

# Unternehmensführung VWA

## Vorlesung Dr. Holger Stein

Relevante Stellen im Skript

### Kapitel 1 und 2

<i>Skriptseite</i>	<i>Inhalt</i>
5-8	Unternehmen und Umwelt
9-11	Unternehmen und Wertschöpfung (Stakeholder!)
12-23	Strategie, Management-Konzepte, strategische Planung (operativ vs. strategisch)
27-28	Center Bildung
29-31	Budgetierung
43-52	Shareholder Value, Kapitalwert, interner Zinsfuß
55-57, 65	ROI (Rechenaufgabe!)
66-67, 70-73	EVA
75	Beurteilung ROI/EVA

### Kapitel 3 und 4

<i>Skriptseite</i>	<i>Inhalt</i>
6-7	Strategische Ausgangssituation, 5 Forces!
12, 14, 16	Wertkettenanalyse
17-19	Prognoseverfahren
20-23	SWOT Analyse, Szenariotrichter, Gap-Projektion
27-34	PIMS-Projekt (in welche Richtung entw. ROI, nennen Sie Faktoren, die auf ROI einwirken)
37-39, 43-49	Lebeszyklus
50-51, 56-59	Erfahrungskurve (56+57 wichtig!)
62, 64	Erfahrungskurve

### Kapitel 5 und 6

<i>Skriptseite</i>	<i>Inhalt</i>
3, 5-8, 10, 12	Portfoliokonzepte, Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio
13,16,17,	Portfoliokonzepte, Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio
22, 23	Portfoliokonzepte, Wettbewerbsposition-Marktlebenszyklus-Portfolio
32-35, 38	Strategieorientiertes Management (S.38 wichtig!)
40-43, 46, 47	Strategieorientiertes Management (Kernkompetenzen!)
53,55-56,58-60	Unternehmenskultur, Unternehmensleitbild
61-62	Anreizsysteme

## **Center Bildung** (Skript S. 27-28)

Mögliche Klausuraufgabe:

Erklären Sie kurz das Konzept der Center Bildung. Nennen Sie drei Center Typen und definieren Sie die Unterschiede. Nennen Sie jeweils ein typisches Beispiel.

### **Center-Konzept**

#### **aus Wikipedia, der freien Enzyklopädie**

Wechseln zu: [Navigation](#), [Suche](#)

Beim so genannten **Center-Konzept** wird ein Unternehmen intern in einzelne kleine Unternehmen eingeteilt, so genannte Center. Jedem Center liegt eine verantwortliche Person zugrunde. Das bedeutet eine personifizierte Kosten- und Erlösverantwortung.

Bei der Center-Rechnung unterscheidet man zwischen:

- Investment Center
- Profit Center
- Revenue Center
- Service Center
- Cost Center

### **Kostenstelle**

#### **aus Wikipedia, der freien Enzyklopädie**

(Weitergeleitet von [Cost Center](#))

Wechseln zu: [Navigation](#), [Suche](#)

Eine **Kostenstelle** ist ein nach räumlichen, funktionellen oder verrechnungstechnischen Aspekten abgegrenzter Teil einer Organisation, an dem Kosten anfallen. Beispiele für Kostenstellen sind einzelne Abteilungen oder einzelne Maschinen.

Die Kostenstellenrechnung ist ein Bestandteil der betrieblichen Kostenrechnung.

Die Kosten können entweder direkt der Kostenstelle zugeordnet werden (beispielsweise die Kosten für Schweißelektroden der Schweißerei), oder nur mit Hilfe von Schlüsselfaktoren von anderen Kostenstellen umgelegt werden. Zum Beispiel werden die Kosten des Schneeräumens gemeinsam mit weiteren Kosten in der Hilfskostenstelle Grundstücksunterhaltung gesammelt und gemeinschaftlich nach einem sinnvollen Schlüssel auf andere Hilfs und/oder Endkostenstellen umgelegt. Im ersten Fall spricht man von Kostenstelleneinzelkosten, im zweiten von Kostenstellengemeinkosten.

Eine Verallgemeinerung der Kostenstelle ist das Profit Center, das nicht nur mit Kosten, sondern auch mit Erlösen gebucht wird und auf diese Weise erlaubt, die Gewinnträchtigkeit einzelner Geschäftsbereiche zu ermitteln.

[Bearbeiten]

## **Kostenstellenplan**

Der Kostenstellenplan ist eine systematisch geordnete Zusammenstellung aller für das Unternehmen gebildeten Kostenstellen als Basis für den BAB. Er kann beispielsweise nach dem Gesichtspunkt der Funktion, der Art der Abrechnung oder anderen Gesichtspunkten gegliedert sein.

## **Profit Center**

### **aus Wikipedia, der freien Enzyklopädie**

Wechseln zu: Navigation, Suche

Das **Profit Center** ist ein organisatorischer Teilbereich eines Unternehmens, für den ein eigener Periodenerfolg ermittelt wird. Mittels dieser gewinnorientierten Beurteilung können Teilbereichsaktivitäten besser gesteuert und auf deren Profitabilität hin überprüft werden. Während auf Kostenstellen nur Kosten gebucht werden, werden diese auf einem Profit Center den Erlösen des entsprechenden Geschäftsbereichs bzw. der entsprechenden Abteilung gegenüber gestellt. Die Kernidee ist also, dass das Profit Center wie ein selbstständiges Unternehmen denken und agieren soll.

Die Erstellung einer Gewinn- und Verlustrechnung ist aufgrund der erwirtschafteten Gewinne unbedingt notwendig.

*Siehe auch:* Center-Konzept, Cost Center, Service-Center

Von "[http://de.wikipedia.org/wiki/Profit\\_Center](http://de.wikipedia.org/wiki/Profit_Center)"

## **Service Center**

### **aus Wikipedia, der freien Enzyklopädie**

(Weitergeleitet von Service-Center)

Wechseln zu: Navigation, Suche

Ein **Service-Center** ist eine Kostenstelle, die keine eigenen Erträge mit Kunden erwirtschaftet, sondern Leistungen für andere Kostenstellen (bzw. Unternehmensbereiche) erbringt, die dann auch intern verrechnet werden (Innerbetriebliche Leistungsverrechnung).

Ein Beispiel für eine "typische" Tätigkeit eines Service-Centers ist Forschung und Entwicklung.

*Siehe auch:* Center-Konzept, Cost Center, Profit Center

### Expense Center

Das Expense Center ist ein abgegrenzter Unternehmensbereich (meist Abteilung), bei dem kein direkter Zusammenhang zwischen anfallenden Kosten und dem Unternehmensnutzen messbar ist. Klassisches Beispiel ist die Entwicklungs- oder Forschungsabteilung. Auch die Firmenkantine kann ein Expense Center sein.

Das Expense Center handelt eigenverantwortlich im Rahmen eines vorgegebenen Budgets.

*Siehe auch:*

[[Center-Konzept]]

[[Cost Center]]

[[Profit Center]]

[[Service Center]]

## Vom Cost Center zum Profit Center

Das **Profit Center** ist ein autonomer organisatorischer Teilbereich, für den ein eigener Periodenerfolg ermittelt wird. Es erleichtert der Unternehmensführung die gewinnorientierte Steuerung der Teilbereichsaktivitäten.

Die Profit Center-Leiter operieren gewissermaßen wie selbständige Unternehmer und haben dabei weitgehende **Entscheidungskompetenz** unter der Vorgabe, möglichst hohe Gewinne zu erzielen (**Gewinnverantwortung**).

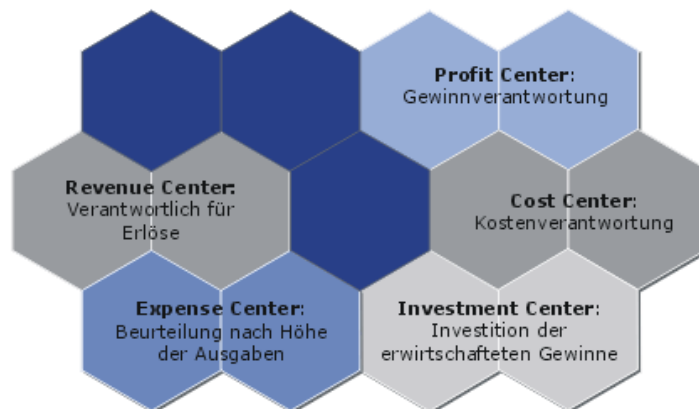
[↑ nach oben](#)

## Fünf Formen der Organisatorischen Selbstbestimmung

4managers»»»

Damit aus Strategien Handeln wird

Formen der organisatorischen Selbstbestimmung



© IBS GmbH • Postfach 15 • D-72108 Pforzheim • www.ibs.de

Profit Center sind von Cost Center, Investment Center, Expense Center und Revenue Center zu unterscheiden:

- Ein **Profit Center** hat wie erwähnt **Gewinnverantwortung**.
- Ein **Cost Center** ist nur für die Kostenverursachung verantwortlich (**Kostenverantwortung**).
- Ein **Investment Center** hat die Möglichkeit, seine erwirtschafteten Gewinne selbst zu investieren.

Diese Lösung wird zunehmend bei wirtschaftlich und rechtlich selbständigen **Tochtergesellschaften** eingeführt.

- Ein **Expense Center** wird nach der Höhe der Ausgaben beurteilt.
- Ein **Revenue Center** ist nur für die Erlöse verantwortlich.

<http://www.4managers.de/01-Theme/n/..%5C10-Inhalte/%5Casep%5CPprofitCenter.asp?hm=1&um=P>

## Budgetierung

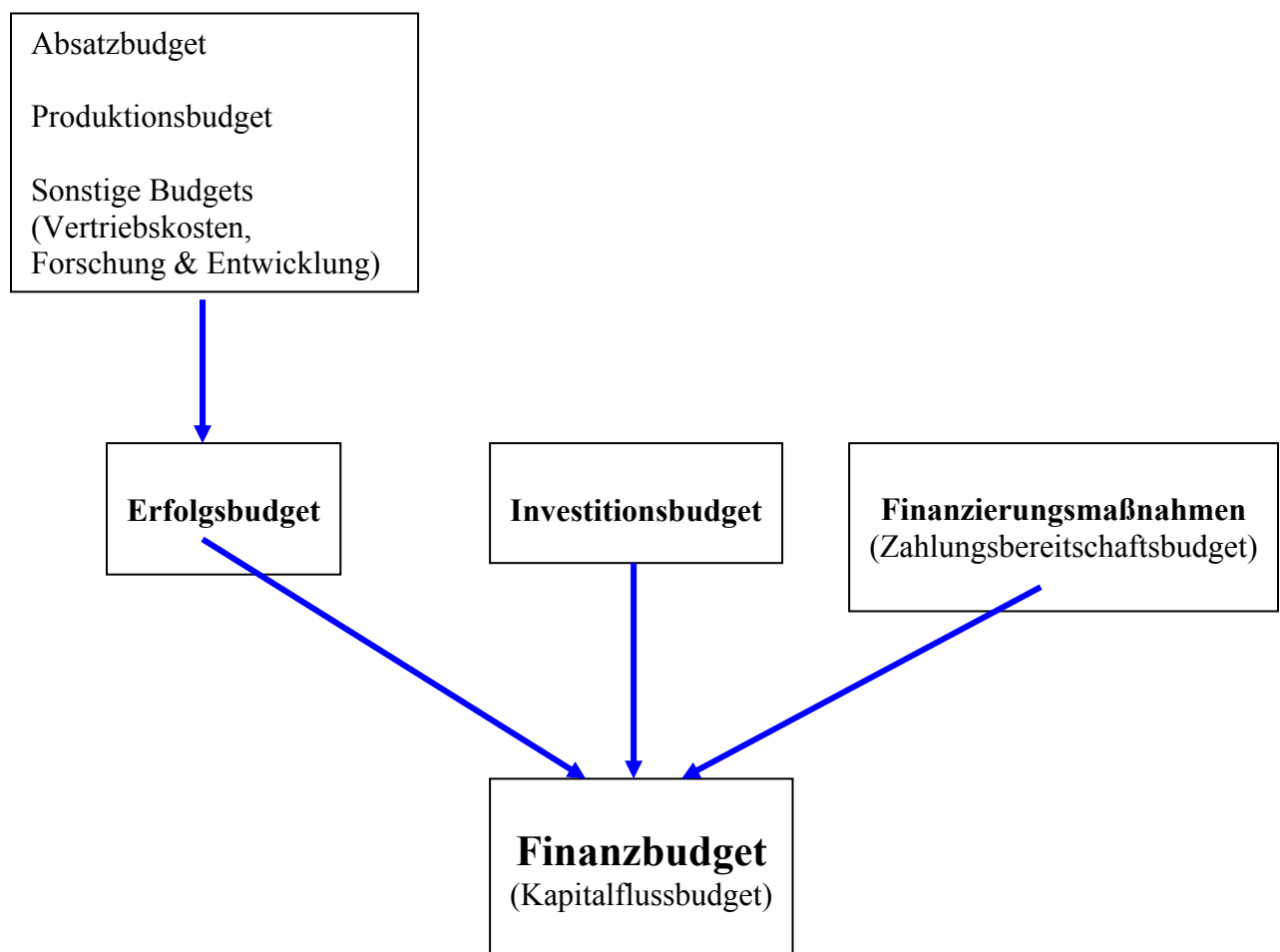
Erstellung eines Budgets:

Zunächst wird das Erfolgsbudget erstellt

(Was und wie viel wird voraussichtlich verkauft und was kostet uns das?)

Im Investitionsbudget werden geplante oder notwendige Investitionen samt Dringlichkeit und Zeitpunkt erfasst.

Im Zahlungsbereitschaftsbudget wird der Finanzierungsplan dargelegt. Es dient auch der Liquiditätsplanung.



Folgende Budgetdefinitionen entnommen aus:  
<http://www.bononet.de/berater/36/Bericht.pdf>

Die Jahresplanung lässt sich auf zwei Grundaufgaben reduzieren: die Budgetierung, bei der es um die Sicherung der Liquidität geht, und die Planung, die der Erfolgssteuerung dient. Besonderes Gewicht wurde der Budgetierung gegeben, da die Liquidität das Hauptthema darstellt. In erster Linie will ein Unternehmen den Erfolg planen, um den Erfolg der Unternehmung sicherzustellen. Ebenso wichtig sind aber auch die liquiditätsmässigen Vorgänge in der Unternehmung. Dabei wende ich das System des integralen Budgets an. Der Ausgangspunkt dieses Systems bilden die funktionalen Budgets, wie das Absatz-, das Produktions-, das Forschungs- und Entwicklungs-, das Beschaffungs-, das Personal- sowie das Verwaltungsbudget. Integration und Verdichtung dieser funktionalen Budgets erfolgen in den folgenden fünf Gesamtbudgets der Unternehmung:

- Erfolgsbudget
- Zahlungsbereitschaftsbudget
- Investitionsbudget
- Planbilanz
- Finanzbudget (Kapitalflussbudget).

Im folgenden gehe ich kurz auf die einzelnen Budgets ein. Das **Erfolgsbudget** besteht in der Ermittlung des Cashflow. Negative Hinweise ab einem gewissen Ausmass, was in dem beratenden Unternehmen passiert ist, soll als Warnsignal verstanden werden. In der Beratung wurde deutlich gemacht, dass dann die strategische Planung zu überdenken und den aktuellen finanziellen Erfordernissen anzupassen ist. Das **Zahlungsbereitschaftsbudget** ist das wichtigste Instrument zur Liquiditätsüberwachung. Vor allem zeigt es der Inhaberin auf, in welchen Monaten Liquiditätsengpässe auftreten, die zu Kreditbeanspruchung führen werden. Zur Aufstellung wurden neben den Ein- und Auszahlungen aus dem betrieblichen Leistungsprozess auch die Zahlungsvorgänge für Investitionen, Steuern berücksichtigt. Zur Liquiditätsüberwachung gehört der monatliche Ausweis über Ausmass und Zusammensetzung der liquiden Mittel bzw. Höhe und Art der Schulden. Das **Investitionsbudget** eines Unternehmens besteht aus einer Zusammenstellung der verschiedenen Investitionsprojekte mit Angaben je über die voraussichtliche Investitionssumme, den Dringlichkeitsgrad der Investition und den voraussichtlichen Zeitpunkt der liquiditätswirksamen Zahlungsverpflichtung. Auf die Aufstellung einer **Planbilanz** wird in der Praxis meist verzichtet. Mit Hilfe der Planbilanz sind vor allem die Entwicklung des Eigenkapitals sowie mögliche Veränderungen im Verschuldungs- und Deckungsgrad und in den Liquiditätsgraden vorwegzunehmen und u. U. durch geeignete Massnahmen zu beeinflussen. Das **Finanz- oder Kapitalflussbudget** steht im Mittelpunkt des Budgetsystems einer Unternehmung, wie auch hier. Es bezieht sämtliche zu seiner Erstellung notwendigen Daten aus den vier anderen Gesamtbudgets. Das Finanzbudget dient der Erfassung und Darstellung der Mittelherkunft und der Mittelverwendung. Diese Differenzierung und vor allem die Unterscheidung nach Herkunft bzw. Zweck und Zeitpunkt der Mittelzugänge und Mittelabgänge ist sehr wichtig. Allfällige weitere Finanzierungsbedürfnisse und Möglichkeiten zu ihrer Deckung wurden aufgezeigt.

# Shareholder

aus Wikipedia, der freien Enzyklopädie

**Shareholder** (von Engl: *share* = Aktie und *holder* = Inhaber) bezeichnet den Aktieninhaber oder Aktionär, eine Form des Kapitalgebers. Das Wort taucht auch im deutschen Sprachraum häufig im Begriff Shareholder Value auf. Während das Shareholder Prinzip vor allem den Anspruch an Gewinnbeteiligung (Dividende) erhebt und damit die Gewinnmaximierung als unternehmerisches Ziel in den Vordergrund stellt, ist das Stakeholder Prinzip auf nachhaltigen Erfolg unter Einbezug der Interessen von Arbeitnehmern und der Umwelt im weiteren Sinn ausgerichtet.

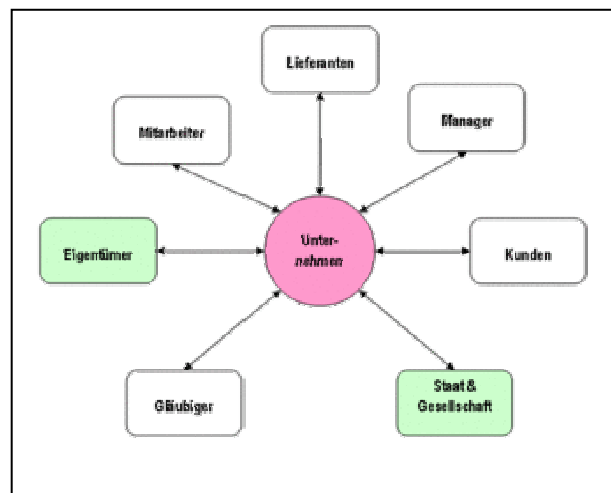
# Stakeholder in der Betriebswirtschaft

aus Wikipedia, der freien Enzyklopädie

Überblick über die gängigsten Stakeholder

Das Prinzip der **Stakeholder** ist die Erweiterung des in der Betriebswirtschaft verbreiteten Shareholder Value-Ansatzes.

Im Gegensatz zum Shareholder Value-Prinzip, das die Bedürfnisse und Erwartungen der Anteilseigner (z. B. bei einer Aktiengesellschaft die Aktionäre) eines Unternehmens in den Mittelpunkt des Interesses stellt, versucht das Prinzip der Stakeholder das Unternehmen in seinem gesamten sozialökonomischen Kontext zu erfassen und die Bedürfnisse der unterschiedlichen Anspruchsgruppen in Einklang zu bringen.



Als Stakeholder gelten dabei neben den Shareholdern (die Eigentümer) die Mitarbeiter (bis hin zu den Managern, z. B. Anspruch auf Beschäftigung und Sicherheit), die Kunden (z. B. Anspruch auf Qualität und Zuverlässigkeit), die Lieferanten, die Kapitalmärkte (u.a. Kreditgeber) sowie der Staat (z. B. Anspruch auf Steuergelder, Umweltschutz), die Natur (Rohstofflieferant, Aufnahmemedium für Abfall) und die Öffentlichkeit (Parteien, Verbände, Publ. Medien, etc.). Staat, Natur und Öffentlichkeit sind sogenannte *nichtmarktliche Anspruchsgruppen*. Kapital-, Arbeits-, Beschaffungs- und Absatzmärkte bezeichnet der Stakeholder-Ansatz als *marktliche Gruppen und Beziehungen* (Leistung und Gegenleistung).



# Shareholder Value

## aus Wikipedia, der freien Enzyklopädie

Der **Shareholder Value** ist definiert als der Marktwert des Eigenkapitals (vereinfacht gesagt: Der Unternehmenswert und der davon abhängige Wert der Anteile). Der Shareholder-Value-Ansatz ist ein betriebswirtschaftliches Konzept, das das Unternehmensgeschehen als eine Reihe von Zahlungen (Cash-Flows) betrachtet, analog zu der aus einer (Sach-)Investition resultierenden Zahlungsreihe. Die Bewertung des Unternehmens wird anhand der freien Cash-Flows ermittelt. Der Shareholder Value ergibt sich dabei aus den auf den Bewertungszeitpunkt abdiskontierten Freie\_Cash\_Flows abzüglich des Marktwertes des Fremdkapitals (also z.B. Bankverbindlichkeiten).

Der Shareholder Value-Ansatz geht auf das im Jahr 1986 veröffentlichte Buch von Alfred Rappaport zurück. Danach hat die Unternehmensleitung i. S. der Anteilseigner zu handeln. Ihr Ziel ist die Maximierung des langfristigen Unternehmenswertes durch Gewinnmaximierung und Erhöhung des Eigenkapitals. Die geforderte Eigenkapital-Mindestverzinsung dominiert andere Belange.

## Verdienste des Shareholder-Value-Ansatzes

Als wesentliche Leistung des Konzeptes wird in der Fachliteratur herausgestellt, dass es alle unternehmerischen Aktivitäten auf ihre Auswirkungen auf den freien Cash-Flow zurückführt und über die Diskontierung freien Cash-Flows den Zahlungszeitpunkt mitberücksichtigt. Bereits an der Definition des Shareholder Value ist erkennbar, dass

1. das Niveau des freien Cash-Flows und seine Entwicklung ein entscheidendes Kriterium für die Nachhaltigkeit eines Unternehmens sind und
2. auch die Finanzierungsstruktur eines Unternehmens den Shareholder Value beeinflusst.

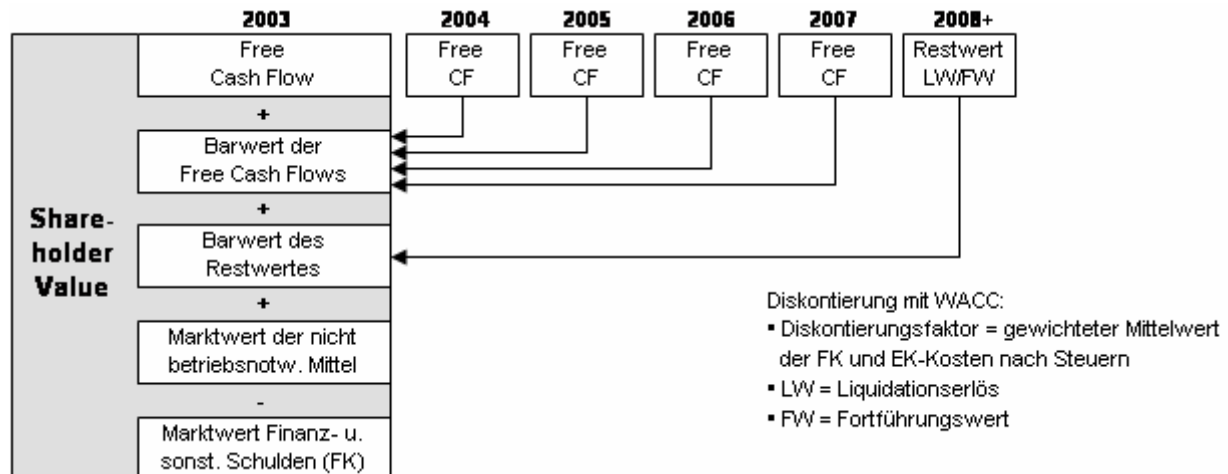
Da diese Größen Gegenstand der langfristigen Finanzplanung sind, wird deutlich, wie verzahnt die operative Unternehmenssteuerung einerseits und das Finanzmanagement andererseits sind.

## Kritik am Shareholder-Value-Ansatz

Die Fokussierung auf den Marktwert des Eigenkapitals wird von Kritikern des Konzeptes als unzulässige Verkürzung der unternehmerischen Realität gedeutet. So sind die Eigenkapitalgeber eines Unternehmens nicht die einzigen Anspruchsgruppen eines Unternehmens. Demnach sind bei unternehmerischen Entscheidungen auch potentielle Auswirkungen beispielsweise auf Mitarbeiter, Kunden, Öffentlichkeit und die Umwelt zu berücksichtigen. Die Kritik an der einseitigen Ausrichtung an den Interessen der Eigenkapitalgeber hat zu konzeptionellen Weiterentwicklungen, wie dem *Stakeholder Value*-Ansatz oder dem ganzheitlichen Managementsystem *Balanced Scorecard* geführt. In letzterem werden neben den Interessen der Shareholder (Finanzperspektive) die Interessen der Kunden und Lieferanten (Kundenperspektive und Prozessperspektive), sowie der Mitarbeiter (Lern- und Entwicklungsperspektive) berücksichtigt, sowie deren Implikationen auf die Finanzperspektive in Ursachen-Wirkungsketten (*strategy maps*) dargestellt. Letztere negative Beispiele sind die Firmenpolitik Josef Ackermanns oder die des Chef des britischen Hedgefonds TCI, Christopher Hohn. Allgemein kann man sagen das dieses Prinzip am stärksten von Hedgefonds und *Private Equity*-Gesellschaften angewendet wird.

Die Journalistin Ute Scheuch und der Soziologe Erwin K. Scheuch haben anlässlich historischer Fallstudien herausgearbeitet, dass das Schlagwort vom *shareholder value* vielfach zur Verbrämung dessen gebraucht werde, dass (vor allem nordamerikanische) Manager mit Aktien ihrer eigenen Firmen bis hin zum Börsenschwindel spekulieren (Scheuch/Scheuch, *Manager im Größenwahn*, Reinbek 2003).

## Berechnungsansatz (graphisch)



Das 1986 von Alfred Rappaport erschienene Buch "Creating Shareholder Value. The New Standard of Business Performance" und die in Amerika und Europa in den letzten Jahren stark zugenommenen Mergers & Acquisitions führten zu einer verstärkten Diskussion und dem Bestreben vieler Unternehmen ihren Shareholder Value zu erhöhen bzw. Wert für die Anteilseigner zu generieren. Die Trennung von Kapital und Management bei Kapitalgesellschaften und den damit verbundenen Principle-Agent Problemen existiert bereits seit Anfang des Jahrhunderts. Sie erlangt jedoch im Rahmen der Shareholder Value Theorien eine verstärkte Bedeutung und ungeahnte Aktualität. Den Wert für die Anteilseigner zu steigern, obliegt jedem Unternehmen und ist nicht zwingend von der Rechtsform und seiner Größe abhängig. Eine einseitig finanz- und aktienkursorientierte Shareholder Value basierte Unternehmensführung kann durch seine monoistische Ausrichtung zu einer kurzfristigen und einseitigen Wertbetrachtung der Unternehmen führen, die wesentliche Erfolgspotentiale nicht ausreichend berücksichtigt. Die vorliegende Arbeit gibt einen Überblick über die Komplexität der Existenz und Anwendung wertorientierter Managementansätze. Sie zeigt die generelle Notwendigkeit einer Shareholder Value Orientierung der Unternehmen auf, um im Wettbewerbsumfeld bestehen zu können. Dabei werden die wesentlichen Shareholder Value Modelle wie das Capital Asset Pricing Modell, die Arbitrage Pricing Theory, der Economic Profit, Value Added, Cash Value Added und Economic Value Added dargestellt, verglichen und analysiert. Ansätze des kritisch diskutierten Stakeholder Value Ansatzes, werden hierbei als Mittel der Zielerreichung zum maximalen, langfristigen Shareholder Value gesehen, sozusagen der Weiterentwicklung zum Market Adapted Shareholder Value Approach (MASA). Hierbei wird zur nachhaltigen Maximierung des Shareholder Value der internal Value (Mitarbeiter) und external Value (Kunden) optimiert. Der dargestellte MASA entspricht dabei einer konsequenten Weiterentwicklung der bisher praktizierten Modelle der strategischen Unternehmensführung. Dies beinhaltet die Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf den langfristigen Shareholder Value Gedanken. Die dargestellten ganzheitlichen Veränderungen können zu einer optimalen mitarbeiter-, kunden-, markt-, und eigentümerbezogenen

Unternehmensausrichtung führen, die nicht den Shareholder Value - Ansatz als number crunching exercise der Finanz- oder Controllingabteilung simplifiziert, sondern als flexibel angepasstes Instrument für die langfristige interne und externe Unternehmenssteuerung nutzt. Kai-Uwe Wellner Shareholder Value und seine Weiterentwicklung zum Market Adapted Shareholder Value Approach. Entwicklungslinien, Probleme und Lösungsansätze einer Shareholder Value orientierten Unternehmensführung 236 Seiten, Pb, Tectum Verlag 2001 ISBN 3-8288-8281-1 25,90 Euro

## Literatur

- Rappaport, Alfred (1999): Shareholder Value. Schäffer-Poeschel Verlag, ISBN 3791013742.
- Wellner, Kai-Uwe (2001): Shareholder Value und seine Weiterentwicklung zum Market Adapted Shareholder Value Approach. Entwicklungslinien, Probleme und Lösungsansätze einer Shareholder Value orientierten Unternehmensführung, 236 Seiten, Pb, Tectum Verlag 2001, ISBN 3-8288-8281-1

## Weblinks

- [steuernetz.de](http://steuernetz.de) - Weitergehende Informationen zum Thema (besonders Berechnung).
- [manager-magazin.de](http://manager-magazin.de) - Fredmund Malik: Kritik zu öffentlichen Diskussion über den Shareholder Value.
- [manager-magazin.de](http://manager-magazin.de) - Fredmund Malik: Kritik am Konzept des Shareholder Values.
- [journascience.org](http://journascience.org) - Das Scheitern des "shareholder value"-Modells.

Von "[http://de.wikipedia.org/wiki/Shareholder\\_Value](http://de.wikipedia.org/wiki/Shareholder_Value)"

## Wofür Wertsteigerung?

Von *Fredmund Malik*

**Die Vorstellung, Wertsteigerung müsse Ziel eines Unternehmens sein, ist falsch. Ihr liegt die gefährliche Verwechslung von Investor und Unternehmer zu Grunde. Aus den Folgen, die in Japan schon lange sichtbar sind, sollte man lernen.**

Mit der Ernüchterung, die sich an den Börsen verbreitet und der Zunahme der roten Zahlen auf den Konten der Anleger entpuppen sich auch immer mehr Wirtschafts-Schlagwörter der letzten Jahre als das, was sie immer schon waren: gut verpackter Mangel an Sachverstand. Dazu gehören unter anderem größere – nicht alle – Teile des Wertsteigerungsthemas. Insbesondere ist die Vorstellung falsch, Wertsteigerung müsse Ziel und Zweck, gar das einzige Ziel und der oberste Zweck eines Unternehmens sein.

Es ist kein Zweck des Unternehmens, wertvoll zu sein. Aktionäre mögen dies wohl für dessen Zweck halten – nämlich dann, wenn sie in Wahrheit nicht am Unternehmen interessiert sind, sondern an den Papieren, die das Eigentum am Unternehmen verbriefen – eben den Aktien, und wenn sie Aktien mit Unternehmen verwechseln.

Aus diesem Grunde findet sich auch in keinem Gründungsstatut ein Satz nach dem Muster, dass "hiermit eine Aktiengesellschaft gegründet wird, mit dem Zwecke, wertvoll zu sein". In den Statuten finden sich andere Zweckbestimmungen, etwa dass der Zweck der zu gründenden Aktiengesellschaft der "Handel mit Waren aller Art" oder "das Betreiben von Bankgeschäften" oder "die Herstellung von Software" sei.

### Wettbewerbsfähigkeit statt Wertsteigerung

Zweck des Unternehmens muss es sein, auf seinem Gebiet wettbewerbsfähig zu sein. Das ist etwas ganz anderes als wertvoll. Konkurrenzfähig ist ein Unternehmen dann, wenn es das, wofür der Kunde bezahlt, besser kann als andere. Daher kann man auch sagen, der Zweck des Unternehmens sei es, zufriedene Kunden zu schaffen. Weder das Schaffen von Arbeitsplätzen kann ein Zweck des Unternehmens, noch kann es das von Shareholder-Value sein. Der Zweck eines Unternehmens ist auf das Schaffen von Customer-Value auszurichten.

Zwischen dem Wert eines Unternehmens – egal wie man ihn ermittelt – und seiner Konkurrenzfähigkeit gibt es keinen kausalen Zusammenhang. Man kann, wie die Börse jetzt jeden Tag auch den Uneinsichtigsten zeigt, eben gerade nicht vom Wert der Aktie auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens schließen. Man kann daraus nur auf Naivität, Gier und Angst der Anleger Schlüsse ziehen. Umgekehrt kann es einen Zusammenhang geben, es muss aber nicht so sein. Die Kausalbeziehung zwischen Konkurrenzfähigkeit und Aktienwert ist in keiner Weise zwingend, wie die Bewertungsexzesse der letzten Jahre eindrücklich zeigen



© mm.de

Management-Guru  
**Fredmund Malik**

## Cashflow

Als Cashflow ist (grob) das zu verstehen, was „in der Kasse“ ist (*man möge mir meine unwissenschaftliche Erklärung verzeihen ;-)*). Zieht man die Ausgabezahlungsströme von den Einnahmezahlungsströmen ab, ergeben sich die „verfügbaren Mittel“: Der Cashflow.

Der Cashflow ist also der Einzahlungsüberschuss (nicht zu verwechseln mit Einnahmeüberschuss!), der für Investitionen, Ausschüttungen, usw. verwendet werden kann. Der Einzahlungsüberschuss ist **kein** Gewinn! Er betrachtet lediglich das, was momentan an Mitteln ausgegeben werden könnte. Abschreibungen sind beispielsweise nicht berücksichtigt und werden erst in der Bilanz sichtbar.

## Cash-Flow

aus Wikipedia, der freien Enzyklopädie

(Weitergeleitet von Cash Flow)  
Wechseln zu: Navigation, Suche

Der **Cash-Flow** bzw. **Cashflow** (*sprich: "käschflou"*), *Ertragskraft* oder *Innenfinanzierungspotenzial*, ist eine wirtschaftliche Messgröße, mit deren Hilfe man die Zahlungskraft eines Unternehmens beurteilen kann. Er stellt den reinen Einzahlungsüberschuss dar (ausschließlich auf eine Periode bezogene Differenz zwischen Einnahmen und Auszahlungen). Ein negativer Cash-Flow wird als *Cash-Drain* bezeichnet.

Diese Bezeichnung ist nicht mit dem Renditebegriff gleichzusetzen. Vielmehr werden hier die Zahlungsströme betrachtet. Die indirekte Berechnungsmethode stellt auf die Liquiditätsreserven ab. Demnach stellen zahlungsunwirksame Ausgaben wie beispielsweise Abschreibungen nicht ausgegebene finanzielle Mittel dar, die jedoch bei der Ermittlung des Jahresüberschusses als Aufwand berücksichtigt wurden. Um einen derartigen zahlungsunwirksamen Posten ist der Jahresüberschuß auch auf Einnahmenseite (beispielsweise Erhöhung des Unternehmenswertes oder einer Beteiligung, Auflösung von Rücklagen) zu korrigieren.

## Zweck und Herkunft

Im bilanziellen Ergebnis eines Unternehmens sind eine Vielzahl von Faktoren wie beispielsweise Abschreibungen und Rückstellungen enthalten, die sich nicht auf den realen Zahlungsfluss auswirken. Mit der Kennzahl Cash-Flow versucht man deshalb die wirklichen Zahlungsströme zu ermitteln.

Der um bilanzielle, nicht zahlungswirksame Faktoren bereinigte bilanzielle Erfolg stellt somit den Cash-Flow als zahlungswirksamen, finanziellen Überschuss der Periode dar.

Der Cash-Flow wird insbesondere berechnet, um festzustellen,

- ob ein Unternehmen aus eigener Kraft Investitionen tätigen kann,
- wie viel Geld für Schuldentilgung, Zinszahlungen und zur Ausschüttung an Aktionäre vorhanden ist,
- inwieweit Insolvenzgefahr besteht (Ein über die Jahre hinweg bestehender negativer Cash-Flow führt in aller Regel zur Insolvenz),

Wie viele andere Kennzahlen zur Unternehmensanalyse stammt der Cash-Flow aus dem angelsächsischen Raum.

[Bearbeiten]

## Ermittlung

Es gibt zwei grundsätzliche Verfahren für die Ermittlung des Cash-Flow-Wertes, nämlich die direkte und die indirekte Ermittlung.

[Bearbeiten]

### Direkt

Zur *direkten Ermittlung* werden alle im Zusammenhang mit der laufenden Geschäftstätigkeit stehenden zahlungswirksamen Ausgaben von den zahlungswirksamen Einnahmen einer Periode subtrahiert. Zahlungswirksam wird des öfteren auch fondswirksam genannt, da sich die Zahlungen auf den Zahlungsmittelbestand oder -fonds auswirken..

[Bearbeiten]

### Indirekt

Zur *indirekten Ermittlung* wird der bilanzielle Erfolg, in der Regel Gewinn (Jahresüberschuss oder Betriebsergebnis als Vorsteuergröße) herangezogen. Ausgabeneutrale Aufwendungen (die keine Zahlungswirkung haben und nur bilanzielle Verrechnungsposten sind), wie beispielsweise Abschreibungen, Veränderung der langfristigen Rückstellungen und der Rücklagen sowie außerordentliche (nur temporär angefallene) Aufwendungen werden addiert. Ausgabeneutrale Erträge hingegen wie Zuschreibungen und außerordentliche Erträge werden subtrahiert.

Für die externe Betrachtung (speziell im Rahmen der Jahresabschlussanalyse) ist aus Gründen der Praktikabilität zumeist nur die indirekte Cash-Flow-Ermittlung verfügbar.

Für die indirekte Ermittlung des Cash-Flow im Rahmen der Jahresabschlussanalyse gibt es keine offiziell verbindliche Ermittlungsweise. Daher werden oft unterschiedliche Rechenwege verwendet, die zu Verwirrungen führen können. Es ist daher zu empfehlen, die gesamte Rechnung zu veröffentlichen. Die **Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Anlageberatung (DVFA)** und die **Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft (SG)** empfehlen zudem eine einheitliche Berechnungsform.

[Bearbeiten]

## **Brutto Cash-Flow**

Der Cash-Flow in seiner einfachsten Form (auch **Brutto Cash-Flow** und damit der gesamte vom Unternehmen erwirtschaftete Cash-Flow) ist:

Jahresüberschuss/-fehlbetrag  
- Beteiligungsergebnis und Zinserträge (steuerbereinigt)  
+ Abschreibungen  
+ Verluste (- Erträge) aus dem Abgang von Anlagevermögen  
+ Zunahme (- Abnahme) der langfristigen Rückstellungen (inklusive Pensionsrückstellungen)  
(+/- Veränderungen des Sonderpostens mit Rücklagenanteil)

[Bearbeiten]

## **Netto Cash-Flow und Free Cash-Flow**

Da der Cash-Flow nun für Schuldentilgung und Rücklagenbildung verwendet werden kann, müssen weitere abgeleitete Größen ermittelt werden, um festzustellen, wieviel finanzielle Mittel für Investitionen und Dividendenzahlungen zur Verfügung stehen. Zur Ermittlung des Netto-Cash-Flows und des Free Cash-Flows müssen ausgabenrelevante Aufwendungen nach der Bilanzaufstellung, wie Privatentnahmen und Investitionen vom Cash-Flow abgezogen werden. Zahlungswirksame Erträge, die nach der Bilanzierung getätigt werden (beispielsweise Desinvestitionen), müssen hingegen addiert werden.

Aus dem Brutto Cash-Flow können also folgende Größen abgeleitet werden:

- **Netto Cash-Flow** (Cash-Flow bereinigt u. a. um Steuerzahlungen, Finanzierungskosten, Rücklagenveränderungen)

Brutto Cash-Flow

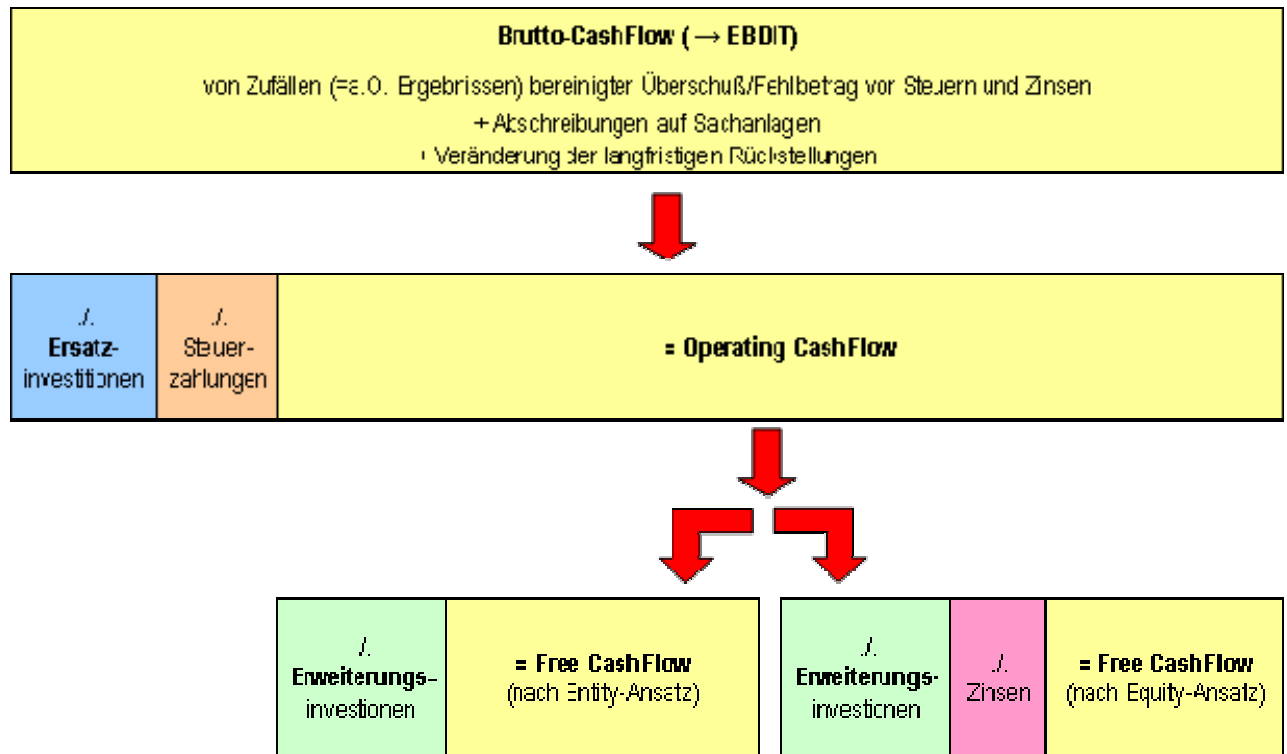
- Steuerzahlungen (nur bei Ermittlung des Brutto-Cash-Flow mit Ergebnis vor Steuern)  
- Zinszahlungen (nur bei Ermittlung des Brutto-Cash-Flow mit Ergebnis vor Zinsen) und Tilgungszahlungen  
(- Privatentnahmen bei Personengesellschaften)  
+/- Rücklagenzuführung/-auflösung

- **Free Cash-Flow** (Cash-Flow vor Dividenden und nach laufenden Investitionen)

Netto-Cash-Flow

- Investitionen (aus Geschäftstätigkeit: Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen)
- + Desinvestitionen

Der Free Cash-Flow ist der frei verfügbare Cash-Flow. Er verdeutlicht, wie viel Geld für die Dividenden der Aktionäre bzw. Gesellschafter verbleibt. Die Größe des Free Cash-Flows ist praktisch bilanztechnisch nicht manipulierbar.



[Bearbeiten]

## Kapitalflussrechnung im Jahresabschluss

Durch die Kapitalflussrechnung wird der Darstellung der Finanzlage des Unternehmens im Jahresabschluss Rechnung getragen.

[Bearbeiten]

## Kapitalflussrechnung im handelsrechtlichen Konzernabschluss

Konzern-Mutterunternehmen müssen nach § 297 Abs. 1 S. 1 HGB in ihrem Konzernabschluss eine Kapitalflussrechnung publizieren. Die Verpflichtung zur Aufstellung einer Kapitalflussrechnung wurde erst 1997 mit dem KonTraG für börsennotierte Konzerne eingeführt und 2002 auf alle Konzerne ausgeweitet. Da die Kapitalflussrechnung im HGB nicht näher erläutert wird, wurde vom Deutschen Rechnungslegungsstandards Committee der DRS 2 „Kapitalflussrechnung“ mit Regeln zur Aufstellung und Offenlegung erlassen, die sich wesentlich an den jeweiligen IAS (IAS 7) und US-GAAP (SFAS 95) orientieren.

[Bearbeiten]



## Kapitalflussrechnung nach IAS/IFRS und US-GAAP

Das durch die angelsächsischen „Statements of Cash Flows“ geprägte Verständnis bezieht ebenfalls wie Netto- und Free Cash-Flow die Investitions- und Finanzierungstätigkeit des Unternehmens in die Betrachtung ein. Die vorgeschlagene Kapitalflussrechnung, der auch der DRS 2 im Wesentlichen folgt, wird in drei Cash-Flows gegliedert:

- *Cash-Flow aus laufender Geschäftstätigkeit* (auch *Operativer Cash-Flow*): nach Korrektur um kurzfristig erwirtschaftete bzw. verbrauchte Finanzmittel (working capital, dazu zählen insbesondere Vorräte und kurzfristige Forderungen)
- *Cash-Flow aus Investitionstätigkeit*: nach Korrektur um Mittelverbrauch aus Investitionen und Desinvestitionen
- *Cash-Flow aus Finanzierungstätigkeit*: nach Korrektur um verbrauchte Mittel für Dividenden, Zinszahlungen und Darlehenstilgungen sowie zugegangene Mittel aus Kapitalerhöhung und Darlehensaufnahmen

Für Details der Regelung nach IAS/IFRS siehe IAS 7.

[Bearbeiten]

## Siehe auch

- Discounted Cash-Flow (Verfahren zur Unternehmensbewertung)
- Wertschöpfungsabgabe (Cash-Flow pro Mitarbeiter dient als Grundlage der Wertschöpfungsberechnung)

[Bearbeiten]

## Literatur

- Friedrich Seiner, *Der Cash Flow als Instrument der Bilanzanalyse*, 1991
- Ingo Leutiger, *Cash-flow : Entscheidungsgrundlage für die Gestaltung d. Unternehmenszukunft*, 1987
- Matthias Amen: *Erstellung von Kapitalflußrechnungen*, 2., ergänzte Auflage, München/Wien: R. Oldenbourg Verlag, 1998

[Bearbeiten]

## Weblinks

- § 297 HGB (Deutschland): Gesetzestext mit Rechtsprechung via [dejure.org](http://dejure.org)

# Kapitalwert

Der Kapitalwert ist der Barwert einer Investition zum Zeitpunkt  $t=0$  (also vor der Investition, bzw. Realisierung des Projekts). Er ist die Summe, aller auf  $t=0$  abgezinste Zahlungen, die über einen vordefinierten Zeitraum ein- oder ausgezahlt werden. Es ist also der Betrag, der (zinsrechnerisch) am Ende eines Investitionsprojekts „herauskommt“.

*Bsp. eines Investitionsprojekts:*

Investitionskapital  $K = 1.000,- \text{ €}$

Projektlaufzeit  $t = 1 \text{ Jahr}$

Verzinsung der Investition = 10 %

Nach einem Jahr erhält man  $1.000,- \text{ €} + 10\% (100,- \text{ €}) = 1.100,- \text{ €}$

Das Kapital ( $1.000,- \text{ €}$ ) ist also bei diesem Projekt  $1.100,- \text{ €}$  „wert“.

Die Höhe des Kapitalwerts ist demnach abhängig von der Verzinsung der Investition. Den gleichen Endbetrag (Kapitalwert) würde man auch erhalten, wenn man das Investitionskapital über den gleichen Zeitraum am Kapitalmarkt zum identischen Zinssatz anlegen würde. Die Realisation eines Investitionsprojektes ist also nur dann sinnvoll, wenn es über dem Zinssatz des Kapitalmarktes verzinst wird.

Zinsfuß = ...

ROI = Return on Investment

EVA = Economic Value Added

Rendite % = Wieviel % (Gewinn) erhält man für das eingesetzte Kapital

$i \text{ (in \%)} = (\text{Gewinn} \times 100) \div \text{Kapital} \quad \text{oder} \quad (\text{Gewinn} \div \text{Kapital}) \times 100$

Der ROI entspricht der Rendite als Dezimalzahl.

$\text{ROI} = \text{Gewinn} \div \text{Kapital}$

Umsatzrentabilität (in %) =  $(\text{Gewinn} \div \text{Umsatz}) \times 100$

Kapitalumschlag = Wie häufig wurde das eingesetzte Kapital umgeschlagen (umgesetzt)

$\text{KU} = \text{Umsatz} \div \text{Kapital}$

Unternehmen	A	B	C	
Eingesetztes Kapital	50 Mio.	120 Mio.	80 Mio.	
Gewinn	10 Mio.	12 Mio.	8 Mio.	
Rendite / ROI	20% / 0,2	10% / 0,1	10% / 0,1	
Umsatz	100 Mio.	120 Mio.	160 Mio.	
Umsatzrentabilität	10%	10%	5%	
Kapitalumschlag	2	1	2	

## ROI Rechenbeispiel

Der ROI bezieht sich auf das gebundene Kapital des Vorjahres.  $ROI = \text{Gewinn} \div \text{Kapital}$

$\text{Cashflow} - \text{Abschreibungen} = \text{Gewinn} (?)$

$\text{Kapitalbindung} = \text{Vorjahreskapitalbindung} - \text{Abschreibungen}$

Jahr	Cash Flow	Abschreibng	Kapitalbindung	Gewinn	ROI
0	-6000	0	6000	0 (-6000)	=0 bzw. nicht definiert*
1	2500	2000	4000	500	$500/6000 = 0,083 = 8,3\%$
2	3000	2000	2000	1000	$1000/4000 = 0,25 = 25\%$
3	2500	2000	0	500	$500/2000 = 0,25 = 25\%$

\* da kein Vorjahresgewinn existiert

# Five Forces Modell

## Fünf Kräfte (Wirtschaft)

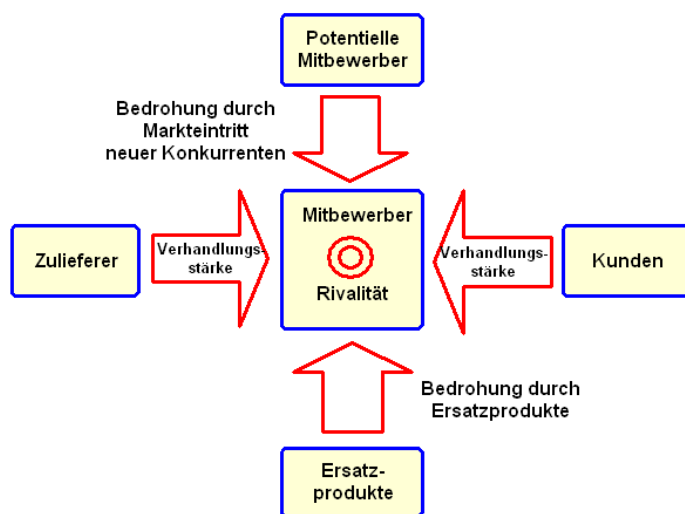
aus Wikipedia, der freien Enzyklopädie

Wechseln zu: Navigation, Suche

Das **Five-Forces-Modell** wurde von Michael E. Porter an der Harvard University entwickelt und spielt eine führende Rolle als Hilfsmittel zur Strategieberatung beim Planungsprozess eines Geschäftsprozesses im strategischen Management. Im Gegensatz zur SWOT-Analyse werden hier jedoch nur Kräfte betrachtet, die **von der externen Umwelt** auf die Unternehmung einwirken.

Das Modell enthält folgende Dimensionen:

1. die Rivalität zwischen existierenden Unternehmen
2. die Verhandlungsstärke der Zulieferer
3. die Verhandlungsstärke der Kunden
4. die Bedrohung durch den Markteintritt neuer Konkurrenten
5. die Bedrohung durch Ersatzprodukte oder -dienstleistungen (Substitute)



[Bearbeiten]

## Weblinks

- Zusammenfassung von Michael E. Porters 'Wettbewerbsstrategie' (Quelle: Campus Management)

Von "[http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BCnf\\_Kr%C3%A4fte\\_%28Wirtschaft%29](http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BCnf_Kr%C3%A4fte_%28Wirtschaft%29)"

# Wertkettenanalyse

<http://www.moveon2000.de/service/wertkettenanalyse.html>

## Analyseverfahren

Die Wertkettenanalyse ist ein Planungs- und Analyse-Instrument im strategischen Controlling. Die Wertkettenanalyse ist darauf ausgerichtet, strategische Wettbewerbsvorteile zu identifizieren und strategische Stoßrichtungen zum Auf- und Ausbau dieser Wettbewerbsvorteile abzuleiten.

## Methodenbeschreibung

Porter (1986) geht von der Überlegung aus, dass strategisch nutzbare Wettbewerbsvorteile durch die im unternehmerischen Leistungsprozess generierte Wertschöpfung entstehen. Dieser läuft in Stufen ab, wobei jedoch die Wertschöpfung der einzelnen Stufen strategisch gesehen von sehr unterschiedlicher Bedeutung sein kann. Es kommt also darauf an, dass sich das Unternehmen auf die strategisch wichtigen, weil Wettbewerbsvorteile generierenden, Wertschöpfungsprozesse konzentriert, die unwichtigen jedoch ausschließlich nach Kostenoptimierungsgesichtspunkten behandelt, also evtl. an Zulieferer vergibt. Dabei wird ein vertikaler Schnitt durch die Funktionen und Aktivitäten des Unternehmens oder einer Geschäftseinheit getätigt und diese in primäre und sekundäre Wertaktivitäten unterteilt. Die primären Aktivitäten betreffen die Funktionen, die den physischen Durchlauf von Produkten oder den direkten Ablauf des Dienstleistungserstellungsprozesses widerspiegeln. Die sekundären beinhalten Aktivitäten, die die Rahmenbedingungen für den Durchlauf schaffen (z.B. Personalwesen, Planung usw.). Durch Analyse der Glieder der Wertkette können die strategisch entscheidenden Wertschöpfungsaktivitäten definiert und die Ressourcen auf diese konzentriert werden. Als Ergebnis der Wertkettenanalyse ergibt sich oft eine erhebliche Änderung der Wertschöpfungstiefe der Unternehmen, da unattraktive, keine Wettbewerbsvorteile erbringenden Aktivitäten, kostengünstiger durch Lieferanten erbracht werden.

**SWOT-Analyse** = strength-, weaknesses-, opportunities-, threats-Analyse (= Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse). Die SWOT Analyse verbindet die Unternehmens-*internen* Schwächen und Stärken mit den Unternehmens*externen* Chancen und Risiken um daraus die Marketingproblemstellung des Unternehmens abzuleiten. Die SWOT Analyse sollte Bestandteil des Marketingplans sein. (Bruhn, 2.2., S. 41 | Meffert, 1. Kapitel, 4.2, S. 63)

## Gap-Projektion

Die Gap-Projektion beschreibt die Differenz (engl. gap = Lücke) zwischen der momentan erwarteten Entwicklung (ohne Veränderung der bestehenden Situation) und der gewünschten Entwicklung. Man unterscheidet dabei zwei Stufen (Lücken):

- **Operative Lücke**  
Hierbei geht es um die Optimierung des bestehenden Geschäfts durch reine operative Maßnahmen: z.B. durch Rationalisierung, Kostensenkung oder Mitarbeitermotivation.
- **Strategische Lücke**  
Diese soll die Lücke zwischen dem bisher maximal möglichen Geschäft (nach Änderung durch operative Maßnahmen) und der gewünschten Entwicklung (Zielprojektion) schließen. Diese Lücke kann nur durch strategische Maßnahmen (z.B. Erweiterung des Kundenkreises, Erschließung neuer Märkte, neue Produkte, etc.) geschlossen werden.

## PIMS Programm

Das PIMS (Profit Impact of Market Strategy) Projekt wurde in den 60er Jahren von General Electrics initiiert und von der Harvard Business School durchgeführt. Es handelt sich im Wesentlichen um eine umfangreiche Datenbank mit Unternehmensdaten. Diese Daten dienen zur Bestimmung des Einflusses von Marktstrategien auf den Gewinn (anders gesagt: welche Faktoren auf den ROI wie einwirken). Trotz vielfacher Kritik an diesem Modell gibt es kein vergleichbares empirisches Verfahren.

**Die 5 Schlüsselfaktoren des ROI sind nach PIMS:**

1. **Marktattraktivität**
  - a. Marktwachstum
  - b. Position im Produktlebenszyklus
2. **Relative Wettbewerbsposition**
  - a. absoluter Marktanteil
  - b. relativer Marktanteil (i.Vgl. zu 3 größten Wettbewerbern)
  - c. relative Produktqualität
  - d. relative Kosten
3. **Investition**
  - a. Kapitalintensität
  - b. Wertschöpfungstiefe
  - c. Arbeitsproduktivität
  - d. Kapitalausnutzungsgrad
4. **Kosten**
  - a. Marketingaufwand (bezogen auf Umsatz)
  - b. Forschungs-/Entwicklungsaufwand (bezogen auf Umsatz)
5. **Veränderung von Schlüsselfaktoren**
  - a. Marktanteilsänderungen
  - b. Produktqualitätsänderungen

# Lebenszyklusanalysen

Das Konzept für den Produkt-Lebenszyklus dient als Anhaltspunkt für die verschiedenen (Lebens-)Phasen, in denen sich ein Produkt befindet. Dabei wurde bewusst eine Analogie zur Natur hergestellt (Geburt, Heranwachsen, Reifen, Sterben). Es gibt dafür verschiedene Phasenmodelle (mit unterschiedlichen Abstufungen der Phasen). Ein typisches Phasenmodell beschreibt die Einführungsphase, Wachstumsphase, Reifephase, Sättigungsphase und Rückgangsphase eines Produkts. Dabei sind die Übergänge schwer messbar, da Umsatz und Produktnachfrage verschiedensten Schwankungen unterliegen. Empirisch konnte das Modell bisher nicht eindeutig ermittelt werden (nur für Produktgruppen). In der Praxis kann das Modell deshalb nur als grober Rahmen verstanden werden, um den gegenwärtigen Stand (Phase) des Produktes besser einordnen zu können (wo befinden wir uns). Das Modell dient also der Bestimmung der gegenwärtigen Situation um aufgrund der entsprechenden Entscheidungsparameter geeignete Maßnahmen ergreifen zu können. Die sich aus der jeweiligen Phase ergebende Normstrategie kann dabei nur als Richtung angesehen werden, von der individuelle Abweichungen durchaus möglich sind.

(Becker, Teil 3, II., S. 723 ff. | Meffert, 2.311, S. 338-346)

## Erfahrungskurve

Durch die unternehmerische Erfahrung werden Abläufe effizienter und damit Kosten gesenkt. Folgende Faktoren tragen zum Erfolg bei:

Statische Erfahrungseffekte:

(Kosten abhängig von jährlicher Outputmenge)

- Auslastungsoptimierung vorhandener Kapazitäten (Fixkostendegression)
- Betriebsgrößeneffekte, Nutzung zusätzlicher Kapazitäten (Economies of scale)

Dynamische Erfahrungseffekte:

(Kosten abhängig von kumulierter (gesamter) Outputmenge)

- Technischer Fortschritt, Automatisierung und Standardisierung (Rationalisierungseffekte)
- Übungsbedingte Produktivitätssteigerung (Lernkurveneffekte, Übung der Mitarbeiter, Know-how)
- Reduzierung von Ausschuss und Qualitätsoptimierung

Mit jeder Erhöhung der Produktionsmenge gehen die Stückkosten zurück. Dies ist auf die Erfahrungseffekte zurückzuführen. Bei großen Produktionsmengen profitiert ein Unternehmen also von den Erfahrungseffekten und kann günstiger anbieten.

# Economies of scope

## Verbundertrag

aus Wikipedia, der freien Enzyklopädie

(Weitergeleitet von Economies of scope)

Wechseln zu: Navigation, Suche

**Verbundertrag** (englisch *economies of scope*), auch *Verbundvorteil*, bedeutet, dass trotz zunehmender Produktvielfalt durch einen Verbundeffekt Kostenvorteile realisiert werden. Voraussetzung für Verbunderträge ist, dass zur Produktion der einzelnen Produkte gemeinsame Ressourcen (Fertigungsanlagen, Technologien, Vertriebskanäle, Forschungsabteilungen usw.) verwendet werden können. Wenn in Folge die Gesamtkosten der Produktion eines Produktprogramms (i.e. Produktsortiments) niedriger ausfallen, als die Summe der Produktionskosten der einzelnen Produkte bei getrennter Herstellung, bezeichnet man dies als Economies of Scope. Verbunderträge und daraus entstehende Synergien werden oft als Grund für Unternehmenszusammenschlüsse genannt, sie sind aber in vielen Fällen wenn überhaupt nur bedingt existent. Es besteht die Gefahr von "Diseconomies of Scope" die durch einen Wildwuchs der Bürokratie und einen Abfall der Motivation der Mitarbeiter verursacht werden.

Verbunderträge können verschiedene Ursachen haben:

- Durch *Kuppelproduktion* können die oben genannten Vorteile entstehen. Die Produktion des Gutes ist billiger, weil sich die Fixkosten auf zwei Güter verteilen (Fixkostendegression). Das zweite Gut entsteht mgl. zwangsläufig im Produktionsprozess.
- Außerdem kann durch die Produktion von mehreren Gütern ein positiver *Auslastungseffekt* erzielt werden. Es kommt zu einem besseren Auslastungsgrad von Maschinen aufgrund von Produktdifferenzierung.
- Eine weitere Ursache für die Vorteile bei großen Unternehmen (mit mehreren Gütern) ist die bessere *Verteilung von Forschungskosten*. Durch parallele Entwicklung mehrere Produkte werden Kosten gespart.

[bearbeiten]

## Siehe auch

- Dichtevorteil
- Skalenertrag
- Subadditivität

Von "<http://de.wikipedia.org/wiki/Verbundertrag>"



# Economies of scale

## Skalenertrag

aus Wikipedia, der freien Enzyklopädie

(Weitergeleitet von Economies of scale)

Wechseln zu: Navigation, Suche

Als **Skalenertrag** (*Größenkostensparnis*, *Economies of Scale*) definiert man in der Produktionstheorie der Betriebswirtschaftslehre und in der Mikroökonomie die Abhängigkeit der **Produktionsmenge** von den eingesetzten Produktionsfaktoren. Der (marginale) Skalenertrag entspricht der Steigung der **Niveauproduktionsfunktion**. Er zeigt an, um welchen Betrag sich die Produktion verändert, wenn der Einsatz aller Produktionsfaktoren marginal erhöht wird. Er entspricht der Grenzproduktivität (Grenzertrag) bei partieller Faktorvariation. Skalenerträge sind abzugrenzen von den Verbund- und Dichtevorteilen.

## Arten von Skalenerträgen

Man spricht von *konstanten Skalenerträgen*, wenn eine Steigerung der Einsatzfaktoren  $x_1, x_2, \dots$  um einen gegebenen Faktor eine Steigerung der Produktionsmenge um den gleichen Faktor zur Folge hat (Skalenelastizität gleich 1), wenn also für die Produktionsfunktion  $f$  gilt:

$$f(a \cdot x_1, a \cdot x_2, \dots) = a \cdot f(x_1, x_2, \dots)$$

Von *steigenden Skalenerträgen* spricht man, wenn die Produktionsmenge stärker steigt, als die eingesetzten Faktoren (Skalenelastizität größer 1):

$$f(a \cdot x_1, a \cdot x_2, \dots) > a \cdot f(x_1, x_2, \dots)$$

Für die unternehmerische Praxis interessant ist vor allem der Fall der steigenden Skalenerträge, in dem mit der Produktionsmenge die Grenzkosten sinken: Bei relativ niedrigen Produktionsmengen sind sowohl die Stückkosten eines einzelnen produzierten Exemplars bzw. einer Produktionseinheit, als auch die Grenzkosten (also die Kosten der letzten hergestellten Einheit) relativ hoch. Beide sinken mit steigender Produktionsmenge. Mathematisch ausgedrückt:

$$\frac{\partial c'}{\partial q} < 0$$

Hierbei stehen  $c'$  für die Grenzkosten und  $q$  für die erstellte Menge.

Positive Skalenerträge, also sinkende Grenzkosten, sind die ökonomische Erklärung für die Massenproduktion.

Sie treten aber auch bei der Erstellung praktisch aller öffentlichen Güter wie ÖPNV oder Elektrizität auf. In Wirtschaftszweigen mit unbegrenzt steigenden Skalenerträgen führt die (nur in der Theorie anzutreffende) vollständige Konkurrenz dazu, dass kein

Produktionsbetrieb mehr seine Herstellkosten decken kann (was auch rein mathematisch beweisbar ist). Daher herrscht in solchen Wirtschaftszweigen vielfach ein (meist staatliches) Monopol.

*Fallende Skalenerträge* (Skalenelastizität kleiner 1) kommen beispielsweise in der landwirtschaftlichen Produktion vor, wenn mit steigendem Einsatz der Produktionsfaktoren wie Arbeit und Düngemittel keine Ertragssteigerung um den gleichen Faktor mehr möglich ist.

Die durch steigende oder fallende Skalenerträge erzielten Effekte nennt man auch **Skaleneffekte**.

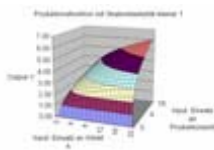


Abb. 1: sinkende Skalenerträge

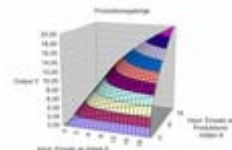


Abb 2: konstante Skalenerträge

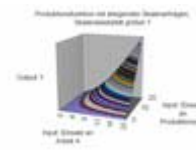


Abb. 3: steigende Skalenerträge

[Bearbeiten]

## Ursachen für steigende Skalenerträge

Skalenerträge lassen sich auf Einsparungen bei der Massenproduktion zurückführen:

- Nutzung nicht-menschlicher oder nicht-tierischer Arbeitskräfte: Einsatz von Wind und Wasserkraft, Dampfmaschinen sowie Verbrennungs- und Elektromotoren.
- Vorteile aus der Arbeitsteilung, bei der komplexe Abläufe in einfache, leicht zu wiederholende Tätigkeiten zerlegt werden
- Einsparungen durch die Verwendung größerer Produktionsmittel, wie z. B. größere Öfen und Tanks
- Rationalisierungen durch den Einsatz automatisierter Produktionsmittel (Roboter)
- Verwendung normierter Teile und zentralisierte Reservehaltung
- Verbesserte Losgrößenabstimmung bei aufeinander folgenden Fertigungsstufen

[Bearbeiten]

## Folgen

Steigende Skalenerträge begründen ein "natürliches Monopol". Sie werden auch als Grund für Unternehmenskonzentrationen genannt. Bei steigenden Skalenerträgen kann eine Firma mit einem Kapitaleinsatz von 2 Mio. € mehr produzieren als zwei Firmen mit einem Kapitaleinsatz von jeweils 1 Mio. €. Im Wettbewerb setzt sich also die große Firma gegen die beiden kleinen durch. Steigende Skalenerträge können so Ursache für Marktversagen sein.

Als Grund für Unternehmenszusammenschlüsse oder Kooperationen sind sie allerdings umstritten, da steigende Skalenerträge eine Produktionsstätte bedingen. Dies wäre nur denkbar bei folgender Spezialisierung der Einzelunternehmen (statt in zwei Unternehmen

jeweils zwei Produkte zu produzieren, wird jeweils nur ein Produkt pro Produktionsstätte produziert).

[Bearbeiten]

## Weblinks

- Online-Skript von Prof. Dr. Wilhelm Lorenz: <http://www.mikrooekonomie.de/>

---

*Dieser Text basiert teilweise auf dem Mikroökonomie-Glossar von Professor Wilhelm Lorenz und ist unter GNU-FDL lizenziert.*

Von "<http://de.wikipedia.org/wiki/Skalenertrag>"

---

## Portfolio Modelle

Modelle sind immer nur eine vereinfachte Abbildung der Realität und somit begrenzt aussagefähig. Die Vor- und Nachteile der Portfolioanalysen sind (Mitschrift aus VL):

### Vorteile

- Vereinfachung komplexer Zusammenhänge
- Aufspaltung des Unternehmens in strategische Geschäftseinheiten (SGEs)
- Visualisierung der relativen Position von Geschäftseinheiten (SGEs)
- Vergleichbarkeit der Geschäftseinheiten (SGEs)
- Verbesserung der Wettbewerbskenntnis
- (Norm-)Strategien sind ableitbar
- Moderationsfunktion für strategische Diskussion
- Kapitalplanung wird ermöglicht
- Investitionsentscheidungen werden erleichtert (Akquisition / Desinvestition)
- Kommunikationsinstrument
- Lerninstrument

### Nachteile

- zu allgemein
- zahlreiche methodische Probleme
- starke subjektive Einteilung der Felder
- Interdependenzen zwischen SGEs werden vernachlässigt
- Normstrategien sind nicht unbedingt Patentrezepte
- Bindung von Ressourcen
- starker Bezug auf die Zeitpunkt Betrachtung
- Unternehmenskultur wird wenig berücksichtigt
- Umsetzung der Pläne wird vernachlässigt
- Fragmentierung des Unternehmens wird begünstigt

## Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio

Das **Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio** ist das wohl am weitesten verbreitete Portfolio. Dabei wird auf der X-Achse der relative Marktanteil und auf der Y-Achse das Marktwachstum dargestellt. Die Y-Achse (Marktwachstum) basiert auf der Lebenszyklusanalyse (wobei unterstellt wird, dass die Phase des Marktwachstums mit der entsprechenden Phase im Lebenszyklus gleichzusetzen ist). Die X-Achse (Marktanteil) entspricht der Erfahrungskurve (diese besagt, dass bei steigendem Marktanteil die Produktmenge steigt und die Kosten sinken). X- und Y-Achse werden in vier Felder unterteilt und in diese Felder werden die entsprechenden Produkte oder Geschäftseinheiten eingetragen.

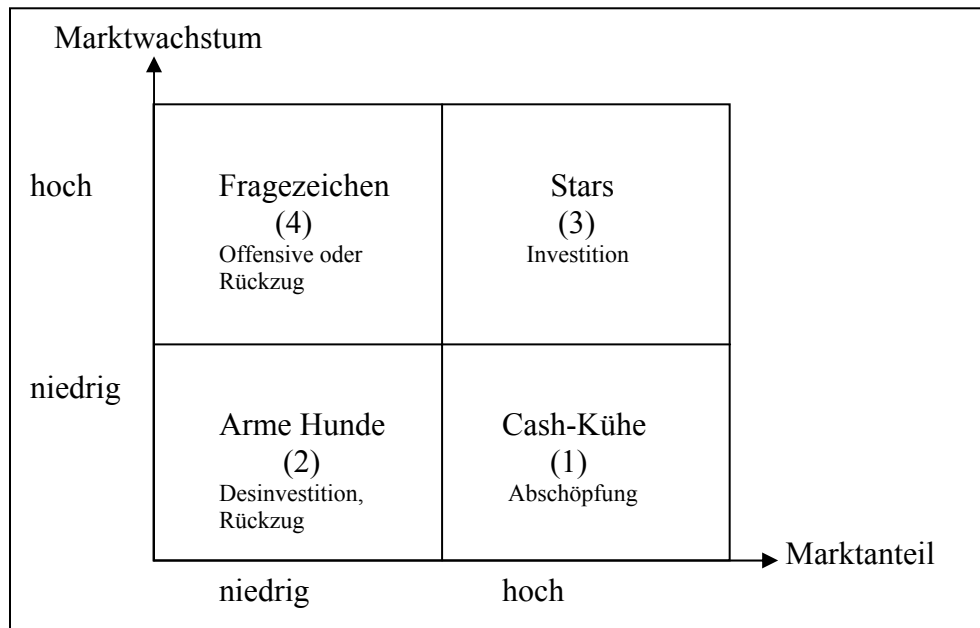


Abb.: Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio (einfachste Darstellung)

Interpretation für die Position von Produkten im Portfolio:

- 1) Hat z.B. ein Produkt ein geringes Marktwachstum, aber einen sehr hohen Marktanteil, so bringt es (noch) viel Geld ein. Da kein Marktwachstum zu erwarten ist, sollte jedoch nur noch das Notwendigste investiert werden um die Marktanteile zu halten. Man sollte die "Cash-Kuh" melken und eine Abschöpfungsstrategie fahren.
- 2) Wird hingegen ein ohnehin am Markt schon schwaches Produkt kein weiteres Marktwachstum erfahren, so sollte man aus diesem Markt herausgehen.
- 3) Bei angenommenem hohem Marktwachstum und bereits hohem (relativen) Marktanteil sollte man weiter in das Produkt investieren um weiterhin einen hohen Marktanteil zu halten und durch Kostendegression (noch mehr) Gewinne einzufahren.
- 4) Bei hohem Marktzuwachs aber bisher niedrigem Marktanteil muß abgewogen werden, ob sich eine Investition lohnt oder das Produkt herausgenommen wird (dies kann von verschiedensten Kriterien abhängen). Insbesondere bei Produktinnovationen befindet sich der Markt während der Einführungsphase in diesem Feld (in diesem Falle würde man natürlich eine Investitionsstrategie fahren). (Bruhn, 3.3.3, S. 71-76)

# Strategisches Management

## aus Wikipedia, der freien Enzyklopädie

Als **strategisches Management** bezeichnet man den Zweig der Betriebswirtschaftslehre, der sich mit der Entwicklung, Planung und Umsetzung inhaltlicher Ziele und Ausrichtungen von Organisationen beschäftigt. Die Zeithorizonte im strategischen Management umfassen in der Regel zwei bis fünf Jahre, wobei *strategisch* nicht mit *längerfristig* gleichzusetzen ist, strategische Pläne aber meistens einen längerfristigen Zeithorizont haben. Aufgrund der starken Überschneidung des Themas mit Fragen der Produktpolitik des Marketing und der Bedeutung für die Stakeholder des Unternehmens, korrespondiert das strategische Management stark mit dem Begriff der Unternehmensführung.

## Begriffsherkunft

Das Konzept der Strategie wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur immer wieder auf den griechischen Begriff „strategos“ (General) zurückgeführt, der sich auf die Wurzeln Armee und Führen bzw. führen zurückführen lässt. Als Beleg dafür werden unter anderem die Dialoge zwischen Sokrates und Nichomachides angeführt, in denen Sokrates erklärt, dass die Pflichten eines Generals durchaus denen eines Geschäftsmanns vergleichbar seien: Beide beinhalteten die geplante Verwendung von Ressourcen, um bestimmte Ziele zu erreichen.

Auch wenn sich ideengeschichtlich keine Linie von der griechischen Antike bis zum heutigen Geschäftsleben ziehen lässt, kann nachgewiesen werden, dass viele der frühen Autoren der US-amerikanischen Managementliteratur eine militärische Ausbildung, häufig in der West Point Offizierschule, absolviert hatten.

Angesichts dessen, dass militärisch geprägte Metaphern auch heute noch weite Bereiche der Sprache (und des Denkens) von Praktikern des Wirtschaftslebens bestimmen (feindliche Übernahme, Preiskampf, Übernahmeschlacht etc.), verwundert es nicht, dass auch die Analyse des strategischen Managements, insbesondere, wenn sie aus einer top-down-Perspektive (s.u.) geschieht, sich dieser Sprache und häufig auch des damit verbundenen Denkens bedient.

## Grundlegende Perspektiven strategischen Managements

Das Strategische Management baut unter anderem auf den Strategischen Erfolgsfaktoren auf.

Die Auseinandersetzungen mit Unternehmensstrategie lassen sich entlang unterschiedlichster Gegensatzpaare einsortieren. Die für die Praxis und die theoretische Reflexion wichtigsten Fragen sind:

- ob die Generierung von strategischen Planungen grundsätzlich nur an der Unternehmensspitze stattfinden (sollte) oder ob es nicht auch sinnvoll ist, Initiativen, die sich an anderer Stelle in der Hierarchie entwickeln, zu berücksichtigen

- ob strategisches Management nur das Ziel der Maximierung des Unternehmensprofits verfolgen sollte oder ob es nicht sinnvoll ist, einen breiteren Zielraum, etwa soziale oder ökologische Ziele zumindest mit zu berücksichtigen
- ob man in der Auseinandersetzung mit strategischem Management vornehmlich präskriptive Normstrategien entwickeln sollte oder ob man sich nicht auch, vielleicht sogar schwerpunktmäßig mit der Beschreibung und Analyse real ablaufender strategischer Prozesse beschäftigen sollte.

## Relevante Ansätze strategischen Managements

In der Analyse der Gründe für den strategischen bzw. Wettbewerbs-Erfolg von Unternehmen haben sich in der ökonomischen Literatur drei Erklärungsmuster herausgebildet.

- Market-based View
- Resource-based View
- Relational View

## Weiterführende Hinweise

### Weitere Modelle und Ansätze strategischen Managements

- ABC-Analyse
- SWOT-Analyse
- Balanced Scorecard
- Fünf Kräfte (Wirtschaft)-Modell
- St. Galler Management-Modell
- **Success Resource Deployment**

### Siehe auch

Emergenz - Industrieökonomik - Ressourcenorientierung - Unternehmensstrategie - Wettbewerbsstrategie - Strategische Erfolgsfaktoren - Management VWL - Marketingstrategie

### Literatur

- Mintzberg, H.: *Strategy formation: Schools of thought*. In: Frederickson, J. (Hrsg.): *Perspectives on strategic management*, Boston 1990, S. 105-235
- Schneider, D.: *Unternehmensführung und strategisches Controlling - Überlegene Instrumente und Methoden*, 4. Aufl., 2005 Ort München
- Schreyögg, G.: *Unternehmensstrategie. Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung*, Berlin 1984, New York
- Whittington, R.: *What is strategy – and does it matter?*, London 1993

## **Normstrategien**

Normstrategien:

Strategien, die unter normalen Umständen am besten zu einer typischen Ausgangslage passen.

Natürliche Strategie: die mit der Strategie verbundenen Risiken sind vergleichsweise gering.

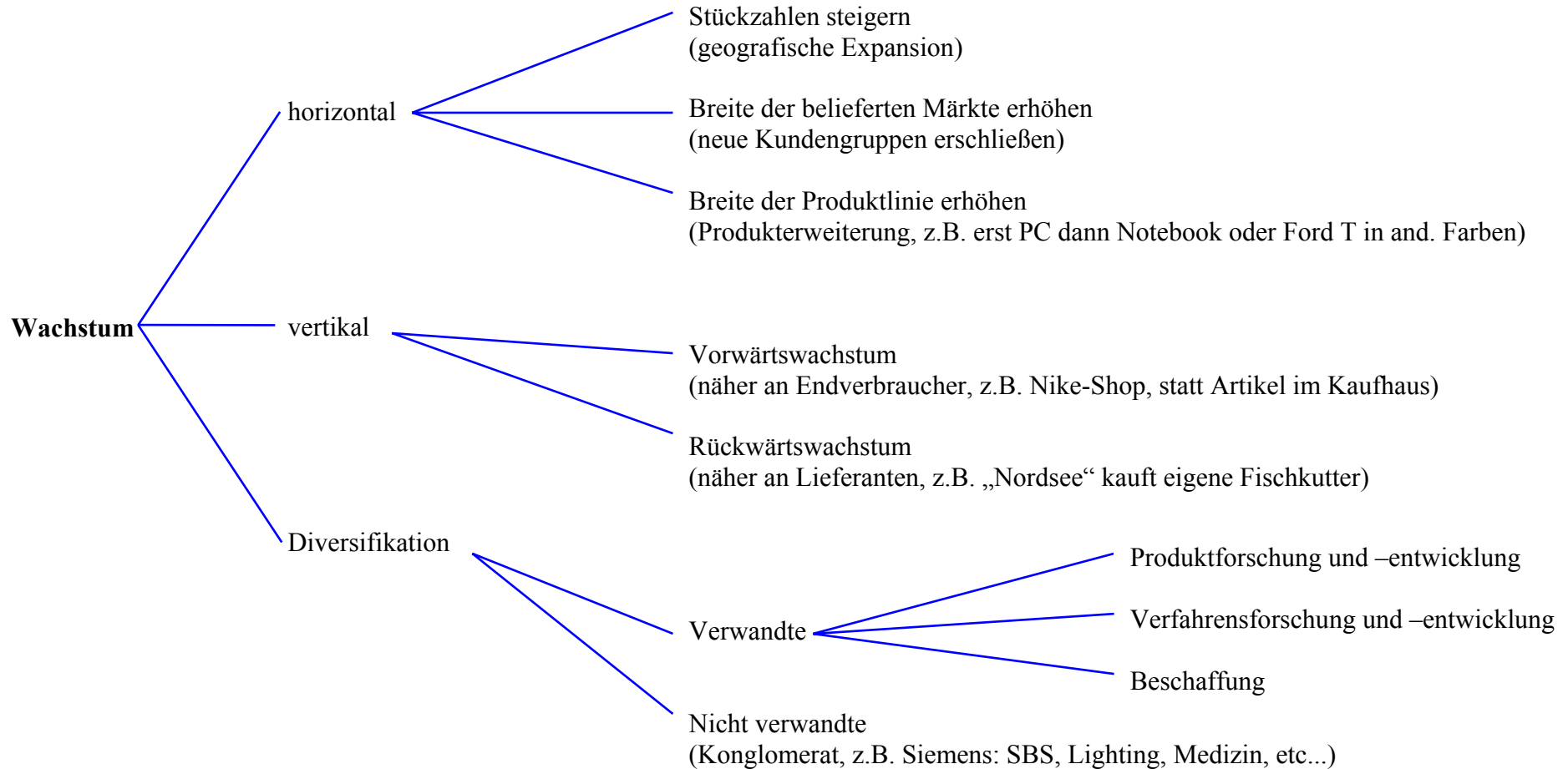
Normstrategien entstehen aus Analyseergebnissen, typischerweise aus den Portfolio-Analysen. Für jedes Ergebnis dieser Analysen wird eine empfohlene (bzw. der Norm entsprechende) Strategie abgeleitet.

„Structure follows strategy“

= bedeutet, dass die Organisation und das Handeln eines Unternehmens auf dessen Strategie ausgerichtet sein muss. Ändert sich die Strategie, so muss sich auch die Struktur des Unternehmens ändern (anpassen).

# Typen von Wachstumsstrategien

(Mitschrift aus VL)





## **Anreizsysteme**

In der Agency-Principal Theorie geht man davon aus, dass immer ein Informationsdefizit zwischen Agenten (Ausführendem) und Prinzipal (Vorgesetztem, Überwachendem) besteht und Informationen in beide Richtungen „verschluckt“, bzw. reduziert oder subjektiv wahrgenommen werden. Grundsätzlich kann der Prinzipal nie 100% kontrollieren, ob der Agent auch das tut, was er „soll“. Es muss daher ein Anreiz da sein, damit der Agent das tut, was das Unternehmen wünscht. Da auch ein Prinzipal ein Agent (eines höheren Prinzipals) sein kann, muss diese Kette von ganz oben bis ganz unten betrachtet werden.

### **Agency Theory:**

- opportunistisches Handeln:  
Agent verfolgt Ziele, die den Zielen des Unternehmens entgegenstehen
- asymmetrische Information:  
Agent verfügt über Informationen, die dem Prinzipal fehlen
- hidden Action:  
Aktionen werden vom Agenten vollzogen, die den Interessen des Prinzipals entgegenstehen

### **Unternehmenskultur:**

Gesamtheit, der in der Unternehmung vorherrschenden Wertvorstellungen, Traditionen, Überlieferungen, Mythen, Normen und Denkhaltungen.

### **Mc Kinsey 7-S Modell**

Struktur (Organisation)  
Systeme (Verfahren)  
Stil (Art + Weise, wie Management sich verhält)  
Stammpersonal (Mitarbeiter)  
Spezialkenntnisse  
Strategie  
Selbstverständnis (Wertvorstellungen)

### Infos zur VWA Klausur WS 05:

Die Klausur wird aus insgesamt 28 Fragen bestehen. Die recht hohe Anzahl der Fragen ermöglicht es Ihnen (aus meiner Sicht), einzelne "schwächere" Bereiche durch "stärkere" Bereiche auszugleichen. Es werden verschiedene Aufgabentypen in der Klausur vorkommen: a) Bei 15 Fragen reicht es, wenn Sie Schlüsselwörter als Antworten angeben. b) Bei 8 Fragen erwarte ich einen ausformulierten Antwortsatz. c) Eine Aufgabe ist als Rechenaufgabe gestellt. d) 4 Aufgaben sind Zuordnungsaufgaben und ähneln sehr stark Multiple-Choice-Aufgaben. Aus meiner Sicht erleichtern Ihnen die letztgenannten Aufgaben die Beantwortung dieses Klausurteils, weil die Schlüsselwörter bei diesen Aufgaben schon angegeben sind. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg! Holger Stein