

Dieses Buch bietet Ihnen einen praxisorientierten Leitfaden für die Unternehmensführung. Die Autoren, die selbst in der Unternehmensführung stehen, sind im Mittelpunkt stehen. Sie geben Ihnen alle weiteren Informationen, die Sie benötigen, um konkrete Tipps und Tricks zu erhalten, die Sie zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts. Zahlreiche Übungen und Fallstudien helfen Ihnen, das Werk zu verstehen.

Lesen Sie auch, wie Sie:

- Ihre strategischen Ziele definieren
- Ihre Risikoanalyse durchführen
- durch richtige Positionierung des Unternehmens erfolgreich sind
- Ihre Strategien mit den richtigen Maßnahmen verschärfen

Dr. Werner Gleißner ist ein führender Experte für Group-AG und Joint-Ventures. Er befasst sich mit strategischen, rechtlichen und steuerlichen Aspekten von internationalen Joint-Ventures, Group-AGs und Joint-Ventures. Gleißner ist auch ein führender Experte für die Unternehmensführung.

Ein



Kursbuch Unternehmenserfolg

Gleißner / Weissman

Werner Gleißner  
Arnold Weissman

# Kursbuch Unternehmens- erfolg

10 Tipps zur nachhaltigen  
Steigerung des Unternehmenswertes

GABAL

GABAL  
management



# Kursbuch

## Unternehmenserfolg

Zehn Tipps zur nachhaltigen  
Steigerung des Unternehmenswertes

Werner Gleißner und Arnold Weissman

*Dr. Werner Gleißner*, Dipl. Wirtsch.-Ing., ist Vorstand der FutureValue Group AG und Lehrbeauftragter an der Universität Dresden. Gleißner befasst sich mit der Entwicklung und Umsetzung wertorientierter Methoden im strategischen Management und als Geschäftsführer der RMCE RiskCon GmbH im Risikomanagement.

*Prof. Dr. Arnold Weissman*, Dipl.-Kaufmann, ist Vorstand der FutureValue Group AG und seit 24 Jahren selbstständiger Unternehmer und Berater sowie Mitglied verschiedener Aufsichtsräte. Er hat den Marketing-Lehrstuhl an der FH Regensburg inne. Weissman ist Spezialist für Markenpolitik und wertorientierte Unternehmensentwicklung.

[www.futurevalue.de](http://www.futurevalue.de)

**GABAL**  
management

# Inhalt

## Vorwort 7

### **1 Tipp 1: Formulieren Sie Ihre Vision und Ihr Credo – aber richtig! 9**

- 1.1 Die Vision 9
- 1.2 Das Unternehmenscredo 15

### **2 Tipp 2: Formulieren Sie Ihre strategischen Ziele! 23**

- 2.1 Mit klaren Zielen zum Erfolg 23
- 2.2 Zum Hintergrund des wertorientierten Managements 25
- 2.3 Aufgabe 1: Bilden Sie klare, abgrenzbare Geschäftseinheiten 27
- 2.4 Aufgabe 2: Ermitteln Sie die Kapitalkosten und den Wert Ihrer Geschäftseinheiten 28
- 2.5 Aufgabe 3: Ermitteln Sie die maßgeblichen Werttreiber 31

### **3 Tipp 3: Wählen Sie nur attraktive Tätigkeitsfelder für Ihr Unternehmen! 35**

- 3.1 Bestimmen Sie die Attraktivität Ihres Marktsegments 35
- 3.2 Neun Megatrends und ihre Bedeutung 38

### **4 Tipp 4: Beachten Sie die Risiken! 45**

- 4.1 Höherer Unternehmenswert durch Risikomanagement 45
- 4.2 Das Gesamtrisiko eines Unternehmens 50

### **5 Tipp 5: Differenzieren Sie sich mit zentralen Wettbewerbsvorteilen! 59**

- 5.1 Erfahren Sie mehr über Ihre Kunden 60
- 5.2 Eine klare Differenzierung schafft Wettbewerbsvorteile 66

### **6 Tipp 6: Konzentrieren Sie sich auf Ihre Kernkompetenzen! 73**

- 6.1 Was sind Kernkompetenzen? Warum benötigt man sie? 74
- 6.2 Das Kompetenzportfolio 76

Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei der Deutschen Bibliothek erhältlich

ISBN 3-89749-135-4

Redaktionelle und grafische Bearbeitung im Büro der FutureValue AG: Helmut-Johann Müller  
Umschlaggestaltung: + Malsy Kommunikation und Gestaltung, Bremen  
Umschlagmotiv: Tony Stone Bilderwelten, Hamburg  
Grafiken: Daniel Saarbourg, Pohlheim  
Lektorat und Satz: Medienbüro F.-M. Rommert, Netphen  
Druck und Bindung: GGP Media, Pöbneck

© 2001 GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Verlagsinformationen:  
Jünger Verlags Gruppe, Schumannstraße 161, 63069 Offenbach  
Tel.: 069/84 00 03-0 Fax: 069/84 00 03-40  
E-Mail: verlag@juenger.de

## **7 Tipp 7: Durch richtige Positionierung gelangen**

### **Sie zu Wachstum! 83**

- 7.1 Marktwachstum 83
- 7.2 Differenzierungsstrategien 85
- 7.3 Wachstumsstrategien 87
- 7.4 Wachstum ist nur sinnvoll, wenn es finanzierbar ist 92

## **8 Tipp 8: Schaffen Sie Überlegenheit durch konsequente Prozessoptimierung! 95**

- 8.1 Erfolg durch Einfachheit 95
- 8.2 Das Unternehmen als prozessorientierter Organismus 99
- 8.3 Konsequentes Kundenwertmanagement 103
- 8.4 Konzentration bei der Leistungstiefe 104
- 8.5 Einfachheit durch Differenzierung 105
- 8.6 Ansatzpunkte für eine Vereinfachung der Geschäftsprozesse 107

## **9 Tipp 9: Mitarbeiter fördern – Kompetenzen erarbeiten! 113**

- 9.1 Wie funktioniert ein Kompetenzmodell? 114
- 9.2 Zwölf Merkmale von Spitzenkräften 116

## **10 Tipp 10: Die Umsetzung entscheidet! Von der Strategie zur Balanced Scorecard 127**

- 10.1 Schritt 1: Analysieren Sie Ihr Umfeld 129
- 10.2 Schritt 2: Analysieren Sie Ihre Kunden 132
- 10.3 Schritt 3: Analysieren Sie Ihre Wettbewerbsposition 135
- 10.4 Schritt 4: Analysieren Sie Ihre Eigensituation 140
- 10.5 Schritt 5: Formulieren Sie die Unternehmensstrategie 148
- 10.6 Schritt 6: Setzen Sie die Strategie mittels Balanced Scorecard um 151

## **Anhang 1: Wichtige betriebswirtschaftliche Kennzahlen 163**

## **Anhang 2: Zehn Tipps für Businessliteratur 171**

## **Stichwortverzeichnis 175**

# Vorwort

## Auf dem Weg zum Erfolg

Erfolg – also das Erreichen von selbst gesetzten Zielen – hängt in viel größerem Maße von uns selbst ab, als wir es oft wahrhaben wollen. Wenn Sie für sich akzeptieren, dass es – von quantenphysikalischen Extremen abgesehen – keine Wirkung ohne Ursache geben kann, dann werden Sie auch bestätigen, dass es keinen Erfolg (oder auch Misserfolg) ohne Ursache gibt.

**Keine Wirkung  
ohne Ursache**

Erfolgreiche Unternehmer nutzen diese Tatsache, indem sie zum einen die Verantwortung für das, was in ihrem Leben (und damit auch in ihrem Unternehmen) geschieht, selbst übernehmen. Verlieren Sie also keine wertvolle Lebensenergie mit der Frage »Wer hat Recht?« oder – fast noch schlimmer – »Wer ist schuld?«, sondern konzentrieren Sie sich auf die Frage: »Was kann ich tun, um den von mir erwünschten Zielzustand zu erreichen?«

**Erfolg kommt nicht  
von ungefähr**

Wir haben die wichtigsten – in der Praxis vielfach bewährten – Erkenntnisse für den Weg zum Unternehmenserfolg in zehn Tipps zusammengefasst. Vieles kennen Sie schon. Doch wie so oft im Leben gilt auch hier: Der Markt belohnt nicht den Kenner, sondern den Könner. Und so ist es das eigentliche Anliegen dieses Buches, bei Ihnen den Unterschied herzustellen zwischen »gewusst« und »be-wusst«. Gelernt haben wir alle schon viel im Leben, doch erst wenn das Gelernte Teil unseres Be-wusst-Seins wird, können wir es auch wirklich und dauerhaft leben.

*Dr. Werner Gleißner und Prof. Dr. Arnold Weissman*

## Tipp 1

### Formulieren Sie Ihre Vision und Ihr Credo – aber richtig!

#### 1.1 Die Vision

Was man sich nicht vorstellen kann, das kann man auch nicht erreichen. Das Wort Vision kommt von dem lateinischen Wort »videre« und das bedeutet soviel wie »sehen, beabsichtigen, erwägen«. Walt Disney sagte dazu:

**»If you can dream it, you can do it.«**

Diese Erkenntnis hat in den letzten Jahren viele Unternehmen veranlasst, mit Visionen zu arbeiten. Es war einfach schick – auch im Management gibt es ja Modeerscheinungen –, und wer keine Vision im Unternehmen hatte, galt als hoffnungslos veraltet. Doch was ist in den meisten Fällen herausgekommen? Allgemeines Blabla mit Floskeln wie zum Beispiel »Wir wollen das führende Autohaus am Ort werden«, der »führende Vorsorgeanbieter« oder der »schnellstwachsende Marktforscher«.

**Vorsicht vor Worthülsen**

Bei all diesen Visionen geriet die eigentliche Zielsetzung außer Betracht: Eine Vision soll eine Vorstellung von der Zukunft sein, die die Mitarbeiter mit Stolz erfüllt. Jawohl: Eine Vision dürfen gerne auch andere Beziehungspartner Ihres Unternehmens lesen und kennen, aber sie ist in erster Linie für die Mitarbeiter gedacht. Eine richtige Vision erfüllt Menschen mit Stolz, zeigt den Beitrag auf, den ein Unternehmen für die Gesellschaft leistet. Fragen Sie

**Visionen motivieren**

sich mal ganz ehrlich: Was würde der Welt fehlen, wenn es Ihr Unternehmen nicht gäbe?

**Welchen Nutzen bietet Ihr Unternehmen?**

Verstehen Sie uns nicht falsch: Es ist in jedem Fall gut und wertvoll, dass es Sie persönlich gibt. Aber welchen Beitrag leistet Ihr Unternehmen, auf den die Mitarbeiter so richtig stolz sein können? Im Leben gilt ja immer:

**»Gib und dir wird gegeben.«**

Diesen Bibelspruch kann man ohne Zweifel auf den Erfolg von Unternehmen beziehen. Schon bei Gustav Grossmann, dem Begründer aller Arbeitsmethodik, kann man nachlesen:

**»Nur wer Nutzen bietet, kann auch Nutzen ernten.«**

Zumindest, wenn er sein Geld auf ehrliche Art und Weise und auch nachhaltig verdienen möchte. Dienen kommt bekanntlich vor dem Verdienen und deshalb muss am Anfang jeder Unternehmenskonzeption immer die Frage stehen: Für wen ist es gut, dass es Ihr Unternehmen gibt? Worauf wollen Sie und Ihre Mitarbeiter wirklich stolz sein?

**Grenzen beginnen im Kopf**

Wir haben oben ausgeführt, dass man im Leben nur das erreichen kann, was man sich auch vorstellen kann. Die eigentlichen Grenzen in unserem Leben befinden sich in unserem Kopf!

**Limits exist only in your mind.**

Natürlich gilt nicht der Umkehrschluss, dass Sie nur deshalb etwas erreichen, weil Sie es sich vorstellen können. Glauben Sie also bitte nicht den zur Zeit so populären Motivationskünstlern, die Ihnen einreden wollen, sie müssten sich die Zukunft nur vorstellen und ein bisschen träumen lernen, dann passiert alles wie von allein.

**Mehr Energie durch klare Vorstellungen**

Doch bedenken Sie: Das Leben funktioniert ein bisschen wie die Bestellung in einem Versandhaus. Je klarer die Bestellung (= die Vision), umso höher ist die Chance, das Gewünschte auch zu bekommen. Schon allein deshalb, weil klare Vorstellungen erwünschter Zielzustände ein enormes Energiepotenzial freisetzen.

Faktisch ist diese Energie sowieso vorhanden. Wir brauchen sie nicht erst zu schaffen, das wäre ein Ding der Unmöglichkeit. Unser Ziel muss es vielmehr sein, die bestehenden Potenziale zu erschließen und in die richtige Richtung zu lenken. Oder sind Ihnen nicht auch Menschen bekannt, die sich in ihrer Arbeit von einer Ermüdungsphase in die andere schleppen, aber in ihrer Freizeit vor Tatendrang kaum zu bremsen sind?

**Echte Visionen rauben den Schlaf, geschriebene Visionen sorgen für Schlaf.**

Werden Sie sich also darüber klar, welchen positiven Beitrag Sie und Ihr Unternehmen in der Zukunft leisten wollen. Ihre Vision muss dies klar, einfach und konzentriert ausdrücken. Vergessen sie Allgemeinplätze wie »Wir sind

- der führende Reifenhersteller,
- der größte Chipproduzent,
- das schnellstwachsende Marktforschungsinstitut«

oder Ähnliches.

Richtige Visionen drücken den Beitrag aus, den Ihr Unternehmen leisten soll. Worin soll er liegen? Wollen Sie den Menschen

- Meinungsfreiheit schaffen (wie die Washington Post),
- weniger Schmerz auf der Welt schaffen (wie Aspirin),
- Lebensfreude schenken (wie der Zirkus FLIC-FLAC),
- Sicherheit geben (wie Continental),
- Mobilität schenken (wie Sixt),
- Unternehmen wertvoller machen (so wie wir)?

Dann sind Sie auf dem richtigen Weg. Eine richtige Vision ist eines der größten Geschenke, die man sich vorstellen kann. Doch schon Goethe warnte:

**»Hüte dich vor deinen Wünschen, sie könnten Wirklichkeit werden.«**

**Bestehende Potenziale nutzen**

**Klar, einfach, konzentriert**

**Visionäre Unternehmen**

**Wünsche kritisch hinterfragen**

Werden Sie sich bewusst, ob Sie Ihre Wünsche auch wirklich wollen. Ein Urlaubshaus in der Toskana klingt verlockend. Doch für viele, die eines haben, lässt der Reiz schnell nach: jeden Urlaub am gleichen Ort, kochen und putzen wie zu Hause etc. Aus manchen Träumen wird schnell ein Albtraum. Ein Unternehmen zu haben, das jährlich zweistellig wächst, klingt angesichts vieler stagnierender Märkte verlockend. Doch solch ein Wachstum, das über einen längeren Zeitraum zu einer exponentiellen Entwicklung führt, hat sich für viele Unternehmen schon als Falle herausgestellt, aus der sie nicht mehr herausgekommen sind. Stellen Sie sich daher immer wieder die Frage: Will ich das wirklich?

**Die meisten Menschen überschätzen, was kurzfristig möglich ist – und sie unterschätzen, was langfristig möglich ist.**

Die Formulierung von Visionen ist keine Vorbereitung auf einen Sprint, sondern auf einen Marathonlauf, für den man bekanntlich viel Zeit und vor allem viel Energie zum Durchhalten benötigt.

**Motivation kann man nicht kaufen**

Klare Visionen sind die Energiequelle für alles, was wir tun. Ohne solche Vorstellungen könnten wir nicht leben. Sinnvolle Visionen sorgen für Energie und Motivation. Motivation ist wie Liebe ein intrinsisches Phänomen. Unter diesem Aspekt gesehen, ist es erstaunlich, dass die Incentive-Branche hier derart boomen kann. Ganz so, als könnte man sich Motivation kaufen. Falls Sie das auch glauben, empfehlen wir Ihnen die Bücher von Reinhard Sprenger (Mythos Motivation, Das Prinzip Selbstverantwortung etc.), der Ihnen diese Hoffnung schnell zerschlagen wird.

**Bewegung braucht Bewegtheit.**

**Schnell gegen langsam**

Beweglichkeit ist eine entscheidende Voraussetzung für Unternehmenserfolg. So prophezeite schon Eberhard von Kuehnheim, der frühere Vorstandsvorsitzende von BMW:

**»Im Markt von morgen gewinnen nicht die Großen gegen die Kleinen, sondern die Schnellen gegen die Langsamen.«**

Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Rahmenbedingungen zählen zu den wichtigsten Überlebensvoraussetzungen. Seit Darwin wissen wir, dass in der Natur gilt:

**»Survival of the fittest.«**

Schon 1859 schrieb Darwin diesen Satz in einem Artikel, in dem es um das Überleben der Arten in der Natur ging. Leider wurde dieser Satz oft falsch übersetzt und wiedergegeben, nämlich mit »Es überlebt in der Natur der Stärkste«. Doch das englische Wort »to fit« heißt anpassen und damit lautet Darwins Schlussfolgerung grundlegend anders. Nach seiner Überlegung überlebt in der Natur der »Bestangepasste«. Also derjenige, der die Fähigkeit hat, sich an verändernde Rahmenbedingungen immer wieder neu anzupassen.

**Wer die Anpassungsfähigkeit verliert, hat für die Zukunft keine Chance mehr!**

Wem es heute gut geht, der hat in der Vergangenheit Entscheidungen getroffen und auch ausgeführt, die ihn heute in diese gute Position gebracht haben – herzlichen Glückwunsch! Ganz nach den Prinzipien in der Natur: Wer überlebt, war angepasst! Aber Vorsicht: »Angepasst sein« heißt hier nicht »Konformität« oder gar Anpassung an das, was der Wettbewerb als Standard vorgegeben hat. Sondern »anpassen« bedeutet in diesem Fall, sich an zukünftige Marktzustände bestmöglich auszurichten.

Ganz im Sinne der Evolution ist es also natürlich und richtig, sich so zu verhalten. Die Evolution ist das Streben der Natur nach Vollkommenheit – nach vollkommener Anpassung an sich schnell wandelnde Rahmenbedingungen. Wem dies gelingt, der hat ein enormes Plus gegenüber allen anderen!

Er schafft sich dadurch in aller Regel auch die besten Voraussetzungen für materiellen Erfolg. So wie in der Natur das beste »Fitting« an die Umwelt mit »Überleben« belohnt wird, so gilt das gleiche Prinzip für Unternehmen und Märkte. Hier wird das beste Unternehmen mit Prosperität, Wachstum und Reichtum belohnt. Dies ist gut und richtig so. Das Ausmaß des Reichtums ist nur ein Zeichen, wie hoch die Wertschätzung des Marktes für die erbrachte Wertschöpfung ist. Es ist sehr wichtig, so verdienten Reichtum offen und ohne jeden Vorbehalt annehmen zu können. Diese Fähigkeit ist viel weniger verbreitet, als man glauben sollte.

**Überleben durch Anpassung**

**Anpassung heißt nicht Konformität**

**Die Folge: Wohlstand und Reichtum**

Die folgende Abbildung soll diese Überlegungen noch einmal verdeutlichen: Ausgehend von einer Vision im Unternehmen, wird Energie freigesetzt, die letztlich das Unternehmen bewegt.

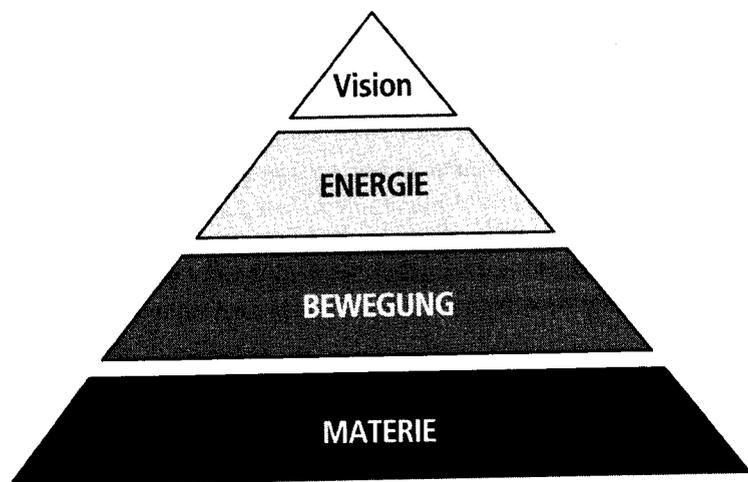


Abbildung 1:  
Vision, Energie,  
Bewegung, Materie

**»Visionen ohne Umsetzung sorgen für Tagträume, Umsetzung ohne Visionen für Albträume!«**

Versuchen Sie nun zu formulieren, was Ihre Vorstellung für die Zukunft – die Vision für Ihr Unternehmen – ist:




---



---



---



---



---

## 1.2 Das Unternehmenscredo

Während die Vision die Vorstellung von der Zukunft beschreibt, umfasst das Credo die Überzeugungen bzw. Annahmen über die »Spielregeln« (Sachzusammenhänge) der Realität.

**»Der Mensch ist das, woran er glaubt.« (Anton Tschechow)**

Das Wort »Credo« kommt von dem lateinischen Wort »credere«, was so viel wie »glauben« heißt. Wenn vom Glauben die Rede ist, so denken wir gewöhnlich an Konfessionen und Doktrinen. Aber in seiner ursprünglichen Bedeutung ist jedes leitende Prinzip ein Glaube, jede Überzeugung oder Leidenschaft, die dem Leben einen Sinn oder eine Richtung geben kann. Der Glaube ist wie ein Filter, der unsere Wahrnehmungen von der Welt vorsortiert und strukturiert.

Der Glaube ist ein Kompass, der uns zu unseren Zielen führt und uns die Sicherheit, das Vertrauen gibt, dass wir diese Ziele auch erreichen werden. Es gibt wahrscheinlich keine stärker steuernde Kraft für menschliches Verhalten als den Glauben. Die menschliche Geschichte ist im Wesentlichen die Geschichte des menschlichen Glaubens. Die Persönlichkeiten, die die Geschichte verändert haben – ob Jesus Christus, Mohammed, Buddha, Kopernikus, Kolumbus, Kant, Marx oder Einstein –, waren Menschen, die unseren Glauben verändert haben.

**»Sie können es, weil sie glauben, dass sie es können.« (Vergil)**

Im Rahmen der Unternehmensentwicklung denken wir oft, wir könnten alle Entscheidungen auf der Grundlage logischer, beweisbarer und rationaler Überlegungen treffen. Auch bei der Formulierung von Unternehmensstrategien dominieren die »harten« Fakten, nach Möglichkeit unterlegt mit statistischem Zahlenmaterial. Selbstverständlich sollte dies so weit wie möglich auch geschehen, aber es darf keinesfalls außer Acht gelassen werden, dass auch Einstellungen, Meinungen und Glaubensfragen darüber entscheiden, in welche Richtung ein Unternehmen gelenkt wird.

Ein Unternehmenscredo geht explizit auf diesen qualitativen, oft weit unterschätzten Bereich ein und macht deutlich, woran die

**Glaube –  
die steuernde Kraft**

**Einstellungen und  
Meinungen nicht  
unterschätzen**

Führung eines Unternehmens bei der Ausübung ihrer Aufgaben glaubt.

Alle Entscheidungen basieren letztendlich auf Glaubensfragen. Möglichst viele dieser Glaubensfragen sollten jedoch durch belegbares Wissen und statistisch prüfbare Zusammenhänge untermauert werden. So zeigen beispielsweise die empirischen Erfolgsfaktorenuntersuchungen, welche Ursachen für den Erfolg von Unternehmen besonders häufig zu beobachten sind.

#### Faktoren des Unternehmenserfolgs

Welche Faktoren bestimmen nun den Erfolg von Unternehmen? Die traditionelle Sichtweise betonte insbesondere unternehmensinterne Erfolgsfaktoren: Erfolgreich (wettbewerbsfähig) sind die Unternehmen, die über eine bessere Ausstattung hinsichtlich wichtiger »Ressourcen« – z. B. Finanzmittel, Bekanntheitsgrad, Maschinen oder Mitarbeiter – verfügen.

Eine ergänzende Erklärung für unternehmerischen Erfolg fand der amerikanische Wissenschaftler Michael E. Porter im Zusammenspiel der fünf Wettbewerbskräfte Kunden, Lieferanten, Substitutionsprodukte, neue Anbieter sowie Wettbewerb zwischen den bisherigen Anbietern.

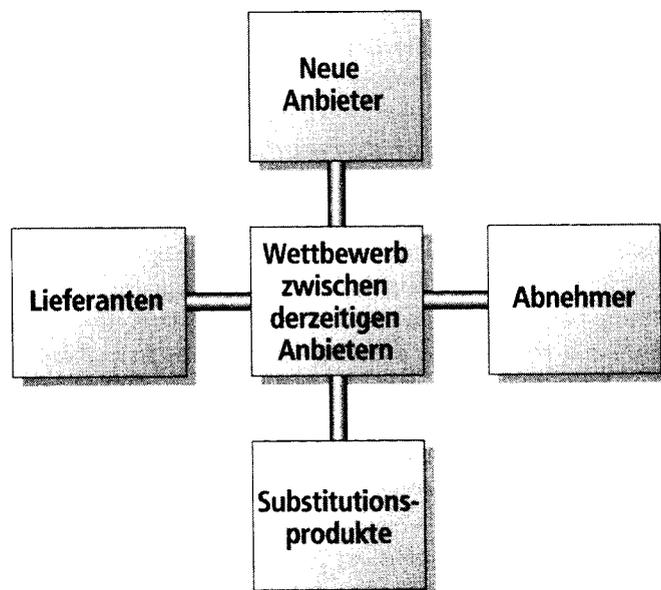


Abbildung 2:  
Wettbewerbskräfte  
gemäß Porter

Porter zeigt, dass der Unternehmenserfolg auch entscheidend von (exogenen) Marktcharakteristika – den so genannten Wettbewerbskräften – abhängt, die ein Unternehmen kaum beeinflussen kann. Selbst optimal geführte Unternehmen haben es unter ungünstigen Wettbewerbsbedingungen schwer, eine akzeptable Rentabilität zu erreichen. Die Analyse der schon angesprochenen Wettbewerbskräfte kann Auskunft über die prinzipiellen Ertrags-erwartungen eines Unternehmens oder Geschäftsfelds geben. So deuten beispielsweise geringes Nachfragewachstum, fehlende Produktdifferenzierungsmöglichkeiten, hohe Marktaustrittsbarrieren und hoher Fixkostenanteil auf einen scharfen Wettbewerb zwischen den etablierten Anbietern und somit auf eine relativ niedrige Rentabilität hin.

Starke oder finanziell angeschlagene Kunden oder Lieferanten, die möglicherweise glaubhaft mit Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration drohen können, sind ebenso negativ zu bewerten. Dagegen sind hohe Markteintrittshemmnisse (z. B. wegen hoher Käuferloyalität) sehr positiv zu bewerten.

Die wichtigste empirische Erfolgsfaktorenuntersuchung ist das so genannte PIMS-Projekt des Strategic Planning Institute (SPI), das ursprünglich auf eine Initiative von General Electrics in den 60er Jahren zurückgeht (Buzzell/Gale 1989). Inzwischen wird durch die PIMS-Studie bei General Electrics anhand der Daten von mehreren tausend strategischen Geschäftseinheiten (»Profit Center«) regelmäßig ermittelt, welche Faktoren im Durchschnitt besonders starken Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Der Unternehmenserfolg wird dabei durch den »Return-on-Investment« (ROI), also eine Art Gesamtkapitalrendite, operationalisiert.

Dabei zeigte sich, dass sowohl unternehmensspezifische Stärken und Schwächen (wie z. B. die Produktivität) als auch externe Marktcharakteristika (wie z. B. das Marktwachstum) den Unternehmenserfolg beeinflussen.

Ein wesentliches Ergebnis dieser Untersuchung ist die Bestätigung der Vermutung, dass Marktführer – z. B. wegen besserer Einkaufskonditionen – wesentlich bessere Erfolgchancen haben als andere Unternehmen. Es ist daher nicht verwunderlich, dass General Electric äußerst erfolgreich mit einer Unternehmensstrategie ist.

#### Marktsituation bewerten

#### Das PIMS-Projekt

bei der alle strategischen Geschäftseinheiten abgestoßen werden, denen es nicht gelingt, die Position eins oder zwei in ihrem Markt zu erreichen.

**Hohe Rentabilität durch zufriedene Kunden**

Ebenfalls bestätigt wird die theoretische Vorhersage, dass eine hohe Investitions- bzw. Kapitalintensität tendenziell negative Auswirkungen hat. Auch die höhere Rentabilität von Qualitätsführern, denen es gelingt, zentrale Kundenprobleme besser zu lösen als die Wettbewerber, ist nicht überraschend. Wesentlich ist hierbei, dass die Qualität aus Kundensicht – also durch Kundenbefragung ermittelt – zu betrachten ist und keinen objektiven »technischen Qualitätsstandard« darstellt.

**Weitere Erfolgsfaktoren**

In einer weiteren empirischen Erfolgsfaktorenuntersuchung im deutschen Mittelstand stellte Hans-Achim Daschmann, inzwischen Vorstandsmitglied der Blaue Quellen AG, Folgendes fest:

- Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter sind bei erfolgreichen Unternehmen überdurchschnittlich gut.
- Der Umfang und die Qualität des Einsatzes von Informations- und Planungsinstrumenten hängt positiv mit dem Unternehmenserfolg zusammen.
- Unternehmen, die eine klare Differenzierungsstrategie am Markt verfolgen, sind erfolgreicher als andere.

Sie sehen, dass es durchaus empirisch belegbare Faktoren gibt, die den Unternehmenserfolg regelmäßig positiv beeinflussen.

**Die Ableitung Ihres Credos**

In jedem Falle aber ist es für jedes Unternehmen von entscheidender Bedeutung, dass die Führungsmannschaft einmal klar formuliert, an welche Sachzusammenhänge sie bei ihren Entscheidungen glaubt, d. h. insbesondere, von welchen Einflussfaktoren der Erfolg des eigenen Unternehmens maßgeblich abhängt (»Geschäftslogik«). Glauben Sie an eine hohe Erfolgsrelevanz von Wachstum oder an die Bedeutung einer Konzentration auf Kernkompetenzen? Glauben Sie an die gezielte Förderung von Wissen, an die Bedeutung der Unternehmenskultur und den gezielten Aufbau von Mitarbeiterkompetenz?

Wir empfehlen Ihnen, aus der Vielzahl der möglichen Zusammenhänge die herauszufinden, die für die zukünftigen Entwicklungen

und Entscheidungen im Unternehmen von Bedeutung sein sollen. Nutzen Sie dazu bewährte volks- und betriebswirtschaftliche Erkenntnisse.

Ein schönes Beispiel liefert hier die Firmengruppe Hoffmann aus München, einer der führenden Werkzeughersteller und -händler Europas. Der Firmengründer, Franz Hoffmann, führte seine Unternehmen nach den drei Grundsätzen »einfach, konzentriert und nützlich«.

**Beispiel Firmengruppe Hoffmann**

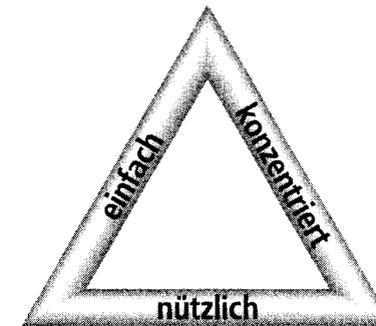


Abbildung 3: Wertetriangel der Firma Hoffmann

Diese Wertetriangel, die auch heute noch allgegenwärtig im Unternehmen auf jeder Ebene zu spüren ist, spricht intuitiv Punkte an, die heute – lange nachdem sie durch Hoffmann formuliert wurden – durch die betriebswirtschaftliche Forschung als grundlegende Erfolgsfaktoren ausgewiesen werden. So wies McKinsey in einer Studie, die unter dem Namen »Einfach überlegen« publiziert wurde, eindeutig nach, dass Unternehmen mit geringer Komplexität (dies heißt ja nichts anderes als einfach) wesentlich höhere Erträge erwirtschaften.

**Wert 1: Einfachheit**

Der zweite Werttreiber »Konzentration« wurde in der Literatur besonders durch einen berühmten Artikel von Gary Hamel und C. K. Prahalad, Professoren für strategisches Marketing, im Harvard Business Review herausgehoben. Die beiden Wissenschaftler lieferten dort überzeugende Argumente, warum die Konzentration auf Kernkompetenzen (»The Core Competencies of the Enterprise«) überlegene Ergebnisse verursacht. Heute findet man diese Aussagen in nahezu jedem Strategiekonzept der großen Unternehmen auf der ganzen Welt.

**Wert 2: Konzentration**

Es erscheint einsichtig, denn Konzentration bedeutet nichts anderes als das Weglassen von unwichtigen Dingen und – positiv formuliert – die Sammlung aller Kräfte auf die Bereiche, die von besonderer Bedeutung sind. Das Schöne an diesem Prinzip ist, dass es nicht nur auf der strategischen Ebene gilt, sondern für alle Tätigkeiten, die in einem Unternehmen ausgeübt werden. Auf diese Weise kann Hoffmann natürlich auch jeden Mitarbeiter erreichen, unabhängig von seiner Position.

**Wert 3: Nützlichkeit**

Und wie ist es mit dem Begriff »nützlich«? Die meisten wissen, dass im Leben meistens das Dienen vor dem Verdienen steht. »Nützlich« wird in der heutigen Managementliteratur als Wert schöpfend bezeichnet. Wir werden im Rahmen dieses Buches noch darauf eingehen, warum der wertorientierte Managementansatz nach unserer Einschätzung der einzig sinnvolle ist.

Franz Hoffmann hat also mit seinem Credo »Einfach, konzentriert und nützlich« voll ins Schwarze getroffen. Der herausragende Erfolg der Unternehmensgruppe Hoffmann als führender Werkzeughersteller in Europa gibt ihm auch aus ökonomischer Sicht Recht.

**»K und K«:  
Konzentration  
und Kompetenz**

Völlig unabhängig von Hoffmann gilt bei der Firma Wienerberger, einem der weltgrößten Hersteller von Ziegeln und Rohren, der Grundsatz »K und K«. In Anlehnung an das österreichische Kaiserreich hat das Unternehmen »K und K« mit »Konzentration und Kompetenz« belegt. Diese beiden Werte werden von jedem Mitarbeiter weltweit verstanden. Sie haben nicht nur im Rahmen der Unternehmensstrategie, sondern auch für den einzelnen Mitarbeiter eine echte Handlungsrelevanz.

**Unsere  
Überzeugungen**

In diesem Buch werden Sie die wichtigsten Überzeugungen kennen lernen, nach denen wir bei der FutureValue Group AG in all unseren Beratungsprojekten arbeiten. An dieser Stelle soll ein kleiner Auszug genügen. Einige unserer Kernthesen für ein wertorientiertes Management lauten:

1. Strategisches Oberziel und Erfolgsindikator des Unternehmens ist der nachhaltig geschaffene Unternehmenswert.
2. Gemessen wird der Erfolg an objektiven, finanziellen Kennzahlen wie dem Discounted-free Cashflow (DfCF),

der primär von Wachstum, Rentabilität und Kapitalkosten (Risiko) abhängt.

3. Marktattraktivität, Marktführerschaft, Prozesseffizienz und verteidigungsfähige Kernkompetenzen sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren.
4. Die Unternehmensstrategie regelt und koordiniert alle Aktivitäten der langfristigen Erfolgssicherung, deren Umsetzung ein strategisches Kennzahlensystem steuert.
5. Wertorientierte strategische Steuerung basiert auf fundierten Annahmen über die Abhängigkeiten von Erfolgsfaktoren und Unternehmenswert (»Geschäftslogik«).
6. Das Kapital wird konsequent in die Bereiche mit der relativ höchsten Wertgenerierung gelenkt.
7. Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sind nie Selbstzweck, sondern immer nur Mittel zum Zweck.
8. Alle wesentlichen Maßnahmen im Unternehmen müssen konsequent bezüglich ihrer Wirkung auf den Unternehmenswert geprüft werden.
9. Selbstverantwortung und angemessene unternehmerische Freiheit kompetenter Mitarbeiter sind wichtige Stützen des unternehmerischen Erfolgs.
10. Die Vergütung der Mitarbeiter im Unternehmen wird am Beitrag zum Unternehmenswert ausgerichtet.

In einem Credo – der Geschäftslogik – können die unterschiedlichsten Bereiche angesprochen werden. Dazu zählen Wachstum, Investition, Wertorientierung, Kultur, Wissen usw. Niemand auf dieser Welt kann Ihnen als Unternehmer die Aufgabe abnehmen, Ihre Glaubensgrundsätze zu formulieren. Es ist eine der wichtigsten, weil wegweisenden Aufgaben auf Ihrem Weg zum Unternehmenserfolg.

Formulieren Sie auf der nächsten Seite, woran Sie in Ihrem Unternehmen glauben, und geben Sie jeweils – wenn möglich – einen möglichst sicheren Beleg für diese Einschätzung an. Gehen Sie dabei insbesondere auf die Faktoren ein, die nach Ihrem Wissen für den Erfolg maßgeblich sind.

**Ihr Credo als  
Wegweiser**



## »Ohne Ziel kein Erfolg.«

**Je präziser,  
desto besser**

Das Leben funktioniert wie die Bestellung in einem Versandhaus: Man muss sehr präzise bestellen, um das zu bekommen, was man will. Je präziser die Bestellung, um so schneller und sicherer die Lieferung.

Diese eher intuitiven Aussagen werden durch die Empirie gestützt. Bei einer Untersuchung bei 500 deutschsprachigen Unternehmen, die Weissman & CIE 1998 durchgeführt hat, zeigte sich eine hoch signifikante Korrelation zwischen klar formulierten Unternehmenszielen und dem Erfolg dieser Unternehmen. Dabei stellten wir die folgenden Anforderungen: Die Unternehmen mussten im Idealfall

- ihre *strategischen* Ziele,
- die dazugehörigen *Messgrößen*,
- die *operativen* Ziele
- und die *Maßnahmen* dazu

formuliert haben. Von 500 befragten Unternehmen hatten nur 82 diese Voraussetzung erfüllt – aber genau diese hatten eine Rendite, die um 39 Prozent über dem Durchschnitt ihrer Branche lag. Wir haben diese Untersuchung nie auf Privatpersonen ausgedehnt, aber es gibt keinen Zweifel, dass hier die Zahlen noch wesentlich deutlicher ausfallen würden. Überprüfen Sie also selbst:

**Ihr Oberziel** Wie lautet Ihr strategisches Oberziel?



---

---

---

---

---

---

In den meisten unserer Seminare fragen wir die Teilnehmer nach den Zielen in ihren Unternehmen. Die Antworten fallen in der Regel sehr vielschichtig aus. Hier eine kleine Auswahl der meistgenannten Ziele:

- Umsatz
- Gewinnmaximierung
- Kundenzufriedenheit
- Sicherung/Ausweitung der Arbeitsplätze
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Prestige/Macht
- Wachstum usw.

Alle der oben genannten Ziele sind als strategisches Oberziel unzureichend, irreführend und zum Teil geradezu falsch. Betrachten wir die Natur als Vorbild. Was ist das »strategische Oberziel« – oder nennen wir es besser die strategische Hauptaufgabe – in der Natur? Es ist das Überleben der Art, die Fähigkeit zur Arterhaltung. Dieses biologisch richtige Ziel bedeutet übertragen auf Ihr Unternehmen, dass es das strategisch richtige Ziel ist, dafür zu sorgen, dass Ihr Unternehmen langfristig im Markt bleibt. Und zwar nicht als kümmerlicher Mitspieler, sondern in einer strahlenden, glänzenden Position – mit einer Hauptrolle.

**Überleben ist  
das Wichtigste**

## 2.2 Zum Hintergrund des wertorientierten Managements

Inzwischen ist es allgemeiner Konsens, den Wert des Unternehmens, der die gesamten Zukunftsperspektiven des Unternehmens einbezieht, anstelle des aktuellen Periodengewinns als Maßstab für den Erfolg von Unternehmen – also als Oberziel – zu betrachten. Allgemein gilt Alfred Rappaport, Professor aus Harvard, als Begründer des wertorientierten Managementansatzes. Zumindest war er der Erste, der diesen Begriff öffentlich formuliert hat.

**Wertsteigerung  
als Oberziel**

**Wertorientierte Unternehmenssteuerung umfasst alle  
Strategien und Maßnahmen, die darauf abzielen, den  
Unternehmenswert zu steigern.**

Die Erfordernis, eine am Unternehmenswert orientierte Unternehmenspolitik zu betreiben, folgt zwingend aus der Konkurrenz

**Belohnung durch  
Kapitalgeber**

der Unternehmen um die knappe Ressource »Kapital«. Unternehmen, die keine adäquate Steigerung ihres Wertes erreichen, werden für Kapitalgeber unattraktiv. Sie werden es schwerer haben, zusätzliches Eigenkapital von (neuen) Gesellschaftern zu bekommen, was auch die Möglichkeiten einer Fremdfinanzierung von Investitionsprojekten, die zur Sicherung der Wettbewerbsposition erforderlich sind, einschränkt. Da mit der voranschreitenden Globalisierung der Wirtschaft auch der Wettbewerb um knappes Kapital zugenommen hat, wird eine wertorientierte Unternehmensführung immer wichtiger.

Der Wert eines Unternehmens hängt dabei von zwei unternehmensspezifischen Faktoren ab: von Ertrag und Risiko.

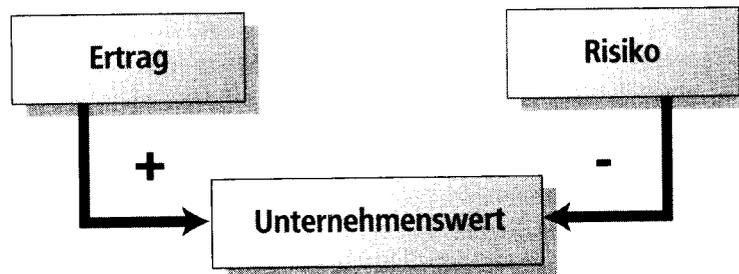


Abbildung 4:  
Determinanten des  
Unternehmenswerts

Da die Kapitalanleger risikofeindlich sind, werden sie ein risiko-reicheres Unternehmen nur dann so hoch bewerten wie ein risiko-ärmeres, wenn die Erträge höher sind; höheres Risiko muss »bezahlt« werden. Damit wird ein oft noch vernachlässigtes Risikomanagement zu einem zentralen Baustein jeder wertorientierten Unternehmensführung.

Wenn Sie der Gleichung

**Unternehmererfolg = Steigerung des Unternehmenswertes**

zustimmen, dann lautet die Konsequenz:

**Alles, was in Ihrem Unternehmen geschieht,  
sollte den Wert Ihres Unternehmens nachhaltig steigern.**

Eine gute Unternehmensstrategie ist somit jene, die den Unternehmenswert maximiert. Sinnvoll sind gemäß dieser Sichtweise des »Wertmanagements« genau die unternehmerischen Maßnahmen (Investitionen, Forschungsprojekte oder Marktausweitungen), die zu einer Steigerung des Unternehmenswertes führen, also eine Rendite erwarten lassen, die über den (risikoabhängigen) Kapitalkosten liegt.

Kennzahlen zur wertorientierten Unternehmensführung sollen sicherstellen, dass in allen Unternehmensbereichen eine Mindestrendite erzielt wird, die dem Risiko des jeweiligen Geschäftes entspricht. Die knappen Mittel sind dauerhaft nur den operativen Einheiten zur Verfügung zu stellen, die diesen Verzinsungsansprüchen gerecht werden. Aktivitäten, die diesen Ansprüchen nicht genügen (auf längere Sicht), sind umzustrukturieren bis hin zur Desinvestition. Oberste Zielsetzung muss die nachhaltige und langfristige Steigerung des Unternehmenswertes sein. Was bedeutet dieses Konzept nun konkret für Ihr Unternehmen?

**Mindestrenditen  
festlegen**

### 2.3 Aufgabe 1: Bilden Sie klare, abgrenzbare Geschäftseinheiten

Sie müssen wissen, in welchen Geschäftsbereichen Ihr Unternehmen die größten Zukunftspotenziale hat. Eine erste qualitative Beurteilung der Geschäftseinheiten – oder zukünftiger Investitionen – ist bereits anhand einiger beispielhaft ausgewählter Einflussfaktoren möglich.

**Zukunftspotenziale  
aufdecken**

Wenn Sie in einer Geschäftseinheit kaum konjunkturelle Zyklen feststellen, die Wachstumsperspektive günstig, die Marktposition gut ist und ein relativ niedriger Anteil an Fixkosten besteht, so hat dieser Bereich eine positive Wirkung auf Ihren Unternehmenswert. Ist jedoch ein hoher Verschuldungsgrad zu verzeichnen sowie eine geringe Nachhaltigkeit der Erträge, fällt die Wirkung eher negativ aus. Die Tabelle auf der nächsten Seite zeigt die Einflussfaktoren im Überblick.

Tabelle 1:  
Einflussfaktoren auf den  
Unternehmenswert

Einflussfaktor auf den Wert einer Geschäftseinheit	Wirkung
Nahezu keine konjunkturellen Zyklen	+
Günstige Wachstumsperspektiven	+
Sehr hoher Verschuldungsgrad	-
Geringe Nachhaltigkeit der Erträge (niedrige Umsatzrendite)	-
Gute Marktposition (Marktanteil, Marke, Kundenzufriedenheit)	+
Relativ niedriger Anteil fixer Kosten	+

## 2.4 Aufgabe 2: Ermitteln Sie die Kapitalkosten und den Wert Ihrer Geschäftseinheiten

Manche der so genannten Fachleute der Unternehmensbewertung verschleiern mit Fachausdrücken häufig nur eigene Unsicherheit. Der gesunde Menschenverstand zeigt aber schnell, dass der Wert Ihres Unternehmens gleichzusetzen ist mit dem Wert aller Gelder, die Ihrem Unternehmen in der Zukunft zufließen werden, und dies bestätigt auch die Kapitalmarkttheorie. Ergänzend ist nur noch ein Kapitalisierungssatz zu bestimmen, in dem die erwogenen Risiken eingehen.

### »Discounted-Cash-Flow«-Methode

Grundlage der Bestimmung des Unternehmenswertes ist also die geplante Unternehmensentwicklung der nächsten Jahre, insbesondere die zukünftigen freien Cash-Flows, also die Cash-Flows vor Zinsen, aber nach Abzug von Investitionen in Anlage- und Umlaufvermögen (»Discounted-Cash-Flow«-Methode). Der Unternehmenswert (»Discounted-Cash-Flow«) erfüllt alle Anforderungen an einen harten Maßstab für die Beurteilung des Erfolgs eines Unternehmens bzw. seiner Strategie. Er ist buchhalterisch nur schwer zu beeinflussen und zeigt die zukünftigen Wertpotenziale im Sinne der abgezinsten freien Liquidität auf. Dieser Wert wird sich international als Maß für Unternehmenserfolg durchsetzen!

Die für die Bestimmung der Unternehmensentwicklung notwendigen Plandaten sind mit Unsicherheit behaftet. Die Möglichkeit, geplante Ziele zu verfehlen, bezeichnet man als Risiko. Sinnvollerweise sollten Risiken in den Planungen auch explizit

berücksichtigt werden, ansonsten wird durch die Planungen ein Grad der Sicherheit suggeriert, der durch die Unsicherheit der Zukunft nicht gegeben ist.

Damit ein Geschäftsfeld oder eine Investition einen positiven Beitrag zum Unternehmenswert leistet, ist es erforderlich, dass seine Rendite größer ist als sein risikoabhängiger Kapitalkostensatz. Der Wertgewinn einer Unternehmensaktivität lässt sich dabei beispielsweise mit dem »Economic-Value-Added« (EVA) in Abhängigkeit der Differenz von Rendite und Kapitalkostensatz angeben:

»Economic-Value-Added«

$$\text{EVA} = \text{Kapitalbindung} \cdot (\text{Rendite} - \text{Kapitalkostensatz})$$

Als Rendite ist das Verhältnis von Betriebsergebnis (ordentlicher Gewinn vor Zinsen) zum betriebsnotwendigen Kapital (Anlagevermögen + Nettoumlaufvermögen) anzusetzen.

Finanziert wird eine Investition oder ein Geschäftsfeld mit Eigen- und Fremdkapital. Die Kapitalkosten ergeben sich daher als Mittelwert der Fremdkapitalkosten  $k_f$  (Darlehenszinssatz) und den Eigenkapitalkosten  $k_e$ , wobei mit dem Steuersatz  $s$  die steuerlichen Vorteile des Fremdkapitals erfasst werden. Anstelle von Kapitalkosten spricht man auch von »weighted average cost of capital« (WACC):

$$\text{WACC} = (1 - s) \cdot \text{FK} \cdot k_f + \text{EK} \cdot k_e$$

Zu beachten ist, dass die Anteile an Eigenkapital (EK) und Fremdkapital (FK) jeweils mit ihrem Marktwert – nicht dem Bilanzwert – zu gewichten sind. Der Eigenkapitalbedarf eines Geschäftsfeldes – und damit die Kapitalkosten und der EVA – hängt vom Risiko ab, was eine Integration des Risikomanagements in eine wertorientierte Unternehmensführung erfordert.

Risikomanagement integrieren

Bei einem Unternehmen mit mehreren, unterschiedlich riskanten Geschäftsfeldern kann man den Eigenkapitalbedarf EK (Risikodeckungspotenzial) jedes Geschäftsfeldes mit dem Risikoumfang »Value-at-risk« bestimmen und daraus dessen Kapitalkosten und den Wertbeitrag (EVA) ableiten. Eine Möglichkeit der Bestimmung der Eigenkapitalkosten  $k_e$  bietet das »Capital-Asset-Pricing«-Modell (CAP-Modell) von William Sharpe:

Das CAP-Modell

$$k_e = r_0 + (r_m - r_0) \cdot \beta$$

Dabei drückt  $\beta$  das »systematische Risiko« aus, also die Wirkungen allgemeiner, nicht unternehmensspezifischer Einflüsse auf die Rentabilität (z. B. Konjunktur- und Zinsentwicklung). Dabei bedeutet:

- $\beta = 0$ : kein systematisches Risiko
- $\beta = 1$ : durchschnittliches Risiko
- $\beta = 2$ : sehr hohes Risiko

Nur diese Risikokomponente ist gemäß des CAP-Modells für die Eigenkapitalkosten relevant, weil sie nicht durch Diversifikation – also die Zusammenfassung verschiedener Projekte bzw. Anlagen in einem Pool (Portefeuille) – zu beseitigen ist. Die Variable  $r_0$  bezeichnet den risikolosen Zins, der sich beispielsweise durch die Rendite von Bundesanleihen abschätzen lässt;  $r_m$  ist der durchschnittliche Marktzins für riskante Kapitalanlagen wie Aktien.

#### Eigenkapital ist teurer als Fremdkapital

Warum muss das Eigenkapital immer teurer als das Fremdkapital sein? Wenn Sie von der Bank ein mittel- bis langfristiges Darlehen in Anspruch nehmen, werden Sie dafür zwischen fünf und zehn Prozent (je nach Währung, Bonität, Sicherheit, Branche etc.) bezahlen müssen. Für das benötigte Kapital gilt zunächst als Basiszinssatz die Höhe einer risikolosen Anlage (z. B. für Bundeschatzbriefe). Diesem Wert wird ein Risikozuschlag für das eingegangene Risiko hinzugefügt, weil Anleger höhere Risiken nur akzeptieren, wenn eine höhere Rendite erwartet wird.

Das folgende Beispiel zeigt die Berechnung der Kapitalkosten (WACC) eines fiktiven Unternehmens:

#### 1. Eigenkapitalkosten

– Risikoloser Zinssatz ( $r_0$ )	6,5 %
– Allgemeiner Risikozuschlag für Eigenkapital ( $r_m - r_0$ )	5,0 %
– Geschätzter $\beta$ -Koeffizient	1,2
<b>Eigenkapitalkosten</b>	<b>12,5 %</b>

Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital (zu Marktwerten)	40 %
--	------

#### 2. Fremdkapitalkosten

– Fremdkapitalzinssatz	7,0 %
– Gewinnsteuersatz (bei Vollausschüttung)	20 %
Fremdkapitalzinssatz nach Steuern	5,5 %
Anteil des Fremdkapitals am Gesamtkapital (zu Marktwerten)	60 %

#### 3. Durchschnittliche Gesamtkapitalkosten

Die durchschnittlichen Gesamtkapitalkosten errechnen sich also bei der zugrunde gelegten Eigenkapitalquote (Verhältnis Eigen- zu Fremdkapital) von 40 % wie folgt:

$$\text{Anteil EK} \times \text{EK-Kosten} + \text{Anteil FK} \times \text{FK-Kosten} \\ 0,4 \cdot 12,5 \% + 0,6 \cdot 5,5 \% = 8,3 \%$$

Um eine positive Wertentwicklung für seine Gesellschafter zu erzielen, muss dieses Unternehmen mindestens eine durchschnittliche jährliche Rendite von 8,3 Prozent – die Höhe der Kapitalkosten – erzielen.

Machen Sie sich noch einmal bewusst: Jedes unternehmerische Investment unterliegt einem spezifischen Risiko. Der Diskontierungsfaktor entspricht dem marktüblichen Zins für eine risikolose Anlage zuzüglich dem Risikofaktor für das spezifische Investment. Das Risiko, sich in einer Unternehmung zu engagieren, wird damit im Zinssatz berücksichtigt.

### 2.5 Aufgabe 3: Ermitteln Sie die maßgeblichen Werttreiber

Aus der Definition des Unternehmenswerts lassen sich unmittelbar Konsequenzen für die wertorientierte Unternehmenssteuerung ableiten. Theoretisch kann man nämlich durch die Ableitung der erwarteten Wirkung bestimmter Maßnahmen auf Ertrag (freier Cash-Flow) und Risiko eine fundierte Beurteilung vornehmen.

Grundsätzlich zeigen sich vier maßgebliche Hebel zur Steigerung des Unternehmenswertes (bzw. des Wertes einer Geschäftseinheit), die so genannten »Werttreiber«. Dabei beschreiben die beiden ersten zusammen die Gewinne bzw. die Gewinnentwicklung:

**Vier Hebel zur Wertsteigerung**



## Tipp 3

### Wählen Sie nur attraktive Tätigkeitsfelder für Ihr Unternehmen!

#### 3.1 Bestimmen Sie die Attraktivität Ihres Marktsegments

Unternehmen sollten sich auf prinzipiell Erfolg versprechende Tätigkeitsfelder konzentrieren.

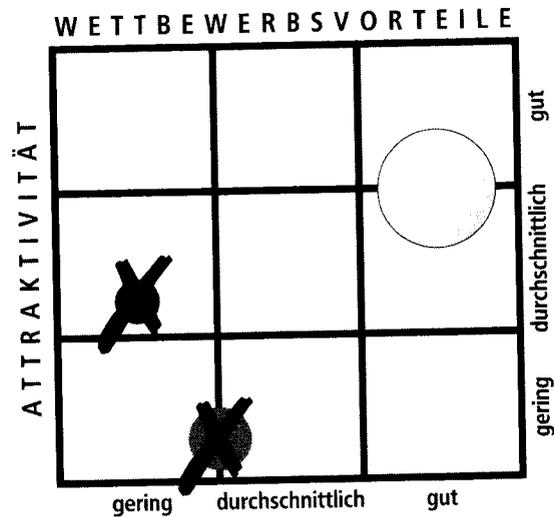
**Erst sollten Sie entscheiden, was Sie tun wollen, dann folgt die Entscheidung, wie es zu tun ist.**

Ein Unternehmen sollte sich auf Geschäfts- bzw. Tätigkeitsfelder konzentrieren, bei denen die vorhandenen Kernkompetenzen (vgl. Tipp 6) zum Tragen kommen.

Wie wir bereits im Zusammenhang mit den Erfolgsfaktoren angedeutet haben, hat die Wahl der richtigen Tätigkeitsfelder einen großen Einfluss auf den Erfolg von Unternehmen. In einem ungeeigneten Tätigkeitsfeld ist auch mit größtem Engagement manchmal kein ausreichender Unternehmenserfolg möglich. Der Markterfolg eines Unternehmens hängt sowohl von der Attraktivität des Marktes (exogener Faktor) als auch von den Wettbewerbsvorteilen des Unternehmens im Vergleich zu den Konkurrenten ab. Beide Faktoren kann man in einem Diagramm (»Portfolioanalyse«) darstellen.

**Bestimmungsgrößen  
des Markterfolgs**

Abbildung 5:  
Portfolioanalyse –  
Marktattraktivität und  
Wettbewerbsvorteile



Sie sollten aber bedenken, dass durch geeignete Maßnahmen – z. B. Werbung oder technische Weiterentwicklungen – die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens oder eines Tätigkeitsfeldes verbessert werden kann. Die Marktattraktivität ist aber weitgehend exogen gegeben.

**Markteintrittsbarrieren**

Ist ein Unternehmen in einem besonders attraktiven Marktsegment tätig, ist immer mit einem Markteintritt neuer Wettbewerber zu rechnen, was die erzielbaren Renditen tendenziell absinken lässt. Daher ist es für ein bereits etabliertes Unternehmen von hoher strategischer Bedeutung, möglichst schnell wirksame Markteintrittsbarrieren aufzubauen. Dies kann beispielsweise geschehen durch das Besetzen der besten Standorte, langfristige Verträge mit Kunden oder den Aufbau einer Marke oder außergewöhnlicher Reputation.

Meist lässt sich ein Wettbewerb nicht vermeiden. Wie Sie dabei eigene Wettbewerbsvorteile aufbauen können, werden wir später (vgl. Tipp 5) näher diskutieren.

Da sich bei immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen und Umfeldveränderungen Wettbewerbsvorteile immer schneller entwerten, sollte bei der Beurteilung der Wettbewerbsposition immer geprüft werden, wie nachhaltig diese ist. Nachhaltig sind insbe-

sondere die durch Kernkompetenzen abgestützten Wettbewerbsvorteile.

Da es die Marktattraktivität kaum beeinflussen kann, bleibt für ein Unternehmen mit sehr unattraktiven Tätigkeitsfeldern meist nur die strategische Option, diese aufzugeben oder zu verkaufen.

Für die Beurteilung der Marktattraktivität können die in der folgenden Tabelle angegebenen Einzelkriterien herangezogen werden, die an den Porter-Ansatz der Wettbewerbskräfte angelehnt sind.

Einflussfaktor auf die Marktattraktivität	Renditewirkung
1. Erwartetes Marktwachstum	+
2. Leistungsrisiken (z. B. Kalkulationsfehler)	-
3. Möglichkeiten zur Differenzierung: z. B. Markenbildung	+
4. Konjunktorempfindlichkeit, Nachfrageschwankungen	-
5. Notwendige Kapitalbindung, Fixkostenbelastung	-
6. Möglichkeit der Kundenbindung	+
7. Verhandlungsmacht der Kunden	-
8. Verhandlungsmacht der Lieferanten	-
9. Substitutionsprodukte, Substitutionsleistungen	-
10. Markteintrittshemmnisse für neue Wettbewerber	+
11. Abwehrreaktionen etablierter Unternehmen	+
→ Gesamtbewertung der Marktattraktivität	<input type="text"/>

Tabelle 2:  
Marktattraktivität

Insbesondere sollten Tätigkeitsfelder gemieden bzw. aufgegeben werden, die

- schrumpfendes Marktvolumen aufweisen,
- niedrige Markteintritts- und hohe Marktaustrittsschranken aufweisen,
- starke Abhängigkeiten von wenigen Kunden oder Lieferanten zeigen,

- hohe Fixkostenbelastung und starke konjunkturelle Nachfrageschwankungen verbinden,
- kaum Differenzierungsmöglichkeiten vorweisen und nur vom Kaufkriterium »Preis« dominiert werden.

Bei der Beurteilung der Attraktivität eines Marktes oder Marktsegments sollten natürlich die zukünftigen Entwicklungen mit beachtet werden, um zu erkennen, welchen Veränderungen ein Markt – und Ihre Wettbewerbsposition in diesem Markt – unterliegt. Nachfolgend haben wir Ihnen deshalb neun Megatrends sowie wesentliche Trends im Konsumentenverhalten zusammengefasst, damit sie deren Bedeutung für Ihr Unternehmen und seinen Markt abschätzen können.

### 3.2 Neun Megatrends und ihre Bedeutung

#### Branchen-unabhängige Entwicklungen

Megatrends sind dadurch charakterisiert, dass sie unabhängig von der Branche gelten. Sie gelten für das gesamte Umfeld und stellen den Rahmen jeder Umfeldanalyse dar. Wir gehen unter anderem von den folgenden Trends aus:

1. Instabilität und Widersprüche im Konsumentenverhalten
2. Gnadenloser und komplexer Hyperwettbewerb
3. Produkte werden austauschbarer; die Trennung von Produkt und Dienstleistung wird zunehmend schwieriger
4. Unternehmen gestalten öffentliche Wertedebatten und das gesellschaftliche Umfeld mit
5. Verlust der Mitte
6. Multimedia und Datenautobahnen verändern Branchen und Lebensweisen
7. Es entstehen immer neue Kooperationsnetzwerke
8. Die Bedeutung der Marken nimmt zu
9. Stagnation und Rückgang in vielen Wirtschaftsegmenten

#### Neues Konsumverhalten

Die BBE Unternehmensberatung hat 1999 dazu die für die nächsten Jahre wichtigsten Trends im Konsumentenverhalten zusammengefasst. Grundlage dieser Untersuchung war eine Experten-

befragung. Nachfolgend werden die wichtigsten Konsumtrends kurz erläutert. Auch sie sind Rahmenbedingungen, denen unternehmerische Entscheidungen – insbesondere im Rahmen des Marketings – gerecht werden müssen.

1. Die Bedeutung der Teens und Twens beim Konsum nimmt zugunsten der 40- bis 65-Jährigen ab. Insbesondere für den Handel werden die »Mid Ager« als die konsumstärksten und konsumfreudigsten Verbraucher in Deutschland die wichtigste Zielgruppe.
2. Gefragt ist der schnelle Konsum ohne mühsame Vorbereitungen oder langfristige Verpflichtungen. Produkte, Dienstleistungen und Angebote müssen dem schnellen Lebenswandel entsprechen, der neben Wechsel von Wohnorten, Jobs usw. auch den schnellen Wechsel persönlicher Stile der Konsumenten beinhaltet. Flexibilität und Variabilität werden daher zukünftig eine noch stärkere Bedeutung für Unternehmen haben.
3. Das preisbewusste Einkaufen (Schnäppchenjagd) wird immer stärker in der Gesellschaft anerkannt und gefördert. Außerdem wird das Internet den Preisdruck für die Unternehmen und insbesondere für den klassischen Handel dramatisch verschärfen. Die Unternehmen müssen sich konsequent zwischen der Preis- und Serviceorientierung entscheiden. Nur wer ein klares Profil vorweisen kann, wird künftig noch genügend Kunden anziehen.
4. Bezogen auf den Einkauf und Konsum verbinden die Kunden mit Convenience im Wesentlichen Zeitersparnis und Stressvermeidung. Das Potenzial in Deutschland ist dafür beachtlich. Die Gründe für diesen Trend sind vor allem demografische Entwicklungen wie die steigende Anzahl von Singles, berufstätigen Frauen und Senioren, aber auch die zunehmende Freizeitorientierung.
5. Für 1998 beziffert das Electronic Commerce Forum in Köln den Onlineumsatz auf 1,7 Mrd. DM. Die meisten E-Commerce-Prognosen stimmten darin überein, dass in

**Zielgruppen:**  
»Mid Ager«, Frauen und Senioren

**Die flexible Gesellschaft**

**Preisbewusste Konsumenten**

**Convenience**

**E-Commerce: Das weltweite Warenhaus**





## Tipp 4

### Beachten Sie die Risiken!

#### 4.1 Höherer Unternehmenswert durch Risikomanagement

Neben der Rendite muss Ihr Unternehmen genauso die mit allen Aktivitäten verbundenen Risiken beachten, um nachhaltig den Wert zu steigern. Eigentlich ist auch dieser Gedanke nicht ganz neu, denn bereits 1952 veröffentlichte der Amerikaner Harry Markowitz im »Journal of Finance« seinen bahnbrechenden Artikel »Portfolio Selection«. Trotzdem dauerte es noch Jahre, bis die Fachwelt erkannte, dass hier eine neue Denkweise begründet wurde, die das Portfoliomanagement und damit die gesamte Kapitalanlagentheorie revolutionieren sollte. Erst 1990 erhielt Markowitz zusammen mit William Sharpe und Merton Miller, die seine Gedanken weiterentwickelten, den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften und damit den verdienten Lohn für eine Leistung, die heute aus der Anlage- und Finanzplanung nicht mehr wegzudenken ist.

**Portfoliomanagement**

Markowitz zeigte klar auf, dass jeder Investor neben dem Renditeziel auch das Risiko und dabei die Wechselwirkungen (»Korrelationen«) zwischen den einzelnen Portfoliobestandteilen beachten sollte. Risiko wurde dabei von ihm verstanden als die Schwankung der Renditen in einem gewissen Zeitraum (»Varianz«). Ein Beispiel: Wenn eine Aktie in einem Jahr 24 Prozent und im nächsten Jahr vier Prozent Rendite bringt, so ist das Risiko darin zu sehen, dass die Rendite erheblich um ihren Mittelwert von 14 Prozent schwankt.

**Varianz der Rendite  
= Risiko**

**Je höher die Schwankungsbreite, umso größer ist das Risiko.**

In der Praxis werden diese Schwankungen natürlich über einen längeren Zeitraum als über zwei Jahre gemessen. Diese Schwankungsbreite, die auch Volatilität genannt wird, berechnet man, indem man die mathematischen Maße Varianz bzw. die Quadratwurzel aus der Varianz, die Standardabweichung, ermittelt. Die Volatilität ist die auf ein Jahr bezogene Standardabweichung der Renditen in Prozent.

Wir können diese Erkenntnisse aus dem Kapitalanlagebereich auch auf die Betrachtung des Unternehmenswertes anwenden, weil auch Unternehmen letztlich Kapitalanlagen darstellen.

Inwieweit erhöht Risikomanagement den Wert eines Unternehmens? Der Wert Ihres Unternehmens hängt ab von zukünftigen Erträgen, aber auch von den damit verbundenen Risiken. Je niedriger die Schwankungsbreite (Volatilität), umso höher ist der Unternehmenswert.

**Wenn die Erhöhung des Unternehmenswertes Ihr Ziel ist, müssen Sie ein aktives Risikomanagement betreiben!**

Betrachten wir das Thema zunächst aus der traditionellen Sichtweise, z. B. einer Ihr Unternehmen finanzierenden Bank. Eine angemessene Eigenkapitalausstattung eines Unternehmens ist zur Risikobegrenzung und Sicherung der Bonität unumgänglich. Eigenkapital deckt nämlich mögliche Verluste ab.

**Reicht Ihr Eigenkapital?** Eine angemessene Eigenkapitalausstattung kann man zunächst annehmen, wenn

- die Eigenkapitalquote über 30 Prozent (mindestens 20 Prozent) und
- die Eigenkapitalreichweite (Eigenkapital in Prozent der Fixkosten) über vier Monaten (mindestens zwei Monaten) liegt sowie
- die Netto-Verbindlichkeiten des Unternehmens höchstens das Dreifache (allerhöchstens das Sechsfache) der jährlichen Cash-Flows ausmachen (dynamischer Verschuldungsgrad < 6).

Anzumerken ist allerdings, dass die Angemessenheit der Eigenkapitalausstattung natürlich vom Umfang der Risiken – und damit auch der Branchenzugehörigkeit – abhängt. Beispielsweise hat ein Unternehmen mit einer höheren Umsatzrendite – bei gleichen Umsatzenschwankungen – eine niedrigere Wahrscheinlichkeit, Verluste zu erleiden, als ein Unternehmen mit geringerer Umsatzrendite.

Für die Beurteilung der Angemessenheit der Eigenkapitalausstattung sollten deshalb auch Risikokennzahlen wie Umsatzrendite, Sicherheitsgrad oder Cash-Flow-Marge herangezogen werden (vgl. Tabelle 4). Sinnvoll ist eine gezielte Abstimmung der Eigenkapitalausstattung mit den (durchaus messbaren) Leistungs-, Markt- und Kostenstrukturrisiken. Wir werden darauf später noch näher eingehen.

Finanzielle Stabilität	Zielwert	Ihr Unternehmen
Eigenkapitalquote	> 30 %	
Dynamischer Verschuldungsgrad	< 3	
Eigenkapitalreichweite	> vier Monate	
Umsatzrendite	> 5 %	
Sicherheitsgrad	> 10 %	
Cash-Flow-Marge	> 10 %	
Kapitalrückflussquote	> 10 %	

Tabelle 4: Risikokennzahlen

Die einzelnen Kennzahlen errechnen sich folgendermaßen:

- Eigenkapitalquote:  $\text{Eigenkapital} / \text{Bilanzsumme}$
- Dynamischer Verschuldungsgrad:  $\text{Netto-Verbindlichkeiten} / \text{Cash-Flow}$
- Eigenkapitalreichweite:  $\text{Eigenkapital} / (\text{fixe Kosten}) \cdot 12 \text{ Mon.}$
- Umsatzrendite:  $(\text{Gewinn vor Steuer}) / \text{Umsatz}$
- Sicherheitsgrad:  $(\text{Umsatz} / \text{Break-Even-Umsatz}) - 1$
- Cash-flow-Marge:  $\text{Cash-Flow} / \text{Umsatz}$
- Kapitalrückflussquote:  $(\text{Cash-Flow} + \text{Zinsen}) / \text{Bilanzsumme}$

## Elemente des Risikomanagements

Ein systematischer und praktischer Ansatz für ein Risikomanagement Ihres Unternehmens sollte mehr leisten als eine einfache Bilanzanalyse, die letztendlich nur die »Risikotragfähigkeit«, nicht aber den »Risikoumfang« Ihres Unternehmens beurteilt. Folgende Elemente sollte das Risikomanagement eines Unternehmens umfassen, um einen deutlichen Beitrag zur wertorientierten Unternehmensführung leisten zu können:

- Risikoanalyse und Risikoaggregation,
- Risikobewältigung,
- organisatorische Gestaltung von Risikomanagement-Systemen und Monitoring.

## Risikoanalyse

Bei der Risikoanalyse werden alle auf das Unternehmen einwirkenden Einzelrisiken systematisch identifiziert und anschließend hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit und quantitativen Auswirkungen bewertet. Es sind folgende Risikofelder zu betrachten:

- strategische Risiken, z. B. akute Gefährdung wichtiger Wettbewerbsvorteile;
- Marktrisiken, z. B. konjunkturelle Absatzmenschwankungen;
- Finanzmarktrisiken, z. B. Zins- und Währungsveränderungen;
- rechtliche und politische Risiken, z. B. Änderungen der Steuergesetze;
- Risiken aus Corporate Governance, z. B. unklare Aufgaben- und Kompetenzregelungen;
- Leistungsrisiken der primären Wertschöpfungskette und der Unterstützungsfunktionen, z. B. Kalkulationsfehler oder Ausfall der EDV.

Eine fundierte Risikoanalyse geht durch den Einsatz spezifischer Analysemethoden (z. B. Marktrisikoanalyse mittels Auswertung der Wettbewerbskräfte) in den einzelnen Risikofeldern über das Sammeln bekannter Risiken hinaus und sichert so die vorhandenen Risikobetrachtungen in Unternehmen ab.

## Risikoaggregation

Zielsetzung der Risikoaggregation ist die auf die Risikoanalyse aufbauende Bestimmung des Gesamtrisikoumfangs (»Risk exposure«) der Unternehmungen sowie der relativen Bedeutung der

Einzelrisiken. Dabei sind Wechselwirkungen der Risiken – z. B. durch Risikosimulationsverfahren – explizit zu berücksichtigen. Hierzu werden die Wirkungen der Einzelrisiken im Kontext der im Unternehmen genutzten Planungsmodelle (z. B. Plan-GuV) integriert, was die Verbindung zwischen Risikomanagement und »traditioneller« Unternehmensplanung ermöglicht.

Das geeignetste Verfahren zur Risikoaggregation stellt die Risikosimulation (»Monte-Carlo-Simulation«) dar. Hierzu werden die Wirkungen der Einzelrisiken in einem Rechenmodell des Unternehmens, beispielsweise den entsprechenden Posten der GuV oder Bilanz, zugeordnet. Solche Risikowirkungen werden durch Wahrscheinlichkeitsverteilungen beschrieben. In unabhängigen Simulationsläufen wird mithilfe von Zufallszahlen ein Geschäftsjahr mehrere tausend Mal durchgespielt und jeweils eine Ausprägung der GuV oder Bilanz berechnet.

## »Monte-Carlo-Simulation«

Insgesamt wird so durch die Risikoaggregation das Fundament geschaffen, um den Wertbeitrag (EVA) jedes Unternehmensbereichs und jeder Investition zu ermitteln und damit eine fundierte wertorientierte Unternehmensführung zu ermöglichen. Ein solches Risikosimulationsverfahren ist sehr leistungsfähig, aber auch aufwendig. Deshalb werden wir Ihnen nachfolgend einen einfachen Ansatz für eine übersichtliche Bestimmung der Risikoposition Ihres Unternehmens vorstellen.

Das strategische Risikomanagement befasst sich außer mit der Identifikation von Risiken, die die Wettbewerbsvorteile oder Kernkompetenzen des Unternehmens bedrohen, mit der Bestimmung einer angemessenen Eigenkapitalausstattung für das Unternehmen. Eine zu geringe Eigenkapitalausstattung erhöht beispielsweise die Konkurswahrscheinlichkeit und mindert so den Unternehmenswert. Eine zu hohe Eigenkapitalausstattung ist dagegen – weil Eigenkapital relativ teuer ist – mit zu hohen Kapitalkosten verbunden, was ebenfalls nicht im Sinn einer wertorientierten Unternehmensführung ist. Die folgende vereinfachte Darstellung erläutert den Zusammenhang zwischen Unternehmensrisiko – speziell Umsatzschwankungen aus Markt- und Leistungsrisiken – einerseits und Eigenkapitalbedarf (Finanzierungsstruktur) andererseits.

## 4.2 Das Gesamtrisiko eines Unternehmens

Das Gesamtrisiko eines Unternehmens soll hier also vereinfachend nur durch zwei – besonders wichtige – der oben angesprochenen Risikofelder beschrieben werden, nämlich Marktrisiko und Leistungsrisiko. Ergänzend werden die Kostenstruktur (Kostenstrukturrisiko) und die Finanzierungsstruktur (Finanzstrukturrisiko) betrachtet, die im Kontext der »strategischen Risiken« von Bedeutung sind.

### Marktrisiko

1. Primärer Ausgangspunkt der unternehmerischen Risiken ist insbesondere der (Absatz-)Markt, weil die zukünftigen Umsätze nicht sicher bekannt sind. Je unsicherer die zukünftigen Umsätze prognostizierbar sind (in der Regel, wenn sie sehr stark schwanken), desto höher ist das *Marktrisiko*. Konjunktur- oder modeabhängige Branchen und solche ohne langfristige Lieferverträge oder mit stagnierender Nachfrage sowie geringen Differenzierungsmöglichkeiten sind tendenziell riskanter.

### Leistungsrisiko

2. In die Kategorie der *Leistungsrisiken* gehören insbesondere Risiken, die mit der Leistungserstellung (Wertschöpfung) und den dafür eingesetzten Ressourcen in Zusammenhang stehen, also z. B. Feuerschäden, Maschinenausfall oder Arbeitsunfälle. Im Gegensatz zu den nachfrageseitigen Marktrisiken umfassen sie die angebotsseitigen Risiken, die zu einem teilweisen oder vollständigen Ausfall der Leistungserstellung (Produktion) oder zumindest zu ungeplanten Erhöhungen der Leistungserstellungskosten führen.

### Kostenstrukturrisiko

3. Die Höhe der Auswirkungen von Umsatzschwankungen infolge des Markt- und Leistungsrisikos auf die Unternehmensgewinne hängt von der Kostenstruktur ab. Entscheidend ist, wie schnell die Kosten bei rückläufigen Umsätzen abgebaut werden können. Etwas vereinfachend kann man deshalb den Anteil der Fixkosten am Umsatz als Maß für das *Kostenstrukturrisiko* ansehen. Je höher der relative Anteil fixer, also umsatzunabhängiger Kosten ist, desto gefährlicher ist ein Umsatzrückgang.

Wie schnell ist Ihr Unternehmen in der Lage, auf externe Risiken durch Abbau von Kosten zu reagieren? Gelingt dieser Abbau nicht, würden sich externe Risiken voll im Ergebnis durchschlagen.

### Die Variabilisierung von Kosten ist deshalb in aller Regel ein sinnvoller Ansatz zur Erhöhung des Unternehmenswertes.

Unternehmen mit einer sehr variablen Kostenstruktur sind wesentlich leichter in der Lage, sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Nach Darwin (»Survival of the fittest«) gewinnt ja das »System« mit der höchsten Fähigkeit, sich möglichst rasch an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Je elastischer Ihr Unternehmen also Markt- und Leistungsschwankungen ausgleichen kann, desto stärker ist sein »Immunsystem«. Unternehmen dieser Art sind robuster, werden nicht gleich von Veränderungen umgeworfen und damit ist ihr Wert höher.

4. Die Auswirkungen der Gewinnschwankungen auf die Rentabilität des Unternehmens, bzw. auf den Unternehmenswert, hängt von der Kapitalbindung und der Finanzierungsstruktur ab. Bei einer geringen Eigenkapitalquote sind die Wirkungen von Gewinnschwankungen besonders gravierend, was sich in einer hohen Volatilität der Eigenkapitalrendite – einer wesentlichen betriebswirtschaftlichen Zielgröße – zeigt. Bei gegebenen Werten der Kostenstruktur sowie Markt- und Leistungsrisiken ist es hier Ihre Aufgabe, eine adäquate Eigenkapitalausstattung – als »Risikodeckungspotenzial« – sicherzustellen.

### Finanzstrukturrisiko

Von entscheidender Bedeutung ist, dass sich die vier Risikokomponenten – wie man mathematisch zeigen kann – etwa multiplikativ verstärken. Dies hat beispielsweise zur Konsequenz, dass Unternehmen mit einem hohen Marktrisiko besonders bestrebt sein sollten, Kostenstruktur- und Finanzstrukturrisiko zu reduzieren, um das Gesamtrisiko in akzeptablen Grenzen zu halten. Konkret könnte dies in der Praxis bedeuten, dass das Unternehmen den Fixkostenanteil durch Outsourcing und eine

**Die Risikokomponenten verstärken sich gegenseitig**

Reduzierung der Fertigungstiefe senkt und die Eigenkapitalquote erhöht. Letztendlich ist auch die Bestimmung der angemessenen Eigenkapitalausstattung eines Unternehmens – und damit der Kapitalkosten – nur möglich, wenn man Markt- und Leistungsrisiken kennt. Traditionelle Methoden der Jahresabschlussanalyse und der Bonitätsprüfung mittels Ratingsystemen können dies nicht leisten.

$$R = (MR + LR) \cdot KSR \cdot \left( 1 + \frac{FK}{EK} \right)$$

R = aggregiertes Risiko  
 MR = Marktrisiko  
 LR = Leistungsrisiko  
 KSR = Kostenstrukturrisiko  
 FK = Fremdkapital  
 EK = Eigenkapital

R < 12 geringes Gesamtrisiko  
 R > 12 hohes Gesamtrisiko

Abbildung 6:  
Fundamentalgleichung  
des Risikomanagements

Die folgende Übersicht zeigt eine durch die WIMA GmbH erstellte Abschätzung des Risikos in verschiedenen deutschen Branchen. Die Risikowerte ergeben sich aus folgenden Faktoren:

Branche	Markt- risiko	Leistungs- risiko	Kosten- struktur- risiko	Finanz- struktur- risiko	Gesamtrisiko
Bauwirtschaft	hoch (10,2 %)	hoch	hoch (51 %)	sehr hoch (x17)	sehr hoch
Einzelhandel	niedrig (3,7 %)	niedrig	niedrig (29 %)	sehr hoch (x30)	hoch
Chemische Industrie	mittel (8,5 %)	mittel	hoch (52 %)	niedrig (x2,6)	niedrig
Maschinenbau	mittel (7,1 %)	mittel	hoch (50 %)	mittel (x5)	hoch
Ernährungs- gewerbe	niedrig (3,1 %)	mittel	mittel (38 %)	mittel (x5)	mittel
Deutsche Wirtschaft	niedrig (4,3 %)	mittel	mittel (39 %)	mittel (x5,5)	mittel

Tabelle 5:  
Risikostruktur  
deutscher Branchen

- Marktrisiko: Standardabweichung des jährlichen Umsatzwachstums von 1971 bis 1996
- Leistungsrisiko: Dieses ließ sich aus den vorliegenden Branchendaten nicht fundiert ableiten und wurde deshalb vereinfachend durch Expertenschätzung erhoben.
- Kostenstrukturrisiko: Fixkostenanteil am Umsatz
- Finanzkostenstrukturrisiko:  $1 + \text{Verschuldungsgrad} = 1 + \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}}$  (Verschuldungsgrad zusätzlich auch vom Kapitalumschlag abhängig)

Es ist offensichtlich, dass beispielsweise die Bauwirtschaft mit branchenbedingt hohen Risiken (starke Absatzschwankungen, hohe Risiken von Kalkulationsfehlern, witterungsbedingte Abhängigkeiten) diese hohen Risikopositionen nicht durch eine entsprechend hohe finanzielle Stabilität (geringes Finanzstrukturrisiko, also hohe Eigenkapitalquote) ausgleichen kann. Hier sind unbedingt weitere Maßnahmen erforderlich. Aufgrund dieser Konstellation überrascht die hohe Anzahl von Konkursen in diesem Bereich nicht.

Worin liegen Ihre zentralen Marktrisiken? Wie schätzen Sie Ihre Marktrisiken (MR) zusammenfassend auf einer Skala von 1 (»gering«) über 3 (»durchschnittlich«) bis 5 (»hoch«) ein?

Ihre Marktrisiken




---



---



---



---



---

**Ihre Leistungsrisiken**

Welche zentralen Leistungsrisiken gibt es bei Ihnen? Wie schätzen Sie Ihre Leistungsrisiken (LR) zusammenfassend auf einer Skala von 1 («gering») über 3 («durchschnittlich») bis 5 («hoch») ein?



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Ihr Kostenstrukturrisiko**

Wie schätzen Sie Ihr Kostenstrukturrisiko (KSR) ein? Welchen Anteil am Umsatz machen Ihre Fixkosten aus?



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Ihre Kapitalstruktur**

Wie stellt sich Ihr Kapitalstrukturrisiko dar? Wie hoch ist Ihr Verschuldungsgrad (VG), also das Verhältnis von Fremdkapital zu Eigenkapital?



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Wie schätzen Sie Ihr aggregiertes Gesamtrisiko ein? Berechnen Sie dazu den folgenden – auf der Fundamentalgleichung des Risikomanagements beruhenden – Gesamtrisikoindikator (R):

$$R = (MR + LR) \cdot KSR \cdot (1+VG)$$

**Ihr Gesamtrisiko**



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Ein durchschnittlicher Wert für das Gesamtrisiko (R) liegt bei etwa 12; Werte für R über 24 zeigen bereits eine deutlich erhöhte Risikoposition und somit Handlungsbedarf! Beispielsweise muss über eine flexiblere Kostenstruktur oder eine höhere Eigenkapitalquote nachgedacht werden.

## Strategien des Risikomanagements

Ein Unternehmen ganz ohne Risiko ist in der Realität nicht denkbar. Es genügt aber nicht, Risiken nur zu analysieren. Es müssen auch geeignete Maßnahmen getroffen werden, die Risikoposition des Unternehmens zu optimieren – nicht zu minimieren, weil dadurch gleichzeitig auf Gewinnchancen verzichtet würde. Grundsätzlich gibt es dabei mehrere Strategien zum Umgang mit Risiken (Risikobewältigung):

- Risikovermeidung (z. B. Ausstieg aus einem »gefährlichen« Geschäftsfeld),
- Risikoreduzierung durch ursachenorientierte Minderung der Eintrittswahrscheinlichkeit (z. B. redundante Auslegung wichtiger Maschinen) oder eine wirkungsorientierte Minderung der Schadenshöhe (z. B. Substitution fixer durch variable Kosten; Outsourcing)
- Überwälzen von Risiken (z. B. durch Versicherungen, geeignete Verträge mit Lieferanten)
- Risiko selbst tragen (und Schaffung eines adäquaten Risikodeckungspotenzials, in der Regel in Form von Eigenkapital- und Liquiditätsreserven)

Wie Sie sehen, beschränkt sich Risikomanagement nicht auf das Abschließen von Versicherungen. Zum Teil kann es sogar sinnvoll sein, auf Versicherungen zu verzichten und eine Verlustgefahr, aber damit eventuell auch eine Gewinnchance, selbst zu tragen.

## Ihre Maßnahmen

Welche konkreten Maßnahmen im Bereich des Risikomanagements wollen Sie ergreifen, um den Wert Ihres Unternehmens zu erhöhen?



---

---

---

---

---

---

Es gilt folgender allgemeiner Grundsatz des Risikomanagements: Das Risikodeckungspotenzial – also insbesondere das Eigenkapital – eines Unternehmens sollte dem vorhandenen, selbst zu tragenden Risikoumfang entsprechen. Mit dem oben erläuterten Risikoindikator (R) haben Sie die Möglichkeit, die Angemessenheit der Eigenkapitalausstattung (bzw. den Verschuldungsgrad) zu bewerten. Eine solche Risikobewertung sollten Sie auch vor größeren Investitionen vornehmen, um deren Konsequenzen für die Risikoposition vorab beurteilen zu können.

Eine moderne, wertorientierte Unternehmensführung fördert die bewusste Auseinandersetzung mit strategischen und operativen Risiken. Risikomanagement soll unternehmerische Initiativen, Innovationen und Wachstum nicht verhindern, sondern mithelfen, Gewinnpotenziale realistisch einzuschätzen und zu realisieren. Ein derart verstandenes Risikomanagement wird die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verbessern, die Wahrscheinlichkeit von Krisen reduzieren und den Unternehmenswert steigern.

Welche Vorteile bietet ein professionelles Risikomanagement? Ein proaktives Risikomanagementsystem zeigt die Risiken Ihres Unternehmens im Vorfeld auf und bietet damit die Möglichkeit, rechtzeitig Alternativen zu entwickeln. Das »Immunsystem« des Unternehmens wird gestärkt, und auch das Bewusstsein bei den Mitarbeitern kann deutlich verbessert werden. Gezielte Mitarbeiterinformationen zu diesem Themenfeld haben das Potenzial, Selbstverantwortung zu stärken und unternehmerische Entscheidungen nur dann zu treffen, wenn die Folgen für das Unternehmen kalkulierbar bleiben.

Risikomanagement hat nichts mit Einschränkung unternehmerischer Aktivitäten zu tun. Kreative, innovative Lösungen brauchen die Absicherung durch ein prospektives Risikomanagement, da sonst die Überlebenschance deutlich sinken wird. Immerhin erreichen von hundert neu gegründeten Unternehmen nicht einmal zwanzig das Zehnjahresjubiläum!

**Risiken großer Investitionen bewerten**

**Risikomanagement stärkt das Unternehmen**

**Vorteile**

## Tipp 5 Differenzieren Sie sich mit zentralen Wettbewerbsvorteilen!

»There is only one thing. To be the best. What else is there?«  
(Lee Iacocca)

Eine wichtige Zielsetzung der Unternehmensstrategie – oder überhaupt eines Unternehmens – ist es, Erfolgspotenziale aufzubauen und zu erhalten. Ein Erfolgspotenzial ist die besondere Fähigkeit, mittel- bis langfristig Gewinne zu erzielen und damit wesentlich zum Unternehmenswert beizutragen. Dies können vom Kunden wahrnehmbare Wettbewerbsvorteile (z. B. guter Service, hohe Qualität oder niedrige Preise) sein oder aber gar eine langfristig wirksamere Kernkompetenz, mit deren Hilfe zukünftig Wettbewerbsvorteile generiert werden.

**Erfolgspotenziale**

Genau wie der Erfolg eines Unternehmens mittels steigender Gewinne letztendlich eine notwendige (wenn auch nicht hinreichende) Bedingung für eine günstige Liquiditätsentwicklung ist, sind Erfolgspotenziale die Voraussetzung für zukünftige Gewinne.

**Erfolgspotenziale ▶ Gewinn ▶ Liquidität**

Unter der Menge aller Erfolgspotenziale eines Unternehmens hat der vom Kunden wahrgenommene Vorteil und Nutzen des Produktes oder der Dienstleistung eine entscheidende Bedeutung. Gustav Großmann, der in der Literatur häufig als »Vater von

**Die Kundensicht**

Planungsmethoden« bezeichnet wird, stellte vor über 50 Jahren fest:

**»Nur wer Nutzen bietet, kann auch Nutzen ernten.«**

#### **Potenzielle Wettbewerbsvorteile**

Ihre zentrale Aufgabe ist es also, »Nutzenbiet-Potenziale« zu erkennen und systematisch zu entwickeln. Stellen Sie sich zunächst die folgende Frage: »Welche Anforderungen stellen die attraktiven Kundengruppen morgen an die Unternehmen?«

#### **Marktführerschaft**

Sie müssen eine Vorstellung darüber entwickeln, welche Kompetenzen und Wettbewerbsvorteile erforderlich sein werden, um eine führende Rolle im Markt zu spielen. Wir haben es bereits mehrfach erwähnt: Kaum eine Variable korreliert – empirisch belegbar – so hoch mit dem Unternehmenswert wie Marktführerschaft. Aber logischerweise versuchen alle Anbieter, diese Position zu erreichen.

Lassen Sie sich nicht von dem Begriff Marktführerschaft irritieren: Diese Position kann in jedem Markt mehrfach besetzt werden. Sie können Qualitäts- oder Mengenführer sein; Sie können eine regional, national oder international dominierende Rolle spielen. Wenn Sie heute in Ihrem regionalen Markt die Nummer 1 sind, ist es vielleicht nicht so wichtig, wer national oder international die Nummer 1 ist, sofern Sie mit dieser (noch) nicht im Wettbewerb stehen.

### **5.1 Erfahren Sie mehr über Ihre Kunden**

#### **Kundenkonferenzen**

Lernen Sie Ihre Kunden kennen! Eine sehr einfache Möglichkeit, seine Kunden und deren Sichtweisen besser kennen zu lernen, sind Kundenkonferenzen. Gerade für Zukunftsfragen sind solche Treffen oft ergebnisreicher als quantitative Studien. Natürlich gibt es auch professionelle Trendforschungsinstitute (wie zum Beispiel Futurescope in Schwabach), die ihnen vergleichbare Ergebnisse branchenindividuell aufbereiten.

**»Wenn es ein Geheimnis für Erfolg gibt, dann ist es die Fähigkeit, die Welt aus der Sicht des anderen zu sehen.«  
(Henry Ford)**

Der Wert von Kundenkonferenzen (Customer Focus Groups) wird von den meisten Unternehmen unterschätzt. Demzufolge werden sie nur selten organisiert. Für mittelständische Unternehmen bieten sich hier zahlreiche Möglichkeiten, die Meinung der Kunden ungefiltert zu erhalten. Gerade der Aftersales-Bereich nimmt in Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen eine bedeutende Stellung ein, da auf der Produktebene kaum noch große und qualitative Unterschiede zu erzielen sind. Demzufolge ist es überlebenswichtig, die Bedürfnisse der Kunden zu kennen und nicht nur zu erraten. Mit dem Instrument der Kundenkonferenzen lassen sich folgende Potenziale ausschöpfen:

- Die Zufriedenheit der Kunden kann relativ schnell erfasst werden.
- Sie erkennen die Ursachen der Unzufriedenheit, anstatt die Symptome zu bekämpfen.
- Sie gewinnen Ideen für Verbesserungen und Innovationen.
- Kundenkonferenzen erhöhen die Kundenbindung.

Besonders in Hinblick auf die Kundenbindung sind die Kundenkonferenzen ein nützliches Instrument. Wie man sich leicht vorstellen kann, ist es wesentlich einfacher, einen bereits bestehenden Kunden zu halten, als einen neuen Kunden zu gewinnen. Des Weiteren erhält nicht nur das Unternehmen wertvolle Informationen, sondern die Kunden haben untereinander die Möglichkeit, sich näher kennen zu lernen und Erfahrungen auszutauschen.

Folgendes Beispiel zeigt, wie ein Mangel aus Kundensicht identifiziert wurde. Im Rahmen einer Kundenkonferenz eines Handelsunternehmens beklagte ein Kunde, dass die Vertreterbesuche unangekündigt stattfanden. Die Zeit reichte dann nicht, um den vorhandenen Bedarf festzustellen und um ein ausführliches Gespräch zu führen. Ein anderer Teilnehmer war sich dieser Zusammenhänge noch nicht bewusst, bestätigte aber den Sachverhalt nach Darstellung des ersten Teilnehmers. Im Verlauf der Diskussion stellte sich deutlich heraus, dass eine Verbesserung herbeigeführt werden musste. Mögliche Verbesserungen wurden nicht nur vonseiten des Handelsunternehmens nach der Veranstaltung initiiert, sondern die Kunden brachten sich während der

**Der Nutzen von Customer Focus Groups**

**Kundenbindung stärken**

**Beispiel eines Handelsunternehmens**

Diskussion aktiv ein. Weiterhin wurde beschlossen, dass die Kunden zukünftig in die Verbesserungsprozesse integriert werden sollten.

**Kosten der Konferenzen**

Die anfallenden Kosten für eine solche Durchführung müssen jedoch auch wirtschaftlichen Überlegungen standhalten. Hierzu kann gesagt werden, dass das Instrument der Kundenkonferenzen eine kostengünstige Alternative zu anderen Erhebungsverfahren ist, da nur relativ wenig unternehmenseigene Ressourcen benötigt werden.

**Planung und Durchführung**

Folgende Punkte sollten bei der Planung und Durchführung berücksichtigt werden:

- Es sollte ein externer Moderator eingesetzt werden, um Kundenaussagen neutral zu erfassen.
- Mitarbeiter des Unternehmens sollten bei der Kundenbefragung nicht teilnehmen, da dies Befangenheit bei den Kunden erzeugen kann.
- Die Kunden sollten in verschiedenen Gruppen, z. B. A-, B- und C-Kunden, befragt werden, da die Anforderungen zum Teil voneinander abweichen.
- Die Gruppengröße sollte ca. zwölf Kunden nicht überschreiten.
- Die Dauer der Befragung ist mit zwei bis drei Stunden anzusetzen.
- Der Erfolg der Befragung wird durch ein angenehmes Ambiente unterstützt.

Wenn Unternehmen nicht nur quantitativ belegbare, sondern auch qualitative Informationen über die Kundenzufriedenheit als wichtig ansehen, sollten sie auf das Instrument einer Kundenbefragung zurückgreifen.

**Mind-Mapping**

Eine andere einfache und kostengünstige Vorgehensweise zur Verbesserung des Kundenverständnisses ist die Erstellung von Kunden-Mind-Maps. Auch diese werden gemeinsam mit Kunden erarbeitet und bieten ein vernetztes Bild über die Denkweise Ihrer Kunden.

Was ist eigentlich eine Mind-Map? Das menschliche Gehirn besitzt

eine linke und eine rechte Gehirnhälfte mit jeweils unterschiedlichen Funktionen. Die rechte Gehirnhälfte ist überwiegend für Phantasie, Farbe, Rhythmus, Gestalt und Dimensionalität verantwortlich, während die linke Gehirnhälfte u. a. für das rationale Denken, Sprache, Logik, Zahlen und Analyse zuständig ist. Auf dieser Erkenntnis aufbauend, entwickelte der Engländer Tony Buzan die Mind-Map-Technik, durch die beide Gehirnhälften gleichermaßen angesprochen werden.

**Das menschliche Gehirn**

Denken ist ein komplexer Prozess und kann daher nur schwer linear (wie es bei Fließtexten der Fall ist) abgebildet werden. Während des Denkprozesses entstehen Assoziationen und damit Strukturen, die netzwerkartig miteinander verknüpft sind. Würde man eine solche Struktur in Form eines Fließtextes abbilden, müssten ständig Verweise zu den zentralen Begriffen vorgenommen werden. Die meisten Wörter in diesem Text würden in erster Linie nur zu Rekonstruktionszwecken gebraucht. Bildet man aber einen solchen Denkprozess als Bild ab, entsteht ein Gebilde, in dem nur zentrale Schlüsselwörter zu finden sind, die das zentrale Thema beschreiben. In Abbildung 7 ist ein solches Bild (Mind-Map) zum zentralen Thema »Gesundheit« dargestellt.

**Der Denkprozess**

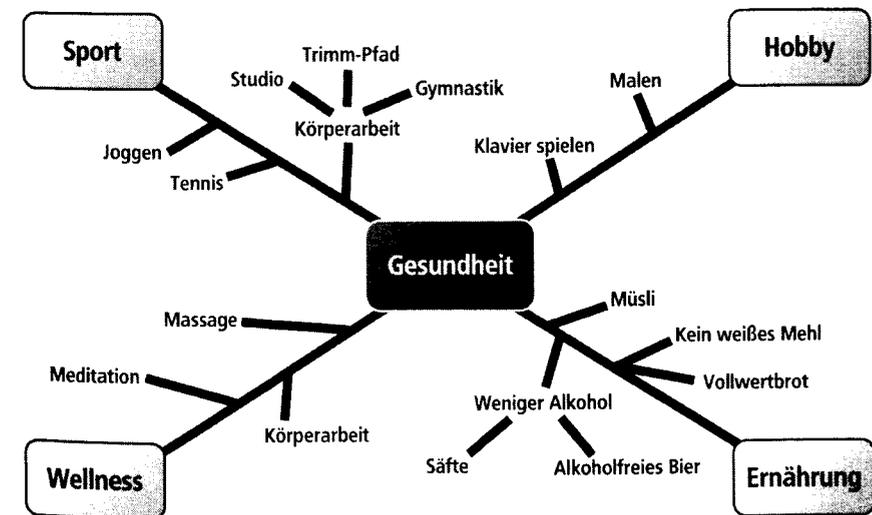


Abbildung 7: Beispiel einer Mind-Map

**Grundregeln** Wie erstellt man nun eine Mind-Map?

- Nehmen Sie ein leeres Blatt und schreiben Sie das zentrale Thema in die Mitte dieses Blattes.
- Vom zentralen Thema ausgehend wird für jeden Unterpunkt eine Linie gezeichnet.
- Am Ende einer solchen Linie wird der Unterpunkt niedergeschrieben.
- Von den eingezeichneten Linien können wiederum Linien ausgehen, in denen die Unterpunkte näher ausgeführt werden.
- Benutzen Sie Farben! Dadurch erhöhen Sie die Übersichtlichkeit.
- Lassen Sie Ihren Gedanken freien Lauf! Bei gleichen Ausführungen zu unterschiedlichen Unterpunkten verbinden Sie einfach die Begriffe mit einer Linie. Im Nachhinein können Sie die Mind-Map umstellen bzw. neu zeichnen.

**Vorteile** Die Vorteile des Mind-Mapping sind:

- Der Bezug zum Hauptthema ist immer präsent.
- Die grafische Darstellung ermöglicht ein schnelles Erfassen der Thematik.
- Schwerpunkte bzw. Lücken sind sofort sichtbar.
- Der Inhalt der Mind-Map kann einfach wiedergegeben werden, da nur das Wesentliche dargestellt wurde.
- Das Bild kann beliebig erweitert werden.

**Nachteile** Doch gibt es auch Nachteile dieser Darstellungsmethode:

- Die Erarbeitung einer Mind-Map ist für viele Personen gewöhnungsbedürftig.
- Bei der Nutzung einer Mind-Map für mehrere Personen sollten diese am Entwicklungsprozess teilnehmen, damit unter den verwendeten Schlüsselwörtern das Gleiche verstanden wird.

Das Einsatzgebiet von Mind-Maps ist sehr groß. Neben der Darstellung unterschiedlicher Aspekte und Einflussfaktoren zu einem bestimmten Thema eignen sich Mind-Maps hervorragend.

möglichst schnell schriftliche Aufzeichnungen, z. B. bei Gruppenmeetings oder Vorträgen, zu erstellen. Weiterhin kann aufgrund der visuellen Darstellung die Information gut aufbereitet und gelernt werden.

Wir haben mit den Kundenkonferenzen und den Mind-Maps zwei Instrumente vorgestellt, mit deren Hilfe Sie die Meinungen, Interessen und Einstellungen Ihrer Kunden feststellen können. Kundenorientierung heißt jedoch nicht nur, den Kunden zu kennen.

Zu lange hatten die meisten Unternehmen ein sehr generelles Verständnis von Kundenorientierung. Alles sollte sich am Primat der Kundenorientierung ausrichten, so lehrten es über drei Jahrzehnte die Marketingdozenten. Doch wenn Ihr Unternehmensziel Wertsteigerung heißt, dann drehen sich die Verhältnisse um. Jetzt stellt sich die Frage: Auf welche Kunden sollen wir uns konzentrieren, um die höchste Wertschöpfung zu erreichen? Sie können auch fragen: Welche Kunden honorieren Ihre Leistung am besten?

Konsequenterweise heißt dies aber auch: Welchen Kunden wollen Sie in Zukunft Ihre Leistungen nicht mehr anbieten, weil sie Ihnen kaum Ertrag, aber hohe Risikopotenziale ins Haus tragen und damit Wert vernichtend wirken?

**Wenn man eine Sache gut tun will,  
kann man sie nicht für jeden tun.**

Ein sehr gutes Beispiel liefert hier die Firma Vollack, ein ungewöhnlich erfolgreiches Bauunternehmen aus Karlsruhe. Dort erbrachte eine Projektnachkalkulation, dass 20 Prozent aller bearbeiteten Projekte negative Deckungsbeiträge brachten. Gesteuert durch die branchenübliche Kennzahl »Umsatz pro Mitarbeiter« war der Umsatz gestiegen, überproportional dazu stiegen jedoch zugleich die Probleme.

In diese Entwicklung wollte man eingreifen: Es wurde mit den Projektleitern vereinbart, dass nach einer internen Bewertung nur noch Projekte durchgeführt werden, die einen guten Ertrag erwarten ließen. Basis für diese Bewertung war ein zwei- bis dreitägiger Workshop mit dem potenziellen Bauherren, im Vollack-

**Kunden auswählen**

**Die Bauunternehmung  
Vollack**

**Analyse und  
Bewertung im Vorfeld  
vermeiden Verluste**

Sprachgebrauch eine »Phase 0«. Auch wenn sich manche Projektleiter anfangs wehrten, ist der Erfolg dieser Vorgehensweise heute bewiesen: Die saubere Analyse des Konzeptes, die gemeinsame Bewertung mit dem Kunden und die Einstufung in »grüne«, also erfolgreiche, und »rote«, eventuell problematische Projekte hat die Ertragsituation des Unternehmens entscheidend verbessert. Selbstverständlich ist es nicht immer leicht, einem interessierten Kunden absagen zu müssen – aber noch schwieriger ist es, hinterher die Verluste der »roten« Projekte auszugleichen!

Heute zählt Vollack neben Unternehmen wie Bauwens, Zapf und Goldbeck zu den Stars der Branche, und Pleiten wie bei Philip Holzmann sind hier so gut wie ausgeschlossen. Zu clever, zu gut ist das Unternehmen strukturiert, um sich in eine solche Schiefelage bringen zu lassen.

**Zusammenfassung** Jedes erfolgreiche Unternehmen muss seinen Kunden einen klar zu erkennenden Nutzen bieten. Dies alleine ist jedoch noch nicht ausreichend. Vielmehr muss ein erfolgreiches Unternehmen seinen Kunden einen Nutzen bieten, den die Wettbewerber in dieser Form nicht anbieten.

## 5.2 Eine klare Differenzierung schafft Wettbewerbsvorteile

Ein entscheidender Punkt jeder Unternehmensstrategie ist ein Differenzierungskonzept, mit dem Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmen aufgebaut werden. Bei all den angesprochenen Veränderungen des Umfeldes der Unternehmen gilt in den Märkten von morgen stärker denn je folgendes Gesetz:

**Austauschbare Leistungen führen zu einer schlechten Rendite.**

Besonders in stagnierenden Märkten leitet sich daraus der Zwang zur Differenzierung, zur Unterschiedlichkeit, zum »Anders-als-alle-anderen-Sein« ab, da sonst ein ruinöser Preiswettbewerb kaum vermeidlich ist. Es gilt also der Grundsatz:

**Be different or die.**

Natürlich haben es unter ungünstigen Wettbewerbsbedingungen alle Unternehmen schwerer, eine akzeptable Rentabilität zu erreichen. So deuten beispielsweise geringes Nachfragewachstum, geringe Markteintrittsbarrieren und hoher Fixkostenanteil auf einen scharfen Wettbewerb und somit auf eine relativ niedrige Rentabilität einer Branche hin. Dennoch entscheidet über die Rendite und die Wertsteigerung eines Unternehmens nicht zuletzt die von ihm selbst zu bestimmende Strategie und hier speziell die Differenzierungsstrategie, die die Wettbewerbsvorteile definiert und realisiert.

Ziel jedes Unternehmens muss es also sein, eine den tatsächlichen Kundenwünschen entsprechende Leistung anzubieten. Ein Unternehmen, das sich hinsichtlich wichtiger Kaufkriterien seiner Kunden von der Konkurrenz abhebt, kann sich einem die Rendite schmälern Preiswettbewerb weitgehend entziehen.

Schon Anfang der 80er-Jahre kam Michael E. Porter, Wirtschaftswissenschaftler an der Harvard Business School, zu dem Ergebnis, dass sich ein Unternehmen im Spannungsfeld zwischen den verschiedenen Wettbewerbskräften nur mit einer geeigneten Marktstrategie behaupten kann. Ihm zufolge gibt es dabei nur drei erfolgreiche strategische Alternativen:

**Marktstrategien nach Porter**

1. die Differenzierung, bei der sich das Unternehmen durch besondere Leistungen (z. B. Produktqualität, Service oder Image) deutlich von seinen Konkurrenten abhebt
2. die Kostenführerschaft (Differenzierung über den Preis)
3. die Fokussierung auf ein bestimmtes Marktsegment, d. h., das Unternehmen versucht, seinen Differenzierungs- oder Kostenvorteil in einem bestimmten Teilmarkt (Region, Käufergruppe) auszunutzen

Für die meisten Unternehmen ist dabei die Differenzierungsstrategie über Produkt, Service oder Marke die bei weitem aussichtsreichste. Betrachtet man diesen Punkt noch etwas näher, so muss man die Ebenen untersuchen, auf denen sich ein Unternehmen überhaupt differenzieren kann. Nach unserer Einschätzung sind dies die in der folgenden Abbildung dargestellten drei Ebenen: Produkte, Service und Emotionen bzw. Beziehungen.

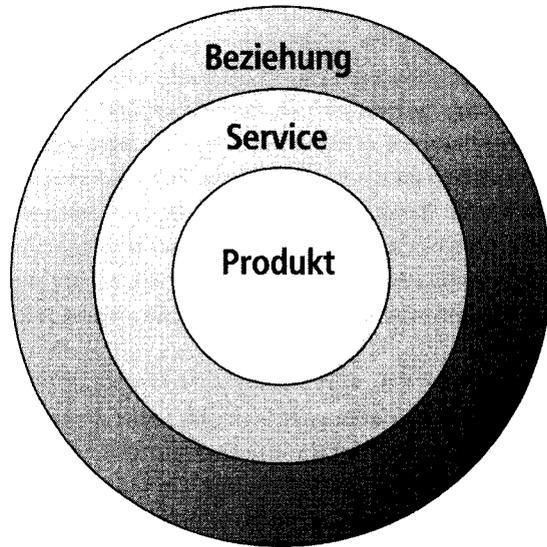


Abbildung 8:  
Möglichkeiten der  
Differenzierung

Viele Unternehmensstrategien scheitern, weil sie in ihrem Kern nicht wirklich auf Wettbewerbsvorteile ausgerichtet sind. Damit unsere Überlegungen nicht falsch verstanden werden: Sowohl die systematische Reduzierung von Kosten als auch der Aufbau höherer Qualitäten, wie sie durch die Total-Quality-Programme angestrebt werden, sind oftmals gut und richtig. Unsere Frage lautet hier: Sind sie ausreichend, um sich nachhaltig vom Angebot des Wettbewerbs zu differenzieren?

**Schwierig:  
Differenzierung  
über das Produkt**

Auf der Produktebene geht es um die harten Faktoren: Produktqualität, Gebrauchstauglichkeit, technische Funktionalität, technologische Überlegenheit und auch das reine Preis-Leistungs-Verhältnis entscheiden. Erfindungen wie Navigationssysteme, ABS, Mobiltelefone oder Viagra zeigen: In vielen Branchen kann man sich auch auf der Produktebene differenzieren. Je mehr Sie sich allerdings in die Bereiche Handel und Dienstleistung hineinbegeben, umso schwieriger wird es. In jedem Fall müssen Sie prüfen, ob Sie auf der Produktebene echte Differenzierungschancen haben.

Selbstverständlich bietet sich auch in unkämpften Märkten die Möglichkeit, sich auf der reinen Produkt-Leistungs-Ebene zu differenzieren. Ob es die Erfindung des Navigationssystems für Automobile oder der Seitenairbag ist, ein neues innovatives

Gewebe oder ein Medikament, das Transplantationen sicherer macht – es gibt noch genügend Probleme auch auf der reinen Produktebene zu lösen. Doch ist Vorsicht geboten: Die Dynamik der Veränderung, aber auch die Anpassung des Wettbewerbs an neue Problemlösungen nimmt immer mehr zu. Wettbewerbssituationen, Märkte und Kundenbedürfnisse ändern sich immer schneller. Lebenszyklen werden immer kürzer, nicht nur im besonders schnellen Markt elektronischer Produkte. Produkte, die gestern noch Stars in stabilen Märkten waren, sind plötzlich austauschbare, unverkäufliche Ladenhüter. Die Hoffnung, mit echten Produktvorteilen dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu schaffen, ist in der Praxis nur relativ selten von Erfolg gekrönt, weil dies außergewöhnliche Fähigkeiten erfordert.

**Wer also den Kern seiner Differenzierungsstrategie alleine auf seine heutigen Produktvorteile ausrichtet, geht ein hohes Risiko ein.**

Die zweite Ebene ist der Bereich der Dienstleistungen, der Serviceleistungen, der Systeme. Ein Star am Neuen Markt, der Discount Broker Consors aus Nürnberg, bietet heute beispielsweise schon weit mehr als nur preisgünstiges Agieren am Wertpapiermarkt. Consors betreibt ein ausgeklügeltes System, das für den Kunden erheblichen Zusatznutzen bietet und das dieses Unternehmen von seinen Konkurrenten unterscheidet. Aber auch die Differenzierung über Service ist inzwischen schwierig geworden. So ist es heute eine Selbstverständlichkeit, dass Autohändler ihren Kunden Finanzierung und Service bis hin zur Autovermietung mit anbieten. Die Schwierigkeit zeigt sich nicht nur bei Unternehmen, die direkt an den Verbraucher liefern: Ist etwa eine Just-in-time-Logistik heute noch eine Differenzierungschance oder ist sie nicht vielmehr eine notwendige Voraussetzung zum Überleben in gesättigten Märkten?

**Besser:  
Differenzierung  
über Service**

Der dritte Bereich ist die Ebene der Beziehung – und sie wird immer wichtiger. In dem Maß, in dem Produkte und Leistungen austauschbar werden (auch weil die Bereitschaft zur Kopie zunimmt), steigt der Wert der Beziehung. Das ist der Grund, warum das Thema »Relationship-Marketing« so wichtig ist und warum immer mehr Unternehmen – zunehmend auch der Mittelstand – in Marken investieren.

**Immer wichtiger:  
Die Beziehung zum  
Kunden**

### Die Spielregeln ändern sich

Wir erleben in zunehmendem Maß das Phänomen, dass Erfolgskonzepte aus der Vergangenheit und auch aus der Gegenwart nicht für die Zukunft gelten werden. Der erste Fehler ist das Vertrauen darauf, dass die bestehenden Marktspielregeln auch morgen noch gelten. In vielen Märkten wird es aber so sein, dass neue Marktteilnehmer mit Konzepten aus anderen Märkten auftreten und damit Erfolg haben werden. Bereits heute erleben wir, dass die bestehenden Regeln innerhalb der Branchen auf den Kopf gestellt werden. Wie anders wären sonst Erfolge wie die von MobilCom, Sixt, IKEA oder auch Fielmann zu erklären? Dazu gehört auch das Phänomen, dass sich immer mehr bestehende Branchengrenzen auflösen und so völlig neue Geschäftsfelder entstehen. Da werden sich Bauunternehmen mit Finanzdienstleistern zusammenschließen und sowohl Unternehmen wie auch öffentlichen Auftraggebern Komplettlösungen anbieten, die bislang am Markt als völlig undenkbar behandelt oder gesehen werden.

### Ansätze einer sinnvollen Differenzierung

Wie die folgende Übersicht zeigt, gibt es sehr viele Ansatzpunkte für eine wirksame Differenzierung, von der Sie sich die für Ihr Unternehmen geeigneten herausuchen können:

- besondere Distributionskanäle
- besondere Werbemaßnahmen
- Finanzierungsangebot/Leasing
- Garantieleistungen
- Kundenberatung
- Kundenbetreuung nach Kauf
- individuelle Produktvarianten
- Liefergeschwindigkeit
- Lieferung von Kleinstmengen
- Lieferzuverlässigkeit
- einzigartige Zusatzleistung
- Problemlösungskompetenz/Komplettlösungen
- Produktdesign und Farbe
- Produktimage/emotionale Erlebniswerte
- Produktqualität
- Produktschulung durch den Lieferanten
- Reklamationsmanagement
- Umweltverträglichkeit
- Unternehmensimage
- Update-Service

- Vor-Ort-Installation
- Wartungsservice/Kundendienst
- Zuverlässigkeit/Haltbarkeit des Produkts

Die Voraussetzung für eine flexible Anpassung an immer schneller erfolgende Marktveränderungen ist eine starke Kundenbeziehung, die Ihrem Unternehmen die Fähigkeit gibt, immer wieder neue Lösungen zu entwickeln und eine hohe Kompetenz und Akzeptanz zu erreichen. Nach unseren Erfahrungen gilt und wird auch morgen gelten:

### Fazit

#### **Erfolgreiche Unternehmen lösen immer zentrale Probleme ihrer Kunden sichtbar besser als andere.**

Sie bieten überlegenen Kundennutzen, indem sie sich nachhaltig auf den Ebenen Produkt, System und Beziehung differenzieren. Sie arbeiten gemeinsam mit ihren Kunden an zukünftigen Herausforderungen und schaffen damit entscheidende Wertsteigerungspotenziale. Kurz:

#### **Marktwert schafft Unternehmenswert!**

Um eine Differenzierungsstrategie in Ihrem Unternehmen erfolgreich umsetzen zu können, sind die folgenden Fähigkeiten wesentlich:

- Kreativität,
- intensive Marktforschung,
- gute Marketingfähigkeiten (z. B. kreative Werbeaktionen),
- ein gutes Image hinsichtlich Qualität und technologischer Kompetenz,
- eine enge Kooperation mit den Beschaffungs- und Vertriebskanälen,
- eine gute Zusammenarbeit zwischen Marketing sowie Forschung und Entwicklung.

Um sich differenzieren zu können, muss jedes Unternehmen für sich erkennen, welche Kernkompetenzen dafür als Basisfähigkeiten zur Verfügung stehen. Als Kernkompetenz wird dabei eine Fähigkeit angesehen, die es erlaubt, bestimmte Wertschöpfungs-

### **Kernkompetenzen schaffen Wettbewerbsvorteile**



streuung der Kräfte. Es bedarf sicher keiner weiteren Belege für die Sinnhaftigkeit einer auf Konzentration angelegten Strategie.

## 6.1 Was sind Kernkompetenzen? Warum benötigt man sie?

Zunächst wollen wir die Konzeption der Kernkompetenz etwas näher erläutern.

**Wichtig: Schnell und kreativ sein**

Schon seit Jahren ist erkennbar, dass die schneller werdenden technologischen Änderungen mit immer kürzeren Produktlebenszyklen immer höhere Anforderungen an die Innovationsfähigkeit von Unternehmen stellen. Schnelligkeit und Kreativität werden immer wichtiger, weil vorhandene Wettbewerbsvorteile – also Preis- oder Leistungsvorteile aus Kundensicht – immer kürzer erhalten bleiben.

Gary Hamel und C. K. Prahalad fordern daher in ihrer erwähnten Veröffentlichung eine stärkere Zukunftsorientierung der Unternehmen und beurteilen die traditionelle strategische Planung – orientiert an heutigen Märkten und Wettbewerbsvorteilen – als zu kurzfristig. Sie haben daher das Konzept der »Kernkompetenzen« entwickelt. Als Kernkompetenz wird dabei eine Fähigkeit angesehen, die es erlaubt, bestimmte Wertschöpfungsaktivitäten deutlich besser zu erfüllen als andere, was Wettbewerbsvorteile entstehen lässt (vgl. Tipp 5). Eine Kernkompetenz muss drei Eigenschaften erfüllen:

- Sie muss einen erheblichen Beitrag zum Kundennutzen leisten.
- Sie muss für eine Vielzahl von Märkten/Geschäftsfeldern bedeutsam sein.
- Sie ist sehr selten und von Wettbewerbern nur schwierig zu kopieren, was insbesondere impliziert, dass diese nicht (wie z. B. Maschinen) am Markt käuflich ist.

Wenn sich Wettbewerbsvorteile oft schnell entwertet, sollte ein Unternehmen bevorzugt Kernkompetenzen aufbauen, die in verschiedenen Märkten neue Wettbewerbsvorteile generieren lassen und damit immer auch eine hohe Innovationskraft ermöglichen.

## Wettbewerbsvorteile erklären Ihren heutigen Markterfolg, Kernkompetenzen führen zu zukünftigen Erfolgen.

Häufig entstehen Kernkompetenzen aus der Verbindung von technologisch hochwertigem, möglicherweise patentgeschütztem Wissen sowie den besonderen Fähigkeiten und Erfahrungen einer eingespielten Gruppe von Mitarbeitern des Unternehmens.

Die Aufgabe lautet also: Konzentrieren Sie Ihre Potenziale, Ihre Ressourcen so, dass dadurch für Ihr Unternehmen Wettbewerbsvorteile entstehen. Bedenken Sie: Der Markt wird den Können, den Experten immer höher entlohnen als den Kenner, den reinen Anwender einer Sache. Wenn Sie diesem Gedanken folgen, dann muss Ihr Unternehmen Kernkompetenzen entwickeln, die eine zukünftig führende Rolle im Markt überhaupt erst möglich machen!

**Können werden höher belohnt als Kenner**

Um den Zusammenhang noch einmal anders zu verdeutlichen: Im Kern jedes erfolgreichen Unternehmenskonzeptes steht immer ein zentrales Problem. Begreifen Sie jeden Mangel als Chance und konzentrieren Sie sich darauf, eine Problemlösung zu erarbeiten, die besser ist als schon existierende. Die folgende Abbildung macht den Zusammenhang klar.

**Probleme besser lösen als andere**

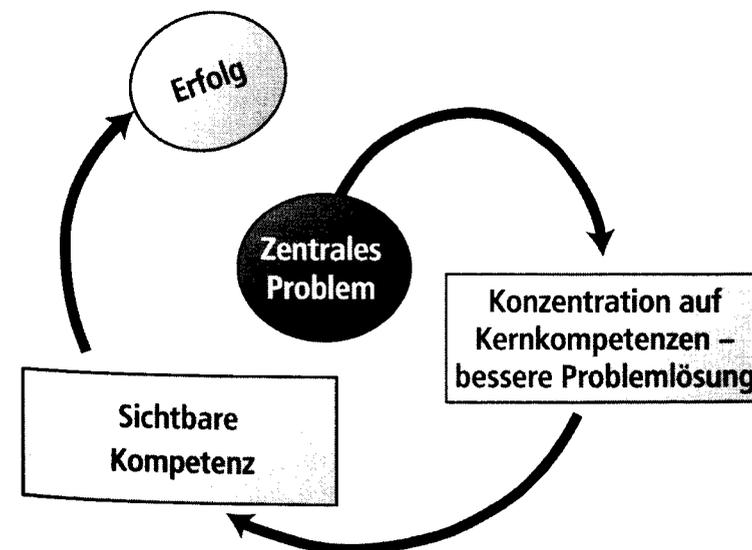


Abbildung 9: Die Erfolgsspirale

Ob Sixt oder Nokia, ob Pfizer oder Hennes & Mauritz, ob Dell oder Consors: Sie alle lösen drängende Probleme besser als andere und begründen damit ihren kompetenhaften Erfolg!

Fassen wir es in einem einzigen Satz zusammen:

**Wer zentrale Marktprobleme sichtbar besser löst als andere, der kann seinen Erfolg nicht verhindern!**

## 6.2 Das Kompetenzportfolio

Ein hervorragendes Instrument, Wachstum, Kernkompetenzen und Wertsteigerung zu verbinden, ist das Kompetenzportfolio.



Abbildung 10:  
Das Kompetenzportfolio

Im Kern gibt es für Ihr Unternehmen vier strategische Optionen:

### 1. Ausschöpfen

Bei der Option »Ausschöpfen« geht es darum, in Ihren heute bereits bearbeiteten Marktsegmenten mit den Kompetenzen, die

Ihnen heute schon verfügbar sind, noch bessere Geschäfte zu machen. Dabei ist es besonders wichtig, dass Sie sich Ihrer Kernkompetenzen bewusst werden. Die drei Kriterien, an denen die Kernkompetenzen zu messen sind, wurden bereits auf Seite 74 angesprochen.

Wenn Sie sich dessen bewusst sind, überlegen Sie sich, in welchen Abschnitten der Wertschöpfungskette diese Kernkompetenzen zum Tragen kommen. Sie sollten bedenken, dass die innengerichteten Faktoren Ihres Unternehmens wie Aufbau- und Ablauforganisation, Wissensmanagement, Qualitätsmanagement, Marketing, Unternehmenskultur und vieles mehr eine Außenwirkung zum Markt, also zu Ihren Kunden, besitzen. Diese Wirkung stellt sich z. B. in Form von Preis, Schnelligkeit, Beratungskompetenz dar. Haben Sie die relevanten Bereiche identifiziert, überlegen Sie sich, welche Möglichkeiten es gibt, die Kernkompetenz besser auszubauen bzw. einzusetzen.

Die Kernkompetenz eines von uns betreuten Produktionsbetriebes mit überregionaler Vertriebsstruktur liegt in der reaktionsschnellen Bearbeitung von Kundenanfragen aufgrund von kompetenten Mitarbeitern und einem ausgefeilten Wissensmanagement. Im Rahmen eines Workshops stellte sich heraus, dass Informationen für die Bearbeitung eines Angebotes nicht immer vollständig vorhanden waren und es deswegen zu Rückfragen kam. Die Frage, die sich nun stellte, war, wie man die Qualität der abgegebenen Angebote erhöhen könne. Die Lösung lag darin, dass eine systematische und einheitliche Produktbeschreibung auf Basis gleicher Kalkulationsdaten an alle Vertriebsmitarbeiter ausgehändigt wurde. Weiterhin wurde das Wissensmanagement verbessert, indem man schnell und bequem auf bereits erstellte Angebote ähnlicher Produkte zurückgreifen konnte. Das Ergebnis war, dass die Qualität der abgegebenen Angebote und die Geschwindigkeit verbessert wurde, die Bearbeitungskosten sanken und damit die Zufriedenheit der Kunden zunahm.

Sie agieren also wie bisher, nur preiswerter, schneller, individueller und besser. Natürlich sind hier keine Riesensprünge zu erwarten, doch nur ein Tor glaubt, dass er sich nicht verbessern kann!

**Verbesserung bestehender Kompetenzen**

**Beispiel eines Produktionsbetriebes**

## 2. Marktausweitung

### Mit vorhandenen Kompetenzen auf neue Märkte

Die zweite Option besteht darin, aufbauend auf den vorhandenen Kernkompetenzen neue Märkte zu erschließen. Auch hier stellt sich zuerst die Frage, welche Kernkompetenzen vorhanden sind und in welchen Wertschöpfungsstufen diese abgebildet werden. Als nächster Schritt sollte hinterfragt werden, ob diese Kernkompetenzen eine vertikale oder horizontale Ausdehnung der Wertschöpfungsstufen ermöglichen bzw. in eine neue Branche übertragen werden können.

### Beispiel

Folgendes Beispiel soll diesen Weg der Kompetenzausweitung veranschaulichen: Ein Unternehmen hat sich auf die Miniaturisierung von Fahr- und Flugzeugen spezialisiert. Die Kernkompetenz dieses Unternehmens liegt darin, dass es versteht, die Details der Originale 1:1 auf die Modelle zu übertragen. So sind z. B. die Anzeigeeinstrumente in den Modellautos originalgetreu wiedergegeben. Da man bereits in diesem Segment einen sehr großen Marktanteil besaß, stellte sich die Frage, welche neuen Branchen mit den bestehenden Kernkompetenzen erschlossen werden könnten. Zuerst wurde im Rahmen eines Analyseworkshops die eigentliche Kernkompetenz dieses Unternehmens erarbeitet. Wie bereits oben erwähnt, zeigte sich, dass das Know-how zur Miniaturisierung die Kernkompetenz war. Im zweiten Schritt wurde die Frage gestellt, in welchen Branchen man diese einsetzen kann. Mit Hilfe der Ihnen bekannten Mind-Map-Methode wurden mögliche Branchen betrachtet und es zeigte sich, dass der Bereich Architektur für ein Wachstum sehr interessant war und näher betrachtet bzw. analysiert werden sollte.

Bei dieser Option sollten Sie also beachten, dass mit bereits bestehenden Kernkompetenzen operiert wird!

## 3. Kompetenzausweitung

### Neue Kompetenzen entwickeln

Die dritte Option besteht darin, Kompetenzen zu identifizieren, die zukünftig für den Erhalt bzw. Ausbau von Wettbewerbsvorteilen notwendig sind. Die Frage, die sich stellt, lautet: Was müssen wir morgen können, um unsere Kunden überdurchschnittlich zufrieden zu stellen, vielleicht sogar zu begeistern?

## Was heute gut ist, ist morgen sicher nicht gut genug.

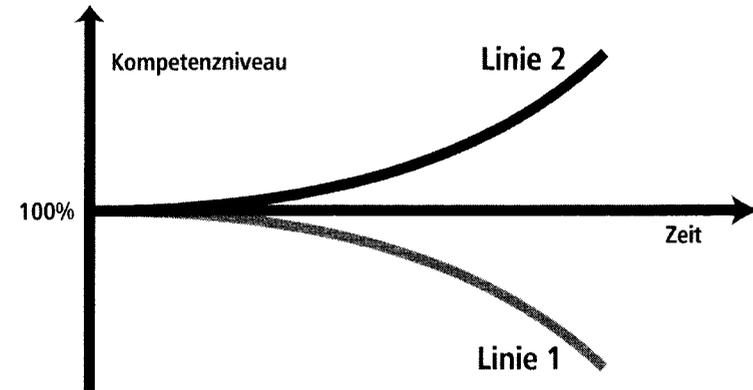


Abbildung 11:  
Kompetenzentwicklung  
über die Zeit

Besitzt man heute eine Kompetenz von 100 Prozent und lernt nichts Neues hinzu, so wird das Kompetenzniveau im Zeitverlauf abnehmen (Linie 1). Für ein erfolgreiches Unternehmen gilt es Kompetenzen aus- und aufzubauen, um zukünftig das Niveau von 100 Prozent zu übersteigen (Linie 2).

Sie sehen also, dass ein Ausruhen auf bekannten Kompetenzen über die Zeit Ihre Wettbewerbsvorteile schmelzen lassen. Gerade wenn Sie zukünftige Trends erkennen, die für Sie bzw. Ihre Branche von Bedeutung sind, wird es wichtig, notwendige neue Kompetenzen aufzubauen.

Ein gutes Beispiel hierfür ist Triumph Adler. Dieses Unternehmen war einst Hersteller von manuellen Schreibmaschinen. Das Unternehmen setzte weiterhin auf die Fertigung von Schreibmaschinen, als das Zeitalter der Computertechnologie mit möglichen Anwendungsfeldern schon deutlich erkennbar war. Das Unternehmen hatte es versäumt, rechtzeitig auf diese Entwicklung zu reagieren und entsprechende Kompetenzen für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit aufzubauen. Also merken Sie sich:

**»Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein.«  
(Philip Rosenthal)**

### Beispiel





Unternehmen bleibt also keine andere Wahl: Entweder sie wachsen und schaffen Wertzuwachs über die Erschließung vorhandener Potenziale, oder sie gehen im Wettbewerb unter und scheiden damit aus dem Rennen aus. Damit lautet das Dilemma:

**Märkte werden stagnieren, Unternehmen können und müssen wachsen.**

Zunächst wollen wir auf den ersten Teil dieser Feststellung eingehen. Unterstellen Sie einmal in Ihrem Markt eine durchschnittliche Wachstumsrate von vier Prozent jährlich. Das hieße, dass jedes Jahr vier Prozent mehr Autos, Flugzeuge, Zinsen, Kühlschränke oder auch Steuerberatungsleistungen verkauft werden. Wie würde sich die Kurve über einen längeren Zeitraum entwickeln?

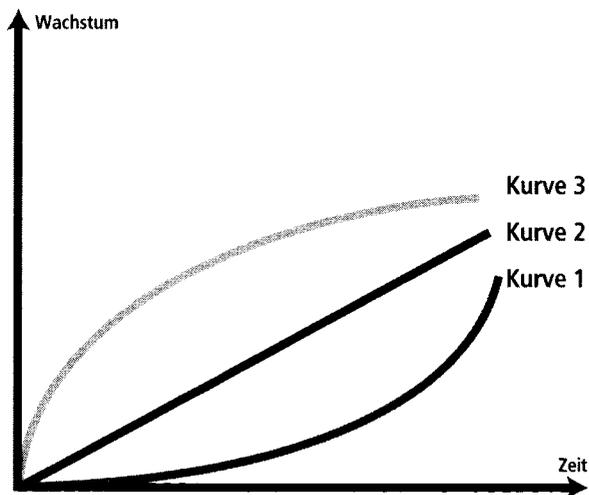


Abbildung 12: Wachstumskurven

Eine gleich bleibende Wachstumsrate führt zwingend zu einer exponentiellen Entwicklung (Kurve 1). Auf Dauer ist ein gleich bleibendes Wachstum innerhalb eines bestehenden Marktes in der Regel aber nicht möglich, da Märkte stagnieren (Kurve 3). Trotzdem gelingt es immer wieder Unternehmen, sich aus diesen Zwängen zu befreien und sich auch auf gesättigten Märkten zu behaupten. Die folgende Grafik zeigt die Situation verschiedener Unternehmen:

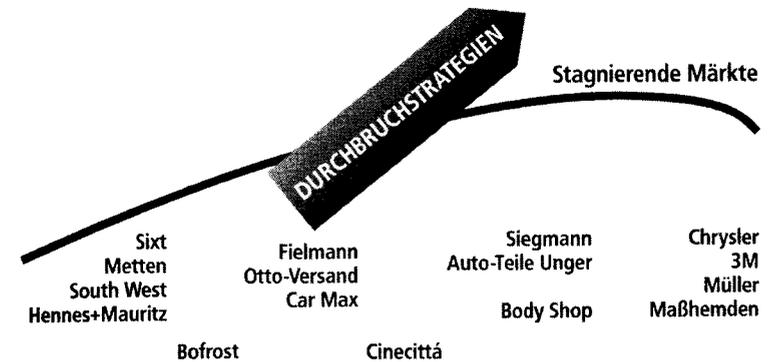


Abbildung 13: Marktwachstum und Unternehmen

## 7.2 Differenzierungsstrategien

Wie erreicht man nun überdurchschnittliches Wachstum? Durch die niedrigsten Preise oder die aggressivste Werbung? Im Allgemeinen sind für das Wachstum zunächst die gleichen Faktoren maßgeblich wie für eine hohe Umsatzrendite, nämlich die Wettbewerbsvorteile und damit die Positionierung am Markt. Entscheidend für den Erfolg eines jeden Unternehmens – und hier für Rendite und Wachstum – ist es, gestützt auf seine Kernkompetenzen eine Differenzierungsstrategie im Markt zu realisieren, die dem Unternehmen die Chance gibt, in seinem Marktsegment möglichst eine Art Alleinstellung zu bekommen. Wir haben dieses Thema schon oben behandelt.

**Wachstum durch Differenzierung**

Die folgenden Überlegungen sollen den Zusammenhang zwischen Kernkompetenzen, Wettbewerbsvorteilen und Wachstum verdeutlichen. Abbildung 14 zeigt Ihnen Unternehmen, denen es gelungen ist, sich durch geschickte Positionierung entscheidende Wettbewerbsvorteile aufzubauen und so bei hoher Rendite zu wachsen.

Ein Teil der Unternehmen differenziert sich dadurch, dass Leistungen zum optimalen Preis-Leistungs-Verhältnis auf der Grundlage operativer Exzellenz angeboten werden (Discounting). Diese Unternehmen schaffen es, trotz ihrer kostengünstigen Angebote noch überdurchschnittliche Renditen zu erwirtschaften.

**Kostenführer**

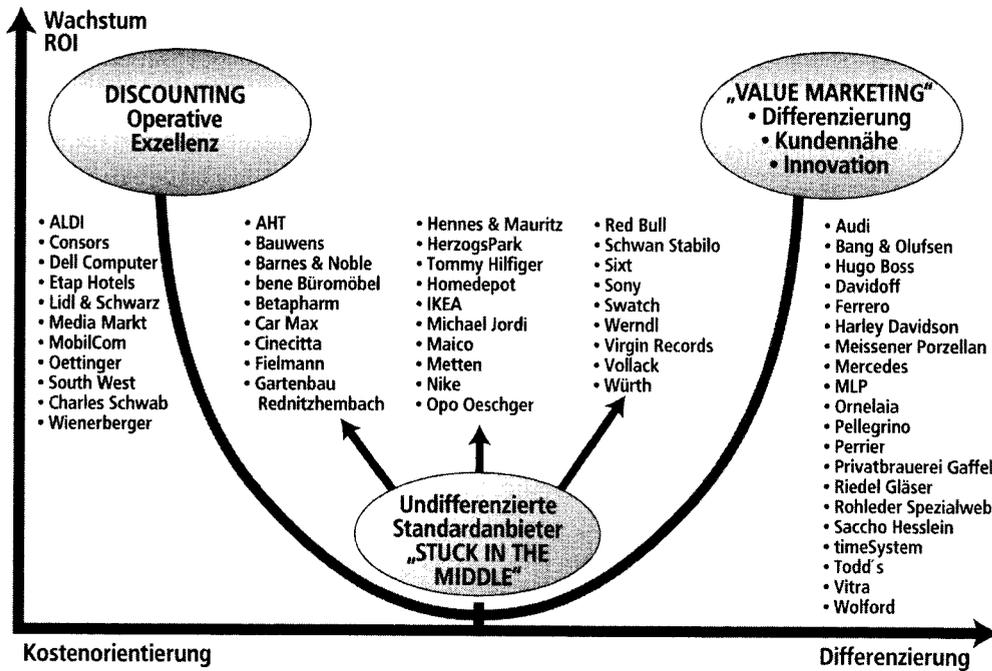


Abbildung 14:  
Basiserfolgsstrategien  
in stagnierenden Märkten

**Premiumstrategien** Eine weitere Gruppe von Unternehmen legt weniger Wert auf den Preis, sondern betont stärker die Differenzierung über Marke, Service oder emotionale Aspekte. Die Teil-Kategorie der »Premiumstrategien« (Value-Marketing) zeichnet sich dadurch aus, dass hier durch die Marke und meist auch durch die Produkt- und Dienstleistungsqualität (Service) eine solch deutliche Überlegenheit angestrebt wurde, dass der Markt Spitzenpreise akzeptiert. Durch eine sehr deutliche Differenzierung entzieht man sich dem Preiswettbewerb mit den Konkurrenten.

**Günstige Angebote mit Zusatznutzen** Die Variante der »More-for-less-Strategie« zeichnet sich dadurch aus, dass hier preisgünstige Angebote mit einem Zusatzwert (»Added Value«) gepaart werden. So ist beispielsweise Hennes & Mauritz, eines der weltweit erfolgreichsten Textilunternehmen, dadurch erfolgreich geworden, dass es seiner preisgünstigen Angebotsstruktur den Zusatzwert des »Modischen« verliehen hat.

Auch wenn die Abbildung dies nicht deutlich macht: Der wesentlich größere Teil aller Unternehmen befindet sich im unteren Segment, das wir als »stuck in the middle« charakterisiert haben. In stagnierenden Märkten führen austauschbare Leistungen zu einer Rendite von Null oder weniger.

»Stuck in the middle«

Etwas vereinfachend ausgedrückt, sichert die Differenzierungsstrategie eine überdurchschnittliche Rendite und schafft zudem die Basis für ein Rendite bewahrendes Wachstum. Über welchen Weg das Wachstum tatsächlich realisiert werden soll, entscheidet das Unternehmen im Rahmen der Wachstumsstrategie.

### 7.3 Wachstumsstrategien

Will ein Unternehmen ein Wachstum erreichen, das über dem durchschnittlichen Marktwachstum liegt, kann es dies über die folgenden drei Wachstumsstrategien erreichen:

1. Wachstum durch Innovation (Schaffung zusätzlicher Nachfrage)

Hierdurch schaffen Sie zusätzliche Nachfrage am Markt. Dies setzt voraus, dass

**Neue Nachfrage schaffen**

- die Trends am Markt erkannt werden,
- die Wettbewerbssituation bekannt ist und
- die Bedürfnisse der Kunden bekannt sind.

Hierbei ist anzumerken, dass Bedürfnisse auch durch Innovation geschaffen werden können. Als gutes Beispiel hierfür steht die Einführung des Walkmans durch Sony.

2. Wachstum durch Verdrängung von Wettbewerbern

Dies kann z. B. durch bessere Leistungen für Kunden erfolgen in Form von

- qualitativ hochwertigeren oder günstigeren Produkten,
- besserem Service,
- verstärkter Kundenbindung.

Bedenken Sie hierbei, dass die genannten Punkte die Außenwirkung darstellen. Verbessert werden diese Faktoren über die interne Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation.

3. Wachstum durch Zukauf/Kooperation.

**Synergieeffekte** Synergien bestehen darin, dass durch das Zusammenfassen mehrerer Teilbereiche (z. B. Geschäftsfelder) besondere Vorteile entstehen.

**Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.**

Die gezielte Suche nach Partnern – innerhalb und außerhalb des eigenen Unternehmens – ist prinzipiell sinnvoll, weil möglicherweise gemeinsam relativ einfache Ziele erreicht werden können, die jeder alleine nicht oder nur mit sehr viel größerem Aufwand erreichen könnte. Synergien schaffen durch eine intelligente, Ressourcen sparende Zusammenarbeit beider Partner Vorteile (Win-Win-Situation).

**Vorteile** Folgende Quellen von Synergien sind von Bedeutung:

- gemeinsame Nutzung von Ressourcen (z. B. zur Verbesserung der Auslastung von Maschinen oder Minderung der Kapitalintensität),
- gemeinsame Nutzung von Vertriebswegen (z. B. Zugang zu neuen Märkten, Cross-Selling-Möglichkeiten),
- gemeinsame Nutzung von (sich ergänzendem) Know-how,
- Diversifikation von Risiken,
- Vorteile durch vertikale Integration (z. B. steigende Effizienz durch die Eliminierung von Schnittstellen in der Wertschöpfungskette),
- Größendegressionsvorteile (z. B. durch größere Einkaufsmacht),
- Sonstiges (z. B. die Koordination von Strategien oder die Möglichkeit, gemeinsam neue Märkte zu erschließen).

**Nachteile** Neben dieser Vielzahl von Vorteilen, die durch diese Art des Wachstums entstehen, gibt es allerdings auch einige Punkte, die hierbei zu berücksichtigen sind. So wird die Bedeutung von

Synergien – z. B. bei Unternehmensfusionen – oftmals deutlich überschätzt, weil beispielsweise die Zusatzkosten durch die erforderliche Koordination verschiedener Partner unterschätzt werden. Daher ist eine genaue Prüfung und Bewertung der erwarteten Synergien dringend anzuraten. Ein weiteres Hindernis können Kulturunterschiede zwischen den Unternehmen sein. Über entsprechende Maßnahmen, wie z. B. über ein gemeinsames Führungskräfte-Training in Bezug auf Führungsverhalten und Werte, können die gewünschten Kulturunterschiede ausgeglichen werden.

Grundsätzlich ist oft eine Kooperation zwischen Unternehmen ein aussichtsreicherer und vor allem weniger risikoreicher Weg als eine Fusion oder Übernahme. Durch eine solche Kooperation können insbesondere spezifische Schwächen entlang der Wertschöpfungskette – Entwicklung, Leistungserstellung, Vertrieb – ausgeglichen werden.

Verbindet man die drei grundsätzlichen Differenzierungsmöglichkeiten mit den drei Wachstumspotenzialen eines Unternehmens, so entsteht die Differenzierungs-Wachstums-Matrix, die ein Kernelement jeder Unternehmensstrategie sein sollte.

**Alternative: Kooperation**

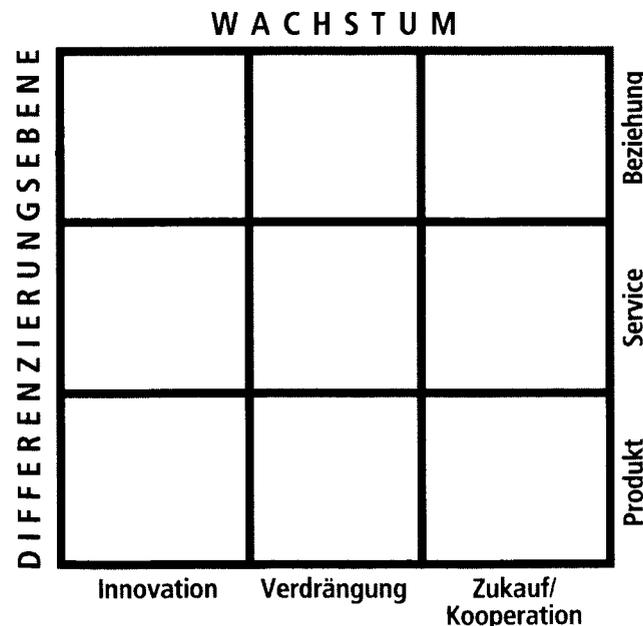


Abbildung 15: Differenzierungs-Wachstums-Matrix

Diese drei Wachstumsstrategien können nicht nur in bestehenden, sondern auch in neuen Geschäftsfeldern verfolgt werden. Bei dem auf Wachstum zielenden Auf- und Ausbau von Geschäftsfeldern ist zu beachten, dass das Risiko des Scheiterns in erheblichem Umfang von der gewählten Strategie abhängt, wie die nachfolgende Ansoff-Matrix (Diversifikations-Matrix) zeigt:

	<b>bediente Märkte</b>	<b>neue Märkte</b>
<b>geführtes Produkt/ vorhandener Service</b>	<b>Marktdurchdringung (Risiko: niedrig)</b>	<b>Marktentwicklung (Risiko: mittel)</b>
<b>neues Produkt/ neuer Service</b>	<b>Produktentwicklung (Risiko: hoch)</b>	<b>Diversifikation (Risiko: sehr hoch)</b>

Abbildung 16:  
Ansoff-Matrix

**Schwierigkeiten auf neuen Märkten**

Beim erstmaligen Markteintritt eines Unternehmens sind einige typische Nachteile gegenüber etablierten Konkurrenten zu beachten, die durch Vorteile zu kompensieren sind:

- niedriger Bekanntheitsgrad,
- fehlende Reputation beim Kunden (z. B. keine Referenzlisten),
- keine Stammkunden und damit erhöhte Vertriebskosten,
- geringe Eigenkapitalausstattung (was insbesondere bei aggressiven Vergeltungsmaßnahmen der etablierten Unternehmen sehr gefährlich werden kann),
- keine guten Bankkontakte,
- uneingespielte Betriebsabläufe mit der Folge einer niedrigeren Produktivität und einer eventuell höheren Fehleranfälligkeit,
- schlechtere Einkaufskonditionen wegen noch unbefriedigender Lieferantenkontakte.

Im Allgemeinen haben Marktführer deutliche Rentabilitätsvorteile. Bevor sich ein Unternehmen für die Strategie der Marktent-

wicklung, der Marktdurchdringung oder gar der Diversifikation entscheidet, sollten folgende Kernfragen beantwortet werden:

- Bedarf: Wieso wird die angebotene Leistung bzw. das Produkt im gewählten Markt (bei der relevanten Zielgruppe) überhaupt benötigt?
- Kompetenz: Hat das eigene Unternehmen alle Fähigkeiten, diese Leistung bzw. dieses Produkt zu produzieren und im relevanten Markt zu vertreiben?
- Wettbewerbsvorteil: Wieso kann das neue Unternehmen die Leistung besser oder günstiger anbieten als die (etablierten) Wettbewerber?

Überlegen Sie, welchen Wachstumsweg Sie einschlagen wollen und über welche Differenzierungsart Sie die Voraussetzungen für dieses Wachstum schaffen möchten. Wachstum resultiert nicht zuletzt aus der richtigen Positionierung am Markt und darf deshalb keinesfalls isoliert betrachtet werden. Außerdem sollten Sie daran denken, dass Wachstum nur dann Wert erhöhend wirkt, wenn die dabei erzielte Kapitalrendite über dem Kapitalkostensatz liegt (vgl. Tipp 2). Auch Wachstum ist folglich kein Selbstzweck, sondern lediglich ein wichtiger »Werttreiber«.

**Ihre Wachstumsstrategie**

Welche Wachstumsstrategie verfolgen Sie?

---

---

---

---

---

---

---

---



## 7.4 Wachstum ist nur sinnvoll, wenn es finanzierbar ist

Mit einer Portfolioanalyse kann (vereinfachend) jedes Geschäftsfeld anhand je eines Indikators für Marktattraktivität (Marktwachstum) und Wettbewerbsvorteil (Marktanteil) bewertet werden. Vereinfachend kann man das Portfolio als Vier-Felder-Matrix angeben. Die Geschäftsfelder kann man dabei in vier Gruppen einteilen:

- Stars (hohes Marktwachstum, hoher Marktanteil),
- Cash-Cows (hoher Marktanteil, niedriges Wachstum),
- Fragezeichen (hohes Wachstum, niedriger Marktanteil),
- Sorgenkinder (niedriger Marktanteil, niedrigeres Wachstum).

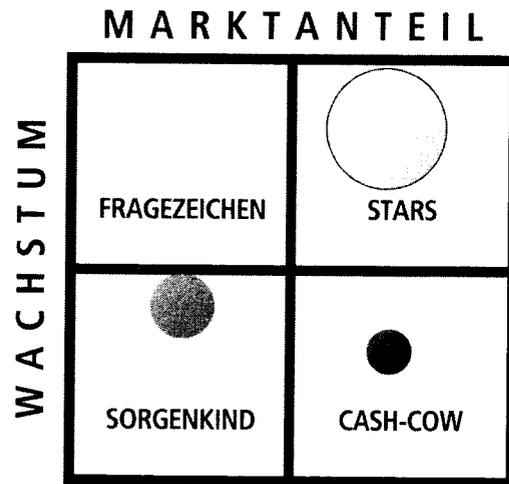


Abbildung 17:  
Marktanteil-Wachstums-  
Portfolio

Aus Sicht des Unternehmens unterscheiden sich die vier Gruppen von Geschäftseinheiten insbesondere in Hinsicht auf zwei Faktoren:

- Kapitalbedarf und
- Rentabilität.

Zunächst erscheint es offensichtlich, dass es günstiger ist, in rentablere Geschäftseinheiten zu investieren. Tatsächlich ist es

jedoch nicht sinnvoll, alle Unternehmensressourcen auf die rentabelsten Geschäftsfelder zu konzentrieren. Um den Erfolg des Unternehmens auch langfristig zu sichern, ist es erforderlich, auch Geschäftsfelder zu fördern, die heute noch eine geringe Rentabilität aufweisen, aber in Zukunft eine hohe Rentabilität versprechen. Auch Risikogesichtspunkte sind zu beachten. Ein höheres Risiko, ausgedrückt beispielsweise als Varianz der Renditen, erfordert eine höhere zu erwartende Rendite.

Besondere Bedeutung hat die Portfolio-Analyse als Instrument zur Steuerung des Kapitalbedarfs im Unternehmen. Da die Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten eines Unternehmens begrenzt sind, ist auf eine ausgewogene Struktur von Geschäftsfeldern, die zusätzlichen Kapitalbedarf haben, und solchen, die Kapital freisetzen, zu achten.

Die Geschäftsfelder in der Gruppe der Cash-Cows sind Kapitalfreisetzer (Cash-Erzeuger). Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass ihre Kapitalrendite die Wachstumsrate übersteigt. Ihre Netto-Cash-Erzeugung kann zur Finanzierung des Vermögensbedarfs anderer Geschäftsfelder oder zur Tilgung von Fremdkapital eingesetzt werden. Der Wert einer solchen Cash-Cow entspricht dem diskontierten Wert aller zukünftig zu erwirtschaftenden Cash-Flows. Die zeitliche Verteilung der Cash-Flows läßt sich durch die Preispolitik steuern. So wird mit Hilfe einer Hochpreispolitik erreicht, dass sich Marktanteile sehr kurzfristig in Cash-Flows und Gewinn umsetzen lassen.

Den Marktführer in einem schnell wachsenden Markt bezeichnet man als Star. Auch wenn diese Geschäftsfelder rentabel sind, haben sie oft einen hohen Kapitalbedarf. Dies liegt daran, dass das hohe Unternehmenswachstum eine Zunahme an Sachanlagen, Vorräten und Außenständen bewirkt. Sieht man vereinfachend von Größendegressionseffekten ab, so wächst der Kapitalbedarf einer Geschäftseinheit proportional zum Umsatz. Eine Star-Geschäftseinheit kann sich nur dann selbst finanzieren, wenn die Nachsteuerrendite auf das investierte Vermögen mindestens so groß ist wie die Wachstumsrate des Umsatzes. In der Regel ist eine Selbstfinanzierung der Stars nicht gegeben. Da in der Wachstumsphase die freien Cash-Flows (Cash-Flows vor Zinsen abzüglich notwendiger Investitionen) bei Star-Geschäftseinheiten in der

**Kapitalbedarf**

**Cash-Cows**

**Stars**

Regel negativ sind, ist ein Rückfluss dieser Investitionen meist erst in der Konsolidierungsphase des Marktes möglich. Die Cash-Rückflüsse liegen unter Umständen also weit in der Zukunft. Eine gute Chance auf Rückgewinnung des investierten Kapitals besteht nur dann, wenn vor Erreichen der Reifephase eines Marktes bereits eine marktführende Stellung erreicht wurde.

#### Häufig falsche Investitionen

Da – auch wenn häufig zeitweise Gewinne ausgewiesen werden – oft nur die zwei bis drei marktführenden Unternehmen wirklich in der Lage sind, ihr investiertes Kapital zurückzugewinnen, muss man davon ausgehen, dass sehr viele Wettbewerber auf falschen Märkten tätig sind und ihr Geld an falschen Stellen investiert haben (Cash-Falle).

#### Fragezeichen

Für ein Geschäftsfeld, das in der Position eines Fragezeichens ist, ist es schwer, eine marktführende Stellung zu erreichen. In der Regel ist es ratsamer, ein Fragezeichen als Geschäftseinheit aus dem Markt zu eliminieren, wenn die Ressourcen des Unternehmens nicht ausreichen, das Wachstum so zu forcieren, dass eine marktführende Stellung erreicht wird oder es seinen Marktanteil verteidigt oder eine Spezialisierung auf eine bestimmte Marktnische, die der Marktführer nicht optimal versorgen kann, möglich ist.

Will ein Unternehmen ein Geschäftsfeld, in dem es im Moment eine Fragezeichenposition inne hat, zum Marktführer machen, so ist dafür in der Regel ein sehr großer Kapitaleinsatz notwendig. Hat beispielsweise der Marktführer einen Marktanteilsvorteil von 2:1, so bewirkt der Erfahrungskurveneffekt einen fünf- bis achtprozentigen Kostenvorteil bei der Wertschöpfung. Der prozentuale Kostenvorteil, multipliziert mit dem Kapitalumschlag, entspricht dem Cash-Flow, der von den kleineren Wettbewerbern zusätzlich investiert werden muss, um die Wachstumsgeschwindigkeit des Marktführers einzuhalten. Noch höhere Investitionen sind notwendig, um eine höhere Wachstumsgeschwindigkeit zu erreichen, also die Möglichkeit zu erhalten, Marktführer zu werden.

## Tipp 8 Schaffen Sie Überlegenheit durch konsequente Prozessoptimierung!

### 8.1 Erfolg durch Einfachheit

In den letzten Jahren sind bei der Vielzahl an Managementmodellen zwei Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Unternehmensentwicklung besonders herausgestellt worden:

- Erfolg durch schlanke Strukturen und Prozesse (Lean-Management),
- Erfolg durch Schnelligkeit (Time Based Competition).

Im »Lean-Management«, populär geworden durch die Studie »Die zweite Revolution in der Automobilindustrie«, geht es darum, durch den Aufbau schlanker Strukturen, durch Weglassen nicht Wert schöpfender Tätigkeiten (Vermeidung von Energieverschwendung oder, wie die Japaner sagen, »Muda«) und durch systematische Reduzierung der Leistungstiefe das Unternehmen flexibler, wandlungsfähiger und dadurch wettbewerbsfähiger zu machen.

In den Studien, die die Zeit als unternehmerischen Erfolgsfaktor in den Mittelpunkt stellen, geht es um die Ziele

- schneller und näher am Kunden (Time-to-market),
- Prozessoptimierung (Just-in-time),
- Beschleunigung des gesamten Systems (Time optimizing processing).

**Wettbewerbsfähig  
durch mehr Flexibilität**

Was steht hinter den so gerühmten Wettbewerbsstärken »schlank« und »schnell«? Die Antwort lautet:

### **Die Kunst des Weglassens und die Konzentration auf einfache Strukturen und Prozesse.**

#### **Einfachheit braucht Mut**

Wir wollen Ihnen zeigen, welche unternehmerischen Energien aktiviert und welche Erfolgspotenziale entdeckt werden können, wenn man erst den Mut zum Weglassen und zum konsequenten Vereinfachen gefunden hat. Einfachheit kann einem Unternehmen völlig neue Kräfte geben, um im Wettbewerb bestehen zu können, aber es braucht auch einen Wandel in der Managementkultur.

Mit dem Ansatz, Unternehmen als evolutionäre Systeme zu verstehen, kann auch der Leitsatz der Einfachheit begründet werden. In der Evolution gilt der Trend zur wachsenden Vielfalt und Differenzierung, zur Verfeinerung der Systeme. Die Zeiten, in denen man jeden Ford bekommen konnte, wenn man nur das T-Modell in schwarz wählte, sind ein für allemal vorbei. Und wir wissen, dass in der Evolution Prozesse und Entwicklungen nicht umkehrbar sind.

Die richtige Unternehmens- und Produktstrategie muss darauf gerichtet sein, aus einem konzentrierten Bestand an Know-how immer differenziertere Produkte zu entwickeln. Nach innen konzentrieren und nach außen differenzieren heißt dann, aus einem begrenzten Bausatz eine Vielfalt von Produkten oder aus wenigen Vorgängen durch geschickte Kombination ein möglichst breites Leistungsspektrum zu schaffen. Die Regel lautet also:

#### **Nach innen vereinfachen, nach außen differenzieren.**

#### **Erfolg durch Einfachheit**

Es ist kein Geheimnis, dass einfache Ziele, Strukturen und Prozesse, klar konzipiert und kompromisslos umgesetzt, Merkmale von Spitzenunternehmen sind. Konzentration durch Vereinfachung ist ein Prinzip, das hinter dem Erfolg vieler Spitzenunternehmen in schwierigen Branchen steckt.

Doch leider werden diese Erkenntnisse in der Unternehmenspraxis zu selten genutzt. Viele Anbieter reagieren auf Absatz-

schwierigkeiten mit einer Vielzahl an neuen Produkten und dem Versuch, immer neue Kundengruppen anzusprechen, die alle die benötigten Umsätze und Deckungsbeiträge bringen (sollen). Deshalb wird auch das Gebot der Einfachheit häufig im Sortiment und in der Kundenabdeckung nicht beachtet.

Man kann es auch verstehen: Jeder neue Kunde, jedes neue Produkt bringt Umsätze und – hoffentlich – Deckungsbeiträge. Die Vorteile liegen auf der Hand. Auf der anderen Seite ist unser traditionelles Rechnungswesen nicht oder nur sehr bedingt geeignet, die Kehrseite dieser Strategie – die wachsende Komplexität – zu erfassen. So werden die mit einer solchen Ausweitung verbundenen Belastungen oft erst sehr spät erkannt. Die Zahl der Unternehmer, die sich mit dem Thema Komplexitätskosten auseinandersetzen, ist noch klein.

Aber es sind nicht nur rasch steigende Produktvarianten, die die Kosten in die Höhe treiben und langfristig das Überleben des Unternehmens gefährden. Die Suche nach vermeintlichen Synergien kann das Unternehmen in seinem Kern auch immer schwerfälliger machen. Da werden Zentralfunktionen aufgebaut, intensiv an Vorwärts- und Rückwärtsintegrationen gebastelt, immer auf der Suche nach Know-how- und Kostenvorteilen, die oft nur in der Fantasie existieren.

Die Konsequenz ist eine interne Verzettelung, in der Regel verbunden mit einer zunehmenden Trägheit und Bürokratie des Systems. Und um das Ganze auf die Spitze zu treiben, wird dann auch noch eine immer aufwendigere EDV eingesetzt, um die zunehmend komplexeren Systeme steuern zu können. Man reagiert also auf die zunehmende Komplexität, die der Markt entwickelt, mit zunehmender »Innenkomplexität« – oft mit katastrophalen Ergebnissen für das Unternehmen.

Ein Unternehmer sagte in einem unserer Seminare, dass es sich mit Synergien wohl verhalte wie mit dem Ungeheuer von Loch Ness: Jeder glaubt, dass es existiert, aber keiner hat es je gesehen.

Die empirische Erfolgsfaktorenforschung und langjährige Analysen in Unternehmen verschiedenster Branchen zeigen, dass eine immer weitere Erhöhung der Komplexität falsch ist.

#### **Komplexitätskosten**

## Keep it strictly simple!

**Der KISS-Ansatz** Für die Gestaltung von Unternehmensstrategien und -prozessen ist die KISS-Empfehlung tendenziell ein besserer Ansatz. Auch in der Unternehmensführung ist weniger oft mehr, in der Beschränkung und durch die Kunst des Weglassens werden ungeahnte Energien freigesetzt.

Wir bekommen für die These der Überlegenheit des KISS-Ansatzes nicht nur aus der ökonomischen Theorie, sondern auch aus zwei ganz anderen Richtungen Unterstützung. Zum einen von Antoine de Saint-Exupéry, der in seinem Buch »Wind, Sand und Sterne« feststellt:

**»Vollkommenheit entsteht offensichtlich nicht dann, wenn man nichts mehr hinzufügen kann, sondern wenn man nichts mehr weglassen kann.«**

Dieser eher intuitiven Einsicht können wir die handfesten Ergebnisse an die Seite stellen, die eine Langzeitstudie von McKinsey & Company in Zusammenhang mit der Technischen Hochschule Darmstadt erbracht hat. In dieser Studie wurde der Zusammenhang zwischen konsequent umgesetzter Einfachheit und dem Unternehmenserfolg eindeutig empirisch belegt. So war das herausragende Ergebnis der Untersuchung, die bei deutschen Komponentenherstellern und Maschinenbauern durchgeführt wurde, die hohe Korrelation zwischen Spitzenergebnissen von Unternehmen und überdurchschnittlicher Einfachheit und Umsetzungsstärke in der strategischen und operativen Führung (Rommel u. a.: »Einfach überlegen«. Stuttgart 1993).

**Einfache Lösungen führen zum Erfolg** Es gibt also einen eindeutig belegbaren Zusammenhang zwischen einfachen Lösungen und herausragendem Unternehmenserfolg. Wichtig ist dabei allerdings festzuhalten, dass Einfachheit beispielsweise in der Produktentwicklung nicht »einfache Produkte« bedeutet. Der Trabant ist im Vergleich zu anderen Automobilen sicherlich ein einfaches Auto, trotzdem ist er heute nahezu unverkäuflich.

Einfache Strukturen und Prozesse sind eine wesentliche Grundlage für die Entwicklung schlanker, schneller und anpassungsfähiger

Unternehmen. Aus der Sicht der Naturwissenschaften, aber auch aus den Studienergebnissen der Unternehmensberatung, bekommt dieser Grundsatz ein besonderes Gewicht.

## 8.2 Das Unternehmen als prozessorientierter Organismus

Angestoßen durch das »Business Process Reengineering«, (Hammer/Champy) versuchten in den letzten Jahren viele Unternehmen ihre Organisation zu verändern: weg vom rein hierarchischen und funktionellen Aufbau hin zu kundenorientierten Prozessen.

Dabei gibt es grundlegende Hindernisse. Setzt man einen Prozessverantwortlichen ein, so kann eine komplizierte und verwirrende Führungsstruktur entstehen: Neben der funktionalen Hierarchie und der Projektorganisation bildet sich eine Prozesshierarchie. Die Folge ist im schlimmsten Fall Führungslosigkeit und damit mangelnde Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen.

**Schwierigkeiten der Prozessoptimierung**

Auf der anderen Seite können die Funktionsmanager nicht zusätzliche Aufgaben der Prozessanalyse übernehmen, da sie zu sehr in die einzelnen Strukturen eingebunden sind.

Was ist zu tun, wenn ein Unternehmen kunden- und prozessorientierter werden möchte? Bleibt nur die Wahl zwischen ineffizienten, parallelen Führungsstrukturen und einer traditionellen funktionalen Hierarchie oder gibt es eine weitere Alternative?

Schauen wir uns auch hier die Funktionsweise der Natur an: Wie sind natürliche Systeme organisiert? Natürliche Systeme organisieren sich oft in einem Kreislaufmodell.

Übertragen auf Unternehmen könnte eine prozessorientierte Organisation wie folgt aufgebaut sein: Das Unternehmen besteht im Kern aus vier bis acht Hauptprozessen, die von einem Prozessverantwortlichen gesteuert werden. Für jeden Prozess werden eigene Ziele und Leistungskennzahlen definiert, die sich an der Wertschöpfung ausrichten. Diese Hauptprozesse sind miteinander vernetzt und haben klare Übergabepunkte zu den Anschlussprozessen, im Sinne von definierten Kunden- und Lieferantenbeziehungen.

**Hauptprozesse**

**Interne Prozesse** Unterstützt werden diese Hauptprozesse von internen Dienstleistungsprozessen wie z. B. Controlling, Personalentwicklung, EDV etc., die wiederum von einem Verantwortlichen und einem Team abgewickelt werden und auf klar definierten Kunden-/Lieferantenverträgen intern wie extern basieren.

Koordiniert werden diese Haupt- und Dienstleistungsprozesse durch eine Geschäftsleitung, die in regelmäßigen Sitzungen die Prozesse, Zielvorgaben und Soll-Ist-Abweichungen steuert, Ressourcen zuweist und eventuelle Strittigkeiten im Dialog mit den jeweiligen Verantwortlichen löst.

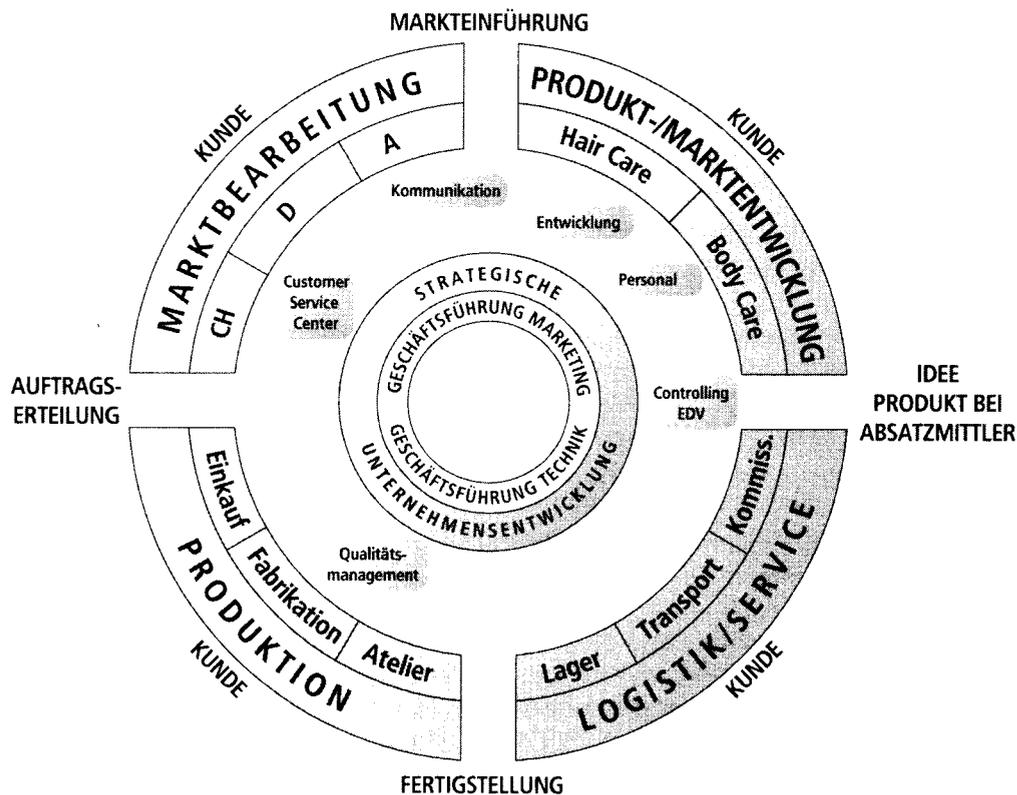


Abbildung 18:  
Das Unternehmen als  
prozessorientierter  
Organismus

Die Vorteile dieser Organisationsform liegen auf der Hand:

1. Ausrichtung des Unternehmens nach externen und internen Kundenwünschen;
2. Eindeutige Zuordnung von Prozessverantwortlichen, Teams und Mitarbeitern auf Prozessziele;
3. Organisation nach dem Wertschöpfungsfluss und nicht nach Funktionen;
4. Prinzip der Selbstverantwortung und des Führens durch Zielvereinbarungen;
5. Vernetzung unterschiedlicher Teams in der Geschäftsleitungssitzung.

**Vorteile der prozessorientierten Organisation**

Die Liste der Vorteile ließe sich noch beliebig erweitern, aber wir möchten an dieser Stelle nur deutlich machen, wie eine natürliche Organisation real aussehen und funktionieren kann. Daneben möchten wir noch darauf hinweisen, dass der wesentliche Effekt dieses Organisationsleitbildes der ist, dass wir ein anderes Bewusstsein für Organisation bekommen: Weg von Funktionen, hin zum natürlichen prozessorientierten Kreislaufmodell, das sich an Wertschöpfung für interne oder externe Partner orientiert und alle an der Leistungserstellung beteiligt. Erst durch dieses Bewusstsein oder die Bewusstseinsveränderung kann das reale Alltagsverhalten in der Organisation, im Prozess verändert werden, und der so genannte »Resistance to Change« rückt in den Hintergrund.

**Voraussetzung: verändertes Bewusstsein**

Wir haben abgeleitet, dass die Zukunft den Unternehmen bzw. Produkten gehört, die durch Verfeinerung und Differenzierung ihren funktionalen Wert permanent steigern, zugleich aber ihre interne Komplexität – und damit die Kosten – im Griff halten.

Bei den Büroeinrichtern müsste der Anbieter gewinnen, dem es gelingt, raumwirtschaftliche Konzepte zusammen mit seinen Kunden, die er hoch differenziert anspricht (z. B. als Steuerberater, Ärzte, Banken, Versicherungen etc.), gemeinsam zu entwickeln. Gleichzeitig müsste er die Zahl der verschiedenen von ihm angebotenen Systeme der Büromöbelhersteller reduzieren, um seine internen Komplexitätskosten gering zu halten. Es müsste der Automobilhersteller prosperieren, dem es gelingt, durch seine verfeinerten Systeme Autos auf den Markt zu bringen, die

weniger Energie verbrauchen, ein Mehr an Sicherheit bieten und die gleichzeitig das Erlebnis »Fahren« am besten befriedigen.

**Das Produkt als Full-Service-Einheit**

Die Zukunft wird Produkten gehören, die sich differenziert und »vergeistigt« zeigen, oftmals eingepackt in Dienstleistungen und Servicepakete, die aus dem austauschbaren Produkt eine nicht austauschbare Full-Service-Einheit machen. Anhand der Abbildung 19 wollen wir Ihnen in den nächsten Abschnitten zeigen, wo mögliche Stellhebel in Richtung Erfolg liegen. Mittelpunkt der Betrachtung ist hierbei

- ein konsequentes Kundenwertmanagement,
- die Konzentration bei der Leistungstiefe,
- Einfachheit durch Differenzierung.

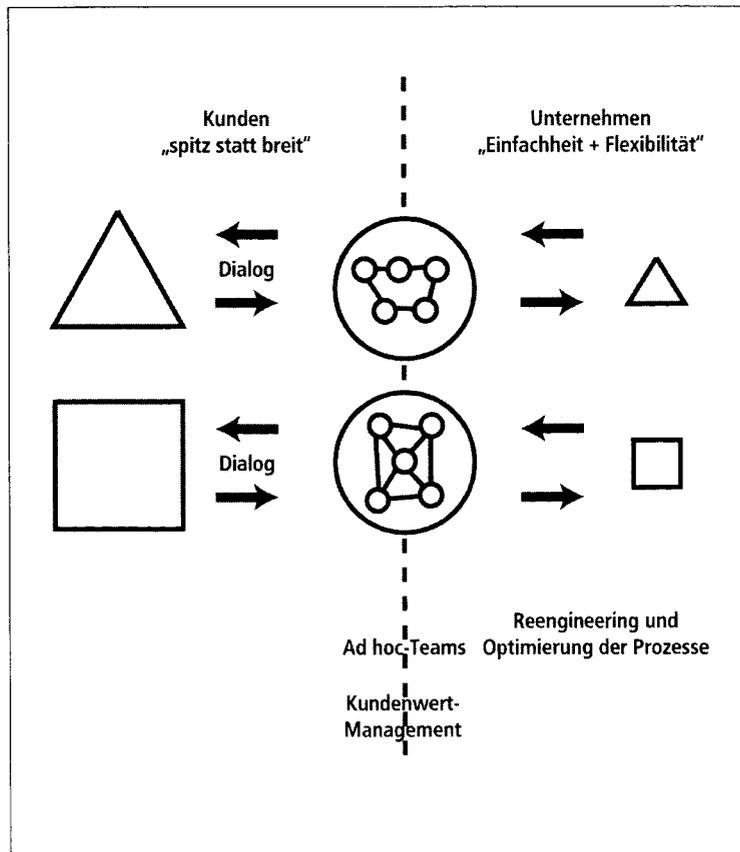


Abbildung 19:  
Die Stellhebel zu einfacheren Strukturen

**8.3 Konsequentes Kundenwertmanagement**

Mit dem Kundenwertmanagement betrachten wir nun den Bereich, in dem tendenziell am häufigsten gegen das Gebot der Einfachheit verstoßen wird. Erfolgreiche Unternehmen vereinfachen ihr Geschäft durch interne Konzentration auf spezifische Kernkompetenzen. Nach außen zeigt sich dieses Verhalten in der Konzentration auf einen entscheidenden Kundennutzen und auf besonders wichtige Glieder in der Wertschöpfungskette ihres Marktes.

Der Kerngedanke des Kundenwertmanagements ist es, durch sorgfältige ABC-Analysen festzustellen, mit welchen Kunden welche Produkte und Problemlösungen umgesetzt werden. Nach dem Pareto-Prinzip erwirtschaften die meisten Unternehmen mit weniger als 20 Prozent ihrer Produkte mehr als 80 Prozent ihres Ertrages. Wenn man dieses Prinzip auf die Kundenstruktur eines Unternehmens überträgt (Kunden-ABC-Analyse) und mit der Produkt-ABC-Analyse kombiniert, kann man feststellen, mit welchen A-Kunden welche A-Produkte umgesetzt werden. Für diese Kundenzielgruppe kann dann ein spezielles Key-account-Kundenmanagement, wie in Abbildung 19 durch das Dreieck bzw. Quadrat dargestellt, aufgebaut werden.

**Kundenwert analysieren**

Die verbleibenden B- und zumindest die C-Produkte sollten langfristig systematisch aussortiert werden.

Ziel und Ergebnis der Kundenwertanalyse ist es, mit wenigen Kunden durch individuelle Ansprache eine langfristige und intensive Bindung aufzubauen, um ihnen möglichst individuelle Problemlösungen mit den A-Produkt-Komponenten anbieten zu können. So kann ein langfristiges, partnerschaftliches Netzwerk entstehen:

**Wenige Kunden – individuelle Lösungen**

- weniger Kunden,
- weniger Lieferanten,
- Optimierung der Abläufe nach innen wie nach außen.

Für die Sortiments- und Kundenstruktur heißt das Motto:

**Konzentration auf einen entscheidenden Kundennutzen und auf besonders wichtige Stufen der Wertschöpfungskette!**

Man muss der Versuchung widerstehen, auf schwieriger werdende Marktverhältnisse mit einer Ausweitung der Kundensegmente oder mit der Erfüllung immer neuer Kundenwünsche zu reagieren. Auch wenn die Chancen groß erscheinen: Die vom Markt geforderte Vielfalt darf nicht durch den Aufbau von Überkomplexität erkaufte werden. Die Erfüllung immer neuer Kundenwünsche bringt dem Unternehmen auf Dauer Kostenstrukturen, die die Wettbewerbsfähigkeit gefährden.

Wenn wir unterstellen, dass nur eine deutlich spürbare Differenzierung im Produktnutzen das Kundeninteresse nachhaltig beeinflussen kann, dann brauchen wir Wettbewerbsvorteile, die tragfähig sind. Dies kann die Kostenführerschaft sein, aber auch eine qualitative Überlegenheit bezüglich wesentlicher Kaufkriterien kann hier den Ausschlag geben.

**Die Kundenbasis: spitz statt breit** Konzentration auf eine tragfähige Kundenbasis («spitz statt breit») mit entsprechenden Wettbewerbsvorteilen ist grundsätzlich richtig. Ausufernde Sortimente, zu viele Produktvarianten und eine Verzettlung in der Kundenstruktur («alles für alle») bringen den Misserfolg.

## 8.4 Konzentration bei der Leistungstiefe

**Flexibel bleiben** Aus Angst vor Abhängigkeiten haben sich viele Unternehmen strategisch darauf ausgerichtet, möglichst viele Leistungen im eigenen Haus zu erbringen. Doch auch hier gibt es eine Kehrseite der Medaille: Wenn erst einmal alles im Eigenbesitz des Unternehmens ist (Grundstücke, Fuhrpark, Technologie, Materiallager etc.), dann besteht der Zwang, die teuer aufgebauten Kapazitäten im eigenen Haus auszulasten, ganz abgesehen von den teuren Folgeinvestitionen, die notwendig werden, um die einzelnen Teile auch kostengünstig fertigen zu können.

Die Flexibilität des Unternehmens und die Wertschöpfung insgesamt können dadurch sehr nachteilig beeinflusst werden. Das Unternehmen hat zwar seinen Substanzwert gesteigert, aber seine Anpassungsfähigkeit verloren. Besonders die Angst, von wenigen Lieferanten abzuhängen, trägt dazu bei, die Besitz- und Ressourcenstruktur im Unternehmen über das gesunde Maß hinaus zu

erweitern. Dabei steigt aber – wie bereits diskutiert – durch den höheren Anteil fixer Kosten das Unternehmensrisiko.

Abhilfe schaffen können unabhängige, vorbehaltlose Kosten-Nutzen-Analysen. Wenn Leistungen durch Partner erbracht werden können, die in diesem Bereich wirtschaftlicher arbeiten als das eigene Unternehmen, dann sollte dies auch erfolgen. Die Konsequenz aus dieser Strategie des Outsourcings ist die Vereinfachung des eigenen Geschäftes, die Stärkung guter Lieferantensstrukturen und damit die Verbesserung der gesamten Wertschöpfungskette.

Ziel ist es, die zu Starrheit führende materielle Besitzstruktur des Unternehmens zu verkleinern und ein flexibles Beziehungsgeflecht mit Partnern aufzubauen, um flexibler in der Beschaffung zu werden und wirtschaftlicher arbeiten zu können.

Auch diese Vorgehensweise ist naturwissenschaftlich begründbar. Ein System aus verschiedensten Einheiten, die alle auf eigene Rechnung und eigenes Risiko nach wirtschaftlichem Erfolg streben, ist einem starren, zentral gesteuerten Apparat in der Regel überlegen. Ein Geflecht aus verschiedensten Einheiten kann nach dem Prinzip der Zellteilung auch sehr viel besser wachsen und sich entwickeln, weil es in aller Regel zu einer schnelleren, flexibleren und ressourcenschonenderen Kombination von Kräften kommt.

**»Qualitatives Wachstum setzt eine Fülle, eine Dichte, einen Druck von Kreativität und Innovationsvermögen in allen Einheiten des Unternehmens voraus.« (Sliwka)**

Im Unternehmen werden diese Effekte durch die systematische Beschränkung auf wenige, leistungsfähige Partner (bis hin zum Single-Sourcing) in einer fruchtbaren, kooperativen Zusammenarbeit erzielt.

## 8.5 Einfachheit durch Differenzierung

Einfachheit bei gleichzeitiger Differenzierung klingt wie ein Widerspruch in sich. Doch auch die Physiker mussten – exempla-

**Outsourcing kann eine Lösung sein**

**Wirtschaftlicher durch mehr Flexibilität**

risch am Beispiel des Lichts – erkennen, dass der Wandel der Sichtweise vom »Entweder-oder« zum »Sowohl-als-auch« eine sehr wertvolle Perspektive darstellt. So wie Licht je nach Betrachtungsweise des Beobachters sowohl als Welle als auch als Teilchen wahrgenommen werden kann, so gilt dies für den Zusammenhang zwischen Einfachheit und Differenzierung.

Zahlreiche Beispiele gerade von Unternehmen aus dem technischen Bereich zeigen, dass eine getrennte, konzentrierte Standort- und Logistikpolitik es ermöglicht, auf der einen Seite die Kosten zu senken, auf der anderen Seite aber sowohl den Servicegrad als auch die Qualität zu erhöhen. Die einfache Organisation folgt dem schon oben erwähnten Prinzip »Keep it strictly simple«.

Erfolgreiche Unternehmen lösen zentrale Probleme ihrer Kunden sichtbar besser als andere. Um dies zu erreichen, brauchen wir einfache Strukturen, die ein hohes Maß an Differenzierung mit einer hohen Effektivität verbinden.

#### **Selbstverantwortung der Mitarbeiter**

Dem kann man noch einen weiteren Gedanken hinzufügen: Erfolgreiche Unternehmen brauchen unternehmerisch handelnde Menschen in ihren Reihen, und dafür braucht es überschaubare Systeme.

Der Beitrag und die Leistung des Systems müssen klar erkennbar und veränderbar sein. Es ist ja gerade der Vorteil kleiner Einheiten, dass sie in direktem Kontakt zu ihren Marktpartnern stehen und beispielsweise Auftragsverluste direkt und unmittelbar verspüren. Die Schmerzschwelle ist hier viel niedriger als in zentral organisierten Unternehmen, bei denen die Entscheidungsträger oft überhaupt keinen Kontakt mit ihren Kunden haben.

Gerade in schwierigen Zeiten wird das Rad der Zentralisierung eine Umdrehung nach vorne geschoben und vorsichtige Ansätze zur Selbstorganisation und zur Selbststeuerung werden wieder revidiert. Da werden Stabsstellen eingerichtet und Spezialisten in den Zentralbereichen eingesetzt, um das Unternehmen wieder rentabel zu machen. Mit der Konsequenz, dass die Zentralität zunimmt und Entscheidungen nur langsam getroffen werden. Hinzu kommt die Gefahr, dass die Führungskräfte in den operativen Einheiten demotiviert werden.

Kleine, sich selbst steuernde Einheiten, die einen direkten Zugriff auf Erfolg und Misserfolg, auf Ursache und Wirkung ihrer eigenen Unternehmensentwicklung haben, sind dagegen der richtige Ansatz.

Prozesse werden in Zukunft nicht mehr im Sinne von Tätigkeitsfolgen verstanden werden. Sie müssen vielmehr problemlösungsorientiert strukturiert werden. Aufgebaut nach dem Muster eines Netzwerks kann so der Widerspruch zwischen zentraler und dezentraler, aber auch zwischen Aufbau- und Ablauforganisation aufgelöst werden. Diese Form der Organisation ist die Grundlage verschiedener Modelle, wie zum Beispiel dem virtuellen Unternehmensmodell, dem Modell des lernenden Unternehmens oder dem Begriff des intelligenten Unternehmens.

Die traditionelle Organisation ging von der Verteilung von Aufgaben aus, die Kontrolle stand im Vordergrund. Das neue Modell geht vom eigentlichen Ziel aus, mit überlegenen Fähigkeiten Problemlösungen, Kundenwerte und damit Unternehmenswerte zu schaffen. Nicht die technische Aufgabe steht im Mittelpunkt, sondern die Frage, wie man ein wichtiges Kundenproblem besser löst als der Wettbewerb.

Durch die sich immer schneller verändernden Marktanforderungen wird ein permanenter Lernprozess notwendig. Wenn es gelingt, diesen Lernprozess zu organisieren, dann kann man mit diesem Ansatz Ketten sprengen. Für eine lernende Organisation gibt es keine Grenzen.

**Problemlösungs-  
orientiert organisieren**

**Fortwährendes  
Lernen ist gefragt**

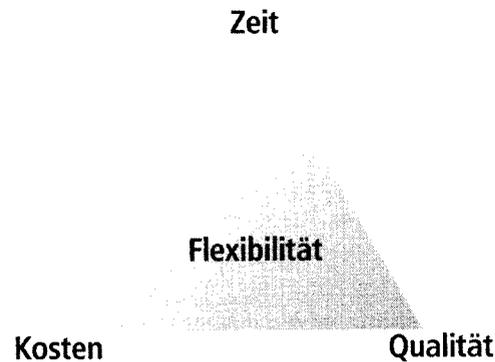
### **8.6 Ansatzpunkte für eine Vereinfachung der Geschäftsprozesse**

Will man Prozesse optimieren, muss man sich mit drei Größen auseinander setzen:

- Kosten,
- Zeit
- und Qualität.

Zusammen ergeben sie das »magische Dreieck der Prozessoptimierung«, wie in Abbildung 20 dargestellt.

Abbildung 20:  
Das »magische Dreieck  
der Prozessoptimierung«



Am Anfang jeder Prozessoptimierung stehen sicherlich Maßnahmen zur Senkung der Gemeinkosten und zur Verstärkung der direkt Wert schöpfenden Prozesse. Um aber für Ihr Unternehmen auf dem Wege der Prozessoptimierung langfristig Wettbewerbsvorteile zu schaffen, müssen Sie alle drei Eckpunkte bedenken.

#### Das Verhältnis von Kosten und Qualität

Betrachten wir das Beispiel einer Qualitätsorientierung noch einmal. Höhere Qualität bedeutet höhere Kosten und damit auch höhere Verkaufspreise. Dieser Zusammenhang scheint unausweichlich und wird daher oft als gegeben hingenommen. Dabei bedeutet Qualität zunächst nur, dass ein Produkt oder eine Leistung den Kundenwünschen entspricht. Eingeengt auf den Kundenwunsch »nur vom Besten«, lässt sich Qualität sicherlich nur zu hohen Kosten realisieren.

Andererseits ist sicherlich ebenso unbestritten, dass die Wünsche der Kunden einem steten – in manchen Branchen sogar einem schnellen – Wandel unterliegen und dass der Kunde letztendlich eher ein ausgewogenes Preis-Leistungs-Verhältnis sucht. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, müssen Unternehmen die Wünsche ihrer Kunden relativ genau kennen und in der Lage sein, diese Kundenwünsche in ein »gewünschtes« Produkt umzusetzen und dieses letztlich auch zu angemessenen Kosten zu erstellen.

Damit wird erkennbar, dass richtig verstandene Qualitätsorientierung eine Ausrichtung am Kundenwunsch ist.

Empirisch werden diese Überlegungen gestützt durch die bereits erwähnte Erfolgsfaktoren-Untersuchung des PIMS-Projekts. Diese Untersuchungen haben eine ursächliche Wirkung von Qualität (aus Kundensicht) auf Rendite bestätigt.

Wie oben bereits dargelegt, ist das Kostenmanagement eingebettet in einen strategischen Rahmen und wirkt in der Folge bis hin zur (Mit-)Gestaltung der Wertschöpfungskette und den Organisationseinheiten.

Dementsprechend bietet sich im Rahmen des Kostenmanagements eine Integration verschiedener Perspektiven von Managementsystemen an. Die drei Eckpunkte dieser Einheit sind:

- das Qualitätsmanagement mit seiner Ausrichtung auf die kundenorientierte Produktgestaltung,
- das Kostenmanagement mit dem Ziel der kostengünstigen und effizienten Leistungserstellung
- sowie Reengineering-Ansätze mit dem Schwerpunkt der Verbesserung der Reaktionsfähigkeit des Unternehmens.

Vorteile der integrierten Betrachtung dieser drei Schwerpunktsetzungen liegen unter anderem in einer höheren Effizienz der Durchführung der jeweiligen Aufgaben. Für alle drei Schwerpunktsetzungen müssen Arbeitsabläufe analysiert, Kosten erhoben und ausgewertet werden. Wesentlich wichtiger erscheint es jedoch, die jeweiligen Optimierungskriterien nicht isoliert zu betrachten, sondern miteinander in Beziehung zu setzen.

Fassen wir zusammen: Einfache Strukturen steigern die Wettbewerbsfähigkeit, indem die Kosten gesenkt, die Geschwindigkeit erhöht und sogar die Qualität der Leistungen gesteigert werden kann.

Nachfolgend finden Sie weitere Ansatzpunkte für eine Vereinfachung von Geschäftsprozessen. Hier können Sie Anregungen für Ihr Unternehmen gewinnen:

- Vereinfachungen bei den Außenbeziehungen:
  - Konzentration auf die Belieferung wichtiger Kunden,
  - Konzentration der unternehmerischen Aktivitäten

**Nicht isoliert, sondern  
vernetzt betrachten**

**Vereinfachung  
nach außen**

auf die für den Kundennutzen (und damit den Markterfolg) wesentlichsten Leistungsmerkmale eines Produktes durch Zusammenarbeit von Marketing- und Entwicklungsabteilung («integrierte Produktentwicklung«).

- Konzentration der Zusammenarbeit auf wenige leistungsstarke Lieferanten (inklusive gemeinsamer Entwicklungstätigkeiten),
- Reduzierung des Umfangs von Sortiment bzw. Produktionsprogramm,
- Schaffung der Variantenvielfalt erst gegen Ende des Produktionsprozesses,
- Verwendung möglichst vieler »Standardteile« in der Fertigung und Vermeidung von Spezialentwicklungen,
- Reduzierung der Fertigungstiefe durch Konzentration der Eigenfertigung auf wesentliche »Kernkomponenten«, die für die technologische Differenzierung erforderlich sind.

**Vereinfachung nach innen**

- Vereinfachungen bei der internen Organisation:
  - Delegation von Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf eigenständig handelnde Mitarbeiter,
  - Ersetzen von aufwendigen Kontrollmechanismen durch eine vertrauensorientierte Unternehmenskultur auf Basis von gemeinsamen Zielvereinbarungen,
  - flache Hierarchien,
  - Outsourcing unwesentlicher Verwaltungsnebenarbeiten,
  - räumliche Nähe aller Funktionsbereiche für ein Produkt/eine Leistung,
  - Reduzierung der Anzahl von Schnittstellen in den Geschäftsprozessen,
  - Aufdecken und Vermeiden aller unnötigen Tätigkeiten,
  - dezentrale, produktbezogene (divisionale) Organisation in Form von Cost- oder Profit-Centern mit hoher Eigenverantwortlichkeit,
  - Kooperationen mit anderen Unternehmen, um den Aufwand für bestimmte Aktivitäten (z. B. Werbeaktionen) aufteilen zu können.

Das Unternehmen muss als Kette von Wertschöpfungsprozessen verstanden werden, die möglichst einfach zu gestalten sind. Wenn Sie dies erreicht haben, wenn alle Prozesse strategiekonform und reibungslos verlaufen, ist Ihr Unternehmen ein Organismus, dem es gut geht. Die daraus entstehenden Wettbewerbsvorteile lassen sich in vier Punkten zusammenfassen:

- Wettbewerbsvorteil *Zeit* (Time based Competition);
- Wettbewerbsvorteil *Kosten* (Prozesskostenoptimierung);
- Wettbewerbsvorteil *Qualität* (Total Quality Management);
- Wettbewerbsvorteil *Individualität* (Management by Customizing).

**Ergebnis: ein gesundes Unternehmen**

Nur wenige Unternehmen erreichen überlegene Positionen bei allen vier Punkten. Wenn Sie nicht wenigstens einen der Wettbewerbsvorteile für sich verbuchen können, ist Ihr Unternehmen in Gefahr, Schwierigkeiten zu bekommen.

Welche Ansatzpunkte für die Vereinfachung von Geschäftsprozessen gibt es in Ihrem Unternehmen?

**Ihre Ideen für einfache Prozesse**




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Tipp 9

### Mitarbeiter fördern – Kompetenzen erarbeiten!

**»Der Mensch ist nicht die Summe dessen, was er hat, sondern die Gesamtheit dessen, was er noch nicht hat, dessen, was er haben könnte.« (Jean-Paul Sartre)**

Nach unserer Einschätzung wird sich der »ethische Vertrag« zwischen Unternehmen und Mitarbeitern in den nächsten Jahren gravierend verändern. Bisher galt das ungeschriebene Gesetz: Der Mitarbeiter stellt dem Unternehmen seine ungeteilte Arbeitskraft zur Verfügung und das Unternehmen sorgt im Gegenzug für den Mitarbeiter (und seine Familie). Bis vor kurzem war es in japanischen Großunternehmen noch üblich, den Mitarbeitern lebenslange Arbeitsplätze zu garantieren. Im Zuge der asiatischen Wirtschaftskrise musste diese bis dato übliche Praxis genauso fallen gelassen werden wie viele andere Versprechen, die Manager gerne geben.

**Der »ethische Vertrag«**

Wenn man hört, was den Mitarbeitern alles versprochen wird (»Es gibt keine fusionsbedingten Kündigungen«, »Wir halten am Standort fest« etc.), dann wird man an die Aussage der Fußballpräsidenten am Wochenende erinnert, auch nach fünf Niederlagen in Serie am Trainer festhalten zu wollen. Warum haben viele nicht den Mut und sprechen ehrlich zu ihren Mitarbeitern? Alle wissen, dass es in turbulenten Zeiten, in denen das einzig Beständige der Wandel ist, nicht möglich sein kann, solche Versprechen zu geben.

**Keine falschen Versprechen**

**Mitarbeiter fördern** Wenn Sie also Ihren Mitarbeitern und Ihrem Unternehmen etwas Gutes tun wollen, dann fördern Sie gezielt die persönliche Wettbewerbsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter. Das neue Paradigma der Personalentwicklung lautet:

**Der Mitarbeiter setzt sich zu 100 Prozent für die Belange der Firma ein und diese fördert im Gegenzug die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Mitarbeiters!**

Einverstanden? Wenn ja, dann brauchen Sie ein Mitarbeiterkompetenzmodell, in dem die zukünftig notwendigen Fähigkeiten Ihres Unternehmens abgebildet werden.

**Risiken des Modells** Natürlich ist auch der strategische Aufbau von Mitarbeiterkompetenzen nicht ohne Risiko. Zum einen kann es Ihnen passieren, dass Sie Ihre Mitarbeiter erstklassig ausbilden und diese dann trotzdem Ihr Unternehmen verlassen. Oder Sie setzen auf zukünftige Kompetenzen, die der Markt nicht in dem erwarteten Maße wertschätzt. All dies kann passieren, da Sie, wie in jedem strategischen Modell, Annahmen über zukünftige Entwicklungen zugrunde legen, die falsch sein können. Doch umgekehrt gilt: Ohne ein Kompetenzmodell liegen Sie hundertprozentig falsch.

## 9.1 Wie funktioniert ein Kompetenzmodell?

Zunächst müssen Sie aus Ihrem Unternehmenskonzept, speziell den Kernkompetenzen (vgl. Tipp 6), die relevanten Kompetenzen für die Mitarbeiter ableiten. Sie werden sich in der nachfolgenden Grafik abbilden lassen.

**Kompetenzkategorien** Legen Sie im ersten Schritt für alle Unternehmenseinheiten (personenunabhängig) Beschreibungen über die ideale Kompetenzstruktur an (so genannte Deskriptoren). Unterteilen Sie im zweiten Schritt die Fähigkeiten/Kompetenzen nach drei (oder auch mehr) Kompetenzkategorien. Wir unterscheiden hier üblicherweise die folgenden Kategorien:

- Beginner/Einsteiger
- Anwender
- Könnler/Experten

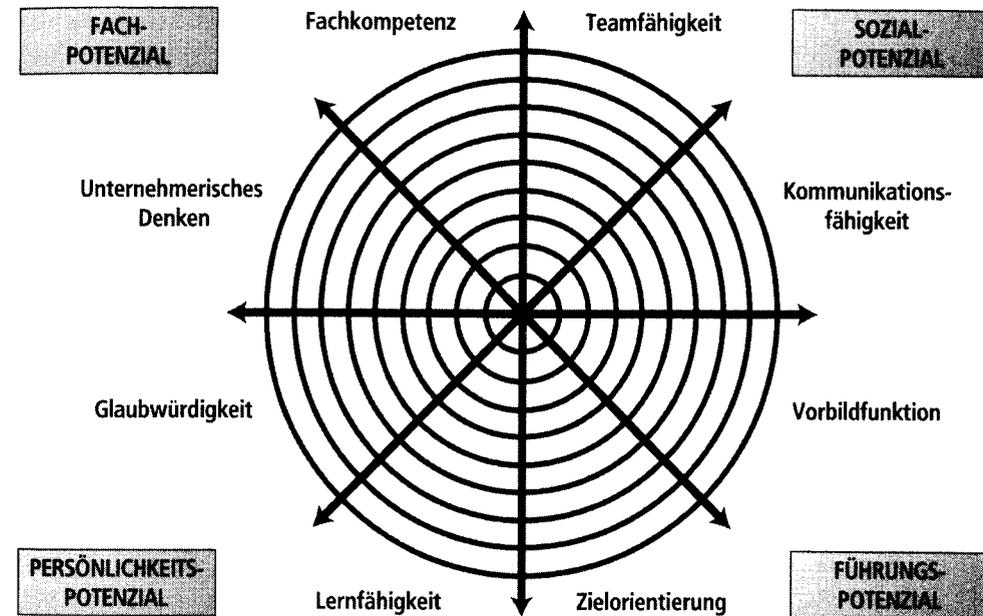


Abbildung 21:  
Kompetenzspinne

Die *Beginner* kennen die jeweiligen Anforderungen und Inhalte – allerdings überwiegend theoretisch. Die *Anwender* haben bereits erste oder auch weitgehende Erfahrungen im jeweiligen Kompetenzfeld, während die *Experten* dieses Kompetenzfeld auf höchstem Niveau beherrschen.

Hinter dem Kompetenzmodell steht eine einfache Überlegung: Ihr zukünftiger Unternehmenserfolg hängt entscheidend von der Kompetenz Ihrer Mitarbeiter ab. Und hier gilt:

**Der Markt belohnt immer den Experten höher als den Durchschnitt!**

Abbildung 22 zeigt eine Kompetenzmatrix, die die verschiedenen Kategorien zusammenführt.

		Einsteiger	Anwender	Experte
Input Wissen und Können	A Fachliches Wissen/Können			
	B Organisatorisches Wissen/Können			
	C Soziale Kompetenz			
Processing Probleme lösen	D Denkrahmen			
	E Schwierigkeitsgrad			
	F Entscheidungsrahmen			
Output Entscheiden & Beeinflussen	G Wirkungsbereich			
	H Wirkungsgrad			

Abbildung 22:  
Kompetenzmatrix  
(Auszug)

## 9.2 Zwölf Merkmale von Spitzenkräften

Welche Kompetenzen zeichnen nun sehr gute Mitarbeiter aus? Wir haben aus vielen Gesprächen in der Praxis folgende zwölf Merkmale besonders erfolgreicher Führungskräfte herausgefiltert:

1. Selbstverantwortung
2. Energie für Längerfristiges
3. Status quo übertreffen
4. Ich bin o. k., du bist o. k.
5. Wirksame Kommunikation
6. Fähigkeit, sich selbst zu belohnen
7. Mut und Bereitschaft, Risiken einzugehen
8. Empfänglich für Feedback
9. Mentales Training (Visualisierung)
10. Lust auf Leistung
11. Wichtige Entscheidungen gut fundieren
12. Fachkompetenz

Die Merkmale können Sie auch benutzen, um sich selbst zu bewerten.

Betrachten wir die Punkte im Einzelnen:

1. *Selbstverantwortung*: Grundvoraussetzung für persönlichen Erfolg ist ein Lebenskonzept, das die Überschrift »Selbstverantwortung« trägt. Menschen mit dieser Lebenseinstellung übernehmen in allen Bereichen ihres Lebens, nicht nur in beruflichen, die persönliche Verantwortung. Sie fragen sich nicht: »Wer ist schuld?«, denn sie haben erkannt, dass dies im Leben keine Rolle spielt. Ob Gesundheit oder Partnerschaft, finanzielle Unabhängigkeit oder die Gestaltung eines sinnvollen Lebens: Menschen, die sich über die eigene Verantwortung ihres Lebens bewusst sind, handeln eigenständig – geleitet von einer inneren Motivation.

Im Gegensatz dazu steht das Lebenskonzept »der andere«. Menschen mit dieser Lebensauffassung finden immer einen Schuldigen, den sie für ihre missliche Situation verantwortlich machen können. »Der andere«, das ist der Wind, der hier immer aus der falschen Richtung bläst, die Sonne, die immerzu blendet, der Chef, der unfähig ist, usw.

2. *Energie für die Umsetzung langfristiger Pläne*: Spitzenkräfte brauchen Energie, um langfristige Pläne umzusetzen.

**Die meisten Menschen überschätzen, was kurzfristig möglich ist, und sie unterschätzen, was langfristig möglich ist.**

Das Zauberwort heißt »Nachhaltigkeit«. Natürlich sind die meisten von uns in der Lage, durch kurzfristige Kraftanstrengungen besondere Leistungen zu erbringen. Aber eben nur kurzfristig. Das Leben entspricht aber eher einem Marathonlauf als einem Sprint, und deshalb werden in der Regel die belohnt, die sich die Kräfte gut einteilen und stetig weiterarbeiten. Dies ist der Grund, warum Menschen häufig ihre Pläne nicht umsetzen, sei es bei einer Diät oder beim Aufbau eines finanziellen Vermögens.

Eine Anlage von fünf DM pro Tag führt bei einer Verzinsung von 14 Prozent über einen Zeitraum von 50 Jahren zu einem Vermögen von über acht Millionen DM! Durchhaltevermögen, Nachhaltigkeit und Kontinuität klingen nicht spektakulär, aber sie sind in aller Regel die solide Basis für langfristigen persönlichen und unternehmerischen Erfolg.

**Eigenverantwortliche Handeln**

**Ausdauer und Kontinuität**

**Auch Gutes kann besser werden**

3. *Den Status Quo übertreffen:* Von Philip Rosenthal stammt der Satz:

**»Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein.«**

Diese Philosophie steckt auch in dem japanischen Managementansatz »Kaizen«. Eigentlich besteht das Wort »Kaizen« aus zwei zusammengesetzten Wörtern, die so viel bedeuten wie »Wende zum Besseren«. Achten Sie auf den feinen, aber wichtigen Unterschied: Es heißt Wende zum Besseren und nicht Wende zum Guten. Wende zum Guten würde bedeuten, dass man eine Veränderung vom Schlechten zum Guten vollzieht und nach dieser Veränderung sein Ziel erreicht hat. Wollen Sie jedoch das Bessere erreichen, hört der Weg nie auf. Sie können mit diesem Ansatz jede Situation – ob positiv oder negativ – verbessern. Erfolgreiche Menschen hören nie auf, konsequent an der Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit zu arbeiten.

**Kooperation und Zusammenarbeit**

4. *»Ich bin o. k., du bist o. k.« (»Der Delphin«):* Menschen werden stark von Lebensgrundpositionen geprägt. »Ich bin o. k., du bist o. k.« ist die Position des Lebensgewinners. Das Symbol für diese Grundhaltung ist im Tierreich der Delphin.

Delphine lernen ungewöhnlich schnell und zeichnen sich durch eine ausgeprägte Kooperationsfähigkeit aus. Menschen, die im übertragenen Sinne ähnlich handeln wie Delphine, bieten Kooperation und Zusammenarbeit an. Nach dem Prinzip »wie du mir, so ich dir« können sie sich aber auch wehren und ihre Interessen durchsetzen. Im Kern versuchen sie aber alle Beteiligten einzubinden, sodass der Gesamtnutzen erhöht wird.

Schauen wir uns erneut als Vergleich für menschliche Handlungsweisen und Denkmuster das Tierreich an. Im Gegensatz zum Delphin steht der Hai: Er verfolgt seine persönlichen Interessen allein. Aggressives und egoistisches Verhalten kann diesem Menschentyp im Extremfall zugeordnet werden. Er maximiert seinen Eigennutzen zulasten der Gemeinschaft, und allzu oft fallen ihm andere zum Opfer.

Haie stellen die Jäger dar, Karpfen sind die Opfer, die durch ihre freiwillige Unterordnung anderen Energie und Macht geben. Selbst Strafen nehmen sie ergehen hin, weil sie als Zeichen der

Zuwendung – wenn auch einer negativen – verstanden werden. Menschen, die dem Bild des Karpfen entsprechen, sorgen nicht für Fortschritt, Entwicklung und Wohlstand; im ungünstigen Fall behindern sie sogar positive Entwicklungen. Dies gilt für den Beruf mit Sicherheit genauso wie für das persönliche Umfeld.

5. *Wirksame Kommunikation:* Nur wenn Sie die Fähigkeit besitzen, verständlich und fair zu kommunizieren (auch das richtige Zuhören ist wichtig), besitzen Sie ein wesentliches Merkmal, das eine Spitzenkraft auszeichnet. Die Maxime »Wissen ist Macht« ist für wahre Spitzenkräfte obsolet, denn sie wissen, dass in einem gut informierten Team ein Ziel schneller erreicht wird.

6. *Fähigkeit, sich selbst zu belohnen:* In unserem Kulturkreis wird das »Gleichsein« immer noch viel leichter akzeptiert als die Individualität (sicherlich ganz anders als z. B. in den USA). Wer also wie die Möwe Jonathan aufbricht, um sich aus dem Durchschnitt des Möwenschwarms zu befreien, für den wird die Luft oft dünn. Statt Unterstützung und Aufmunterung wird er von seinem sozialen Umfeld häufig ein negatives Feedback erfahren.

Eine der wichtigsten Fähigkeiten erfolgreicher Menschen liegt also darin, Kraft aus sich selbst heraus zu schöpfen. Dazu gehört einiges an Energie, aber auch hier zeigt die Erfahrung: Es lohnt sich!

7. *Der Mut und die Bereitschaft zum Risiko:* Für manche ist Mut vielleicht nur ein gewisser Mangel an Fantasie. Andere wiederum verwechseln Mut mit der Bereitschaft, alles auf eine Karte zu setzen. Für uns heißt Mut die Bereitschaft, kontrollierte Risiken einzugehen, die im Verlustfall auch verkraftet werden können. Das Prinzip Hoffnung, das der Philosoph Ernst Bloch eingehend beschrieb, taugt im Unternehmen wenig. Vielmehr macht es hier Sinn, frei nach den Gedanken des amerikanischen Kybernetikers Norbert Wiener, so zu handeln, dass neue Möglichkeiten des Handelns entstehen. Mit anderen Worten: Manövrieren Sie sich nicht in eine Sackgasse.

Unternehmerischer Mut ist die Bereitschaft, neue Wege zu gehen und dadurch Kompromisse aufzulösen, die die Kunden bislang

**Wissen verständlich vermitteln**

**Erwarten Sie wenig Unterstützung**

**Mut heißt, kontrollierte Risiken eingehen**

akzeptieren mussten. One-Way-Mietautos (SIXT) sind hier genauso mutig wie das Konzept, Tiefkühlkost nach Hause zu bringen (Eismann, Bofrost) oder Wertpapiergeschäfte über das Internet abzuwickeln (Consors).

**»Breaking the Rules« ist oft das Geheimnis unternehmerischen Erfolgs.**

**Risiken sinnvoll begrenzen**

Es darf aber auf keine Risiken eingegangen werden, die im Falle des Misslingens das Unternehmen in seiner Substanz gefährden.

Übertragen wir dieses Beispiel auf die persönliche Ebene: Ein großer Teil der Deutschen ist nicht in der Lage, seinen Lebensunterhalt mehr als drei Monate von der Vermögenssubstanz zu bestreiten. Wovon gehen diese Menschen aus? Doch ganz offensichtlich davon, dass in ihrem Leben nie ein beruflicher Bruch mit dem vollständigen oder teilweisen Ausfall ihrer Einnahmequelle eintritt. Für Beamte mag dies eine nachvollziehbare Einstellung sein, für alle anderen Berufstätigen ist es mehr als naiv. Es ist sicherlich nicht das, was wir unter einem persönlichen Risikomanagement verstehen.

*8. Empfänglich für Feedback:* Für die eine Form von Feedback haben alle etwas übrig: für Lob und Anerkennung. Es gibt keinen, der nach einem positiven Feedback ein schlechtes Gefühl hat (es sei denn, er spürt, dass es nicht ernst gemeint war). Die meisten Menschen arbeiten danach motivierter und besser.

Ganz anders stellt sich die Lage dar, wenn das Feedback kritisch ausfällt. Die meisten von uns reagieren auf Kritik entweder beleidigt oder sie verteidigen sich sofort. In beiden Fällen nehmen wir uns die Chance, aus dem Feedback zu lernen und damit besser zu werden.

Gegen diese einfachen Erkenntnisse wird häufig verstoßen. Die meisten vergessen, dass sie die Kritik zum einen nicht persönlich nehmen sollten, zum anderen gibt es keinen Zwang, das Feedback des anderen zu akzeptieren.

**Kritik positiv nutzen**

Wenn man erkennt, dass jeder Mangel eine Chance ist, so gilt dies auch für jede Kritik. Natürlich ist es für uns leichter, wenn das kri-

tische Feedback konstruktiv verpackt wird, aber auch in allen anderen Fällen gilt: Erst einmal zuhören und versuchen, das konstruktive Element herauszufinden, auch wenn unser Gegenüber nicht den richtigen Ton findet. Vielleicht können wir dann von unseren »Feinden« mehr lernen als von unseren Freunden, denn vielleicht zeigen sie uns die Wahrheit viel ehrlicher auf.

*9. Mentales Training:* Kein Spitzensportler würde heute ohne mentale Vorbereitung in den Wettkampf gehen – weder in der Formel 1 noch beim Tennis. Wie steht es mit Ihnen? Zählen Sie sich zu den Spitzenkräften oder möchten Sie zumindest in Zukunft dazugehören?

Wenn Sie Ihr Verhalten beeinflussen wollen, müssen Sie an Ihren Einstellungen arbeiten, und wenn Sie Ihre Einstellungen ändern wollen, dann müssen Sie auf die nächsthöhere Ebene Ihres Selbst gehen: Ihr Bewusst-Sein. Mentales Training führt zu bewusstem Sein und über den Weg der Einstellungsänderung auch zu einem veränderten Verhalten.

**Über verändertes Bewusstsein zu verändertem Verhalten**

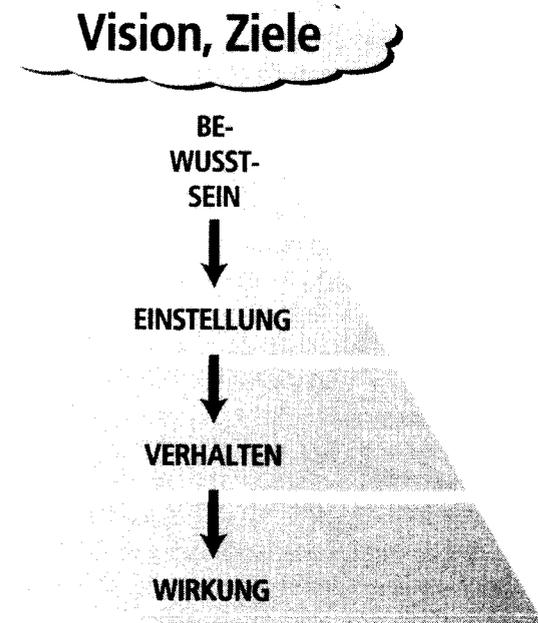


Abbildung 23: Bewusstsein Einstellung Verhalten

Alles ist möglich. Die Grenze unserer Vorstellungskraft ist die Grenze unserer Welt. Was man sich nicht vorstellen kann, kann man auch nicht erreichen. Ohne die Fähigkeit zur Visualisierung können wir uns noch nicht einmal die Schnürsenkel binden, geschweige denn etwas wirklich Großes erreichen.

Natürlich gilt nicht der Umkehrschluss, dass man etwas erreichen wird, nur weil man es sich vorstellen kann. Genau das ist der Denkfehler vieler so genannter Motivationsgurus, die die Menschen anheizen und sie dann auf halber Strecke stehen lassen. Sich etwas zu wünschen, ohne zu handeln, ist ebenso Energieverschwendung, wie wenn man handelt, ohne nachzudenken. Wenn aber beides zusammenkommt, dann gilt:

### **Alles, was der Mensch sich vorstellen kann, ist möglich!**

#### **Veränderung durch Lust und Leid**

10. *Lust auf Leistung:* Menschen sind häufig nicht bereit, sich grundlegend zu verändern. Die meisten von uns kennen dieses Gefühl des »Resistance to Change«. Um also diese schwierige Übung zu bewältigen, braucht es starke Kräfte.

Nach unserer Einschätzung sind nur zwei Kräfte dazu in der Lage: Entweder wir ändern etwas aus Lust, also aus der Einsicht heraus, oder wir warten, bis der Leidensdruck so groß geworden ist, dass wir keine Alternative mehr haben.

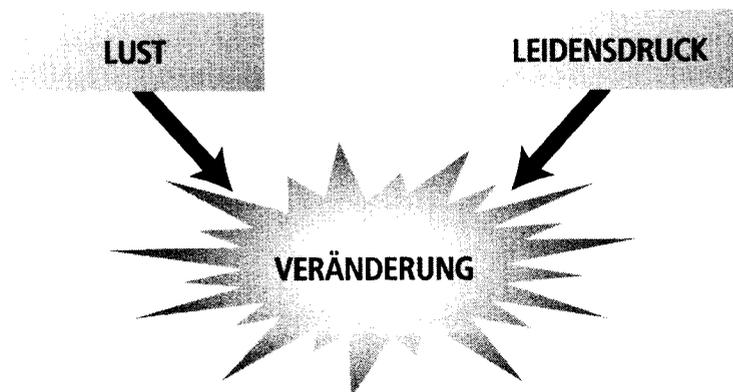


Abbildung 24:  
Lust und Leid  
können verändern

Die alten Lateiner hatten dafür einen sehr markanten Satz:

**»Fata volentem ducunt, nolentem trahunt – den Glücklichen führt das Schicksal, den Unglücklichen zieht es.«**

Gehen müssen wir unseren Weg sowieso, fragt sich nur, ob wir ihn aufrecht und erhaben gehen oder eher wie Kälber am Strick gezogen werden. Auch wenn die letztere Vorstellung nicht gerade attraktiv ist, so verhalten sich viele doch oft genau so. Frei nach dem Sankt-Florians-Prinzip glauben wir, dass wir nichts tun müssten und der bittere Kelch trotzdem an uns vorbeigehen würde. Was für eine naive Sicht der Dinge!

Wirkliche Gewinner ändern Dinge aus Einsicht, also aus freiem Willen. Sie verändern etwas, um ihrem Leben die von ihnen gewünschte Richtung zu geben. Dabei negieren sie nicht, dass wir nicht alles in unserem Leben allein bestimmen können. Vor allem unsere genetische Struktur und die sozialen Verhältnisse, in die wir hineingeboren werden, sind Rahmenbedingungen, auf die wir keinen Einfluss haben.

Doch die wirklichen Gewinner hadern nicht mit dem Schicksal, das ihnen nicht die Karten zugespielt hat, die sie sich vielleicht gewünscht hätten. Sie versuchen vielmehr, mit den gegebenen Karten das bestmögliche Spiel zu spielen. Sie versuchen ihrem Leben einen Sinn zu geben, indem sie an etwas Bedeutendem mitarbeiten. In diesem Sinne spielen wirkliche Gewinner das Spiel wegen des Spiels und nicht für den Preis!

11. *Wichtige Entscheidungen gut fundieren:* Der Erfolg Ihres Unternehmens hängt letztendlich maßgeblich von der Qualität Ihrer unternehmerischen Entscheidungen ab. Ad-hoc-Entscheidungen auf Basis von Erfahrungen oder Intuition sind besonders fehleranfällig und daher bei Spitzenkräften weniger häufig zu erwarten. Jeder sollte bei wichtigen Entscheidungen, besonders wenn sie nicht sehr dringend sind, systematisch vorgehen und alle relevanten Aspekte möglichst schriftlich festhalten. Insbesondere sollte zunächst – der Intention jeder strategischen Planung folgend – grundsätzlich darüber nachgedacht werden, »was« getan werden soll, bevor man sich über das »Wie« Gedanken macht.

**Über das »Was«  
und das »Wie«  
gut nachdenken**

Bedenken Sie bei wichtigen Entscheidungen:

- Inwieweit kann man die Richtigkeit einer Entscheidung beweisen?
- »Betriebsblindheit« kann durch das Einschalten Externer mit einem anderen Erfahrungshintergrund (z. B. Berater) vermieden werden.
- Stützen Sie sich bei der Bildung von Urteilen auf wissenschaftliche Theorien und empirische (statistisch belegte) Untersuchungen.
- Stellen Sie gegebenenfalls die den Entscheidungen zugrunde liegenden Annahmen explizit dar. Diskutieren Sie diese mit anderen (erneute Prüfung der Entscheidung).

#### Liste häufiger Fehler

Gerade bei Entscheidungen in komplexen Situationen unterlaufen Menschen unbewusst immer wieder typische Fehler. Ist man sich dieser Fehlerquellen bewusst, lässt sich die Entscheidungsqualität deutlich verbessern. Massimo Piattelli-Palmarini (»Die Illusion zu wissen«. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt 1997) nennt beispielsweise die folgenden psychologisch bedingten »Hauptsünden« bei Entscheidungen von Menschen:

- *Selbstüberschätzung*: Dem eigenen Selbstbewusstsein sollte man kritisch gegenüberstehen, weil oft gerade dann, wenn man sich besonders sicher fühlt, gravierende Fehler gemacht werden.
- *Magisches Denken*: Ein Mensch versucht tendenziell, mit immer neuen – auch falschen – Begründungen eine Gesetzmäßigkeit zu verteidigen, von der er einmal überzeugt ist.
- *Nachträgliches Besserwissen*: Menschen sind im Nachhinein davon überzeugt, dass sie ein eingetretenes Geschehen vorausgesehen hätten.
- *Ankereffekt*: Ein intuitives erstes Urteil wird – auch bei später völlig widersprechenden Informationen – kaum mehr vollständig revidiert.
- *Eingängigkeit*: Menschen halten Ereignisse für häufiger, wenn sie sich diese besser vorstellen können oder wenn diese stark mit Emotionen verbunden sind.
- *Blindheit für Wahrscheinlichkeiten*: Wahrscheinlichkeits-

schätzungen von Menschen sind sehr oft falsch.

- *Beeinflussbarkeit durch »Szenarien«*: Wahrscheinlichkeits-einschätzungen werden durch die Darstellung der zugehörigen Szenarien beeinflusst. Eine überzeugende und anschauliche Darstellung wird als wahrscheinlicher empfunden.

Wir empfehlen Ihnen hier dringend, für sich selbst zu prüfen, ob eine für Sie oder Ihr Unternehmen wichtige Entscheidung tatsächlich ausreichend fundiert ist.

12. *Fachkompetenz*: Auch bei unserer ausführlichen Darstellung eher personeller und psychologischer Eigenschaften erfolgreicher Führungskräfte sollte man eines nicht vergessen: Ohne fachliche Kompetenz hilft dies alles wenig. Eine Führungskraft sollte nicht nur Koordinator und Interessenvertreter seiner Mitarbeiter sein, sondern möglichst auch fachlicher Coach. Gerade das Kompetenzprofil einer Führungskraft sollte daher ausreichend Sozialpotenziale, Führungspotenziale und Kompetenzpotenziale aufweisen.

**Ohne Kompetenz  
kein Erfolg**

Kommen wir nach dieser Diskussion der Merkmale erfolgreicher Führungskräfte noch einmal auf unser Kompetenzmodell zurück: Jeder Ihrer Mitarbeiter sollte in seinem eigenen Interesse die Frage nach seinem zukünftigen Expertenstatus beantworten können. Experte zu sein ist ein so hoher Anspruch, dass es neben viel Einsatz vor allem viel Konzentration erfordert, um in einem bestimmten Themengebiet zu den führenden Personen zu gehören.

**In der Konzentration ist der durchschnittlich Begabte dem  
unkonzentrierten Genie überlegen!**

Führen Sie mit jedem Mitarbeiter mindestens einmal pro Jahr ein Jahreszielgespräch, bei dem neben dem Soll-Ist-Vergleich auch die nächsten Schritte und Fördermaßnahmen besprochen werden. Wenn hier gut gearbeitet wird, entsteht für alle Beteiligten eine echte Win-Win-Situation!

## Tipp 10

### **Die Umsetzung entscheidet!**

### **Von der Strategie zur Balanced Scorecard**

Wegen der hohen Komplexität unternehmerischer Entscheidungen ist ein kurzfristiges, situationsbezogenes Reagieren, das nicht in eine langfristige strategische Planung eingebunden ist, nicht geeignet, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig sicherzustellen. Erst eine fixierte Unternehmensstrategie erlaubt es Ihnen, alle unternehmerischen Maßnahmen koordiniert auf das gemeinsame Ziel auszurichten: den unternehmerischen Erfolg, also die Steigerung des Unternehmenswertes. Die strategische Unternehmensplanung ist eine zentrale Aufgabe der Geschäftsführung, die – trotz aller Belastungen durch das Tagesgeschäft – keinesfalls vernachlässigt werden darf.

Längerfristige, am Unternehmenserfolg orientierte Planung wird somit als strategische Planung bezeichnet. Die Hauptaufgabe der Unternehmensstrategie ist es, strategische Erfolgspositionen wie Wettbewerbsvorteile und Kernkompetenzen für das Unternehmen zu generieren und zu erhalten. Der zeitliche Horizont für die langfristige Planung beträgt meist fünf bis zehn Jahre. Die Gesamtheit der langfristigen Planungen aller Unternehmensbereiche ist die Unternehmensstrategie. Eine gute Unternehmensstrategie ist dabei jede, die den Unternehmenswert maximiert.

Die Strategie eines Unternehmens regelt dabei insbesondere die Wahl der Geschäftsfelder, die Standortfrage sowie strategische Partnerschaften. Zudem sind die Kernkompetenzen und

**Die strategische  
Planung**

Schlüsselprozesse, auf die sich ein Unternehmen konzentrieren will, festzulegen, und es ist zu entscheiden, wie in jedem Geschäftsfeld eine wirksame Differenzierung erreicht werden soll. Die »richtige« Strategie führt zu steigender Rendite, besserer Liquidität und letztlich einem steigenden Unternehmenswert (vgl. Abbildung 25). Daher sollten Sie die zeitliche Investition der Entwicklung einer Unternehmensstrategie auf sich nehmen.

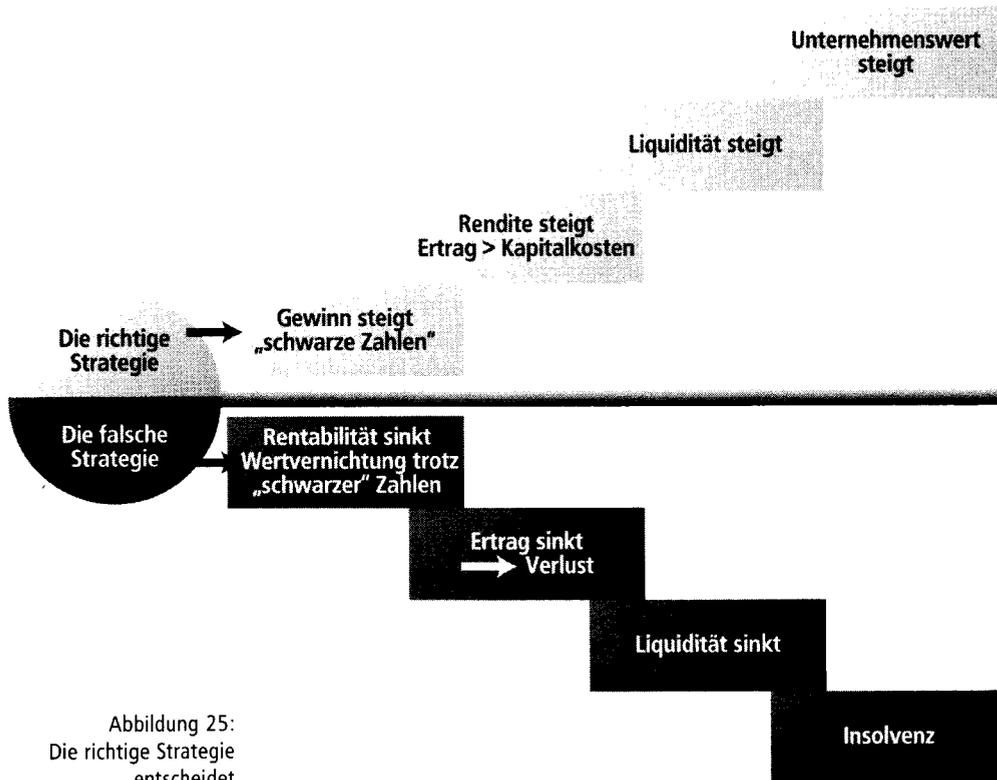


Abbildung 25:  
Die richtige Strategie entscheidet

#### Ablauf einer Strategieentwicklung

Wie geht man bei der Erarbeitung einer Unternehmensstrategie vor? Betrachten wir den folgenden – vereinfachten – Ablaufplan:

1. Schritt: Analysieren Sie Ihr Umfeld.
2. Schritt: Analysieren Sie Ihre Kunden.
3. Schritt: Analysieren Sie Ihre Wettbewerbsposition.

4. Schritt: Analysieren Sie Ihre Eigensituation.
5. Schritt: Strategische Positionierung – Formulierung der Unternehmensstrategie
6. Schritt: Umsetzung der Strategie mittels Balanced Scorecard

### 10.1 Schritt 1: Analysieren Sie Ihr Umfeld

Wohl auf keine Zeit passte der Spruch von Heraklit »Das einzig Beständige ist der Wandel« so gut wie auf unsere. Offensichtlich ist »Change-Management« schon seit langem ein wichtiges Thema, denn auch das angeblich älteste Buch der Welt, das chinesische »I Ging«, heißt auf Deutsch »Buch der Wandlungen«.

Veränderung und Anpassung

Die zentrale Bedeutung der Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Rahmenbedingungen hat später Darwin besonders hervorgehoben. In einem seiner berühmten Artikel über das Überleben der Arten schrieb er 1859, dass in der Natur das System die höchste Überlebens- und somit Fortpflanzungschance habe, das die beste Fähigkeit zur Anpassung habe.

»Survival of the fittest« heißt: Es überleben diejenigen, die sich bestmöglich an veränderte Rahmenbedingungen anpassen! Für jedes Unternehmen ist deshalb die Auseinandersetzung mit zukünftigen Umfeldszenarien von entscheidender Bedeutung.

Unser Tipp: Führen Sie regelmäßig eine P-E-S-T-Analyse durch.

- P = Political Environment (politische Umwelt)
- E = Economical Environment (ökonomische Umwelt)
- S = Social Environment (soziale Umwelt)
- T = Technological Environment (technologische Umwelt)

Die zentrale Frage lautet dabei: Welche Veränderungen in der Zukunft werden sich wie auf die zukünftige Wettbewerbssituation auswirken? Dabei ist es sinnvoll, zwischen Megatrends (die für alle Branchen und Unternehmen gelten) und Branchentrends zu unterscheiden. Sehen Sie sich zu diesem Thema noch einmal unsere Übersicht an (Tipp 2).

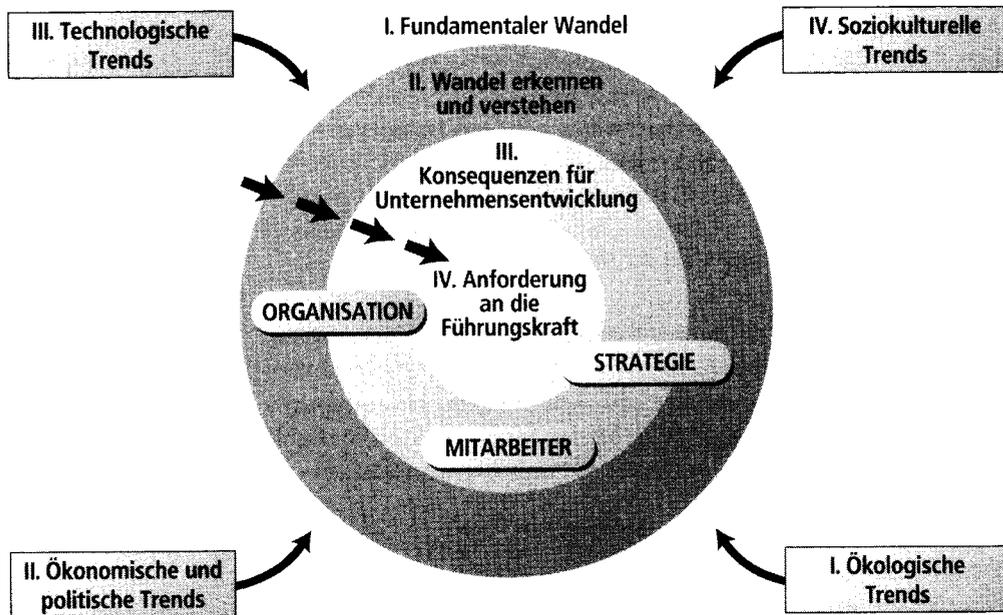


Abbildung 26:  
Das einzig Beständige  
ist der Wandel

**Politisches Umfeld**

Welche politischen Rahmenbedingungen sind für Ihr Unternehmen von besonderer Bedeutung?




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Welche ökonomischen Veränderungen erwarten Sie?

**Ökonomisches Umfeld**




---

---

---

---

---

Welche sozialen Einflüsse sollten Sie berücksichtigen?

**Soziales Umfeld**




---

---

---

---

---

Welche technologischen Einflüsse werden Ihren Markt und damit Ihre Wettbewerbssituation beeinflussen?

**Technologisches Umfeld**




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 10.2 Schritt 2: Analysieren Sie Ihre Kunden

### Der Kunde steht oft nur am Rand

Der Erfolgsautor Edgar K. Geffroy hat es mit seinem provozierenden Buchtitel »Das Einzige, was stört, ist der Kunde« auf den Punkt gebracht: In den meisten Organigrammen, die häufig nur die Machtstrukturen in den Unternehmen abbilden, wird die Kundenseite nicht erwähnt. Da gibt es Produktmanager statt Kundenmanager, und in Abteilungen versucht man Eigeninteressen zu wahren, statt für gemeinsame Kundeninteressen zu arbeiten.

Allein das Wort Abteilung zeigt das Schnittstellenproblem. Das Unternehmen wird nicht als vernetzter Organismus begriffen, in dem alle gemeinsam bestmöglich für den Kunden arbeiten, sondern es dominieren Ressortegoismen, Machtspiele oder Intrigen.

In einem Unternehmen sollten sich alle hin und wieder daran erinnern, dass der monatliche Gehaltsscheck im Grunde von Kunden bezahlt wird. Die Kunden geben Ihrem Unternehmen etwas, was ihnen sonst sehr am Herzen liegt: ihr Geld!

Bei aller Bedeutung der Kundenorientierung dürfen Sie jetzt allerdings einen Fehler auf keinen Fall begehen: jedem Kunden das gleiche Angebot, die gleiche Zuwendung zu geben.

### Konzentration auf den richtigen Kunden

Während ein Teil der Unternehmen die Kunden am liebsten aus ihrem Alltag verbannen möchte, machen andere geradezu den umgekehrten Fehler: Sie übertreiben ihre Kundenorientierung! Was, werden Sie jetzt fragen: Wie soll man denn etwas übertreiben können, was für jedes Unternehmen existenziell wichtig ist?

Die Antwort: So wie Sie aus jeder guten Eigenschaft eine negative machen, wenn Sie sie übertreiben, so gilt das auch für Kundenorientierung. In einem wertorientierten System muss sich Ihr Unternehmen auf die Kunden konzentrieren, die die höchsten Wertschöpfungspotenziale haben.

Schenken Sie Ihre Zuwendung und Aufmerksamkeit den Kunden, die Ihre Leistung am höchsten schätzen! Dabei stellt sich dann allerdings gleich das nächste Problem: Die meisten Unternehmen wissen oft nicht, bei welchen Kunden sie das meiste

Ertragspotenzial haben. Zum Teil wissen sie noch nicht einmal, mit welchen Kunden sie ihren heutigen Wohlstand verdienen.

Analysieren Sie also Ihre Kunden nach diesen Kernfragen! Finden Sie heraus, wohin Sie Ihre Aufmerksamkeit, Ihre Zuwendung und damit natürlich auch Ihre Investitionen (von Geld und Zeit) richten sollen. Untersuchungen zur allgemeinen Kundenzufriedenheit nützen wenig. Prüfen Sie, ob Sie nicht auf Kunden verzichten können, denen Sie eine optimale Leistung geboten haben und die trotzdem nur an Ihnen herummäkeln, den größten Teil der Beschwerden ausmachen, am schlechtesten (wenn überhaupt) zahlen und die Ihnen tagtäglich einen Teil Ihrer verdienten Wertschöpfung rauben.

**Erfolgreiche Unternehmen konzentrieren sich auf die Kunden (und schenken ihnen einen Großteil an Zuwendung und Aufmerksamkeit), die die erbrachte Leistung fair und gerecht honorieren.**

Auf welche Kundengruppen sollten Sie Ihre Anstrengungen konzentrieren?

**Kunden auswählen**



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Die Probleme Ihrer Kunden**

Was sind die Probleme dieser Kundengruppe?



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Ihre Lösung**

Wie könnten Sie diese zentralen Probleme besser lösen als Ihre Wettbewerber? Wie könnten Sie dabei die angeführten Konsumtrends für Ihr Unternehmen nutzen?



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Welche Kompromisse müssen die Kunden heute in Ihrem Markt akzeptieren? Welche neuen Lösungen könnten Sie anbieten?

**Neue Ideen**



---

---

---

---

---

---

---

---

**10.3 Schritt 3: Analysieren Sie Ihre Wettbewerbsposition**

Für manche Unternehmer und Manager ist es ein Gräuel, sich mit den Leistungen der Wettbewerber auseinander zu setzen. Sprüche wie »Wer in den Spuren des Vorgängers läuft, kann ihn nie überholen« verstärken diese Grundposition noch. Doch wird hier ein wichtiger Aspekt vergessen: Erfolgreiche Unternehmen haben es zu allen Zeiten geschafft, sich durch relative Wettbewerbsvorteile im Markt abzusetzen und zu differenzieren. Dazu gehört logischerweise neben der Betrachtung der Kunden und ihrer Probleme auch eine saubere Analyse der Wettbewerber.

Dabei ist die Größe des Unterschiedes zwischen den Kontrahenten oft nicht entscheidend. Der Vorteil bestimmt den Erfolg! Es ist wie beim Hundertmeterlauf: Eine Hundertstelsekunde reicht aus, um zwischen Siegern und Besiegten zu unterscheiden. In der Wirtschaft ist es nicht anders: Der kleine Unterschied reicht oft aus, um zwischen Gewinnern und Verlierern zu unterscheiden.

**Ein kleiner Vorteil reicht aus**

Nutzen Sie für Ihre Wettbewerbsanalyse das folgende Formblatt. Es eignet sich ideal dafür, Unterschiede zwischen Ihrem Unter-

nehmen und den Hauptwettbewerbern herauszuarbeiten. Sie werden sehen: Es ist einer der wichtigsten Analyseschritte, den Sie tun können auf Ihrem Weg zum Erfolg!

zentrale Faktoren	Bewertung	MITBEWERBER												
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5		
1	Qualität													
2	Lieferfähigkeit													
3	Termintreue													
4	Kundenbindung													
5	Marke													
6	Service													
7	Vertriebsnetz													
8	Marktanteil													
9														
10														
11														

Abbildung 27:  
Differenz-  
Eignungsprofil

Wie funktioniert's? Gehen Sie bei der Auswertung wie folgt vor:

1. Definieren Sie Ihre wichtigsten Wettbewerber.
2. Fügen Sie die zentralen Erfolgsfaktoren (aus der Kundenanalyse) – also die wesentlichen Kaufkriterien der wichtigen Kundengruppen – ein.
3. Bewerten Sie Ihre eigene Position relativ zu Ihren Konkurrenten.

**Möglichkeit 1** Beim Bewerten Ihrer relativen Position gibt es zwei unterschiedliche Vorgehensweisen. Bei der ersten Möglichkeit befindet sich das eigene Unternehmen auf der 0-Position. Je besser Sie die Leistung des Wettbewerbers (aus Kundensicht) einschätzen, umso weiter nach rechts gehen Sie in Ihrer Bewertung. Eine +5

bedeutet: Der Wettbewerber hat in diesem Punkt einen erheblichen Wettbewerbsvorteil. Ein Kreuz auf der Nulllinie bedeutet Austauschbarkeit. Eine Position Ihres Wettbewerbers auf der linken Seite bedeutet: In diesem Punkt sind Sie dem Konkurrenten überlegen – natürlich immer aus Sicht des Marktes.

Ein Marktführer hat ein Differenz-Eignungsprofil, das stark rechtsdominant ausgeprägt ist. Liegt Ihre Bewertung des Wettbewerbers überwiegend auf der rechten Seite des Profils, so gibt es nur zwei Möglichkeiten: Entweder Ihr Unternehmen ist noch sehr jung auf diesem Markt – oder es existiert nicht mehr lange.

Die folgenden Abbildungen sollen diese Zusammenhänge verdeutlichen.

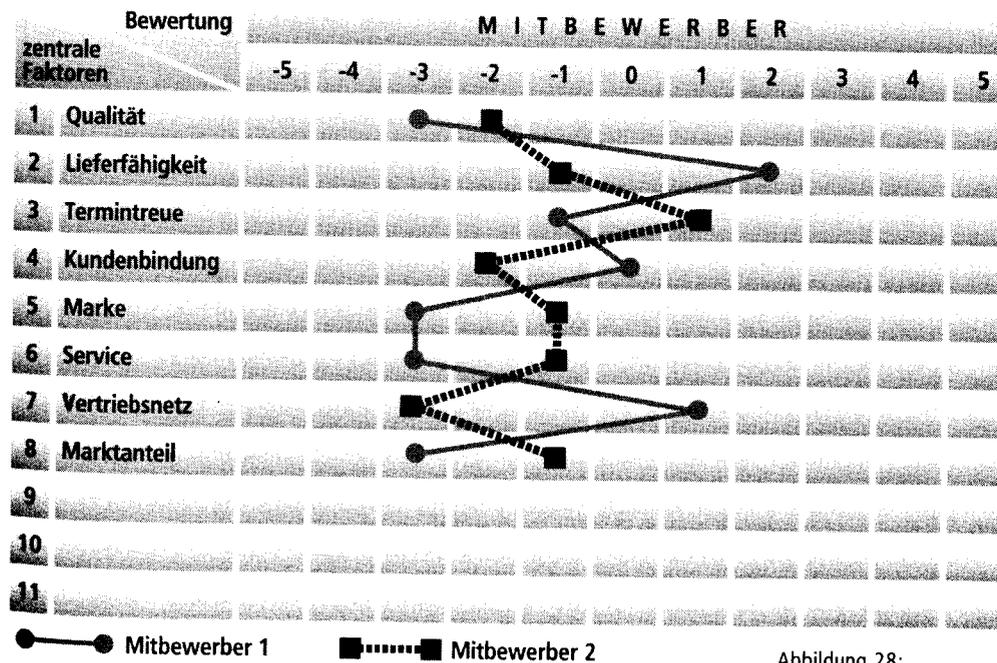


Abbildung 28:  
Profil Marktführer

Dieses Profil ergibt sich, wenn Sie Marktführer sind.

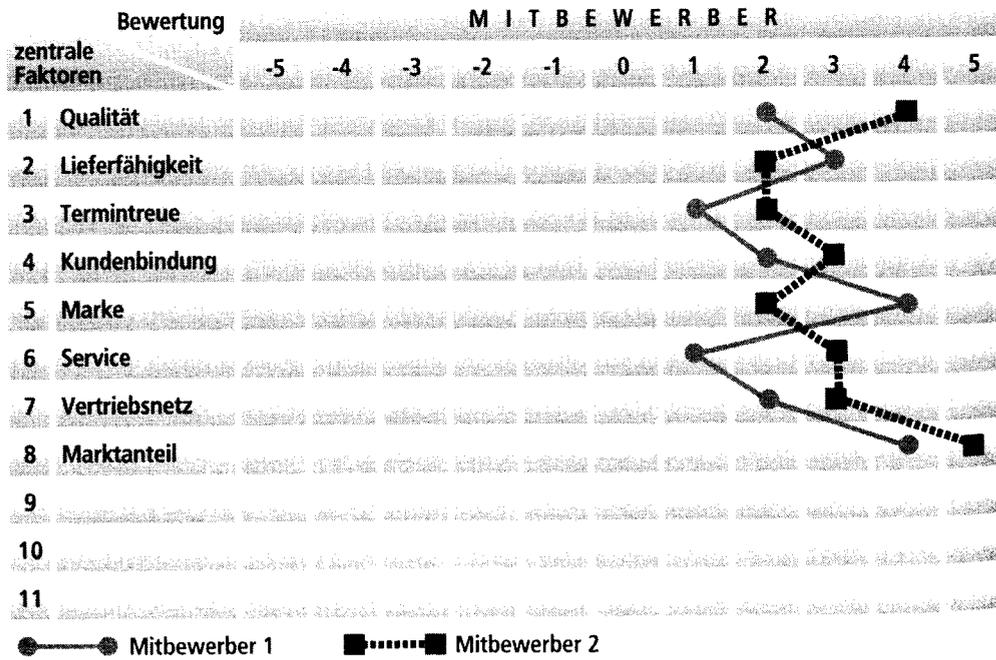
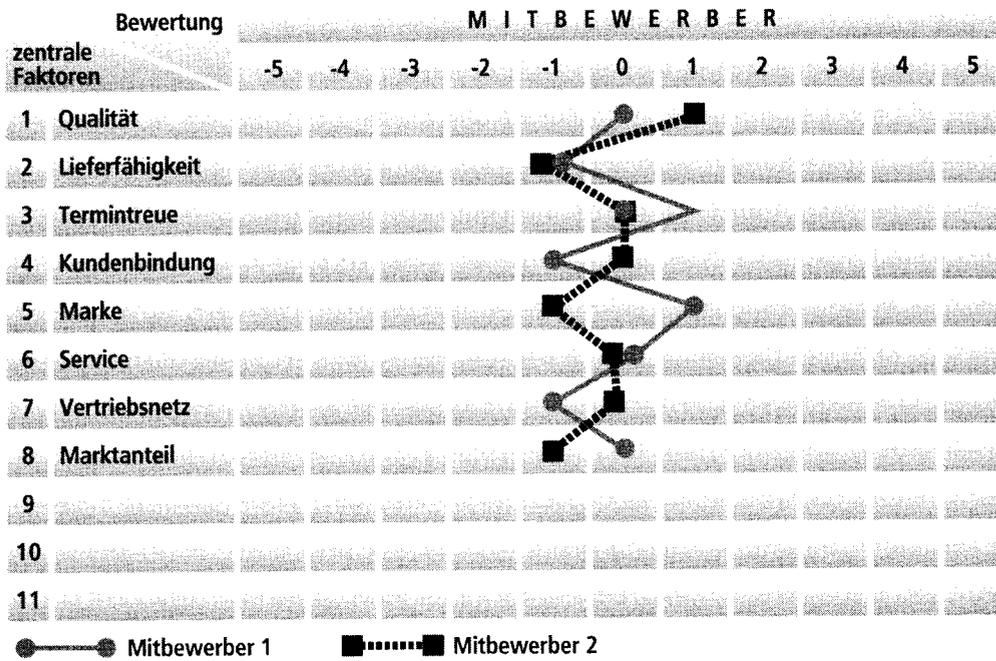


Abbildung 29 (oben): Profil Austauschbarkeit. Abbildung 30 (unten): Profil Looser

Bei der zweiten Möglichkeit, das Differenz-Eignungsprofil auszufüllen, befindet sich der durchschnittliche Wettbewerber auf der 0-Position. Je besser Sie selbst Ihre Leistung (aus Kundensicht) einschätzen, umso weiter nach rechts gehen Sie in Ihrer Bewertung. Eine +5 bedeutet: Ihr Unternehmen hat in diesem Punkt einen unschätzbaren und vor allem unschlagbaren Wettbewerbsvorteil. Ein Kreuz auf der Nulllinie bedeutet ebenso wie bei Möglichkeit 1 Austauschbarkeit. Eine Position Ihres Unternehmens auf der linken Seite bedeutet: In diesem Punkt ist der Konkurrent Ihnen überlegen – natürlich immer aus Sicht des Marktes.

**Möglichkeit 2**

Diese Möglichkeit ist dann vorzuziehen, wenn Sie auf Branchen bzw. Geschäftsfeldinformationen (Durchschnittswerte) zurückgreifen müssen. Sie können durch diese Vorgehensweise sofort erkennen, ob Sie besser oder schlechter als der Branchendurchschnitt sind.

Fragt sich noch: Woher bekommen Sie die Daten, die notwendig sind, um das heutige, aber auch das Zukunftsprofil Ihres Marktes korrekt einschätzen zu können? Im Grunde gibt es folgende Möglichkeiten:

**Wie kommen Sie an Fakten?**

1. Sie schätzen die Situation persönlich ein. Diese Vorgehensweise geht schnell, ist äußerst kostengünstig – aber auch entsprechend subjektiv.
2. Sie bewerten die Situation zusammen mit Ihren Mitarbeitern. Auch hier gilt: schnell, preiswert, subjektiv.
3. Sie führen qualitative Interviews oder auch Gruppendiskussionen mit Ihren Kunden. Diese Vorgehensweise ist erheblich besser, denn sie erweitert Ihre Sicht der Dinge um die alles entscheidende Bewertung aus Sicht der relevanten Kunden. Logischerweise hat dies seinen Preis: Sie brauchen mehr Zeit, mehr Geld – und Sie bekommen dafür das bessere Ergebnis.
4. Sie nutzen quantitative Marktforschung. Dies ist die beste Variante. Sie investieren in diese Analyse mehr Geld und ergänzen die qualitative Vorstudie um eine quantitative Marktforschung. Hier bekommen Sie die mit Abstand besten Ergebnisse und Sie reduzieren das Risiko von Fehlentscheidungen erheblich.

Fassen wir zusammen: Eine saubere Einschätzung bestehender und zukünftiger Wettbewerbsvorteile braucht eine solide Einschätzung der Wettbewerbssituation aus Kundensicht. Das ideale Instrument dazu ist das Differenz-Eignungsprofil auf der Basis einer methodisch angelegten und professionell durchgeführten Marktforschung.

#### 10.4 Schritt 4: Analysieren Sie Ihre Eigensituation

Auf den folgenden Seiten geht um die Frage: »Was sind die wesentlichen Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens?«

Die Eigensituationsanalyse (Unternehmensanalyse) ist eine der schwierigsten Aufgaben. Sich selbst erkennen – sei es persönlich oder im Unternehmen – ist aber eine entscheidende Voraussetzung für mehr Erfolg.

Im Folgenden wird Ihnen ein Ansatz zur Eigensituationsanalyse vorgestellt. Er besteht aus zwei unterschiedlichen Konzepten, die miteinander verknüpft sind.

#### Probleme sind zugleich Chancen

Wir gehen davon aus, dass jedes Problem zugleich eine Chance ist. Diese Chancen können aber nur genutzt werden, wenn der Mangel erkannt und gelöst wird. In diesem Sinne ist auch jede Krankheit eine Information unseres Körpers über vorliegende Störungen, die zumeist tiefere Ursachen haben.

Wo liegen nun die Parallelen zwischen Gesundheit (bzw. Krankheit) und einer Unternehmensanalyse? In der klassischen (westlichen) Medizin gehen die meisten Ärzte stark symptomorientiert vor. Sie bekämpfen auftretende Krankheitsmerkmale, wie z. B. Entzündungen oder auch chronische Erkrankungen, mit Methoden und Medikamenten, die das Symptom beheben sollen. Die meisten Patienten haben sich an diese Vorgehensweise bereits gewöhnt, sodass sie wahrscheinlich enttäuscht wären, würde sie der Arzt ohne Medikament nach Hause schicken.

Mit der Therapie durch hoch wirksame, symptomorientierte Medikamente wird aber der Patient der Chance beraubt, sich mit den tieferen Ursachen seiner Krankheit zu befassen.

Er sucht nicht mehr nach den Ursachen – und wird deshalb auch nicht wirklich geheilt. Wir möchten mit diesen Gedanken keinesfalls die Fortschritte der modernen Medizin infrage stellen. Wir möchten Sie nur sensibilisieren, dass ohne das Erkennen der Ursachen einer Krankheit keine Heilung im eigentlichen Sinn erfolgen kann.

Was hat dies nun mit der Eigensituationsanalyse im Rahmen eines Unternehmens zu tun? Die meisten Unternehmer, Führungskräfte und auch Unternehmensberater gehen – analog zu den Ärzten – symptomorientiert vor. Sie versuchen, ein Problem dort zu lösen, wo es auftritt. Sie löschen das Feuer an einem Ende – aber sie versäumen es, die Ursache des Brandes zu beseitigen. Es gilt also, Probleme bei ihrer Wurzel zu packen, sie von ihrer Ursache her zu lösen. Stellt sich nur die Frage: Wo ist die Wurzel?

#### Die Ursache der meisten Probleme ist die falsche Unternehmensstrategie.

Mit der richtigen Strategie lösen sich viele Probleme wie von selbst (oder lassen sich zumindest wesentlich leichter lösen). Mit der falschen Strategie ist es dagegen fast unmöglich, erfolgreich zu sein.

Unternehmensanalysen sind mehr als ein Instrument der akuten Krisenbekämpfung. Sie dienen primär der Aufdeckung »strategischer Krisen« und damit der Vermeidung akuter Ertrags- oder Liquiditätskrisen. Aufgrund ihres diagnostischen Charakters kann man sie mit Routineuntersuchungen von Menschen beim Hausarzt vergleichen. Die Eigensituationsanalysen – oder Unternehmensanalysen – bieten die Basisinformationen für die Zukunftsgestaltung des Unternehmens.

Die Erfolgsfaktorenforschung zeigt, welche Aspekte eines Unternehmens bzw. seines Umfeldes für das Überleben besonders wesentlich sind und somit besonders intensiv analysiert werden sollen. Bei einer Unternehmensanalyse kann man dennoch nicht nach einem einfachen universellen Rezept vorgehen, weil es – wie oben erläutert – keine allgemein gültigen Erfolgsfaktoren gibt. Vielmehr müssen immer die branchen- und unternehmensspezifischen Besonderheiten berücksichtigt werden.

#### Das Problem an der Wurzel packen

#### Erfolgsfaktorenforschung hilft weiter

### Fünf Gruppen von Erfolgsfaktoren

Auch wenn hier keine vollständige Unternehmensanalyse dargestellt werden kann, soll beispielhaft anhand des Erfolgsfaktorensystems der WIMA-Unternehmensanalyse gezeigt werden, welche Aspekte eines Unternehmens zu betrachten sind. Analysiert werden die folgenden Erfolgsfaktoren oder – exakter – Erfolgsfaktorengruppen:

1. Marktorientierung und Strategie
2. Organisation, Information und Planung
3. Mitarbeiter und Führung
4. Produktion und Technologie
5. Finanzielle Stärke und Stabilität

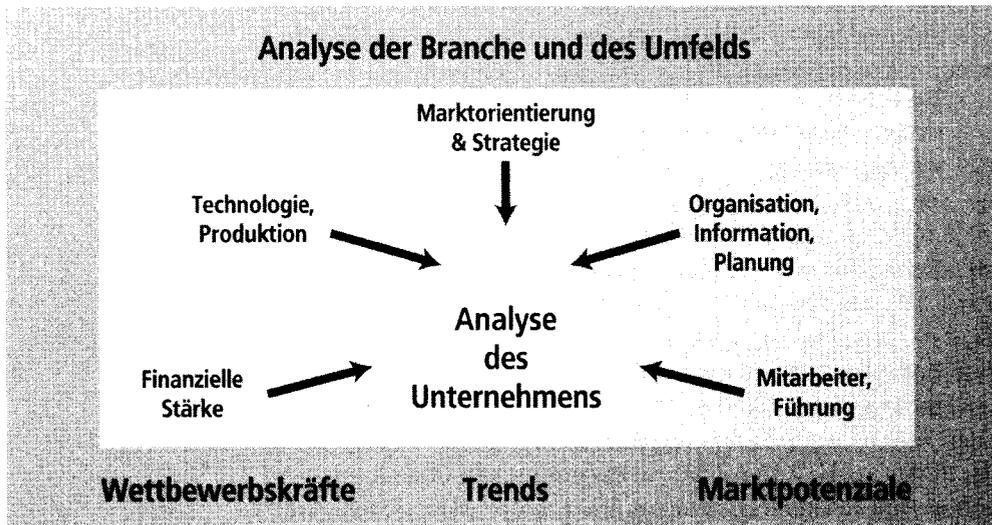


Abbildung 31:  
Die fünf Erfolgsfaktoren

### Erfolgsfaktor 1: Marktorientierung und Strategie

Der Erfolgsfaktor »Marktorientierung und Strategie« drückt aus, inwieweit es dem Unternehmen gelingt, eine den Marktbedingungen, Kundenwünschen und sonstigen Umfeldbedingungen angemessene Strategie zu realisieren, d. h. insbesondere aussichtsreiche Tätigkeitsfelder auszuwählen und Kernkompetenzen aufzubauen, die langfristig relevante Wettbewerbsvorteile erwarten lassen.

Wichtig ist hierbei auch die momentane Markt- bzw. Kundenorientierung des Unternehmens.

**Nur wenn ein Unternehmen potenzielle Kunden identifizieren, gezielt ansprechen und ihnen dann eine Leistung anbieten kann, die ihren Wünschen entspricht, kann es Gewinne erwirtschaften.**

Ein Unternehmen muss dabei gegenüber den Mitbewerbern mindestens eine belegbare Überlegenheit hinsichtlich Preis, Qualität, Serviceleistungen, Design oder Image/Marke besitzen.

Der Erfolgsfaktor »Organisation, Information, Planung« betrachtet die formale, weitgehend personenunabhängige Struktur des Aufbaus eines Unternehmens sowie die Gestaltung der Geschäftsprozesse, des Informationsflusses und der Methoden der Informationsauswertung. Es ist ein offensichtlicher erfolgsrelevanter Vorteil eines Unternehmens, wenn innerbetriebliche Reibungsverluste durch klare, sinnvolle Aufgaben- und Kompetenzregelungen und durchdachte Schnittstellen in den Arbeitsprozessen vermieden werden und alle benötigten Informationen schnell, korrekt und ohne großen Arbeitsaufwand an den richtigen Stellen im Unternehmen ankommen. Das Unternehmen spart so Arbeitsaufwand (Personalkosten), vermeidet Fehlerquellen und gewinnt an Reaktionsschnelligkeit.

**Erfolgsfaktor 2: Organisation, Information, Planung**

Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter stellen einen entscheidenden Erfolgsfaktor für ein Unternehmen dar, denn alle Maßnahmen im Unternehmen werden von den Mitarbeitern eines Unternehmens durchgeführt. Erst die Mitarbeiter erfüllen die formale Struktur eines Unternehmens (Erfolgsfaktor 2) mit Leben.

**Erfolgsfaktor 3: Mitarbeiter und Führung**

**Die bestgeplante Maßnahme und die ausgefeiltesten Betriebsabläufe helfen nichts, wenn die Mitarbeiter nicht fähig oder nicht willens sind, so zu arbeiten, wie es geplant wurde.**

Im Zusammenhang mit diesem Erfolgsfaktor ist also zu untersuchen, ob an den einzelnen Stellen Mitarbeiter mit der jeweils erforderlichen Qualifikation arbeiten und ob sie motiviert sind, ihre Leistungsfähigkeit gemäß den Zielsetzungen des Unter-

nehmens einzusetzen und die Kernkompetenzen auszubauen. Wesentliche Auswirkungen auf die Motivation haben Führungsstil und »betriebliche Anreizsysteme«, also diejenigen Regelungen, die Mitarbeiter für ein Verhalten belohnen, das den Zielsetzungen des Unternehmens förderlich ist.

**Erfolgsfaktor 4: Produktion und Technologie** Nun zum vorletzten Erfolgsfaktor: »*Produktion und Planung*«. Die Effizienz, mit der ein Unternehmen seine Produkte/Leistungen erzeugt, hängt außer von der Leistungsfähigkeit des Produktionsfaktors »Arbeit« auch von der Leistungsfähigkeit des Produktionsfaktors »Kapital« (materielle Ressourcen) – Anlagen, Maschinen, Werkzeuge und logistisches System – ab.

Eine überlegene Produktionstechnik ist ein Erfolgsfaktor, weil solch eine interne Stärke dazu beiträgt, die Herstellungskosten durch hohe Produktivität zu senken, überlegene Qualität zu gewährleisten oder besonders flexibel auf Änderungen der Anforderungen zu reagieren. Letztendlich zeigt sich eine leistungsfähige Produktionstechnik in einer hohen Arbeitsproduktivität.

**Erfolgsfaktor 5: Finanzielle Stärke und Stabilität** Der Erfolgsfaktor »*Finanzielle Stärke und Stabilität*« soll Aufschluss geben über die Höhe der Risiken, die ein Unternehmen aufgrund seiner Finanzierung (z. B. Verschuldungsgrad) und seiner Kostenstruktur (Höhe des Anteils von Fixkosten und »versunkenen Kosten«) hat. Wie wahrscheinlich ist es, bei einer ungünstigen Geschäftsentwicklung Verluste zu erleiden, zahlungsunfähig zu werden oder seine Eigenkapitalreserven aufzuzehren?

Finanzielle Stärke und Stabilität sind insbesondere wichtig, weil dadurch auch Verlustphasen – beispielsweise infolge einer Rezession oder betriebsspezifischer Schwächen bei anderen Erfolgsfaktoren – eine gewisse Zeit lang verkraftet werden können. Damit hat die Unternehmensführung Zeit, die erforderlichen Anpassungen bzw. Verbesserungen durchzusetzen.

Fassen Sie zum Schluss Ihre wesentlichen Stärken und Schwächen bezüglich dieser fünf Erfolgsfaktoren in einer »strategischen Bilanz« Ihres Unternehmens zusammen wie in diesem Beispiel:

Die strategische Bilanz: Erfolgsfaktoren in der Übersicht:

ERFOLGSFAKTOR	Schwäche	Stärke	Bemerkungen/Erläuterungen
Finanzielle Stärke und Stabilität	<input type="checkbox"/>		
Marktorientierung & Strategie		■ ■	
Organisation, Information & Planung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Mitarbeiter und Führung		■	
Technologie & Produktion		■	

[Schwäche:  Stärke: ■ Ausprägung: stark = 3 Symbole, mittel = 2 Symbole, schwach = 1 Symbol]

Abbildung 32: Übersicht Erfolgsfaktoren

Die Eigensituationsanalyse zeigt Ihnen Ihre Möglichkeiten und Grenzen. Sie bietet Ihnen die Möglichkeit eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Sie ist die Voraussetzung für die Formulierung Ihrer zukünftigen Unternehmensstrategie.

Füllen Sie die Tabelle nun mit Ihren Angaben aus.

Die strategische Bilanz: Erfolgsfaktoren in der Übersicht:

ERFOLGSFAKTOR	Schwäche	Stärke	Bemerkungen/Erläuterungen
Finanzielle Stärke und Stabilität			
Marktorientierung & Strategie			
Organisation, Information & Planung			
Mitarbeiter und Führung			
Technologie & Produktion			

[Schwäche:  Stärke: ■ Ausprägung: stark = 3 Symbole, mittel = 2 Symbole, schwach = 1 Symbol]

Abbildung 33: Ihre Erfolgsfaktoren in der Übersicht

**Ihre Stärken** Welche zentralen Stärken hat Ihr Unternehmen?



---

---

---

---

---

**Ihre Schwächen** Wo sehen Sie Ihre größten Schwachpunkte?



---

---

---

---

---

**Ihre Maßnahmen** Welche davon wollen Sie – mit welchen Maßnahmen – beseitigen?



---

---

---

---

---

Worin liegen die größten Chancen Ihres Unternehmens?

**Ihre Chancen**



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Worin bestehen Ihre größten Risiken?

**Ihre Risiken**



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 10.5 Schritt 5: Formulieren Sie die Unternehmensstrategie

Sie haben jetzt systematisch die folgenden Schritte absolviert:

1. Sie kennen Ihre Vision und Ihr Credo.
2. Sie haben sich für Wertsteigerung als zentrales Unternehmensziel entschieden und ertragsorientierte Kennzahlen zur Steuerung Ihres Unternehmens bestimmt.
3. Sie kennen die wesentlichen Risiken Ihres Geschäftes – und handeln entsprechend.
4. Sie haben Ihren Markt, Ihre Kunden und Ihr eigenes Unternehmen sauber analysiert.

Auf der Grundlage dieser Daten haben Sie einen umfassenden Überblick über die verfügbaren Informationen, die für die Strategieentwicklung Ihres Unternehmens relevant sind. Jetzt ist es an der Zeit, die strategischen Optionen herauszuarbeiten. Ziel dieses Schrittes ist also die Erarbeitung der zukünftigen strategischen Ausrichtung Ihres Unternehmens.

### Zentrale Strategiefelder

Dazu gehören insbesondere Annahmen zu den zentralen Strategiefeldern:

- Kernkompetenzen,
- strategische Stoßrichtung zur Unternehmenswertsteigerung: Wachstum, Risikoreduzierung, Rentabilitätssteigerung,
- Geschäftsfelder und Wettbewerbsvorteile,
- Gestaltung der Wertschöpfungskette.

Ihre Unternehmensstrategie muss insbesondere Antworten auf folgende Fragen geben:

- In welchen Tätigkeitsfeldern soll das Unternehmen tätig sein? Welche Leistungen für welche Abnehmer (Zielgruppe/Käufer) sollen angeboten werden? Welche Produktionsverfahren sollen bei der Erstellung der Produkte/Leistungen zum Einsatz kommen?
- Welches sind die entscheidenden Fähigkeiten, mit denen der Unternehmenserfolg langfristig gesichert

werden kann? Wie profiliert sich das Unternehmen langfristig gegenüber den Wettbewerbern? Wie kann das Unternehmen für seine Kunden den größten Nutzen erbringen, und welche Fähigkeiten sollten dafür ausgebaut werden?

- Welche Ziele soll das Unternehmen erreichen? Wie kann die Zielerreichung gemessen werden? Welche Maßnahmen sind erforderlich?

Für die Beantwortung dieser Fragen gibt es leider kein Patentrezept – dazu ist die Realität zu komplex.

Nach einigen Jahren, in denen offensichtlich unter dem Druck der Marktentwicklungen Managementmodelle dominierten, die sich überwiegend oder ausschließlich mit der Reduktion von Kosten befassten, haben die Unternehmer und auch die Managementberater das Thema Strategie wieder entdeckt. Der Grund dafür ist einfach:

**Lean-Management, Business Reengineering und all die anderen kostenreduzierenden Ansätze haben die Unternehmen zwar schlanker, aber nur selten wettbewerbsfähiger gemacht.**

Der Kern einer jeden Unternehmensstrategie muss darauf ausgerichtet sein, attraktive, verteidigungsfähige Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Gerade in Zeiten turbulenter Marktveränderungen muss das Unternehmensziel sein, ein »robustes Unternehmen« zu schaffen, das sich im Markt zu behaupten weiß. Dieses Ziel haben die meisten der in den letzten Jahren hoch gelobten Managementmodelle nicht erreichen können. Die verordneten Schlankheitskuren haben die meisten Unternehmen leistungsfähiger gemacht, doch im Markt zählen nur die relativen Wettbewerbsvorteile – und die wurden nicht geschaffen.

In stagnierenden Märkten führen austauschbare Leistungen aber zu einer negativen Rendite. Da heute die meisten Märkte stagnierende oder sogar rezessive Tendenzen zeigen, gilt dies für die Mehrzahl der Unternehmen. Ob wir dabei die Bau- oder Textilbranche, Druckereien oder den Einzelhandel betrachten, ist dabei unerheblich.

**Kostenreduktion ist nicht genug**

**Gute Strategien bringen Wettbewerbsvorteile**

Wenn Märkte wachsen, verschleiert sich dieser Prozess. Dies darf aber niemanden darüber hinwegtäuschen, dass über kurz oder lang fast alle Unternehmen mit dieser Problematik konfrontiert werden.

**Vorausschauend handeln**

Weiter wie bisher wird es für kaum ein Unternehmen gehen. Wenn sich die Umwelt verändert, so muss die Beweglichkeit der Unternehmen in mindestens dem gleichen Maße zunehmen. Wenn sich Umfeldbedingungen wirklich dramatisch verändern, dann wird die Fähigkeit zur Anpassung, zum proaktiven Handeln, einer der entscheidenden Faktoren. Damit sagen wir natürlich nichts Neues, denn die Fähigkeit zum Umgang mit komplexen, offenen und sich immer schneller verändernden Umweltbedingungen beschreibt seit langem den Kern der strategischen Unternehmensführung. Doch ganz offensichtlich haben immer noch zu viele Unternehmer und Führungskräfte die Zeichen der Zeit nicht erkannt.

**Prüfen Sie sich**

Die folgenden Fragen sollen Ihnen dabei helfen zu überprüfen, ob Sie und Ihr Führungsteam eine klare, gemeinsame Vorstellung von der Zukunft Ihres Unternehmens haben:

1. An welchen Endproduktmärkten werden Sie in Zukunft teilnehmen?
2. Welche Kunden werden Sie in der Zukunft (fünf bis zehn Jahre) bedienen?
3. Was werden die entscheidenden Absatzkanäle in der Zukunft sein?
4. Wer sind die wichtigsten Wettbewerber in fünf bis zehn Jahren?
5. Was ist die Basis für Ihre Wettbewerbsvorteile in der Zukunft?
6. Aus welchen Problemlösungen werden Sie in der Zukunft mögliche Erträge schöpfen?
7. Welche Fähigkeiten oder Kompetenzen werden Sie in der Zukunft einzigartig machen?
8. Welche Kooperationspartner werden Sie für diese Problemlösungen brauchen (strategische Allianzen, Outsourcing)?
9. Welche Wertschöpfungsprozesse müssen Sie dafür optimieren?

Fassen wir zusammen: Erfolgreiche Unternehmensstrategien zeichnen sich nach unserer Erfahrung in ihrem Kern sehr häufig durch vier wesentliche Charakteristika aus:

**Vier strategische Grundsätze**

1. Sie konzentrieren sich in attraktiven Tätigkeitsfeldern auf zentrale Kundenprobleme und schaffen hier eine klare *Differenzierung* von den Wettbewerbern.
2. Sie bauen *Kernkompetenzen* auf, die langfristig wertvoll sind.
3. Sie vermeiden unnötige *Risiken*.
4. Sie gestalten die Prozesse der *Wertschöpfungskette* unter Beachtung strategischer Vorgaben möglichst einfach und effizient.

**10.6 Schritt 6: Setzen Sie die Strategie mittels Balanced Scorecard um**

Der wichtigste Erfolgsfaktor für Ihr Unternehmen ist die Umsetzung der richtigen Strategie.

**»Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.«**

Hieran scheitern die meisten oft ambitionierten Projekte. Offensichtlich gelingt es zu selten, die guten Ideen aus den Strategieüberlegungen nachhaltig in den Unternehmen zu etablieren.

**Gute Strategien scheitern oft an mangelnder Umsetzung**

Die Gründe, an denen die Umsetzung scheitert, sind z. B. unrealistisch hohe Ziele, mangelnde Zuordnung von Ressourcen oder die unzureichende Zusammenarbeit zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern. Bei der Ausarbeitung der Strategie werden häufig die Mitarbeiter nicht eingebunden. Sie reagieren dann bei der Umsetzung ablehnend. Sie dürfen nicht vergessen:

**Integration ist mehr als Motivation.**

Oft fehlt es auch am gegenseitigen Vertrauen. Betrachten Sie die nachfolgende Abbildung:

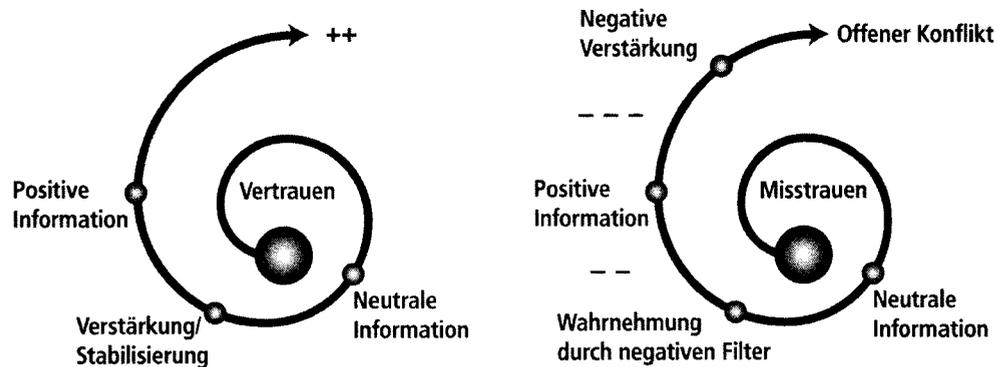


Abbildung 34:  
Vertrauensspirale

**Misstrauen führt zum Konflikt**

In der rechten Spirale ist der Ausgangspunkt Misstrauen. Stellen Sie sich eine Situation in Ihrer Vertriebsmannschaft vor. Der Vertriebsleiter verkündet, dass er beschlossen habe, ein neues Vertriebscontrollingsystem zur nachhaltigen Effizienzsteigerung einzuführen. An sich als völlig neutrale Information gedacht, reagiert die Mannschaft mit erhöhtem Misstrauen, und die Ausgangssituation verschlechtert sich. Dies merkt natürlich auch der Vertriebsleiter und versucht, die positiven Seiten des neuen Systems aufzuzeigen. Doch der Karren ist verfahren, und die Mitarbeiter steigern ihren Unwillen und ihr Misstrauen nur noch.

**Vertrauen überzeugt**

Ganz anders die Situation, die von einer vertrauensvollen, positiven Grundstimmung ausgeht. Der Vertriebsleiter informiert sein Team über die Absicht, ein neues Vertriebscontrolling einzuführen. Die Mitarbeiter reagieren konstruktiv-offen auf diese Information und erklären sich bereit, an der Entwicklung und Implementierung mitzuwirken. Eine weitere positive Verstärkung durch den Vertriebsleiter ist nicht mehr notwendig, wird aber gerne angenommen.

**Führungskräfte vermitteln die Kultur**

Wie kommt man aber von einer Misstrauens- zu einer Vertrauenskultur? Einer der wichtigsten Stellhebel hierfür sind die Führungskräfte eines Unternehmens, da die Mitarbeiter in den meisten Fällen die Verhaltensweisen und gelebten Werte ihrer Führungskräfte annehmen. Die Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion, derer sie sich bewusst sein sollten. Eine Verbesserung bzw. eine Veränderung der Kultur kann aus diesem Grunde

nur über die Führungsebene erfolgen. Nachfolgend wird eine Vorgehensweise aufgezeigt, die sich in der Praxis bewährt hat.

*Schritt 1*

- Erarbeitung eines gemeinsamen Führungsverständnisses und der Führungsgrundsätze
- Welche Führungsinstrumente brauchen Sie, um die Grundsätze zu leben?
- Erarbeitung des Kommunikationswegs der Führungsgrundsätze

**Verbesserung der Unternehmenskultur**

*Schritt 2*

- Workshops mit den mittleren Führungskräften und weiteren Führungsebenen
- Ziel: Diskussion der Führungsleitlinien und Instrumente

⇓  
Konsequenzen für die Beteiligten  
⇓  
Umsetzungshilfen im Alltag

*Schritt 3*

- Workshop mit der Führungskraft und ihrem Mitarbeiterteam:
  - Vorstellen der Führungsleitlinien,
  - Mitarbeiter-Feedback,
  - Führungsinstrumente,
  - Erarbeitung von konkreten Maßnahmen.
- Die Führungskraft führt den Workshop selbst durch und wird durch einen Coach (externen Berater) begleitet. Nach Ende des Workshops findet ein Auswertungsgespräch zwischen Führungskraft und Coach statt.

⇓  
Verbesserungsideen

*Schritt 4*

- Führungskräfteentwicklung (»Leadership«): Trainingsprogramm zur Entwicklung und Förderung der Führungsfähigkeiten

Es wird deutlich, dass es nur auf der Basis einer etablierten Vertrauenskultur möglich ist, positive Veränderungen zu realisieren.

**Vertrauen ist eine gute Möglichkeit, Komplexität zu reduzieren.**

**Die Umsetzung der Strategie konkret**

Wie wird nun konkret die Umsetzung einer Unternehmensstrategie unterstützt? Zunächst ist es für jedes Unternehmen von entscheidender Bedeutung, sein strategisches Oberziel möglichst präzise zu formulieren und dann zu operationalisieren.

In einem Unternehmen, welches das Oberziel der Wertsteigerung akzeptiert, wird relativ leicht zu klären sein, dass als Steuerungsgrößen für das Unternehmen und als Bewertungskriterien für die Strategie zunächst Kennzahlen zur Beschreibung von Rendite (z. B. Gesamtkapitalrentabilität, Cash-Flow-Return-On-Investment) und Risiko (z. B. Markt-, Leistungs-, Kostenstruktur- und Finanzstruktur-Risikokennzahlen) infrage kommen.

Dahinter steht die einfach nachvollziehbare Überlegung, dass Kapitalrendite und Risiko hochgradig den Wert eines Unternehmens abbilden. In einem weiteren Schritt werden dann Kennzahlen aus der Strategie abgeleitet, die die Qualität der Marktposition, der internen Prozesse und der Mitarbeiterkompetenz beschreiben und so den Unternehmenswert bestimmen. Ein solches »strategisches Kennzahlensystem«, das die praktische Umsetzung der Unternehmensstrategie unterstützt, nennt man »Balanced Scorecard« (BSC).

**Balanced Scorecard nach Norton und Kaplan**

Neben einem operativen und überwiegend rechnungswesenorientierten Kennzahlensystem bietet sich zur Strategieumsetzung ergänzend die Einführung einer solchen Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem an; ein Ansatz, der ursprünglich von David Norton und Robert Kaplan erarbeitet wurde. Ein solches strategisch orientiertes Management- und Kennzahlensystem ist ein sehr gut geeignetes Instrument zur Umsetzung von Unternehmensstrategien, also insbesondere zur gezielten Steuerung von Erfolgspotenzialen.

Neben den üblichen finanziellen Kennzahlen (z. B. Rentabilität),

die im Endeffekt nur die Ergebnisse der unternehmerischen Tätigkeit zeigen, werden auch Kennzahlen einbezogen und durch gezielte Maßnahmen gesteuert, die zukünftig die finanziellen Kennzahlen beeinflussen, also »Leistungstreiber« (leading indicators) darstellen. Dazu gehören zunächst Kennzahlen zur Beschreibung der Wettbewerbsposition (Kundenperspektive, z. B. Marktanteil, Kundentreue, Kundenzufriedenheit). Außerdem werden Kennzahlen zur internen Stärke, also insbesondere der Effizienz der Arbeitsprozesse, betrachtet (Prozessperspektive, z. B. Arbeitseffizienz, Ausschussquote).



Abbildung 35: Balanced Scorecard (gemäß Norton/Kaplan)

Der Konzeption der Kernkompetenzen folgend, runden Kennzahlen zur Mitarbeiterperspektive (Mitarbeiterzufriedenheit, Qualifikation, Zugriff zu Informationssystemen) eine Balanced Scorecard ab. Gerade diese Kennzahlen beschreiben die mitarbeiterbezogenen Kompetenzen des Unternehmens, die erforderlich sind, um auch zukünftig Wettbewerbsvorteile und interne Effizienz zu sichern.

**Messgrößen zeigen den Grad der Zielerreichung an**

In einer Balanced Scorecard wird einem strategischen Ziel dabei eine konkrete (operationale) Messgröße zugeordnet, und es werden Maßnahmen festgelegt, die zur Erreichung des Ziels erforderlich sind. Durch die Festlegung von Messgrößen ist es regelmäßig möglich, den Stand der Zielerreichung – also der Umsetzung der Unternehmensstrategie – zu prüfen und, wenn erforderlich, Korrekturmaßnahmen einzuleiten.

Eine Balanced Scorecard zeigt zudem explizit die angenommenen kausalen Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den einzelnen Kennzahlen – also die Geschäftslogik (vgl. Tipp 1) – auf. Sie zwingt dazu, eine Strategie mit allen strategischen Kennzahlen – wie Marktattraktivität, Kundentreue, Mitarbeiterzufriedenheit oder Arbeitseffizienz – zu operationalisieren, also messbar zu machen, und zeigt, über welche Wege geplante Maßnahmen den Unternehmenserfolg beeinflussen. So wird auch die Kommunizierbarkeit der Strategie verbessert; Fortschritte bei der Umsetzung der Strategie werden unmittelbar erkennbar. Es wird sogar möglich, eine an den Unternehmensinteressen – nämlich den festgelegten strategischen Kennzahlen – ausgerichtete Mitarbeiterbezahlung einzuführen. So wird diese beispielsweise auch bei einer Zunahme der Kundenzufriedenheit steigen, wenn die Verbesserung dieser Kennzahl zu den Aufgaben gehört.

**Vorteile der Balanced Scorecard**

Zusammenfassend kann man die Vorteile einer Balanced Scorecard folgendermaßen beschreiben:

- Eine Balanced Scorecard zwingt, eine (gegebene) Strategie in Kennzahlen zu konkretisieren.
- Eine Balanced Scorecard ergänzt finanzielle Kennzahlen um strategische Faktoren, wie z. B. Kundentreue.
- Sie umfasst »Leistungstreiber« (leading indicator) und Ergebnisse (lagging indicator). Finanzielle Kennzahlen (z. B. der Unternehmenswert oder eine Renditekennzahl) stehen als Zielgrößen an der Spitze.
- Sie macht die angenommenen Kausalbeziehungen der Variablen einer Strategie empirisch prüfbar.
- Sie ermöglicht, die Strategie der Belegschaft zu vermitteln, und liefert die Grundlage für ein strategiekonformes Entlohnungssystem.

- Sie zwingt, Lücken in der Erfassung wichtiger Daten, die für eine Prüfung des Stands der Umsetzung einer Strategie erforderlich sind, zu schließen.
- Sie schafft Rückkopplungsschleifen zur Prüfung der Strategie und ihrer Umsetzung.

Im Kern besteht eine Balanced Scorecard aus Kennzahlen, denen strategische Ziele und Zielwerte zugeordnet sind (vgl. das folgende vereinfachte Beispiel). Neben den einzelnen Kennzahlen werden aber ergänzend – beispielsweise als Pfaddiagramm – deren kausale Verknüpfungen aufgezeigt und begründet.

Es ist aber durchaus nicht zwingend erforderlich, eine Balanced

Kennzahl	Strategisches Ziel	Zielwert	Verantwortlicher
<b>Finanzperspektive</b>			
Gesamtkapitalrendite	Rendite	12%	
<b>Kundenperspektive</b>			
Kundenzufriedenheit	Marktposition	95%	
Kundentreue	Marktposition	90%	
Marktanteil	Marktposition	20%	
<b>Prozessperspektive</b>			
Spezifischer Deckungsbeitrag	Produktivität	1,8	
Ausschussquote	Qualität	2%	
<b>Mitarbeiter- und Lernperspektive</b>			
Weiterbildungsaktivitäten	Qualifikation	80	
Mitarbeiterzufriedenheit	Zufriedenheit	„gut“	

Abbildung 36:  
Balanced Scorecard  
1. Beispiel

Scorecard genau an der Struktur von Norton und Kaplan auszurichten. Das (ebenfalls vereinfachte) Beispiel in der folgenden Abbildung zeigt das strategische Kennzahlensystem eines Unternehmens, das seine Kennzahlen in Rentabilitäts- und Risikokennzahlen sowie Kennzahlen zu den Erfolgspotenzialen einteilt. Durch die besondere Betonung von Rendite und Risiko, den bei-

den Determinanten des Unternehmenswertes, zeigt diese Balanced Scorecard den engen Bezug zu einer auf eine Steigerung des Unternehmenswertes ausgerichteten Strategie.

<b>Rentabilitätskennzahlen</b>	
<b>CFROI (Cash-Flow-Return-On-Investment)</b>	<b>Gesamtkapitalrendite</b>
<b>Risikokennzahlen</b>	
<b>Eigenkapitalquote</b>	<b>Dynamischer Verschuldungsgrad</b>
<b>Cash-Flow-Marge</b>	<b>Umsatzrendite</b>
<b>Fixkostenanteil am Umsatz</b>	<b>Nachfragevarianz</b>
<b>Erfolgspotenziale</b>	
<b>Kundenzufriedenheit</b>	<b>Arbeitsproduktivität</b>
<b>Mitarbeiterzufriedenheit</b>	<b>Technologische Wettbewerbsvorteile</b>
<b>Kundentreue</b>	<b>Qualitätsindex (Lieferzuverlässigkeit, Nacharbeiten, ...)</b>
<b>Marktanteil</b>	<b>Neukundenkontakte</b>

Abbildung 37:  
Balanced Scorecard  
2. Beispiel (Beratungs-  
projekt)

Ausgehend von der Unternehmensvision und der verabschiedeten Strategie, bietet die Balanced Scorecard also alle Voraussetzungen für eine strategiekonforme Steuerung Ihres gesamten Unternehmens.

Zum Aufbau einer Balanced Scorecard sind Zielgrößen zu operationalisieren sowie relevante Kennzahlen zu erarbeiten und zu verabschieden. Vergessen Sie nie: Alles für den Erfolg Wichtige, was in Ihrem Unternehmen geschieht, von der Produktentwicklung über die Werbung bis zur Weiterbildung der Mitarbeiter, muss in der Balanced Scorecard in einen messbaren Zusammenhang zum Unternehmenswert gebracht werden.

**If you can't measure it, you can't manage it.**

Wenn Variablenabhängigkeiten nicht messbar erscheinen, müssen sie zumindest in einen Vermutungszusammenhang gebracht

werden. Es geht also darum, Ihr Vermutungssystem zu erarbeiten, das alle Variablen aus den Bereichen

- Finanzen
- Markt/Kunde
- Prozesse
- Mitarbeiter/Kompetenzen

in einen stimmigen Zusammenhang zur nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmens bringt.

Bei der praktischen Umsetzung stellt sich die Vorgehensweise wie folgt dar:

1. Im Rahmen eines Workshops werden zunächst die formulierte Unternehmensvision und die schriftlich ausgearbeitete Strategie sowie die zugrunde liegenden Annahmen über zentrale Erfolgsfaktoren zusammenfassend festgehalten und im Team gemeinsam auf Vollständigkeit, Plausibilität und Konsistenz geprüft. Insbesondere werden dabei die Annahmen zu den folgenden Strategiefeldern bearbeitet:
  - kritische Erfolgsfaktoren und Kernkompetenzen,
  - strategische Stoßrichtung zur Unternehmenswertsteigerung, Wachstums- und Rentabilitätskennzahlen sowie Risikobereitschaft,
  - Geschäftsfelder und Wettbewerbsvorteile,
  - Gestaltung der Wertschöpfungskette.
2. Anschließend werden die Grundaussagen der Strategie in einer Balanced Scorecard abgebildet und so die Grundlagen für das zukünftige strategische Controlling gelegt.
3. In einem weiteren Schritt werden dann die wesentlichen Kennzahlen in einen kausalen Zusammenhang gebracht, um die »kritischen Variablen« der Strategie aufzuzeigen.
4. Als nächsten Schritt müssen Sie dann die vier Perspektiven der Balanced Scorecard, also die
  - finanzielle Perspektive,
  - Kundenperspektive,

- Prozessperspektive,
  - Mitarbeiter- und Kompetenzperspektive,
- untersuchen. Dabei legen Sie die jeweils relevanten Kennzahlen und die Annahmen über ihre Beziehungen zu Ihrem Unternehmenserfolg fest. Zudem werden die ausgewählten Kennzahlen operationalisiert und es wird diskutiert, welche für die Kennzahlenbildung erforderlichen Informationen bereits bei Ihnen verfügbar sind bzw. noch beschafft werden müssen. Zum Schluss werden dann für jede Perspektive die folgenden Angaben festgehalten:
- strategische Ziele,
  - Messgrößen (Variable),
  - Zielwert (Soll),
  - Maßnahmen.

6. Zum Schluss wird die gesamte Arbeit einer Prüfung auf Stimmigkeit, Logik, Aussagekraft und Konsistenz unterzogen.

Inwieweit Sie jetzt noch einen Schritt weitergehen und auch Ihr Anreizsystem (z. B. Prämie für Mitarbeiter) mit der Wertorientierung der Balanced Scorecard verbinden wollen, liegt ganz bei Ihnen. Wir würden es Ihnen empfehlen.

#### Hilfe zur Selbsthilfe

Zahlreiche Seminare und Fachbücher versuchen Regeln, Tipps oder auch Geheimnisse für unternehmerischen Erfolg zu vermitteln. Natürlich reihen wir uns hier scheinbar nahtlos ein, allerdings (hoffentlich) mit einem Unterschied: Wir wollen Ihnen keine Patentrezepte anbieten, sondern Hilfe zur Selbsthilfe, die, soweit irgend möglich, sowohl durch wissenschaftliche Untersuchungen als auch durch unsere umfangreichen eigenen Erfahrungen als Berater und Unternehmer abgesichert ist. Der entscheidende Unterschied im Leben liegt oft zwischen den Wörtern gewusst und bewusst.

Maria Montessori, eine herausragende Pädagogin, formulierte den Leitsatz:

**»Ich helfe dir, es selbst zu tun.«**

Josef Schmidt, einer der besten Managementtrainer der Welt, stellte fest:

**»Wer hilft, wo fördern reicht, schädigt.«**

Wir können Ihnen mit diesem Buch nicht die Arbeit abnehmen, sondern nur Anstöße geben, die insbesondere auf eine bessere Fundierung Ihrer wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen abzielen. Nutzen Sie dieses Buch wie ein Buffet: Nehmen Sie davon nur die Anregungen an, von denen Sie wirklich überzeugt sind, dass sie Ihnen von Nutzen sein werden. Nur Sie allein entscheiden, an welchen Punkten Sie in Zukunft weiterarbeiten wollen und wo aus Ihrer Sicht Veränderung nötig ist.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen viel Erfolg!

## Anhang 1

# Wichtige betriebswirtschaftliche Kennzahlen

Da in diesem Buch an verschiedenen Stellen auf Jahresabschlusskennzahlen verwiesen wurde, werden die wesentlichen nachfolgend mit einer knappen Interpretation noch einmal zusammenfassend beschrieben.

### 1. Kennzahlen zur Rentabilität

Die Rentabilitätsanalyse untersucht, ob das Unternehmen in der Vergangenheit eine Rendite erwirtschaftet hat, die unter Berücksichtigung des unternehmerischen Risikos und der Rendite von alternativen Kapitalanlagen (z. B. Anleihen) eine Investition in dieses Unternehmen als ökonomisch sinnvoll erscheinen lässt.

Rentabilitätsanal

$$\text{Gesamtkapitalrendite} = \frac{\text{Jahresüberschuss} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Ø Gesamtkapital}}$$

Als durchschnittliches Gesamtkapital wird der Durchschnitt der Bilanzsumme am Anfang und am Ende des Untersuchungszeitraumes angesetzt. Eine aussagestärkere, aber schwieriger bestimmbare Alternative zur Gesamtkapitalrendite ist der CFROI. Für eine genauere Beurteilung der Angemessenheit der Gesamtkapitalrendite ist eine Risikobetrachtung unumgänglich, da höhere Risiken höhere Renditen erfordern. Die Rendite muss mindes-

Gesamtkapitalren

tens so hoch sein wie die risikoabhängigen Kapitalkosten, da sonst Unternehmenswert zerstört wird.

$$\text{Eigenkapitalrendite} = \frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Ø Eigenkapital}}$$

**Eigenkapitalrendite** Die Eigenkapitalrendite drückt die Rentabilität des eingesetzten Kapitals der Eigentümer aus und sollte mindestens der Rendite einer ähnlich riskanten Alternativenanlage entsprechen (ca. 10 bis 15 Prozent). Sie ist wegen ihrer Abhängigkeit von der Kapitalstruktur (Leverage-Effekt) weniger geeignet zur Unternehmensbeurteilung als die Gesamtkapitalrendite.

## 2. Kennzahlen zur finanziellen Stabilität

**Stabilitätsanalyse** Die Stabilitätsanalyse untersucht das Insolvenzrisiko des Unternehmens und schätzt die Nachhaltigkeit und Kontinuität der Erträge ab, beurteilt also insgesamt das Unternehmensrisiko. Dem Ziel eines Unternehmens, den Wert seiner Beteiligungen zu steigern, kann man sowohl durch eine Erhöhung der Rentabilität als auch durch eine Reduzierung des Risikos entsprechen.

**Eigenkapital** Das Insolvenzrisiko eines Unternehmens hängt – sieht man vorläufig von dem Risiko der Zahlungsunfähigkeit ab – zunächst entscheidend mit der Eigenkapitalausstattung zusammen, weil das Eigenkapital als Risikodeckungspotenzial das gesamte Unternehmensrisiko trägt (Risikodeckungspotenziale). Alle Verluste eines Unternehmens belasten das Eigenkapitalkonto. Sobald dieses aufgezehrt ist, muss das Unternehmen Konkurs anmelden.

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Bilanzsumme}}$$

Die Eigenkapitalquote ist ein wichtiges Maß für die Sicherheit und Kreditwürdigkeit eines Unternehmens. Sie sollte keinesfalls unter 15 Prozent liegen. Anzustreben ist eine Eigenkapitalquote

von über 30 Prozent. Diese Kennzahl wird durch das Nicht-einrechnen von stillen Reserven verfälscht.

Die Angemessenheit der Verschuldung wird – wie empirische Untersuchungen zum Konkursrisiko gezeigt haben – insbesondere durch den dynamischen Verschuldungsgrad beschrieben.

**Dynamischer Verschuldungsgrad**

$$\text{Dynam. Verschuldungsgrad} = \frac{\text{Verbindlichkeiten} - \text{liquide Mittel}}{\text{Cash-Flow}}$$

Diese Kennzahl drückt aus, wie viele Jahre alle Cash-Flows des Unternehmens benötigen würden, um die Netto-Verbindlichkeiten (das heißt Verbindlichkeiten minus liquide Mittel) zu tilgen. Anzustreben ist ein Wert von unter 3. In der Praxis liegt dieser Wert in Deutschland jedoch oft um 5.

Der Cash-Flow lässt sich dabei näherungsweise wie folgt abschätzen:

**Cash-Flow**

Jahresabschluss  
 + Abschreibungen  
 – Zuschreibungen  
 + Zuführung zu den Rückstellungen  
 – Auflösung von Rückstellungen

-----  
 = Cash-Flow

Der Cash-Flow ist die Kennzahl, die den von einer Unternehmung erwirtschafteten Finanzmittelüberschuss beschreibt, der für Tilgung, Ausschüttungen und Investitionen zur Verfügung steht. Diese Größe ist gegenüber bilanzpolitischen Maßnahmen wesentlich unempfindlicher als der Jahresüberschuss und wird daher als aussagekräftiger angesehen als die Größe »Gewinn«.

Der Free-Cash-Flow errechnet sich, wenn man zum Cash-Flow die Zinsaufwendungen hinzuzählt und die Investitionen in Sachanlagen und Working Capital (Vorräte, Forderungen) abzieht. Der Free-Cash-Flow ist von der Finanzierungsstruktur weitgehend unabhängig und gibt an, wie viel an die Geldgeber – bei

**Free-Cash-Flow**

konstanter Verschuldung – insgesamt ausgeschüttet werden kann. Der Free-Cash-Flow ist von hoher Bedeutung für die Berechnung des Unternehmenswertes, der sich als diskontierte Summe der zukünftigen Free-Cash-Flows beschreiben lässt.

**Kapitalumschlag** Zwei weitere Kennzahlen sollen hier als Indikatoren für die Krisensicherheit eines Unternehmens verwendet werden: der Kapitalumschlag und die Kapitalrückgewinnungsquote.

$$\text{Kapitalumschlag} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Bilanzsumme}}$$

Ein hoher Kapitalumschlag deutet auf eine hohe finanzielle Beweglichkeit des Unternehmens und eine effiziente Nutzung des Kapitals hin und mildert das Risiko des Fremdkapitals. Wie bereits erläutert, ist das Produkt aus Kapitalumschlag und Umsatzrendite vor Zinsen (vgl. unten) gleich der Gesamtkapitalrendite.

Während die bisher betrachteten Kennzahlen besonders für die Beurteilung des Überschuldungs- bzw. Konkursrisikos eingesetzt werden, dienen die folgenden drei Kennzahlen der Beurteilung der Nachhaltigkeit der Gewinnerzielung:

$$\text{Umsatzrendite} = \frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Umsatz} + \text{sonst. betriebl. Erträge}}$$

**Umsatzrendite** Die Umsatzrendite drückt aus, welcher Anteil des Umsatzes dem Unternehmen als Gewinn verbleibt. Sie kann als Kennzahl für Preisänderungsrisiken interpretiert werden, weil eine Umsatzrendite von z. B. fünf Prozent besagt, dass das Unternehmen einen Rückgang seiner Verkaufspreise von fünf Prozent verkraften kann, ohne in die Verlustzone zu gelangen. Eine Verbesserung der Umsatzrendite ist insbesondere durch eine Erhöhung der Verkaufspreise oder eine Kostenreduzierung möglich. Bei Unternehmen, die mehrere Produkte anbieten, kann die Umsatzrendite des Unternehmens durch die Konzentration auf Tätigkeitsfelder mit höheren Umsatzrenditen erhöht werden. Dazu ist

eine genaue Untersuchung der Rentabilität der Geschäftsfelder oder (z. B. bei Bauunternehmen) der Projekttypen notwendig.

Die Umsatzrendite vor Zinsen (Betriebsergebnis + Zinsaufwand)/(Umsatz + sonstige betriebliche Erträge) ist im Gegensatz zur oben definierten Umsatzrendite nach Zinsen unabhängig von der Finanzierung des Unternehmens, also der Verschuldung. Sie ist der Umsatzrendite vorzuziehen, wenn es nur um die Beurteilung des eigentlichen betrieblichen Prozesses der Leistungserstellung geht und ist damit ein Indikator für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens im Branchenvergleich.

**Umsatzrendite vor Zinsen**

Neben der Umsatzrendite ist der Sicherheitsgrad ein weiterer Indikator für die Nachhaltigkeit der Erträge.

**Sicherheitsgrad**

$$\text{Sicherheitsgrad} = \frac{\text{Umsatz} \cdot (1 - K_{\text{var}})}{\text{fixe Kosten}} \cdot 100$$

Der Sicherheitsgrad drückt aus, wie viel Prozent das Unternehmen mehr umgesetzt hat, als zur Erreichung der Gewinnschwelle notwendig gewesen wäre.  $K_{\text{var}}$  bezeichnet den Anteil variabler Kosten. Dieser Wert wird durch den Anteil der Materialkosten am Umsatz approximiert.

Den Gewinnschwellenumsatz (Break-Even-Umsatz) berechnet man, indem man die Summe aller fixen Kosten (Personalkosten, Abschreibungen, Zinsen und sonstige Kosten) durch folgenden Wert teilt: 1 minus Anteil der Material- und Fremdleistungskosten am Umsatz.

**Break-Even-Umsatz**

Der Sicherheitsgrad ist eine Kennzahl für Risiken durch Verkaufsmengenrückgänge. Für unternehmerische Entscheidungen ist besonders wesentlich, dass das durch den Sicherheitsgrad ausgedrückte Risiko bei gleich bleibenden Gesamtkosten auch durch eine Änderung der Kostenstruktur gesenkt werden kann.

Der Sicherheitsgrad steigt, wenn fixe durch variable Kosten ersetzt werden, also z. B. die Fertigungstiefe reduziert wird (Eigenfertigung durch Fremdbezug ersetzen: »Make or Buy«).

Da sowohl Risiko wie auch Gewinn den Wert und Erfolg eines Unternehmens beeinflussen, kann es durchaus sinnvoll sein, Maßnahmen zu ergreifen, die zwar die Gewinne senken, gleichzeitig aber auch das durch den Sicherheitsgrad ausgedrückte Risiko des Unternehmens reduzieren. Eine Reduzierung des Risikos bei z. B. konjunkturell bedingtem Absatzrückgang ist besonders bei einer geringen Eigenkapitalausstattung wichtig. Dies zeigt sehr deutlich, dass die Jahresabschlusskennzahlen nicht isoliert betrachtet werden können und »Soll-Werte« nur einen Orientierungswert darstellen.

$$\text{Cash-Flow-Marge} = \frac{\text{Cash-Flow}}{\text{Umsatz}}$$

**Cash-Flow-Marge** Die Cash-Flow-Marge gibt an, welcher Anteil der dem Unternehmen durch die Umsätze zufließenden Finanzmittel im Unternehmen verbleibt. Im Gegensatz zur Umsatzrendite wird hier der Finanzfluss betrachtet, der durch bilanzpolitische Maßnahmen weniger beeinflussbar ist als die Gewinne und deshalb oft als aussagekräftiger angesehen wird. Die Cash-Flow-Marge ist damit ein Maß für die finanzielle Beweglichkeit eines Unternehmens und drückt aus, bei welchem Rückgang der Verkaufspreise Liquiditätseingpässe auftreten (wenn von Investitionen, Tilgungen und neuen Darlehen abgesehen wird).

Wie die anderen Kennzahlen auch, ist die Cash-Flow-Marge branchenabhängig. Im allgemeinen ist eine Cash-Flow-Marge von über fünf bis zehn Prozent als gut anzusehen.

**Free-Cash-Flow-Marge** Analog zur Cash-Flow-Marge kann man eine Free-Cash-Flow-Marge berechnen. Ebenfalls möglich ist es, den Cash-Flow vor Steuern und Zins (EBITDA) als Zähler zu verwenden.

**Kapitalrückflussquote** Die Kapitalrückflussquote, ein Verwandter des CFROI, ergibt sich als Quotient von Cash-Flow zu Bilanzsumme.

$$\text{Kapitalrückflussquote} = \frac{\text{Cash-Flow} + \text{Zinsaufwand}}{\text{Bilanzsumme}}$$

Der reziproke Wert der Kapitalrückflussquote (eine Art Amortisationsdauer) gibt an, in wie vielen Jahren – bei Verzicht auf Investitionen – das im Unternehmen insgesamt gebundene Kapital bei gleich bleibendem Cash-Flow in Form von liquiden Mitteln zurückfließen würde. Damit stellt die Kapitalrückflussquote eine Risikokennzahl dar, die über die Flexibilität des Unternehmens informiert.

Bei einer hohen Kapitalrückflussquote kann ein Unternehmen besser auf Umfeldveränderungen reagieren, weil sein Kapital nicht zu langfristig gebunden ist. Je länger Kapital gebunden ist, desto stärker ist es tendenziell den mit zunehmenden Prognosezeitraum steigenden Risiken ausgesetzt.

**Hoher Kapitalrückfluß  
= flexibler**

Zahlungsunfähigkeit ist ein Konkursgrund. Deshalb sollten immer ausreichend kurzfristig verfügbare Aktiva zum Ausgleich kurzfristiger Verbindlichkeiten vorhanden sein. Zur Vermeidung von Refinanzierungs- und Zinsänderungsrisiken sind langfristige Aktiva zudem auch langfristig zu finanzieren.

Liquiditätskennzahlen werden durch die Gegenüberstellung von Finanzmitteln, die für Zahlungen einsetzbar sind, zu Verbindlichkeiten errechnet, wobei aber die betriebswirtschaftliche Bedeutung nicht unumstritten ist.

$$\text{Quick-Ratio} = \frac{\text{liquide Mittel} + \text{kurzfrist. Forderungen}}{\text{kurzfrist. Fremdkapital}} \cdot 100$$

Die Quick-Ratio sollte zur Sicherung der Zahlungsfähigkeit größer als 100 Prozent sein. Kurzfristiges Fremdkapital bezieht sich hier auf eine Restlaufzeit von weniger als einem Jahr.

$$\text{Anlagendeckungsgrad 1} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \cdot 100$$

Nach der so genannten »Goldenen Bilanzregel«, die fordert, dass langfristig im Unternehmen verbleibende Vermögenswerte durch langfristig zur Verfügung stehendes Kapital finanziert werden sol-

**Die goldene  
Bilanzregel**

len (Ausschluss des Anschlussfinanzierungsrisikos), wird ein Anlagendeckungsgrad 1 von über 100 Prozent erwartet.

**Anlagendeckungsgrad** Der Anlagendeckungsgrad 2, der auch langfristiges Fremdkapital FK (langfristige Rückstellungen und Bankdarlehen) berücksichtigt, sollte deutlich über 100 Prozent liegen (besser sind ca. 150 Prozent).

$$\text{Anlagendeckungsgrad 2} = \frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfrist. FK}}{\text{Anlagevermögen}} \cdot 100$$

## Anhang 2 Zehn Tipps für Businessliteratur

### 1. Buzzell, Robert; Gale, Bradley: Das PIMS-Programm. Wiesbaden: Gabler Verlag 1987

Das Buch ist als Standardwerk der empirischen Erfolgsfaktorenforschung einzuschätzen. Buzzell und Gale schaffen eine Basis für das strategische Management, in dem sie aufzeigen, von welchen Faktoren – empirisch belegbar – der Unternehmenserfolg maßgeblich beeinflusst wird.

**Erfolgsfaktoren-  
forschung**

### 2. Copeland, Tom; Koller, Tim; Murrin, Jack: Unternehmenswert. 2. Aufl. Frankfurt am Main u. a.: Campus Verlag 1998

Das Buch stellt den besten Einstieg in das wertorientierte Management dar. Die Autoren zeigen nicht nur, wie man den Wert eines Unternehmens und aller Unternehmensteile berechnet, sondern verdeutlichen darüber hinaus den Ablauf wertorientierter Managementprozesse. Die Autoren zeigen konkrete Ansatzpunkte für eine Optimierung der Werttreiber.

**Wertorientiertes  
Management**

**3. Gleißner, Werner: Faustregeln für Unternehmer. Wiesbaden: Gabler Verlag 2000**

**Entscheidungen optimieren**

Gestützt auf Forschungsergebnisse über die Ursachen unternehmerischer Erfolge, wird eine bewährte Methodik der Unternehmensanalyse sowie der Strategieentwicklung erläutert. Durch die Zusammenfassung eines umfangreichen betriebswirtschaftlichen Know-hows sowie praxisbewährte Entscheidungsregeln bietet das Arbeitsbuch einen strukturierten Leitfaden sowie Checklisten, um Fachwissen bei wichtigen betriebswirtschaftlichen Entscheidungen schnell und systematisch einsetzen zu können. Da der Unternehmenserfolg letztendlich von der Qualität unternehmerischer Entscheidungen abhängt, werden ergänzend die wesentlichen Erkenntnisse der psychologischen Entscheidungstheorie, die sich intensiv mit den Ursachen unternehmerischer Fehlentscheidungen befasst, vorgestellt, um daraus Ratschläge für eine Optimierung der eigenen Entscheidungen abzuleiten.

**4. Hammel, Gary; Prahalad, C. K.: Wettlauf um die Zukunft. Wien: Ueberreuter 1997**

**Kernkompetenzen**

Das Buch von Hammel und Prahalad, in dem die Idee der Kernkompetenzen beschrieben wird, gilt inzwischen als Standardwerk. Untermuert mit einer Vielzahl von Fallbeispielen, zeigen die beiden Autoren, welche Bedeutung die Kernkompetenzen für eine langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen haben und wie ein gezieltes Management dieser Kernkompetenzen im Unternehmen betrieben werden kann.

**5. Hammer, Michael; Champy, James: Business Reengineering. Frankfurt am Main u. a.: Campus Verlag 1998**

**Effiziente Geschäftsprozesse**

Auch wenn das Konzept des »Business Reengineering« sicherlich für europäische Verhältnisse radikal ist, bleibt das Buch von Hammer und Champy sehr lesenswert. Die beiden Autoren zeigen anschaulich und nachvollziehbar, wie man die Geschäftsprozesse eines Unternehmens durch ein grundlegendes Überdenken effizienter gestalten kann. Das Buch stellt einen Meilenstein dar auf

dem Weg von der traditionellen funktionalen Organisation hin zu einer konsequenten Prozessorientierung.

**6. Heinen, Edmund (Hg.): Industriebetriebslehre. Wiesbaden: Gabler Verlag 1993**

Anders als der Titel vielleicht vermuten lässt, stellt das Buch von Heinen ein umfassendes und hervorragend geschriebenes Sammelwerk für die gesamte Betriebswirtschaftslehre dar. Alle wesentlichen Themengebiete von Finanz- und Rechnungswesen über die Absatzwirtschaft bis hin zur Produktionswirtschaft werden eingehend erläutert. Die präzise Erläuterung betriebswirtschaftlicher Instrumente, die erläuternden Fallbeispiele sowie die kommentierenden Hinweise auf weiterführende Literatur machen das Buch zu einem hervorragenden Nachschlagewerk.

**Nachschlagewerk Betriebswirtschaftslehre**

**7. Hinterhuber, Hans H.: Strategische Unternehmensführung. Band I: Strategisches Denken; Band II: Strategisches Handeln. 6. Aufl. Berlin u. a.: Walter de Gruyter & Co, Band I 1996, Band II 1997**

Die Lehrbücher stellen eine umfassende, geschlossene und systematische Darstellung der strategischen Unternehmensführung dar. Die Bände bieten eine übersichtliche Beschreibung strategischen Denkens und wichtiger Instrumente der strategischen Planung.

**Strategie**

**8. Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: Balanced Scorecard. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1997**

Die von Kaplan und Norton entwickelte Idee der »Balanced Scorecard« ist ein Meilenstein auf dem Weg zu einer wirkungsvollen Vernetzung der Unternehmensstrategie mit dem operativen Management. Die Autoren erläutern leicht nachvollziehbar, wie bei einem Unternehmen mit einer Balanced Scorecard ein Kennzahlen- und Managementsystem aufgebaut werden kann. Stärker als andere Bücher zum strategischen Management befassen sie sich mit der Umsetzung der Unternehmensstrategien.

**Die Umsetzung der Strategie**

**9. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie. 10. Aufl. Frankfurt am Main u. a.: Campus Verlag 1999**

**Branchenanalyse** Michael Porter beschreibt in seinem Standardwerk die verschiedenen Methoden der Analyse von Branchen und Konkurrenten. Er zeigt dabei, wie man die jeweils relevanten Wettbewerbskräfte analysiert und damit die Attraktivität von Branchen bzw. Branchensegmenten fundiert bewertet. Darüber hinaus erläutert er auch, welche Wettbewerbsstrategien in Abhängigkeit der gegebenen Rahmenbedingungen und Kompetenzen des Unternehmens besonders aussichtsreich sind.

**10. Weissman, Arnold; Feige, Joachim: Sinnergie. 2. Aufl. Zürich u. a.: Orell Füssli 2000**

**Zukunft und Veränderung** »Sinnergie« hilft dabei, die Grundlagen für jedes erfolgreiche strategische Management zu legen, nämlich die Bereitschaft von Unternehmern und Führungskräften für Veränderungen zu fördern. Die Autoren befassen sich mit zentralen Aufgaben jeder Unternehmung: die Auseinandersetzung mit der Zukunft und Veränderungen im Unternehmen.

## Stichwortverzeichnis

### A

Analyse  
– Eigensituation 140, 145ff.  
– Kunden 132  
– P-E-S-T 129  
– Umfeld 129f.  
– Wettbewerbsposition 135  
Anpassungsfähigkeit 13  
Ansoff-Matrix 90  
Ausschöpfen des Marktsegments 76f.

### B

Balanced Scorecard 127, 151, 154ff.  
Basiserfolgsstrategien 86

### C

CAP-Modell 29  
Cash-Cows 93  
Credo 15  
Customer Focus Groups 61f.

### D

Darwin, Charles 13, 129  
Differenzeignungsprofil 136  
Differenzierung 66ff., 85ff., 105f.  
Diversifikation 80

### E

EVA 29, 49  
Eigenkapital 46f.  
Entscheidungsqualität 124  
Erfolgsfaktoren 16ff., 142ff.  
Erfolgspotenziale 59  
Erfolgsspirale 75

### F

Finanzstrukturrisiko

### G

Geffroy, Edgar K. 132  
Geschäftslogik 18

### K

Kapitalbedarf 93  
Kapitalkosten 28ff.  
Kaplan, Robert 154  
Kernkompetenzen 71, 73ff., 80f.  
KISS 98  
Kompetenzausweitung 78f.  
Kompetenzentwicklung 79  
Kompetenzmatrix 116  
Kompetenzmodell 114f.  
Kompetenzportfolio 76

Kompetenzspinne 115  
Komplexitätskosten 97  
Konsumtrends 38ff.  
Kooperationen 89  
Kostenstrukturrisiko 50  
Kundenbindung 61  
Kundenkonferenzen 60f.  
Kundenorientierung 143  
Kundenwertmanagement 103

## L

Leistungstiefe 104  
Leistungsrisiko 50

## M

Marke 36  
Markowitz, Harry 45  
Marktattraktivität 36f., 43  
Marktausweitung 78  
Markteintrittsbarrieren 36  
Marktorientierung 142f.  
Marktrisiko 50  
Marktwachstum 83ff.  
Mega-Chancen 80  
Mega-Risiken 80  
Megatrends 38ff.  
Mindestrendite 27  
Mind-Maps 62ff.  
Misstrauensspirale 152  
Mitarbeiterkompetenz 114

## N

Norton, David 154

## P

PIMS-Projekt 17  
Planung, strategische 127f.  
Porter, Michael E. 16, 67  
Portfolioanalyse 35f.  
Portfoliomanagement 45  
Premiumstrategien 86

Prozessoptimierung 95, 99, 108  
Prozessorientierung 99f.

## R

Rentabilitätskennzahlen 157, 159  
Risiken 45ff.  
Risikoanalyse 48  
Risikokennzahlen 47  
Risikomanagement 48, 52, 56ff.  
Risikostruktur 52

## S

Stars 93  
Strategie 127  
strategische Grundsätze 151  
Stuck in the middle 87  
Survival of the fittest 13  
Synergieeffekte 88

## U

Unternehmensanalyse 140  
Unternehmenscredo 15  
Unternehmensstrategie 127, 148  
Unternehmenswert 25f., 28, 45f.

## V

Vertrauensspirale 152  
Vision 9ff.

## W

WACC 30  
Wachstumskurven 84  
Wachstumsstrategie 87ff.  
Wertetriangel 19  
wertorientiertes Management 32, 25ff.  
Werttreiber 31f.  
Wettbewerbskräfte 16  
Wettbewerbsvorteile 59, 111

## Z

Ziele, strategische 23ff.