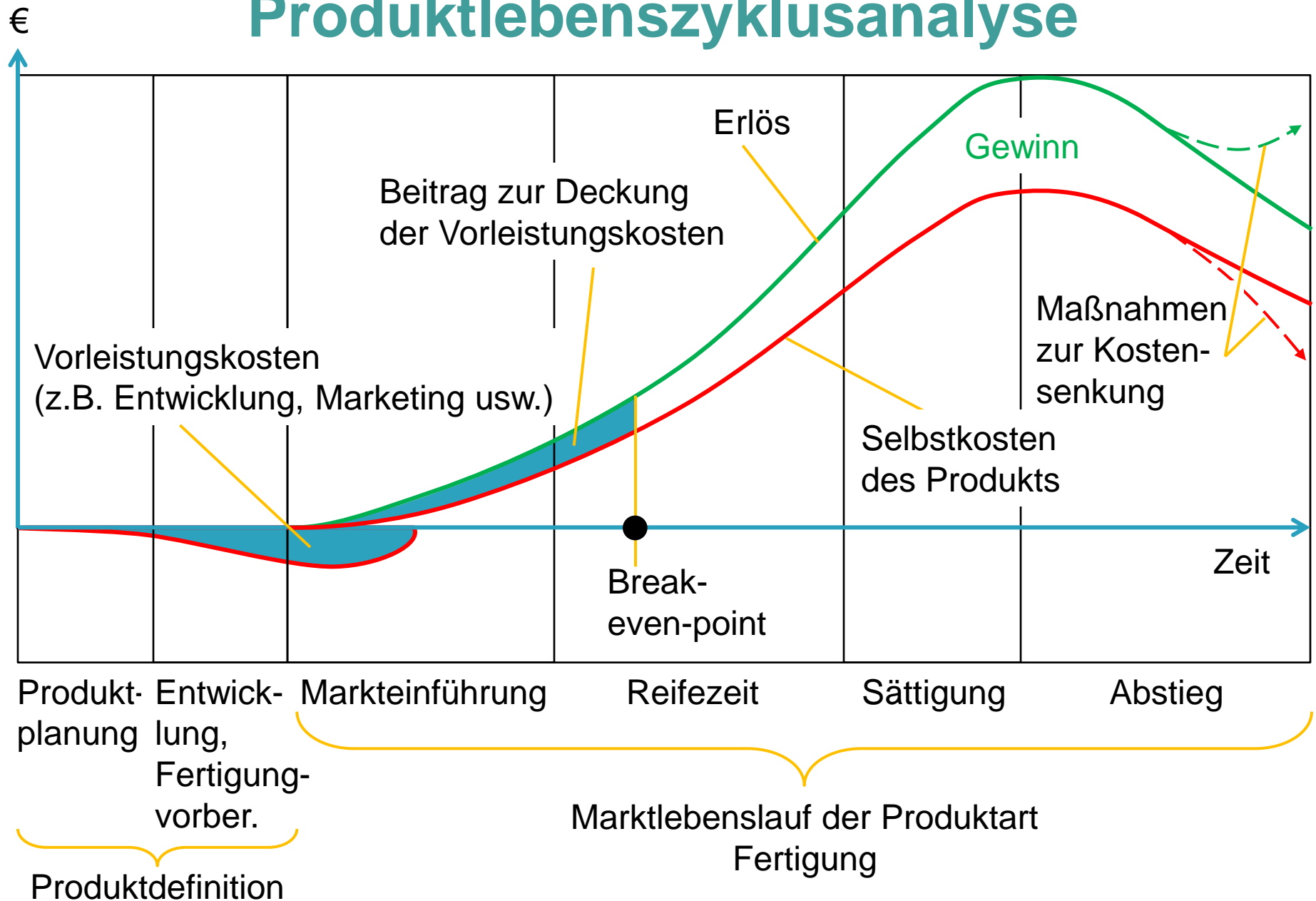
- Die inflationsbereinigten (realen) Stückkosten sinken bei der Verdoppelung der kumulierten Ausbringungsmenge typischerweise um 20 bis 30%.
- Ursachen:
 - Lerneffekt im Unternehmen
 - Effizienzsteigerung durch fortschreitende qualitative Verfahrenstechniken/Produktqualität (Wertanalyse, Standardisierung, Kanban etc.)
 - Effizienzsteigerung durch Automatisierung und Rationalisierung (Produktivitätssteigerung, technischer Fortschritt etc.)

Stückkosten [€]

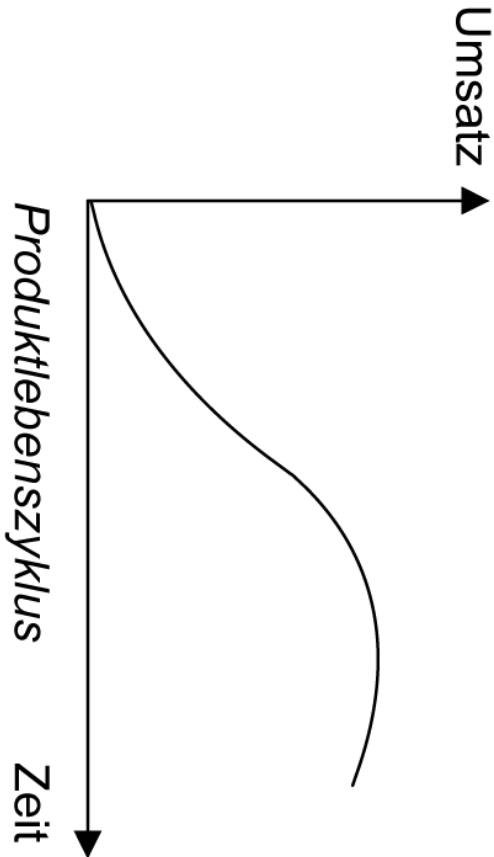
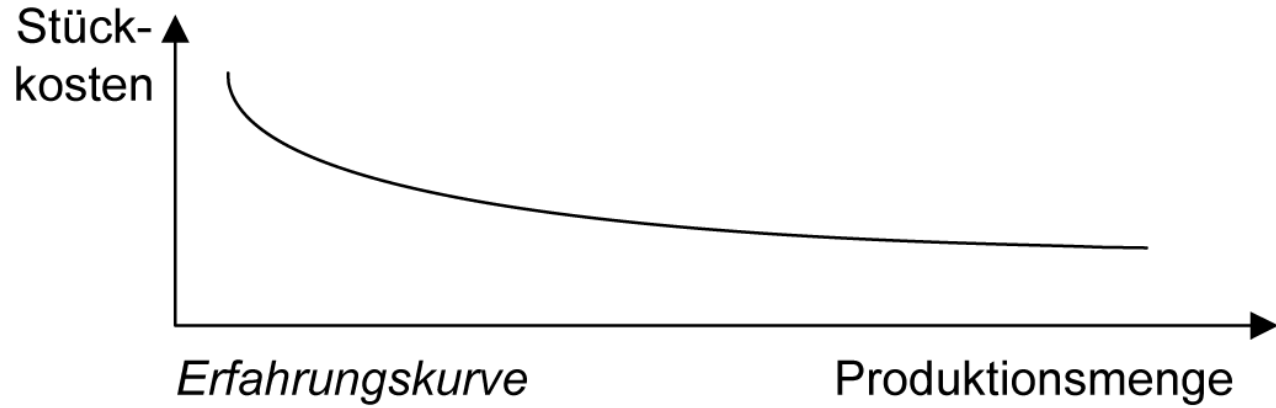
Beispiel: Erfahrungskurve von 20%



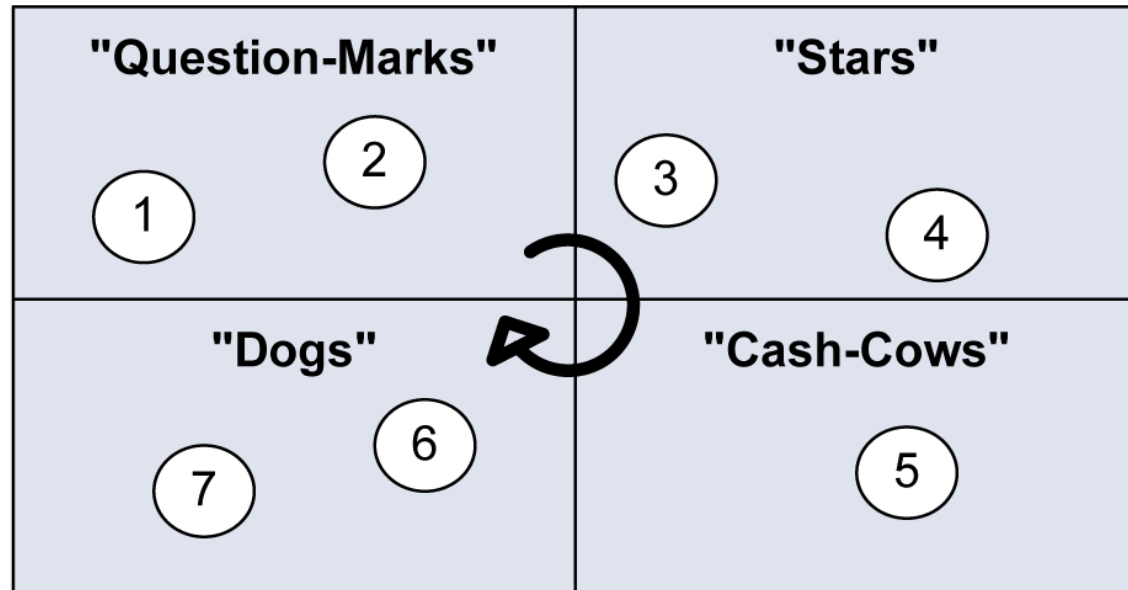
Produktlebenszyklusanalyse



Portfolio-Analyse

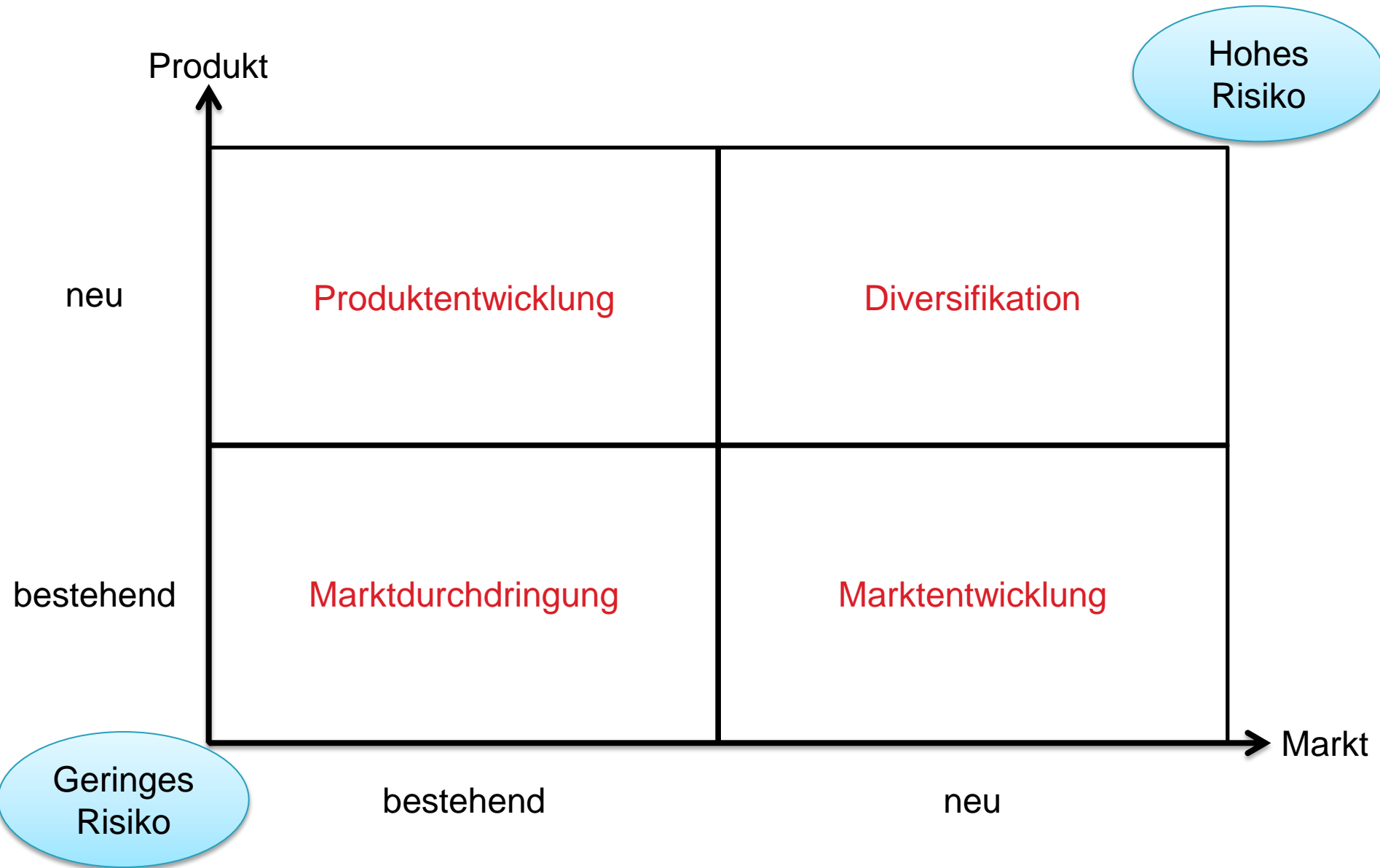


hoch
- Marktwachstum -
niedrig



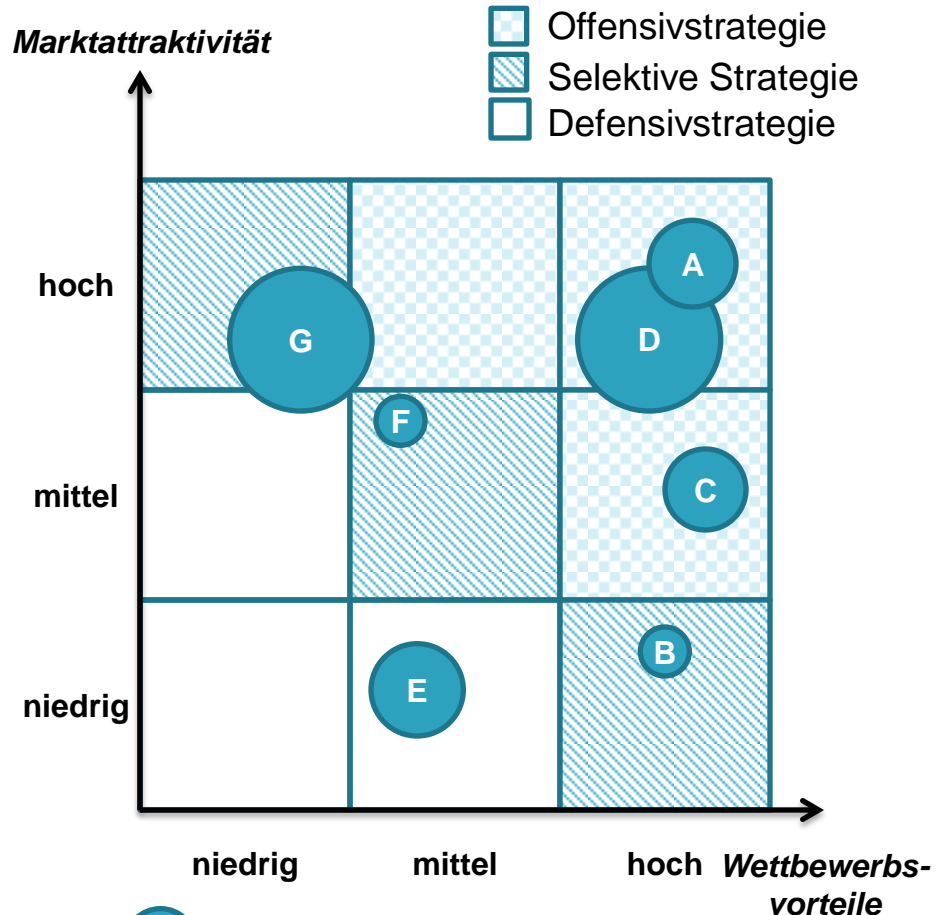
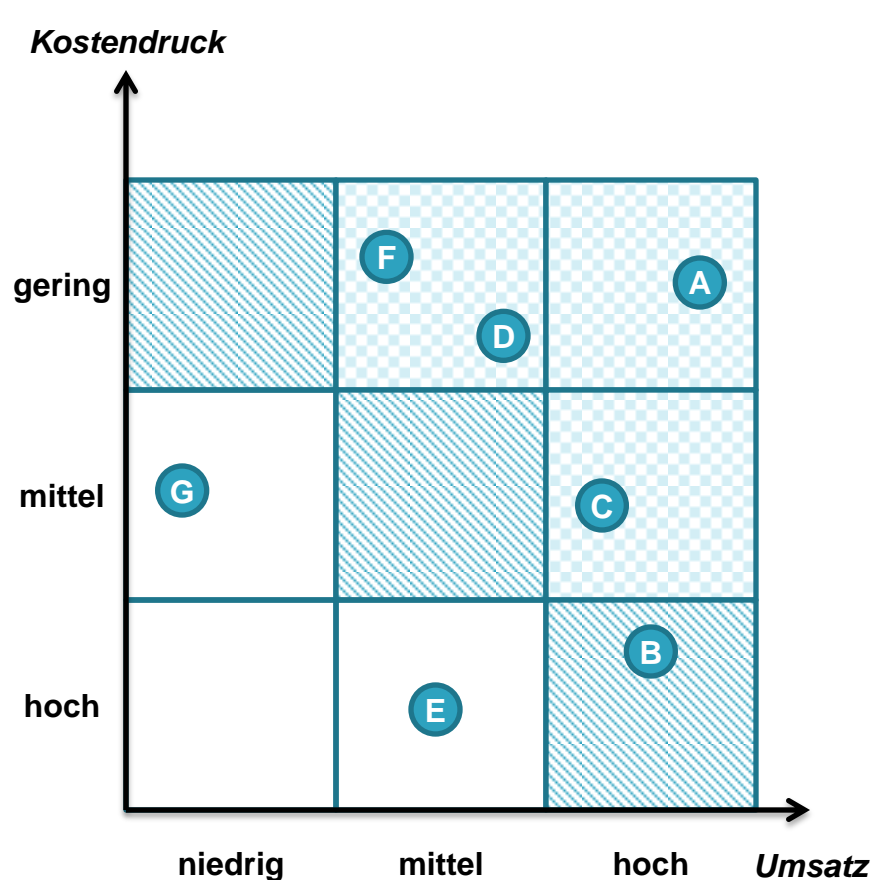
niedrig hoch
- relativer Marktanteil -

Produkt-Markt - Portfolio



Produktpotenzialanalyse: Portfoliodiagramm

- Daten über Potenziale werden meist mittels Nutzwert-Analyse gesammelt und in zwei Kategorien dargestellt um Strategien zu entwerfen

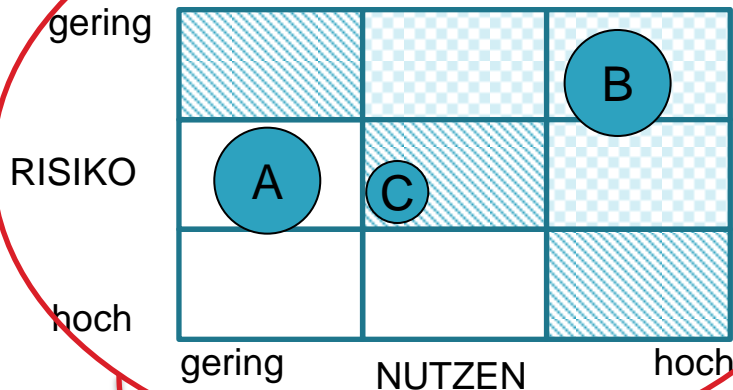


- Offensivstrategie
- Selektive Strategie
- Defensivstrategie

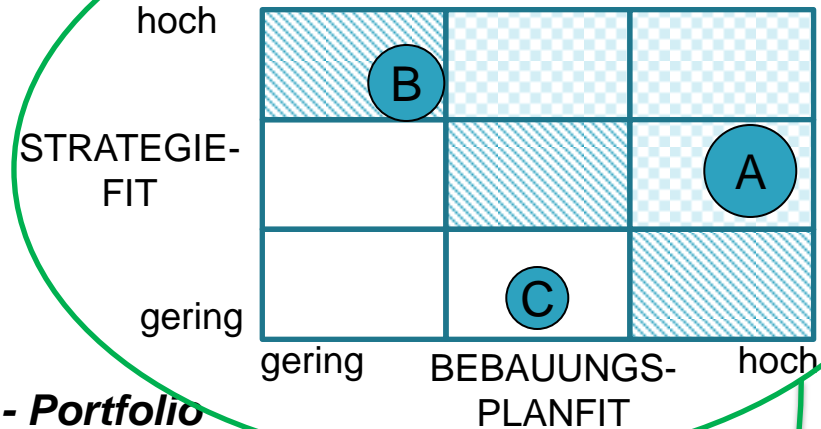
 Durchmesser = Umsatz

Kombination von Portfolios

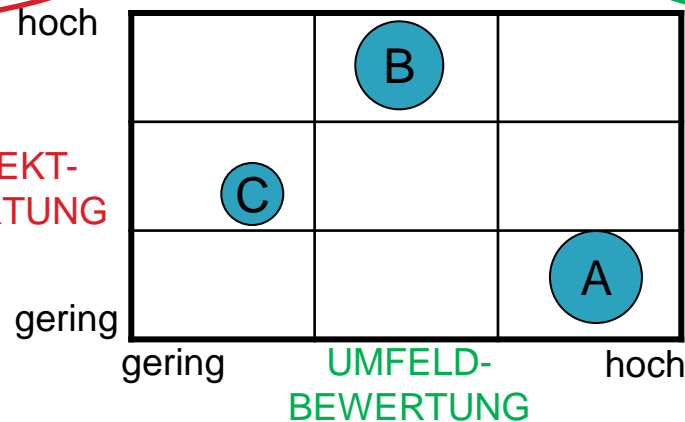
Projekt - Portfolio



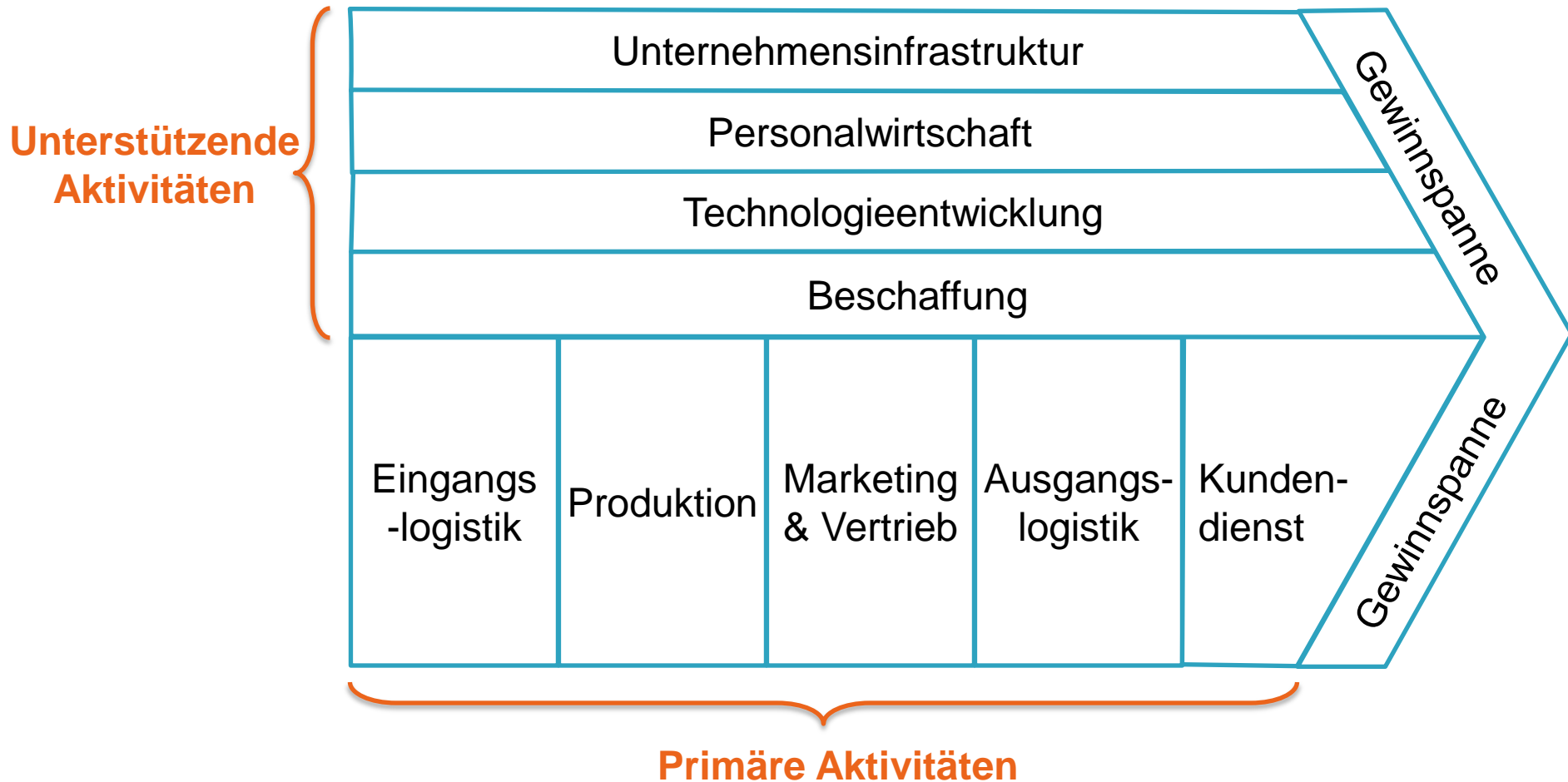
Umfeld - Portfolio



Gesamt - Portfolio



Wertschöpfungskette (Porter, 1985)



Wertorientierte Unternehmensführung

= Treffen betrieblicher Entscheidungen nach dem Grundsatz, dass das gebundene Eigenkapital im Betrieb eine höhere Verzinsung erwirtschaftet als in einer vergleichbaren Alternativanlage.

Ergebnis aus alternativer Kapitalanlage	Ergebnis aus unternehmerischer Tätigkeit
$K \cdot i$	$E - A$
Legende: K = Eigenkapital (Fremdkapital = 0) i = Verzinsung (in Prozent) aus optimaler Alternativanlage des Eigenkapitals E = Ertrag/Einzahlung (pro Jahr) des Unternehmens A = Aufwand/Auszahlung (pro Jahr) des Unternehmens $E - A$ = Erfolg/Einzahlungsüberschuss (pro Jahr) des Unternehmens	

(1) $K \cdot i = E - A$	(2) $K = \frac{E - A}{i}$ oder $UW = \frac{E - A}{i}$	(3) $0 = (E - A) - K \cdot i$
Grundgleichung (Indifferenzbedingung)	Mehrperiodenmodell (Ewige Rente)	Einperiodenmodell (EVA-Konzept)

Mehrperiodenmodell: Der Zukunftserfolgswert

Unternehmens- gesamtwert	=	Marktwert des Eigen- kapitals	+	Marktwert des Fremdkapitals
Barwert der Brutto- gewinne BG	=	Barwert künftiger Zahlun- gen an EK-Geber	+	Barwert künftiger Zahlun- gen an FK-Geber

Werttreiber zur Steigerung des Shareholder Value		
E	A	i
Steigerung künftiger Erträge/ Einzahlungen	Senkung künftiger Aufwen- dungen/Auszahlungen	Senkung der Verzinsungs- ansprüche der Kapitalgeber
↓ z.B.	↓ z.B.	↓ z.B.
Unternehmens- transaktionen	Rechtsformwahl Standortverlagerung	Unternehmens- zusammenschlüsse (M&A)

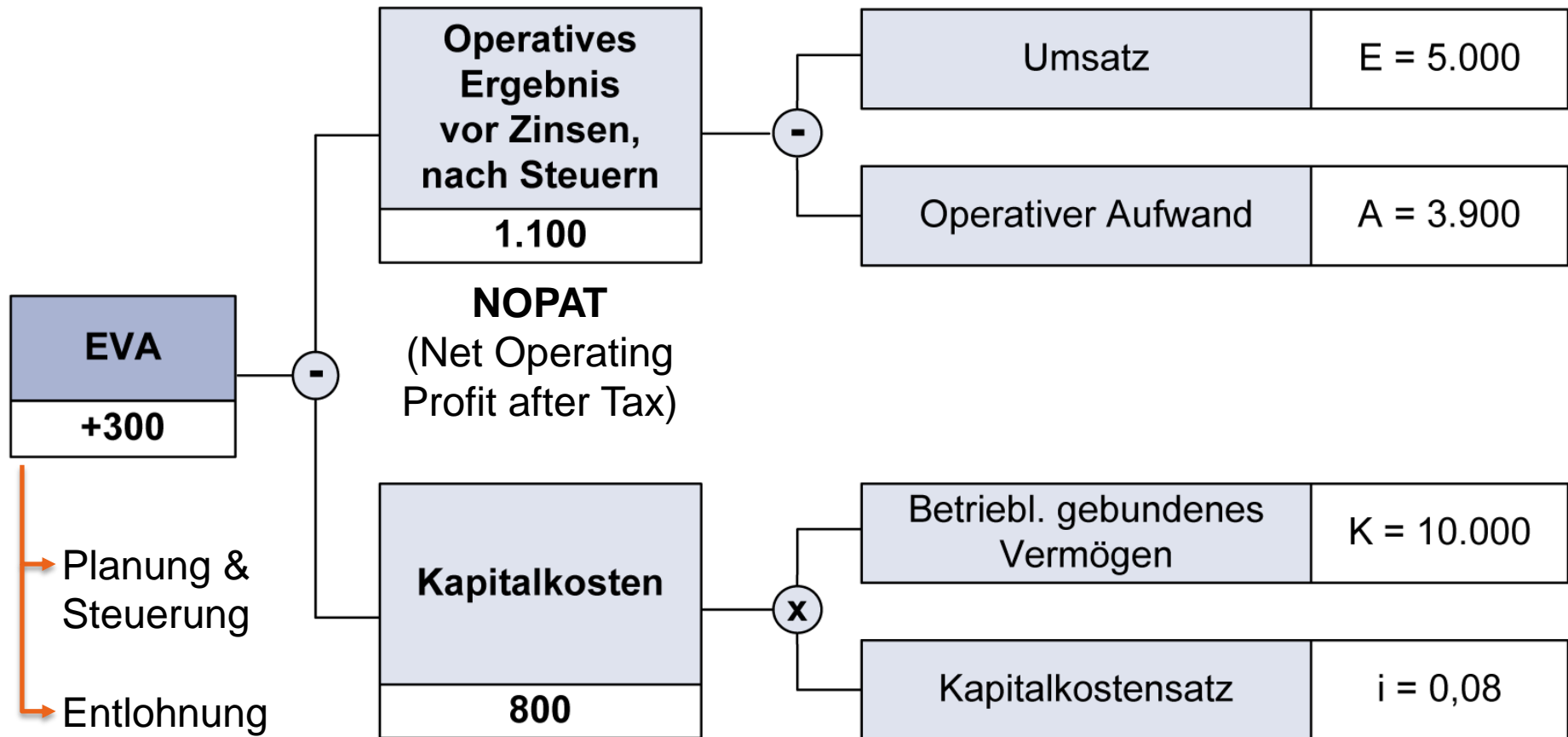
$$\text{Unternehmensgesamtwert} = \frac{E - A}{i}$$

Zukunftserfolgswert = Unternehmensgesamtwert
➤ Ermittelt durch die Discounted Cash Flow-Methode

Einperiodenmodell: Das EVA-Konzept

= Unterschiedsbetrag zwischen dem Unternehmensergebnis und den Kapitalkosten

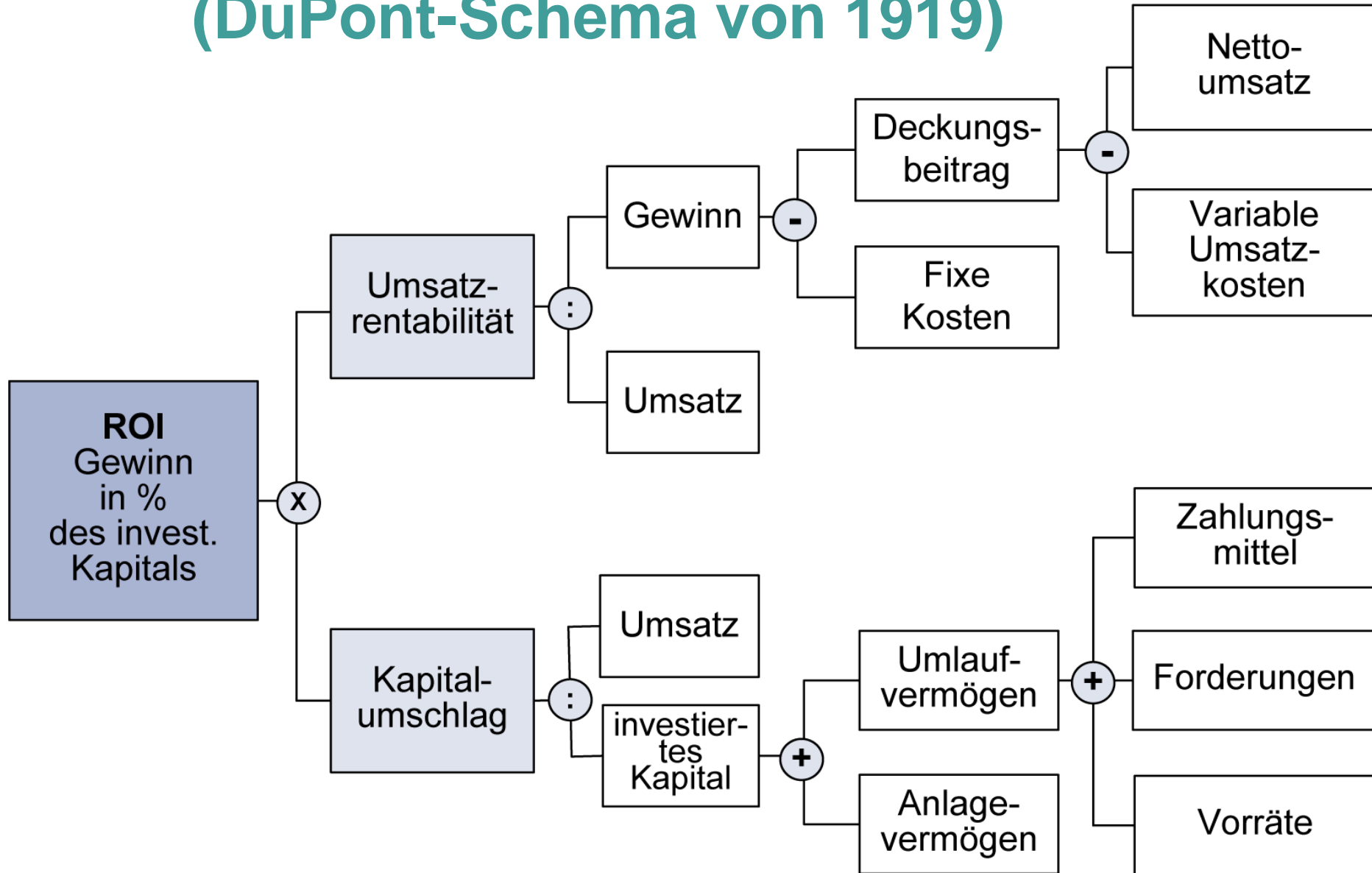
Economic Value Added	=	Unternehmens- ergebnis	–	Kapitalkosten
EVA	=	$(E - A)$	–	$K \cdot i$



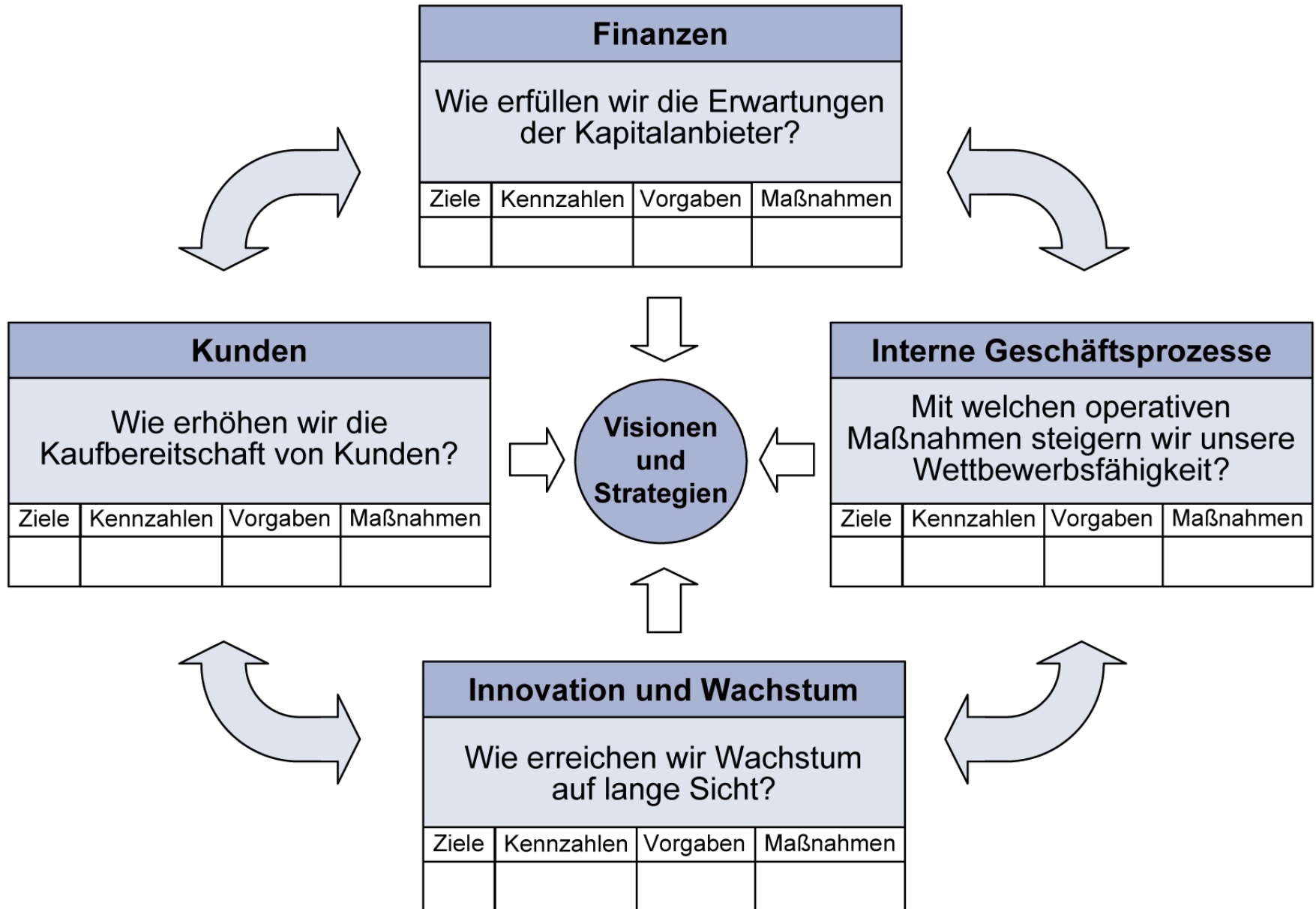
Beispiele von Kennzahlen

Material- wirtschaft	Reichweite der Vorräte	$= \frac{\text{Lagerwert}}{\text{Ø Verbrauch/Tag}}$
	Umschlag- häufigkeit	$= \frac{\text{Verbrauchsmenge/Periode}}{\text{Ø Lagerbestand}}$
Personal- wirtschaft	Kranken- stand	$= \frac{\text{Zahl krankheitsbedingter Ausfalltage}}{\text{Jahresmenge}} \cdot 100$
	Fluktuations- quote	$= \frac{\text{Ausgeschiedener Mitarbeiter/Periode}}{\text{Ø Mitarbeiterzahl}} \cdot 100$
Produktions- wirtschaft	Ausschuss- quote	$= \frac{\text{Ausschuss/Periode}}{\text{Produktionsmenge/Periode}} \cdot 100$
	Deckungs- beitrag	$= \text{Umsatzerlöse} - \text{Variable Kosten}$
Absatz	Markt- anteil	$= \frac{\text{Eigenes Umsatzvolumen}}{\text{Volumen Gesamtmarkt}} \cdot 100$
Investition	Gesamt- kapital- rentabilität	$= \frac{\text{Gewinn} + \text{FKZ}}{\text{EK} + \text{FK}} \cdot 100$
	EVA	$= \text{Unternehmens-ergebnis} - \text{Gesamtkapital-kosten}$ $(E - A) \quad (K \cdot i)$
Finanzierung	Eigenkapital- quote	$= \frac{\text{EK}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100$
	Dynamischer Verschul- ungsgrad	$= \frac{\text{FK}}{\text{Cash Flow}}$

ROI-Kennzahlensystem (DuPont-Schema von 1919)



Balanced Scorecard (Kaplan / Norton 1996)



Balanced Scorecard: Kennzahlen



Balanced Scorecard

Beispiel in einem KMU

Allgemein DSVertrieb Logistik Softwareentwicklung Support Technik Vertrieb Verwaltung Suche									
Alle Websiteinhalte einblenden Abteilungsabkürzungen Kontakte									
Balanced Scorecard, DocuSnap									
Finanzperspektive					Kundenperspektive				
ROI					Umsatzanteil neuer Märkte ##### %				
rDB ##### %					Marktanteil ##### %				
Gesamtumsatz ##### €					Kaufquote ##### %				
Umsatz / Kunde ##### €					Zeitspanne bis Kauf ##### Tage				
Anteil am Firmenumsatz ##### %					Kundenzufriedenheit ##### %				
					Anteil Wartungsvertrag ##### %				
Prozessperspektive					Mitarbeiterperspektive				
Innovationsquote ##### %					Fluktuationsquote ##### %				
Fehlerquote ##### %					Mitarbeiterzufriedenheit ##### %				
Durchlaufzeit Angebot ##### hh:mm					Schulungsquote ##### %				
Reaktionszeit Support ##### hh:mm					Innovationsvorschläge ##### St/Mo				
Lösungsquote Support ##### %									