CONTROLLING III

Skriptzusammenfassung:

Inhalt

1. Konzeptionelle Grundlagen des strategischen Controlling

1.1 Ziele und Aufgaben der strategischen Unternehmensführung

1.2 Ablaufstruktur der strategischen Planung

1.3 Zusammenhang strategischer Planung und Strategisches Controlling

1.4 Funktionen, Aufgaben und Instrumente des Strategischen Controlling

1.5 Abgrenzung zum operativen Controlling

2. Strategische Informationsversorgung

2.1 Kennzeichen strategischer Informationen

2.2 Phasen des strategischen Informationsversorgungsprozesses

2.3 Informationsbedarfsanalyse

2.4 Informationsbeschaffung

2.5 Bereitstellung von Umweltinformationen

2.6 Analyse der Bedarfsstruktur des Kunden

2.7 Bereitstellung von Markt und Wettbewerbinformationen

2.8 Bereitstellung von Prognoseinformationen

2.9 Generierung von Früherkennungsinformationen

2.10 Bereitstellung von Kosten- und Erfolgsinformationen

2.11 Unternehmensanalyse

3. Strategisches Controlling im Rahmen der der strategischen Planung

3.1 Vorgehensweise im Strategieprozess

3.2 Definition der Strategischen Geschäftseinheiten

3.3 Bildung neuer Strategischer Geschäftseinheiten

3.4 Bewertung von Strategischen Geschäftseinheiten

3.5 Zentrales Instrument der Strategischen Planung: Portfolio Analyse

3.6 Produktlebenszykluskonzept

3.7 Erweiterungsmöglichkeiten von Portfolioanalysen

3.8 Kontrolle der Strategischen Planung

4. Strategische Kennzahlen und Strategisches Berichtswesen

4.1 Strategische Kennzahlen und Kennzahlensysteme (**nicht bearbeitet**)

4.2 Kennzahlengestützte strategische Analyse (**nicht bearbeitet**)

4.3 Strategisches Controllingberichtswesen

5. Strategisches Kostenmanagement

5.1 Ziele und Gestaltungsfelder des strategischen Kostenmanagement

5.2 Instrumente des strategischen Kostenmanagement

5.3 Prozesskostenrechnung

5.4 Zielkostenmanagement

5.5 Lebenszykluskostenrechnung

5.6 Lebenszyklusorientierte Deckungsbeitragsrechnung

6. Ausgewählte Konzepte zur Realisierung einer durchgängigen Markt- und Kundenorientierung

6.1 Wettbewerbsorientierung durch Benchmarking

6.2 Kundenorientierung mit Conjoint- Analysen

6.3 Selektives Kundenmanagement (**nicht bearbeitet**)

6.4 Controlling langfristiger Geschäftsbeziehungen (**nicht bearbeitet**)

1. Konzeptionelle Grundlagen des strategischen Controlling

1.1 Ziele und Aufgaben der strategischen Unternehmensführung

- Controlling dient der Zielbezogenen Unterstützung von Führungsaufgaben zur entscheidungsbezogenen Informationsbeschaffung und –verarbeitung für Planung, Koordination und Kontrolle.
- Führungsaufgaben sind in finanziell, operativ und strategisch orientierte Planungs- und Kontrollaufgaben unterteilt:

- Finanzielle Planung und Kontrolle:
  → **Ziel:** Sichtung und Erhaltung der Liquidität
  → **Aufgabe:** Überwachung und Steuerung der Liquidität
  → **Zentrale Führungsgröße:** LIQUIDITÄT

- Operative Planung und Kontrolle:
  → **Ziel:** unmittelbare Erfolgserzielung und Gewinnsteuerung
  → **Aufgabe:** Bestmögliche Realisierung des in der jeweiligen Nachperiode bestehenden Erfolgspotentials
  → **Zentrale Führungsgröße:** ERFOLG

- Strategische Planung und Kontrolle:
  → **Ziel:** Nachhaltige Existenzsicherung
  → **Aufgabe:** Erhaltung sicherer Erfolgspotentiale, Aufbau neuer Erfolgspotentiale
  → **Zentrale Führungsgröße:** ERFOLSPOTENTIALE
  → **Hauptinformation:** Umweltinformationen, Unternehmensinterne Informationen

- Erfolgspotentiale:
  - Produkt-, Marktbezogene Voraussetzung, die für die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen und Marktanteilen gegenüber den Konkurrenten wesentlich ist.
  - Erfassung ist sehr schwierig
  - Erfolgsfaktoren, wie Marktanteil, technisches Know-how, Service etc. quantifizieren Erfolgspotentiale.
  - Verkürzung des “Time to market” ist wesentliche Voraussetzung für das Überleben auf des Absatzmärkten.

1.2 Ablaufstruktur der strategischen Planung

- Grundfragen:
  - Wo stehen wir heute? (Ist- Position)
  - Wo können wir morgen stehen? (Soll- Position)
  - Wie kommen wir dahin (Strategie/ Strategischer Plan)

- Die Strategie beschreibt Mittel und Wege zur Erreichung für die in der Zukunft gesetzten Ziele
- Strategieentwicklung auf unterschiedlichen Unternehmensebenen
- Ebenen der Strategieentwicklung und -implementierung:
  - Unternehmensgesamtstrategie (corporate strategy)
  - Geschäftsfeldstrategie (business strategy)
  - Funktionale Strategien (functional strategy)

- Grundstrategien:
  - Differenzierung (Ziel: Wettbewerbsvorteile durch Leistungsvorsprung)
  - Nischenpositionierung (Ziel: Wettbewerbsvorteile durch Schwerpunktbildung)
  - Kostenführerschaft (Ziel: Wettbewerbsvorteile durch Optimierung der Unternehmensstrategie)

1.3 Zusammenhang strategischer Planung und Strategisches Controlling:

- In Abgrenzung von der strategischen Planung heißt es:
  - das strategische Controlling unterstützt bei der strategischen Planung und Kontrolle,
  - ersetzt nicht die strategische Planung und Kontrolle,
  - ist an der strategischen Planung und Kontrolle beteiligt
  - Durch Bereitstellen der richtigen Informationen, zum richtigen Zeitpunkt und im richtigen Verdichtungsgrad.

1.4 Funktionen, Aufgaben und Instrumente des Strategischen Controlling

- Funktionen des Strategischen Controlling:
  - Entscheidungsbezogene, koordinierende, informatorische Unterstützung des strategischen Planungsprozesses
- Aufgaben des strategischen Controlling:
  - Planungs- und kontrollbezogene Informationsversorgung zur Verbesserung des gegebenen Informationsstandes der Entscheidungsträger (→ Aufbau eines strategischen Planungs- und Kontrollsystems)
  - nicht unmittelbar entscheidungsbezogene Informationsversorgung zur Verbesserung des gegebenen Informationsstandes der Entscheidungsträger (→ Aufbau eines strategischen Informationsversorgungssystems)
- Instrumente des Strategischen Controlling:
  - Planungs- und Kontrollinstrumente (z.B. Portfolio- Analyse, GAP- Analyse, Erfahrungskurve)
  - Prognoseinstrumente
  - Früherkennungsinstrumente
  - interne Analyseinstrumente
  - Informationsversorgungsinstrumente
  - Kennzahlengestütztes Führungsinformationssystem

1.5 Abgrenzung zum operativen Controlling

	Strategisches Controlling	**Operatives Controlling**
Orientierung am Führungsziel der Unternehmung	Langfristige Existenzsicherung der Unternehmung	Erfolgserzielung, Rentabilitätsstreben, Liquiditätssicherung, Produktivität
Controlling Zielsetzung	Sicherstellen einer systematischen zielorientierten Schaffung und Erhaltung zukünftiger Erfolgspotentiale	Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Prozesse
Zentrale Führungsgrößen	Erfolgspotential (Marktanteil)	Erfolg, Liquidität
Ausrichtung auf	Unternehmung und Umwelt (Aufbau neuer Umweltbeziehungen)	Unternehmung (unter Nutzung bestehender Umweltbeziehungen)
Dimension	Stärken / Schwächen Chancen / Risiken	Kosten / Leistung Aufwand / Ertrag Auszahlungen / Einzahlungen Vermögen / Kapital
Informationsquellen	*Extern* (Umwelt) + *Intern* (Geschäftsprozesse, Kostenstrukturen)	*Intern* (Kostenrechnungen, Erfolgsrechnungen, Jahresabschluss (Bilanz/ GUV))

2. Strategische Informationsversorgung

2.1 Kennzeichen strategischer Informationen

- Strategisch relevante Informationen sind gekennzeichnet durch...
  - Problemrelevanz (Vorsteuergröße)
  - Zukunftsorientierung (Früherkennung)
  - Fehlende Strukturierung (Qualitative Daten)
  - hoher Ignoranzgrad („schwache Signale“)
- Ziel des strategischen Informationsversorgungssytems:
  - den gegebenen Informationsstand der Entscheidungsträger laufend zu verbessern, so dass neben den planungs- und kontrollrelevanten Informationen regelmäßig auch neue Anregungs- und Impulsinformationen bereitgestellt werden können.

2.2 Phasen des strategischen Informationsversorgungsprozesses

- Informationsbedarfsanalyse
- Informationsbeschaffung
- Informationsaufbereitung
- Informationsübermittlung

2.3 Instrumente zur Ermittlung des strategisch relevanten Informationsbedarfs (Informationsbedarfsanalysen)

- Key Indikator System (Ansatz der Schlüsselindikatoren):
  - Bestimmung einer konstanten Reihe von Indikatoren sowie zugehöriger Bewertungsmaßstäbe, die es dem Management ermöglichen, jeden Bereich des Unternehmens zu charakterisieren.
  - Problematisch ist allerdings die Auswahl der Indikatoren, der keine detaillierte Ziel- bzw. Aufgabenanalyse zugrunde gelegt wird, sowie die fehlende Berücksichtigung der Informationswünsche der Entscheidungsträger.
- Businsess Systems Planning:
  - Bei diesem Ansatz handelt es sich um eine alle Führungskräfte und Informationsbeziehungen umfassende Totalanalyse zur Ermittlung des Informationsbedarfes, bei der versucht wird, ausgehend von einer Befragung der Entscheidungsträger Informationsdefizite zu erkennen.
  - Kritisch ist zu diesem Verfahren anzumerken, dass es aufgrund der erhobenen Datenfülle keine Gewichtung des Informationsbedarfs nach seiner Bedeutung der Führungsentscheidungen zulässt. Zusätzlich ist mit einem hohen Zeit- und Kostenaufwand zu rechnen.
- Methode der kritischen Erfolgsfaktoren:
  - Es basiert auf der Grundidee, dass für jede Unternehmung einige wichtige zentrale Erfolgsfaktoren existieren, von denen der Erfolg bzw. Misserfolg abhängt und auf die sich somit zwangsläufig der Informationsbedarf der Entscheidungsträger bezieht.
  - Erfolgsfaktoren sind für jeden einzelnen Manager zu definieren, woraus dann der jeweilige individuelle Informationsbedarf abgeleitet werden kann.
  - Wesentlicher Vorteil der Methode besteht in der Zweckorientierten Inforationssuche und -auswahl.

- Structured Analysis
- Information Analysis

2.4 Informationsbeschaffung

- Aus Unternehmensumwelt → Unternehmensextern
  - globale Umweltinformationen
  - Prognoseinformationen
  - Früherkennungsinformationen
  - Markt-/ Wettbewerbs- und Kundeninformationen

- Aus den Abrechnungssystemen → Unternehmensintern
  - Kosten- und Erfolgsinformationen
  - Kostenstrukturinformationen

2.5 Bereitstellung von Umweltinformationen

- Analyse der strategischen Ausgangssituation (Wo stehen wir heute?)
  - Identifizierung von strategisch relevanten Erfolgsfaktoren
  - Ermittlung globaler, kritischer Erfolgsfaktoren aus Controlling Sicht nur beschränkt aussagefähig
- Ermittlung der strategischen Ausgangssituation:
  - Externe Ist Analyse: (Umweltinformationen)
    - Traditionelle Umweltanalyse (→ global kritische Erfolgsfaktoren)
      → Analyse der globalen Umwelt
      → Branchenanalyse
      → Analyse der Stellung des Unternehmens innerhalb der Branche
    - Ergänzende Analyse (→ Rentabilitätsbestimmende Schlüsselfaktoren)
      → Bedarfsstruktur des Kunden
      → Wettbewerbsanalyse
      → Analyse des eigenen strategischen Programms
  - Interne Ist Analyse: (Unternehmensinformationen)
    - Internes Ressourcenpotential (relevante strategische Erfolgsfaktoren)
      → nicht genutztes Ressourcenpotential
      → optimierte Geschäftsprozesse
      → flexible Kostenstrukturen
      → stabile Finanzsituation
- Ziel der globalen Branchenanalyse ist es, das Wettbewerbsumfeld der Branche, in der das Unternehmen tätig ist zu analysieren.
- Grundschema der Branchenanalyse (modifiziert nach Porter):
  - Bedrohung durch neue Anbieter
  - Bedrohung durch Substitutionsprodukte
  - Verhandlungsstärke und Kaufverhalten der Abnehmer
  - Verhandlungsstärke und Verhalten der Lieferanten
  - Verhandlungsstärke und Verhalten der Arbeitnehmer und ihrer Organisation
  - Eingriffe des Staates
  - Wettbewerbsverhalten der etablierten Unternehmen
- Abgerundet wird die Branchenanalyse durch eine Analyse der Stellung des Unternehmens innerhalb der Branche. (→ Benchmarking)

2.6 Analyse der Bedarfsstruktur des Kunden

- Zweck der Analyse:
  - Wie reagiert der Kunde auf Veränderungen der Produktpalette?
  - Inwieweit ist das gegenwärtige strategische Programm durch veränderte Technologien oder veränderte Bedarfsanforderungen durch den Kunden gefährdet.

- Analyse des eigenen strategischen Programms:
  - Tragfähigkeit des Segments:
    - Segmentgröße
    - Art des Wachstumsprozesses
    - Möglichkeit der monopolistischen Differenzierung
  - Grad der Segmentstabilität:
    - Möglichkeit der Nischendifferenzierung
    - Konzentrationsgrad der Abnehmer
    - Bindungsgrad der Abnehmergruppen an das Unternehmen
  - Grad der Wettbewerbsintensität:
    - Markteintritts- und Austrittsbarrieren
    - Marktformen der Branche
    - Produktdifferenzierung

- Analyse der Wettbewerbsstruktur:
  - Stellung des Unternehmens im Wettbewerb
  - Wettbewerbsstruktur
  - Strategieziele der Wettbewerber

- Eine weitere Aufgabe des strategischen Controlling ist die Bereitstellung von Verfahren, die Aussagen über die Relevanz der ermittelten Umweltfaktoren ermöglichen

  - Impact Analysen: Gegenüberstellung von wahrscheinlichen Änderungen von Umweltfaktoren und deren Auswirkungen auf die Strategien der bestehenden Geschäftsfelder
  - Vulnerability Analysen: Messung der Eintrittswahrscheinlichkeit eines Umweltfaktors

  → Beide Analysen sollten kombiniert betrachtet werden.

2.7 Bereitstellung von Markt und Wettbewerbsinformationen

- Zielsetzung der Wettbewerbsanalyse: Markt und Wettbewerbsrelevante Einzelinformationen aufzubereiten und damit eine verbesserte Informationsbasis für Marketingstrategien aufbauen.
- Zentrale Aufgabe der Wettbewerbsanalyse: Interne und Externe Daten zur Identifizierung der Wettbewerbsbeeinflussenden Faktoren systematisch zu erheben, zu sammeln, aufzubereiten, zu bewerten und zu interpretieren.

- Bestandteile der Wettbewerbsanalyse:
  - Konkurrentenanalyse (Konkurrenzbezogene Information):
    - Analyse der gegenwärtigen (direkten) und der potentiellen Konkurrenten, wie z.B. die gegenwärtige Strategie der Konkurrenten, ihre Stärken und Schwächen sowie Hinweise auf das strategische Wettbewerbsprofil der Konkurrenten.
    - Neben Produktbezogenen Informationen können auch abnehmerbezogene- oder aktivitätsbezogene Informationen wesentliche Hinweise auf die eigenen Anpassungserfordernisse der zukünftigen Strategie geben.

- Wettbewerbsstrukturanalyse (Wettbewerbsstrukturinformationen):
  - Analyse der bestehenden und potentiellen Wettbewerbsstruktur (potentielle Wettbewerber, Abnehmer und Lieferanten, die z.B. durch horizontale oder vertikale Differenzierung oder Marknischenbesetzung in die Wettbewerbssituation auf den Märkten eingreifen können).

- Marktanalyse (Markt- und Kundenbezogene Informationen):
  - Analyse der bisherigen Entwicklungen und erwarteten Veränderungen marktbestimmender Einflussfaktoren.
  - Ziel: Rechtzeitige Veränderungen des Schwerpunkts für bestimmte Produkte zu erkennen und hinsichtlich ihrer Bedeutung für die langfristige Absatzentwicklung zu beurteilen.

2.8 Bereitstellung von Prognoseinformationen

- Prognoseinformationen (Früherkennungsinformationen) resultieren aus der Vorhersage wahrscheinlicher oder möglicher Ereignisse.

- Prognoseverfahren:
  - Subjektiv- intuitive Verfahren:
    - Individuelle Zeitpunktprognosen für den klassifikatorischen Ereignisseintritte mit Hilfe von Expertenbefragungen (z.B. Delphi Methode i.V.m. Kreativitätstechnik (bsp. Brainstorming, Synektik, ...))
  - Objektiv- statistische Prognoseverfahren:
    - Zeitlich beschränkte Zeitraumprognosen (Verlaufsprognosen) u.U. auch kausal interpretierbaren Zusammenhang zwischen abhängigen und unabhängigen Modellvariablen
      - Mit funktionalem Zusammenhang (nur) Zwischen dem Ereigniswert und der Zeit
      - Mit Anhängigkeit von der Zeit ohne funktional- kausalem Zusammenhang mit anderen Ereignisarten
      - Mit funktional- kausalem Zusammenhang verschiedenen Ereignisarten (Hypothesen)
      - Mit invarianter Übergangsverteilung

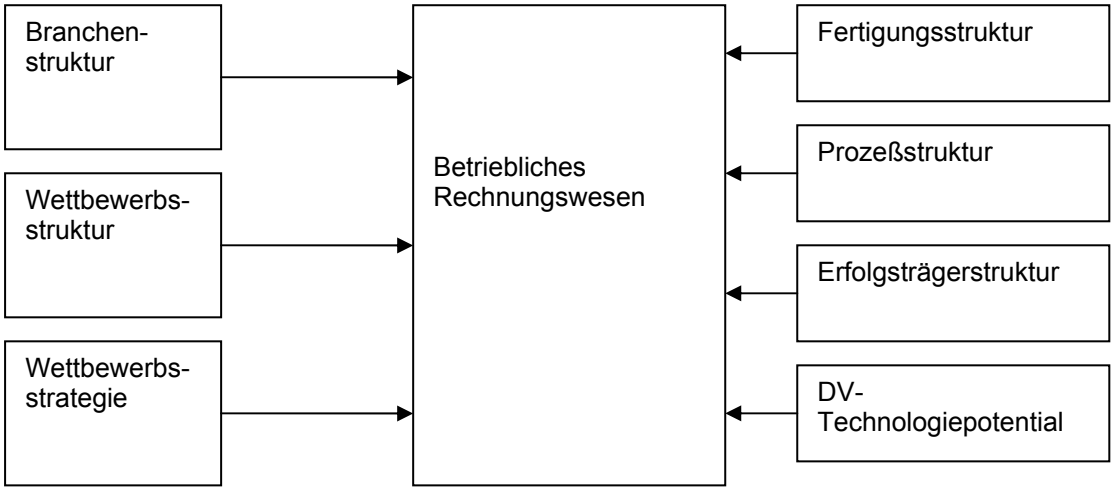
2.9 Generierung von Früherkennungsinformationen

- Da sich strategische Überraschungen in der Regel mit einem gewissen zeitlichen Verlauf ankündigen, geht es im Rahmen der strategischen Früherkennung darum, die sich anbahnenden Veränderungen so rechtzeitig wahrzunehmen und zu erkennen, dass noch Maßnahmen zur Ausnutzung oder Abwendung der Auswirkungen des Ereignisses ergriffen werden können („Schwache Signale“).

2.10 Bereitstellung von Kosten- und Erfolgsinformationen

- Sinnvolle Verknüpfung von qualitativen und unternehmensinternen (quantifizierbaren) Informationen.
- Zentrales Instrument zur Bereitstellung unternehmensinterner Informationen ist das betriebliche Rechnungswesen und hier insbesondere die Kostenrechnung.

- Strategische und strukturelle Determinanten der Rechnungswesenausgestaltung:

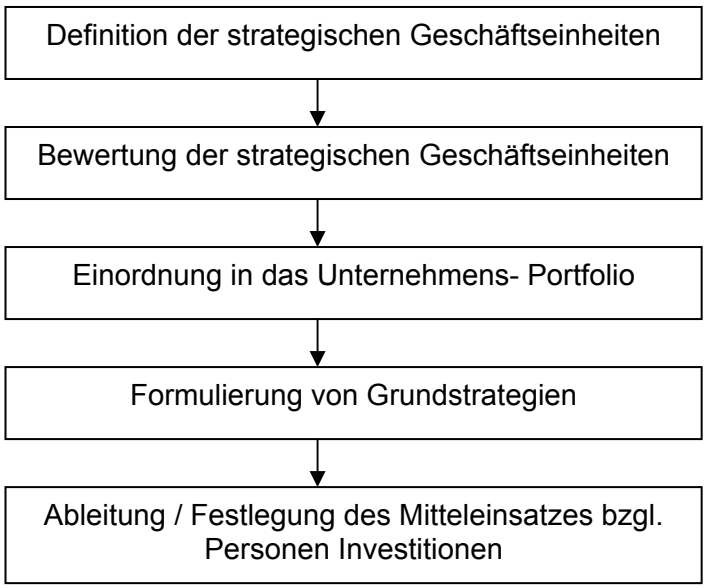


2.11 Unternehmensanalyse: Stärken- Schwächen- Profil

- Ziel der Unternehmensanalyse ist es, festzustellen, was das Unternehmen aufgrund seiner spezifischen Stärken und Schwächen und mit Blick auf die wichtigsten Konkurrenten in den Marktsegmenten zukünftig tun kann.

3. Strategisches Controlling im Rahmen der der strategischen Planung

3.1 Vorgehensweise im Strategieprozess



3.2 Definition der Strategischen Geschäftseinheiten

- Definition strategische Geschäftseinheit (SGE):
  - „Eine SGE ist ein Subsystem des Unternehmens, dass sich auf die Bearbeitung eines spezifischen Geschäftsfeldes spezialisiert hat."
  - Abgrenzungskriterien:
    - Eigenständige Marktbearbeitung
    - Technologie/ Anwendungsgebiete
    - Kunden/ Abnehmerindustrie/ Vertrieb

- Einteilungskriterien von Strategische Geschäftseinheiten:
  - Regionen
  - Vertriebskanäle
  - Abnehmergruppen
  - Produkteigenschaften
  - Technologien und Anwendungsgebiete
  - Art des Wettbewerbs

- Abgrenzung zu einem Strategischen Geschäftsfeld (SGF):
  - „Eine SGF ist ein spezielles Segment der ökonomischen Umwelt des Unternehmens, das in sich homogen, im Verhältnis zu anderen SGF´s aber heterogen sein sollte“

- Prämissen zur Erreichbarkeit relativer Wettbewerbsvorteile:
  - eigenständige Marktaufgabe
  - eigenständiges Management durch entsprechende Führungspersonen
  - Vorhandsein eindeutig identifizierbarer Konkurrenten und/oder Kundengruppen
  - Erreichbarkeit relativer Wettbewerbsvorteile

3.3 Bildung neuer Strategischer Geschäftseinheiten

- Vorgehensweise bei der Bildung neuer Strategischer Geschäftseinheiten:
  (Bsp. Bayer AG/ Polymere)
  - Schlüsselfähigkeit (Bsp. Macrolon)
  - Schlüsselprodukte
  - Strategische Geschäftseinheit
  - Endprodukte

3.4 Bewertung von Strategischen Geschäftseinheiten

- In der Unternehmenspraxis beruht die Bewertung der SGE zumeist auf der Kombination quantitativer und qualitativer Kriterien mit Hilfe von Bewertungsbögen.

3.5 Zentrales Instrument der Strategischen Planung: Portfolio Analyse

- Ziel: Festlegen der Prioritäten bei der Verteilung knapper Ressourcen
- Herstellen einer Balance zwischen risikoarmen Produkten mit begrenzten Zukunftsaussichten und risikoreichen Produkten mit guten Zukunftschancen.
- Formulierung von Normstrategien:
  - **Stars** (hoher MA, hohes MW): Fördern und auf hohem Niveau möglichst lange halten
  - **Cash Cows** (hoher MA, niedriges MW): Halten
  - **Fragezeichen** (niedriger MA, hohes MW): Fördern und möglichst schnell zu Stars werden lassen)
  - **Poor dog**s (niedriger MA, niedriges MW): Halten und solange abschöpfen, bis Deckungsbeiträge negativ werden

3.6 Produktlebenszykluskonzept

- Aufgabe: Aufzeigen des „Lebensweges“ eines Produktes in seiner zeitlichen Entwicklung anhand von Indikatoren
- Grundannahme: Jedes Produkt hat nur eine begrenzte Lebensdauer
- Vier Phasen des Produktlebenszykluskonzeptes: Einführungs-, Wachstums-, Reife- und Sättigungsphase
- Prämissen des Produktlebenszyklus- Konzepts:
  - Normierte Verhaltensweise der Marktteilnehmer
  - Phasenspezifisches Verhalten des Anbieters
  - Produktlebenszyklusphasen müssen eindeutig abgrenzbar sein

3.7 Erweiterungsmöglichkeiten von Portfolioanalysen

- Das erweiterte Produktlebenszyklusmodell (Siehe S.61)
- Erweitertes Lebenszyklusorientiertes Marktwachstums- Marktanteils- Portfolio (Siehe S.62)
- Segmentbezogener Aufbau der Portfolio Analyse (S.63)
- Prozessorientierte Portfolio Analyse (S.65)

3.8 Kontrolle der Strategischen Planung

- Die strategische Kontrolle umfasst neben dem Soll- Ist- Vergleich auch einen Soll-Wird- Vergleich

- Kontrolle der Strategischen Planung:
  - Ergebnisorientierte Kontrollen:
    - Prämissenkontrollen (Umwelt, Ressourcen)
    - Planfortschrittskontrollen (strategische Zwischenziele)
    - Strategische Überwachung (Umwelt, Ressource)

  - Ablauforientierte Kontrollen:
    - Verfahrens- Audit (Planungs- und Kontrollablauf, Informationsversorgung)
    - Strategien- Audit (Strategische Ziele, Konsistenz von Schlussfolgerungen)
    - Organisations- Audit (Organisation der strategischen Planung, Koordinationsregelungen)

4. Strategische Kennzahlen und Strategisches Berichtswesen

4.1 Strategische Kennzahlen und Kennzahlensysteme (nicht bearbeitet)

4.2 Kennzahlengestützte strategische Analyse (nicht bearbeitet)

4.3 Strategisches Controllingberichtswesen

- Gegenstand des Strategischen Controlling Berichtswesens:
  - Strategische Kostenrechnungsindikatoren (z.B. Absatzmengen, -preise)
  - Segmentbezogene Finanz-/ Investitionsindikatoren (Cash Flow, Umsatzrendite)
  - Markt und Wettbewerbsindikatoren

- Berichtsarten:
  - Standartberichte (geplante Berichte) → Planungs- und Planungsergebnisberichte
  - Abweichungsberichte (ausgelöste Berichte) → Ergebnis- u. Ablauforientierte Kontrollberichte
  - Bedarfsberichte

5. Strategisches Kostenmanagement

- Der Begriff des Kostenmanagements:
  - „ Die Gesamtheit aller Steuerungsmaßnahmen, die der frühzeitigen und antizipativen Beeinflussung von Kostenstruktur und Kostenverhalten sowie der Senkung des Kostenniveaus dienen“

- Typische Unterschiede zwischen Kostenrechnung und Kostenmanagement:

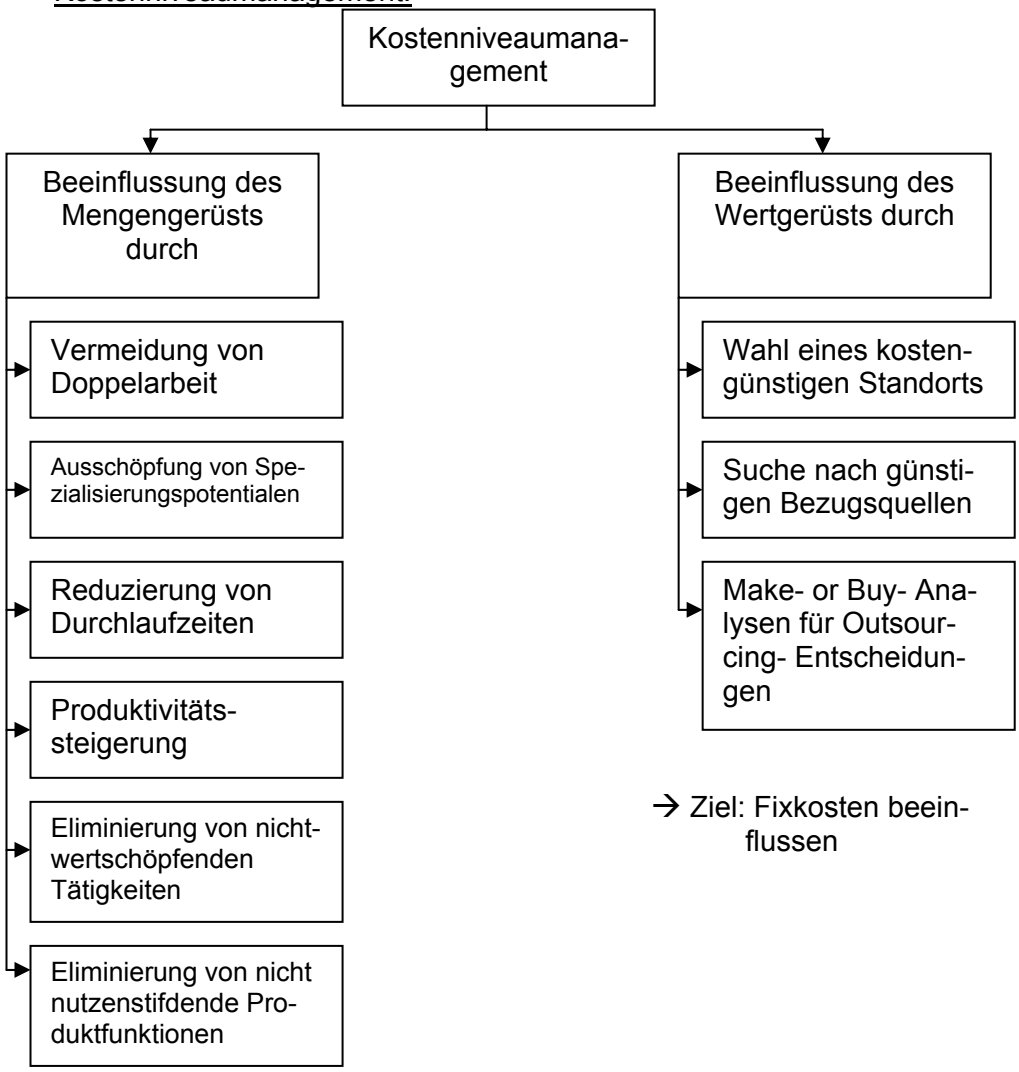
Klassifikations-kriterium	**Traditionelle Kostenrechnung**	**Strategisches Kostenmanagement**
Systemausrichtung	• operativ • vergangenheitsorientiert • intern orientiert • datenorientiert	• strategisch • zukunftsorientiert • intern und extern orientiert • informationsorientiert
Analyserahmen	Betriebliche Wertschöpfungkette	Betriebsübergreifende Wertschöpfungsbereiche
Analyseziele	• Kontrolle der Effizienz • Abweichungsanalyse	• Steuerung der Effizienz • Continous improvement
Analyseobjekt	Kosten und Leistungsindikatoren	Strategische Kostenrechnung-, Finanz-/ Investitions- und Marktindikatoren

- Beim strategischen Kostenmanagement werden alle Wertbildenden Aktivitäten in der Wertschöpfungskette analysiert. Es werden auch Nachgelagerte Aktivitäten, wie z.B. Lieferanten und Kunden, in die Analyse miteinbezogen, so dass unternehmensinterne Aktivitäten nur einen Teil der gesamten Wertschöpfungskette bilden.

5.1 Ziele und Gestaltungsfelder des strategischen Kostenmanagement

- Ziel: Beeinflussung von Kostenpositionen bezogen auf die Produkte bzw. Programme, Potentiale und Prozesse eines Unternehmens durch die optimierende Gestaltung von Kostenbestimmungsfaktoren.

- Analysefelder des Kostenmanagements:
  - Kostenniveaumanagement:



→ Ziel: Fixkosten beeinflussen

→ Ziel: Optimierung der Kapazitäten durch Effizienzsteigerungen

  - Kostenstrukturmanagement: (Siehe S.83)
    - Ansatzpunkt: variable Kosten
    - Optimierung der Kosten/ Output- Relation
    - Schwellenwerte für optimale Kapazitätsauslastung

  - Kostenflexibilitätsmanagement:
    - Ansatzpunkt: Verhältnis von fixen und variablen Kosten
    - Verringerung der Fertigungstiefe (Outsourcing)
    - Leasing statt Kauf
    - Leistungsbezogene statt Zeitbezogene Entlohnungsformen

- Kostentransparenz:
  - Ansatzpunkt: Gemeinkosten → Gemeinkostentransparenz
  - Ansatzpunkt: Fixkosten → Fixkostenmanagement
  - Ansatzpunkt: Komplexitätskosten → Variantenmanagement

- Ansatzpunkte zur Optimierung der Kostenstrukturen:
  - Primärkostenstruktur:
    → Suche nach Substitutionsgütern

  - Verhältnis von Primärkosten und Sekundärkosten:
    → Reduzierung der Fertigungstiefe
    → Indirekte Leistungsbereiche: Outsourcing

  - Funktionale Kostenstruktur:
    → Gesamtkosten der Wertschöpfungskette reduzieren, nicht wertschöpfende Aktivitäten reduzieren
    → Reduzierung der Durchlaufzeiten

  - Lebenszyklusorientierte Kostenstruktur:
    → Vorleistungskosten (z.B. F&E Kosten, Prototypen Kosten)
    → Nachleistungskosten (z.B. Wartungsverträge, Demontage, Recyling)

  - Das Verhältnis von Einzel- und Gemeinkosten:
    → Gemeinkostenreduzierung

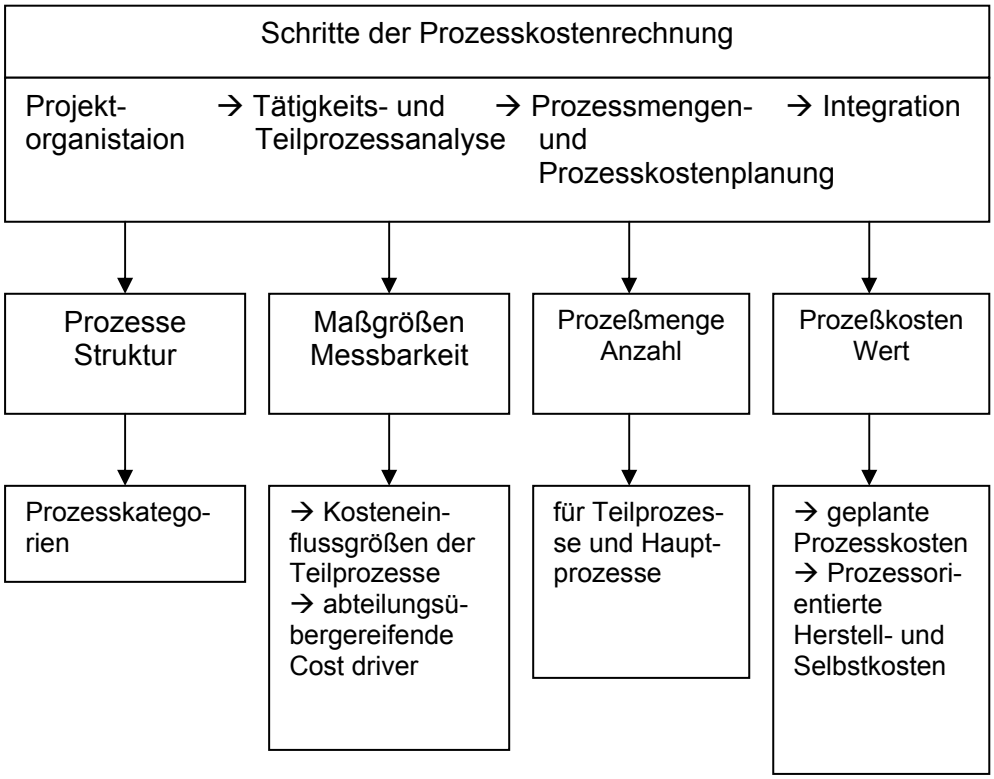
  - Verhältnis von fixen und variablen Kosten

5.2 Instrumente des strategischen Kostenmanagement

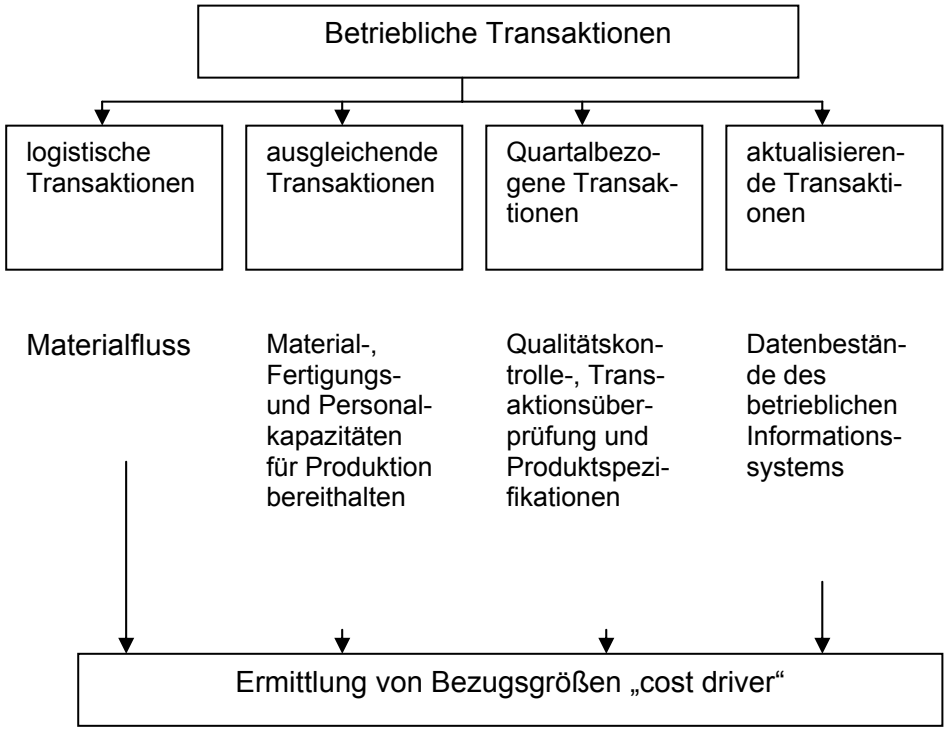
➔ Kostenstrukturmanagement → Kostenzielbezogene Gestaltung der Kostenbestimmungsfaktoren
➔ Zielkostenmanagement (Target Costing) → Markt- und Rentabilitätsorientiertes Kostenmanagement
➔ Prozesskostenrechnung → Ressourcenorientiertes Kostenmanagement
➔ Lebenszykluskostenrechnung → Lebenszyklusorientiertes Kostenmanagement
➔ Komplexitätskostenmanagement → Reduzierung von Komplexitätskosten

5.3 Prozesskostenrechnung

- Das Konzept der Prozesskostenrechnung zielt darauf ab, eine möglichst große Abbildungsgenauigkeit der Beziehungen zwischen Potentialen, Prozessen und Produkten zu erreichen und darauf aufbauend für die einzelnen Produkte aufzuzeigen, welche Ressourcen sie Beanspruchen und welche Kosten daraus resultieren.
- Ziel der Prozesskostenrechnung ist es, eine stärkere Gemeinkostentransparenz und -steuerung zu schaffen und durch Steuerung der Gemeinkosten eine verursachungsgerechte Produktkalkulation zu gewährleisten.
- Zentrales Merkmal ist somit die Auflösung des Gesamtunternehmens in einzelne, unterscheidbare Aktivitäten (Prozesse), die den Anknüpfungspunkt für die Prozesskostenstellenrechnung und –kalkulation darstellen.
- Zielsetzungen der Prozesskostenrechnung:
  - Sicherstellung eines effizienten Ressourcenverbrauchs
  - Abbildung der Kapazitätenauslastungen in alle Unternehmensbereichen
  - Verbesserung der Produkt- bzw. Dienstleistungskalkulation
  - Stärkere Ausrichtung der Kostenrechnung auf strategische Entscheidungsprobleme



- Schritte der Prozesskostenrechnung:
  - **(1)** Prozesskostenmanagement:
    - Ziel ist es die Aufgabenfolge im gesamten Wertschöpfungsprozess sinnvoll miteinander zu verbinden und durch verbesserte Prozessabfolgen eine höhere Effizienz zu erreichen
    - Neben der Ermittlung von Hauptprozessen und deren Kostenbestimmungsgrößen („Cost driver“) steht eine permanente Geschäftsprozessoptimierung im Vordergrund.



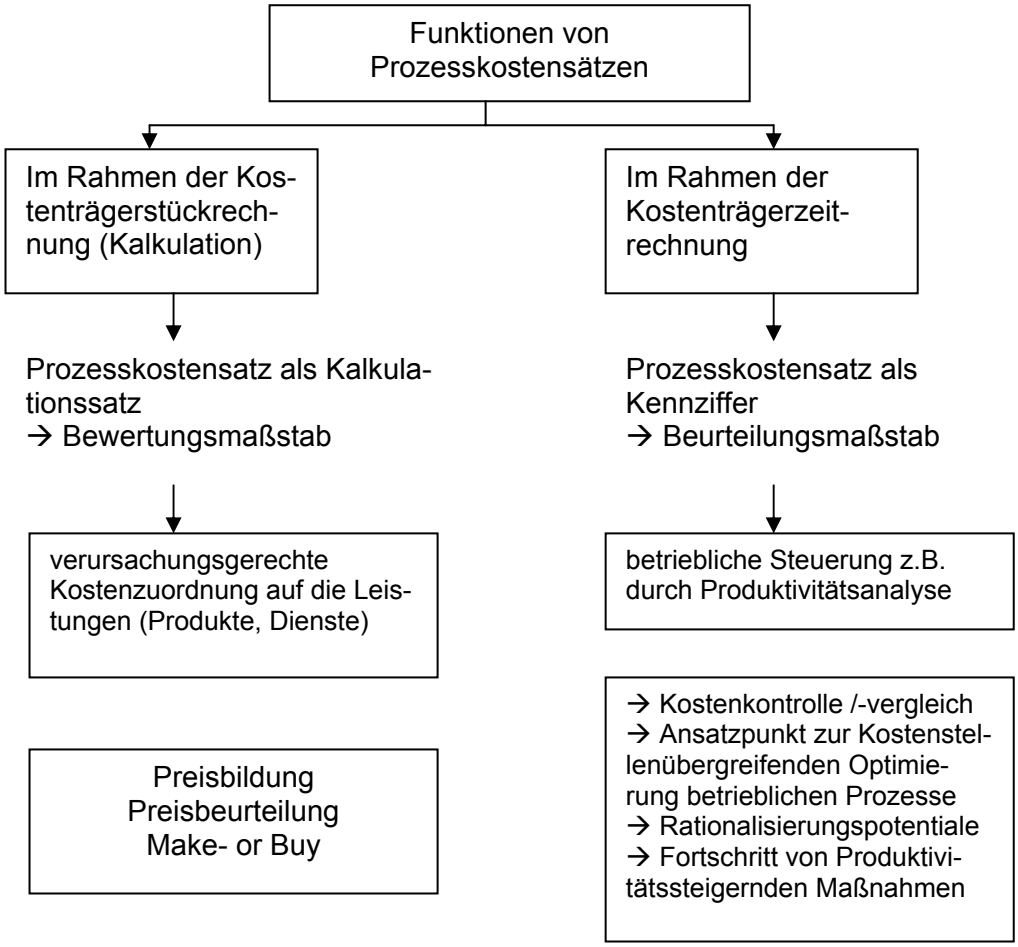
- **(2)** Durchführung der Tätigkeitsanalyse:
  - Ziel der Tätigkeitsanalyse ist es, die einzelnen (Teil-) Prozesse, die eine Kette von repetitiven Tätigkeiten innerhalb einer Kostenstelle darstellen, zu erkennen und eine Struktur aufzuzeigen.
  - Instrumente der Tätigkeitsanalyse:
    - → Interview mit dem Kostenstellenleiter
    - → Auswertung von Zeitaufschreibungsunterlagen
    - → Rückgriff auf Daten aus Gemeinkostenwertanalysen
  - In einem zweiten Schritt werden Teilprozesse, die sachlich miteinander verknüpft sind, zu Kostenstellenübergreifenden Hauptprozessen aggregiert.

- **(3)** Bestimmung der Kostentreiber:
  - Unter Kostentreibern sind die Bezugsgrößen, die Maßstab für die Kostenverursachung sein sollten, zu verstehen.

- **(4)** Prozesskostenplanung:
  - Es sind für die Bezugsgrößen Planprozessmengen festzulegen, die die Grundlage für die Prozesskostenstellenrechnung bilden.

- **(5)** Bestimmung von Prozesskostensätzen (PKS):
  - Die PKS dienen als Kennzahlen für die betriebliche Steuerung und können somit als Grundstein für ein aktives Gemeinkostenmanagement gesehen werden.
  - Prozesskostensatz: $\frac{\text{Prozesskosten}}{\text{Prozessmenge}} = Kosten / \text{Prozessgröße}$

- Funktionen von Prozesskostensätzen:



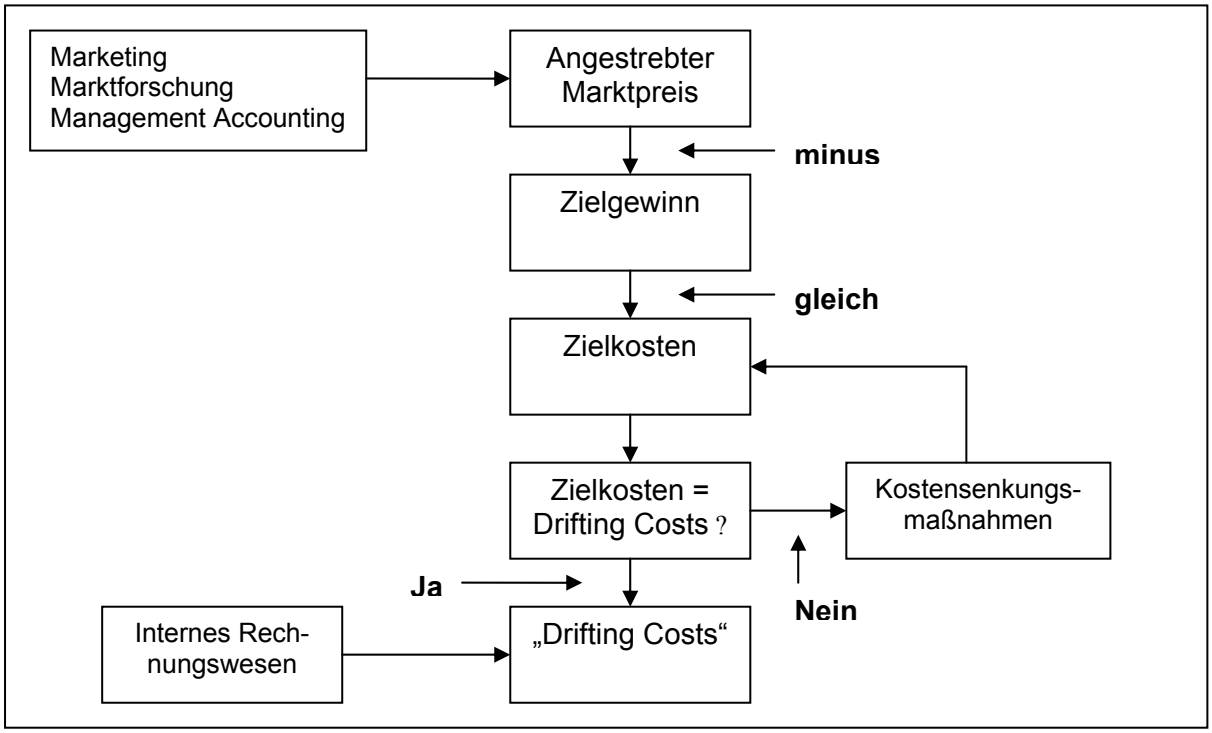
5.4 Zielkostenmanagement (Target Costing)

- Leitmotiv: Direkte marktorientierte Steuerung der Unternehmung und ihrer Teilbereiche nach ergebnisorientierten Gesichtspunkten.
- Grundannahme des Target Costings ist, dass nicht mehr die Herstellkosten den Preis eines Produktes bestimmen dürfen, sondern vielmehr der Marktpreis das Kostenniveau bestimmen muss.
- Um die Philosophie in die Unternehmensabläufe zu integrieren, ist es notwendig, die technologieorientierte Steuerung der Kosten durch eine marktorientierte Steuerung zu ersetzen. Die Frage lautet also nicht mehr länger „*Was wird ein Produkt kosten?*“, sondern „*Was darf ein Produkt kosten?*“

- Ziele des Zielkostenmanagements (Target Costing):
  - Das Target Costing zielt darauf ab, Produkte auf den Markt zu bringen, die den Kundenwünschen bestmöglich entsprechen und gleichzeitig zu Kosten produziert werden können, die die Konkurrenzfähigkeit des Produkts in Bezug auf das herrschende Marktpreisniveau sicherstellen.
  - Ausgangspunkt ist der Produktwert, der sich aus dem Nutzen des Kunden zusammensetzt, so dass das Target Costing mit der Beschaffung von Marktinformationen beginnt.
  - Das Target Costing versucht während der Produktionsphase Kostensenkungs- und Kostenoptimierungspotentiale offen zu legen.

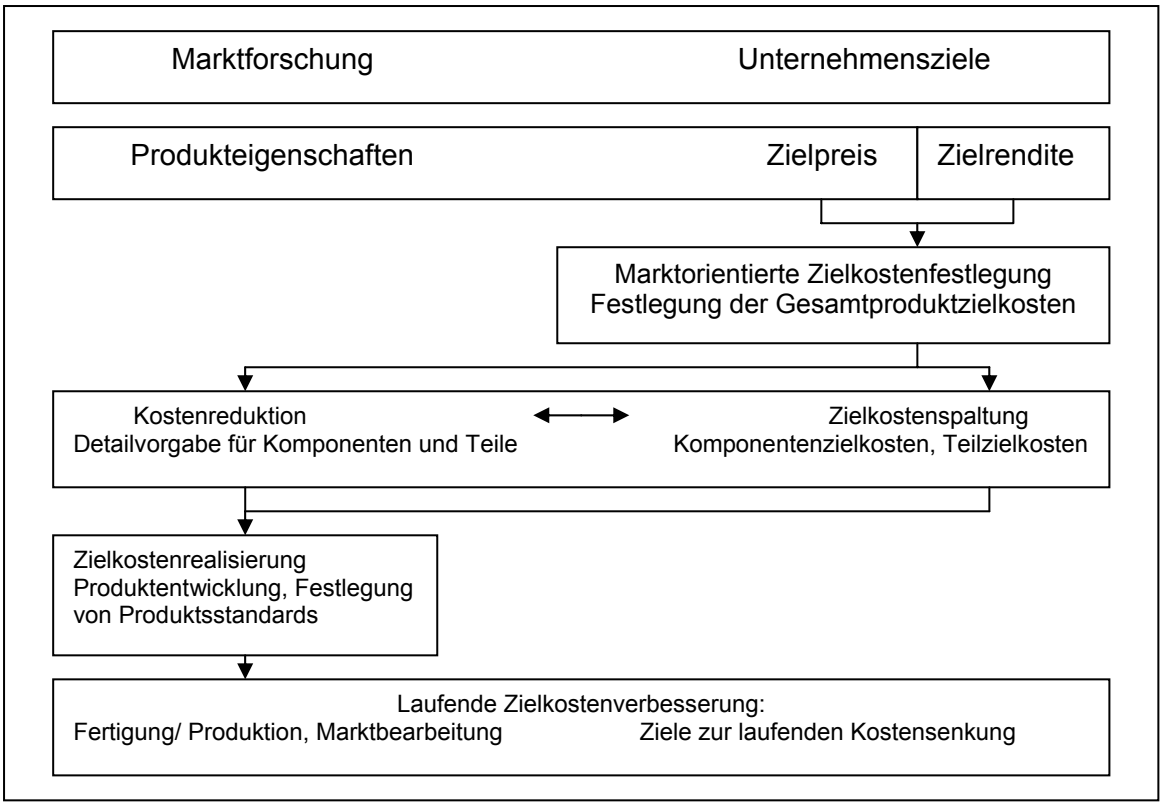
- Target Costs für jede Komponente des Produkterstellungsprozesses zwingen Marketing, Designer, Controller und Techniker aller Abteilungen sowie Zulieferer sich anzustrengen und Kompromisse einzugehen.
- Das Hauptziel des Target Costing ist also die kontinuierliche Kostenreduktion.

- Zentrale Begriffe des Zielkostenmanagements (Target Costing):
  - Allowable costs (vom Markt erlaubte Kosten): Höchstens zulässige Kosten für ein Produkt bei definiertem Qualitätsstandard auf die Lebensdauer des Produktes.
  - Drifting costs (Standardkosten): erreichbare, geschätzte Plankosten, die bei der Verwendung vorhandener Technologie- und Verfahrensstandards und definiertem Qualitätsniveau bezogen auf die gesamte Lebensdauer des Produktes anfallen.
  - Target Costs (Zielkosten): Maximale Plankosten, die ein Produkt bei definiertem Qualitätsniveau in Abhängigkeit marktnotwendiger Technologie- und Verfahrensanpassungen und der erwarteten Marktentwicklung bezogen auf die gesamte Lebensdauer des Produktes maximal verursachen darf.



- Vorgehensweise bei der Festlegung der Zielkosten:
  - **(1)** Market into Company: Ableitung aus Marktpreisen und Gewinnplanung → Rein- bzw. Ursprungsform
  - **(2)** Out of Company: Ableitung aus konstruktiven Fähigkeiten und Potentialen sowie aus dem Erfahrungsschatz
  - **(3)** Into and out of Company: Kombination aus (1) und (2)
  - **(4)** Out of Competitor: Ableitung aus den Kosten der Konkurrenz
  - **(5)** Out of Standard Costs: Ableitung aus den eigenen Standardkosten

- Ablaufphasen des marktorientierten Zielkostenmanagement:



- Zielkostenfestlegung für Gesamtprodukt:

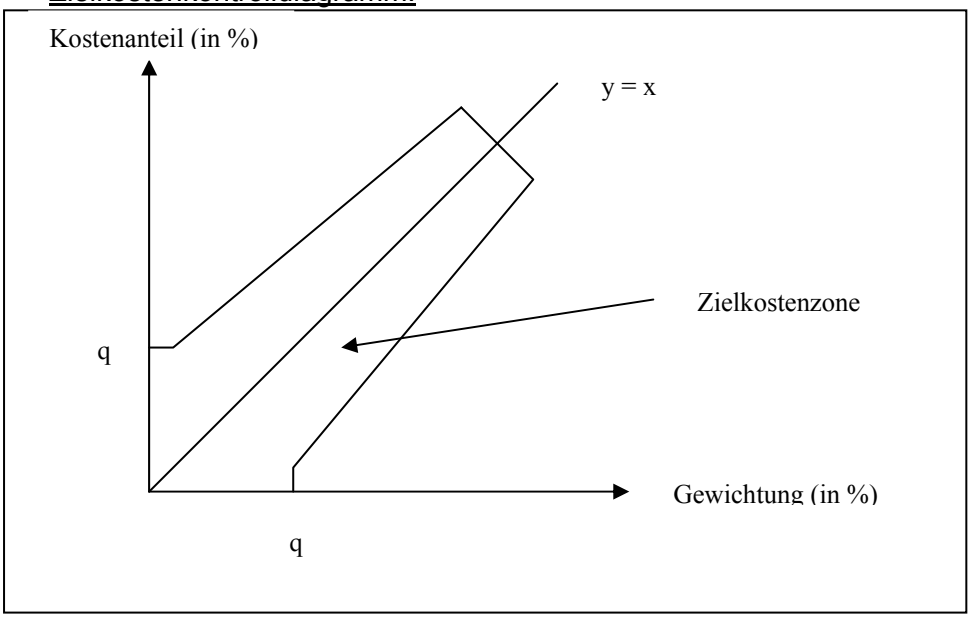
  - **(1)** Ziele setzen („PLAN“):
    - Auf Basis der Marktanforderungen werden aus der Produktdefinition unter Abzug der erwarteten Rendite die höchstens zulässigen Entstehungskosten (Zielkosten) ermittelt.
  - **(2)** Ausführen („DO“):
    - Diese Kosten werden den Standardkosten des Unternehmens für ein solches Produkt gegenübergestellt
  - **(3)** Prüfen („CHECK“):
    - Die Differenz zwischen Zielkosten und den Standardkosten ist die Ziellücke, die zu schließen ist.
  - **(4)** Gegensteuern („ACTION“):
    - Bei eventuellen Abweichungen sind Gegensteuerungsmaßnahmen durchzuführen.

- Zielkostenspaltung:
  - Die Lücke zwischen erlaubten Kosten und drifting costs muss durch geeignete Maßnahmen geschlossen werden. Da jedoch die Zielkostenfestlegung auf Gesamtunternehmensbasis für die Ermittlung der konkreten Maßnahmen zu aggregiert ist, ist diese in Zielkosten für die einzelnen Komponenten und Teile des Produktes zu zerlegen.
  - In der Regel erfolgt die Umsetzung der Produktziele in technische Funktionen und Eigenschaften (= Produktdekomposition).
  - Die Ergebnisse der Zielkostenspaltung werden in einem Zielkostendiagramm dargestellt. Es wird damit die Identifikation derjenigen Komponenten unterstützt, bei denen eine kostenorientierte Korrektur der Komponenten am dringendsten erforderlich ist.

- Bei der Zielsetzung der Zielkostenspaltung geht es um eine konkrete Kostenverteilung.
- Methoden der Zielkostenspaltung: (Siehe 6. Auflage)
  - Die Komponentenmethode: Aufspaltung der Zielkosten auf einzelne Baugruppen nach Maßgabe der baugruppenbezogenen Kostenrelationen (Gewichtungsfaktoren) eines Referenzmodells (z.B. Vorgängermodell des betrachteten Produktes).
  - Die Funktionsmethode: Die Funktionsmethode entspricht der Komponentenmethode, wobei die Komponentengewichtung aus einer vorgelagerten marktorientierten Funktionsanalyse ermittelt werden.
  - Kostenartenbezogene Verteilung der Baugruppenzielkosten: ...

- Spezielle Probleme der Zielkostenspaltung: (Siehe 6. Auflage)
  - Berücksichtigt man den Sachverhalt, dass Produktnebenleistungen, wie z.B. Dienst- und Serviceleistungen, im Rahmen der angebotenen Problemlösung immer stärker an Bedeutung gewinnen, so ist der „Objektkranz“ nur unvollständig beschrieben.
  - Verrechnungsinhalt der Zielkosten

- Zielkostenkontrolldiagramm:



- $$ZKI = \frac{funktionsbezogenes\ Tei\lg ewicht\ (\%)}{Kostenanteil\ (\%)}$$
- Zielkostenindex (ZKI) ist im Idealfall gleich 1.

- Zielkostenrealisierung:
  - Im Rahmen des Zielkostenrealisierungsprozesses kommen Methoden zum Einsatz, deren gemeinsames Ziel die Aufdeckung von Kostensenkungspotentialen ist, insbesondere durch das Aufzeigen kostengünstiger Konstruktionsalternativen.
  - Kostensenkungspotentiale:
    - technologieorientierte Ansätze (z.B. Wertanalyse, cost tables, usw.)
    - produkt- und prozessorientierte Ansätze (z.B. Prozesskostenrechnung, Benchmarking, Conjoint Measurement)
    - organisatorische Ansätze (z.B. Kanban, JIT, TQM, usw.)

5.5 Lebenszykluskostenrechnung

- Lebenszykluskostenrechnung dient der Planung und Kontrolle der Kosten eines Produktes oder Produktionssytems über den gesamten Lebenszyklus.
- Charakteristisch ist ein, strategisch bedingter, längerfristige Betrachtungszeitraum, der bereits vor der Vermarktung des Produktes ansetzt.

- Ziele der Lebenszykluskostenrechnung:
  - Im Rahmen einer ganzheitlichen Sichtweise sämtliche Kosten und Erlöse eines Produktes während des Zeitraums der Entwicklung, der Produktion, des Absatzes und der Entsorgung zu erfassen und zu optimieren.
  - Informationen über die langfristige Produktprofitabilität gewinnen.
- Von besonderer Bedeutung beim Konzept der Lebenszykluskostenrechnung ist, dass die Interdependenzen, die zwischen den einzelnen Phasen existieren, explizit berücksichtigt werden.

- Begriffe der Lebenszykluskostenrechnung:
  - Lebenszykluskosten: Es werden alle Kosten subsumiert, die ein System während seiner gesamten Lebensdauer verursacht
  - Vorleistungskosten: Umfassen alle Kosten zur Sicherstellung der Leistungsprozessfähigkeit, d.h. die Kosten, die zur Herstellung der Betriebsbereitschaft sowie zur Schaffung von zukünftigen Leistungspotentialen aufgewendet werden.
  - Kosten während des Marktzyklus (begleitende Kosten): Die begleitenden Kosten entstehen bei der Leistungserstellung und –verwendung, also im wesentlichen bei Produktion und Vermarktung des Produktes.
  - Nachleistungskosten: Unfassen alle diejenigen Kosten, die der eigentlichen Leistungserstellung nachgelagert sind. (wie z.B. Nachgelagerte Serviceleistungen und Nachgelagerte Recycling- und Entsorgungsleistungen)

- Aufbau der Lebenszykluskostenrechnung:
  - Kostenrechnerische Ansätze einer lebenszyklusbezogenen Ergebnisrechnung basieren i.d.R. auf einer kumulativen Betrachtung von Kosten und Erlösen, wodurch Lebenszykluskostenrechnungen als lebenszyklusspezifische mehrstufige Deckungsbeitragsrechnungen konzipiert werden.
  - Die Lebenszykluskostenrechnung ist konzeptionell in drei Stufen aufgebaut, aus der sich eine mehrstufige Vorgehensweise bei der Ermittlung der Lebenszykluskosten ergibt.
  - Die drei Stufen bestehen aus der Vorlaufphase, der Produktions- und Vermarktungsphase und der Nachlaufphase.

5.6 Lebenszyklusorientierte Deckungsbeitragsrechnung

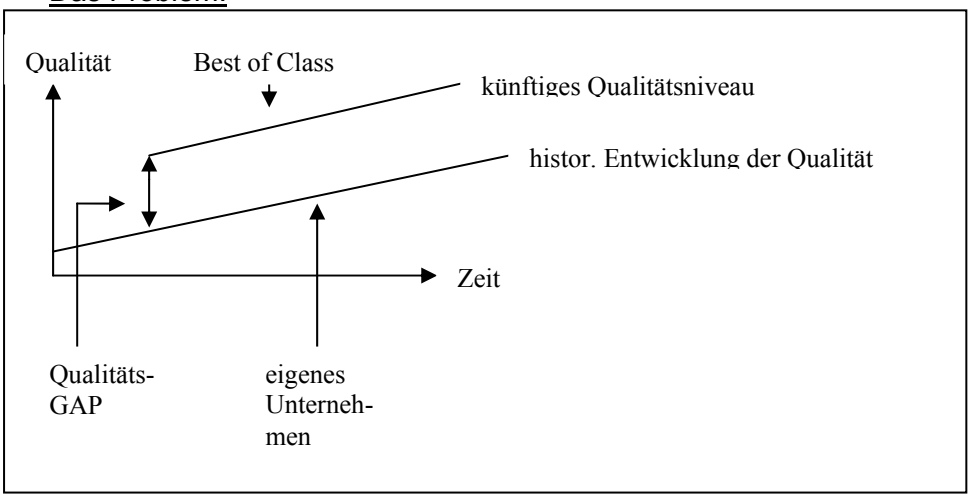
- Siehe Skript S. 109

6. Ausgewählte Konzepte zur Realisierung einer durchgängigen Markt- und Kundenorientierung

6.1 Wettbewerbsorientierung durch Benchmarking

- Benchmarking ist ein Planungsinstrument, bei dem Produkte, Dienstleistungen sowie Prozesse und Methoden mit denen der stärksten Konkurrenten verglichen werden.
- Der Benchmarking- Zusammenhang:

- Das Problem:



- Das Analysefeld:
  - → Kunde
  - → Konkurrenten
  - → Branchenfremde
  - → eigenes Unternehmen

- Das Ziel:
  - → Kundenzufriedenheit + Branchenführung
- Der Weg:
  - → Ideen und Alternativen entwickeln

- Benchmarking Arten:
  - Internes Benchmarking:
    - → Vergleiche innerhalb des Unternehmens (z.B. durch Kennzahlen)
  - Wettbewerbsorientiertes Benchmarking:
    - → Vergleiche in Relation zu direkten Wettbewerbern
  - Funktionales Benchmarking:
    - → Vergleich mit Unternehmen, die zwar keine Wettbewerber sind, die aber in Bezug auf die Realisierung von bestimmten Funktionen oder Prozessen die „Besten“ sind

- Benchmarking Tools:
  - Befragungstools (Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Consultants, usw.)
  - Auswertungstools (öffentliche Datenbank, Publikationen, usw.)
  - Analysetools (Produktanalyse, Prozessanalyse)

- Der Benchmarking Prozess:
  - **(1)** Auswahl des Benchmarking- Objektes
  - **(2)** Interne Analyse des Benchmarking- Objektes
  - → 1. Teilergebnis: Detailbeschreibung des Benchmarking- Objekts
  - **(3**) Auswahl des Benchmarking- Partners
  - **(4)** Analyse des Benchmarking Partners
  - → 2. Teilergebnis: Benchmarking Erkenntnisse (Unterschiede Beschreiben)
  - **(5)** Bewertung der Erkenntnisse
  - → 3. Teilergebnis: Strategieplanung („was“): Beschreibung und Kommunizierung der künftigen Entscheidungen zur Gewinnung der Spitzenposition

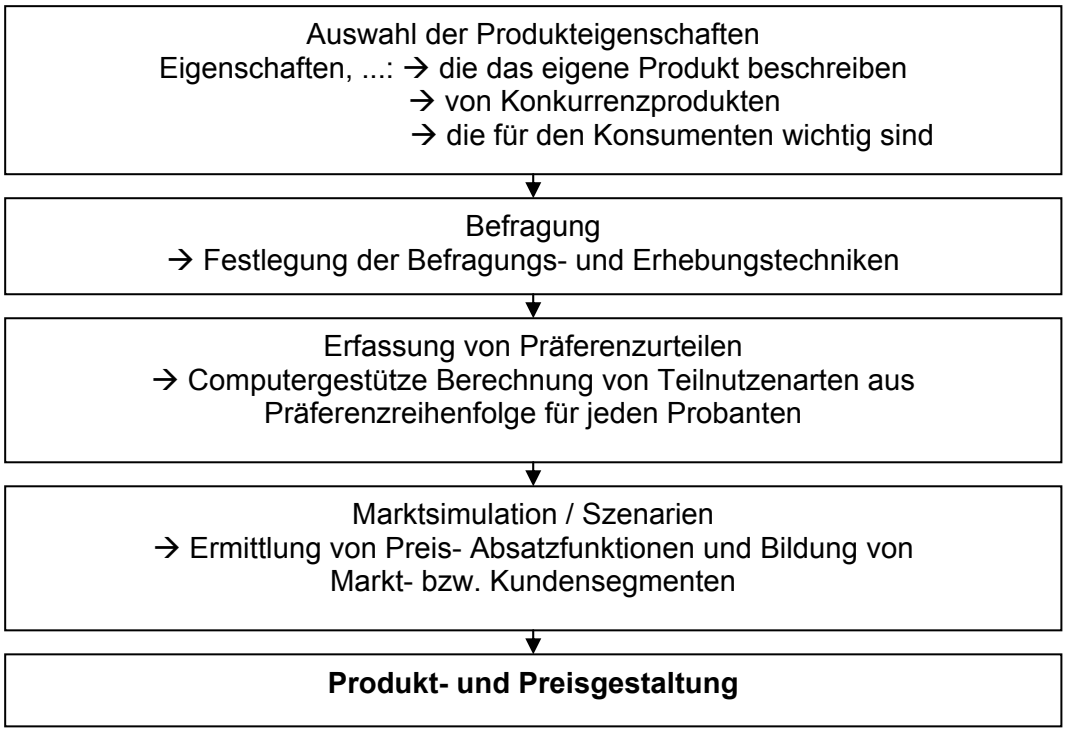
  → Aktionsplanung: Strategieumsetzung („wie“)

6.2 Kundenorientierung mit Conjoint- Analysen

- Die Conjoint- Analyse ist ein Instrument der Marktforschung, deren Ziel es ist, die Idealeigenschaften eines Produktes aus der subjektiven Kundensicht differenziert zu ermitteln und zu beschreiben.
- Sie setzen an einem zentralen Problem des Marketing an: Der Nutzen, den ein Kunde einem Produkt zumisst, ist schwer zu bestimmen, denn die Leistung, die er durch das Produkt erfährt, wird subjektiv wahrgenommen.

- Conjoint Analysen:
  - ➔ Was kann das Produkt verrichten?
  - ➔ Wem bringt das Produkt Nutzen?
  - ➔ Was bedeutet das Produkt dem Kunden?
- Die Conjoint- Analyse trägt dazu bei, die Produktgestaltung bereits in der Produktplanungsphase marktorientiert zu steuern und bildet somit die Grundlage für das Zielkostenmanagement.

- Ablauf der Conjoint Analyse:



- Einbindung der Conjoint- Analyse in den Prozess der Neuproduktkonzeption:
  - Aufgrund von internationalem Wettbewerbsdruck kann ein Unternehmen nur dann Marktanteile hinzu gewinnen bzw. halten, wenn die Produktentwicklung ständig an die Anforderungen der Kunden angepasst werden. Gleichzeitig wird der am Markt durchsetzbare Preis immer stärker gedrückt und damit die Gewinnspanne verringert.

  - Vorgehensweise bei der Neuproduktkonzeption:
    (1) Marktforschung (Conjoint Analyse: Ermittlung von Kundenbedürfnissen und -wünschen)
    (2) Transformation (Formulierung von relevanten Produktmerkmalen
    (3) Bewertung (Produkteigenschaften / Bedeutung für den Kunden)
    (4) Konstruktion (Produktentwicklung)

- Auswirkung eines kundengerechten Angebotspreises auf die strategische Kostenplanung:
    - Der Kundengerechte Angebotspreis erhöht den Druck auf die Zielkosten, d.h. auf die vom Markt erlaubten Kosten. In der Kostenplanung muss das zukünftige Kostenniveau abgeschätzt und die Kostenstrukturen untersucht werden, die bei wechselnden Beschäftigungs- und Absatzschwankungen eine höhere Flexibilität aufweisen müssen.
    - Die Zielkostenorientierung in der Neuproduktentwicklung hat also zum Ziel, rechtzeitig und mit Blick auf den im Anschluss an die Entwicklungs- und Konzeptionsphase nur noch eingeschränkten Kostenreduzierungsspielraum zur Gestaltung der in der Entwicklungsphase noch beeinflussbaren (Fix-) Kostenstrukturen beizutragen.
    - Zusammenfassend kann man also sagen, dass die Wettbewerbsfähigkeit eines Produktes heute nicht mehr nur durch eine exakte Kostenplanung und Kostenkontrolle allein zu erreichen ist. Es geht vielmehr um die Planung wettbewerbsfähiger Kosten, im Sinne einer aktiven Kostengestaltung im Vorfeld der Produktherstellung, durch eine kunden- und kostenorientierte Entwicklung und Konstruktion, sowie durch eine Flexibilisierung von Kostenstrukturen im Rahmen eines umfassenden Fix- und Gemeinkostenmanagement über den gesamten Lebenszyklus des Produktes hinweg.

6.3 Selektives Kundenmanagement (Nicht bearbeitet)

6.4 Controlling langfristiger Geschäftsbeziehungen (Nicht bearbeitet)

Dieses Skript wurde erstellt von

BARIS YILMAZ

- S K R I P T E N D E -

Dies ist kein offizielles Skript und erhebt somit keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Richtigkeit.

http://www.wiso.ferit.info

Mit freundlichen Grüßen

Ferit Demir