



**Jetzt mit  
Zugangscode**

zur digitalen Lernplattform  
mit eText und interaktiven  
Aufgaben zum Üben  
und Selberlernen

# Controlling

Grundlagen, Praxis, Handlungsfelder

2., aktualisierte Auflage

**Bernd Britzelmaier**

 **Pearson**

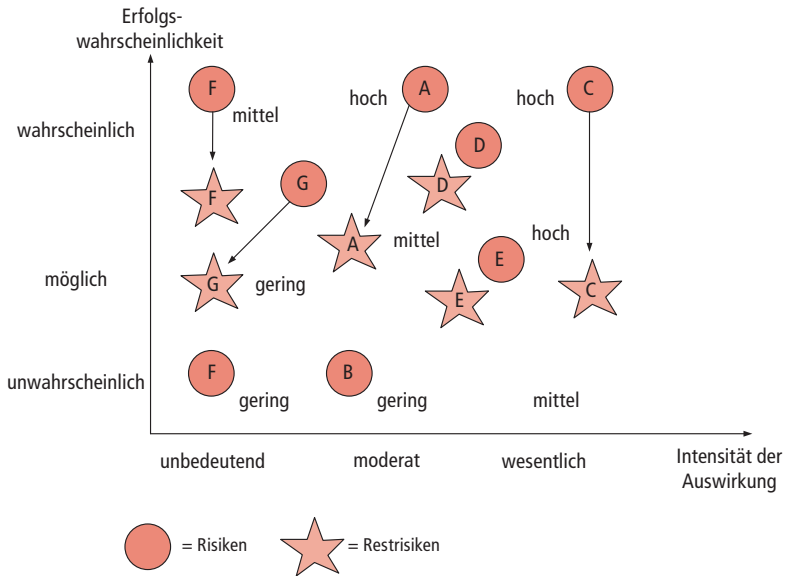
MIT  
**LEARNING**

# Controlling

Grundlagen, Praxis, Handlungsfelder

2., aktualisierte Auflage

**Bernd Britzelmaier**



**Abbildung 3.19:** „risk map“ mit berücksichtigten Anpassungsmaßnahmen  
(zitiert nach: KPMG (Hrsg.) 1998, S. 25)

**Darstellung und Verwendung der Ergebnisse**

Die Ergebnisse der Umweltanalyse fließen oft in eine SWOT-Analyse (s.o.) bzw. in Portfolio-Analysen ein. Die folgende Abbildung zeigt, wie eine Umweltanalyse (Ermittlung der Marktattraktivität) dargestellt werden kann:

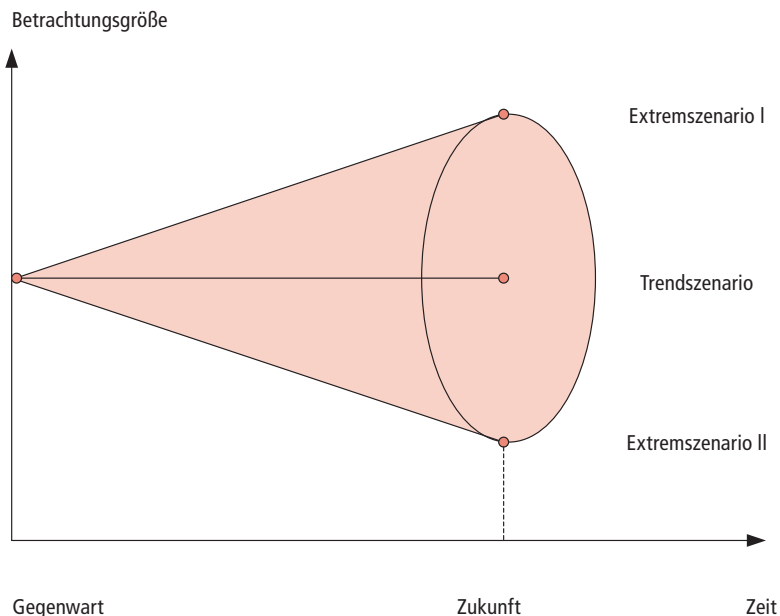
Marktattraktivität	Bewertung										Gewichtung	Gewichtete Werte		
	gering		← →						hoch			A	B	C
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
1. Marktpotenzial											0,15	1,20	0,60	0,75
• Marktgröße											0,20	1,80	1,40	0,20
• Marktwachstum														
2. Marktstruktur														
• Wettbewerber														
- Zahl d. Wettbewerber											0,20	1,40	1,60	0,40
- Größe d. Wettbewerber														
- Marktzutrittschranken														
• Lieferanten											0,15	1,05	0,90	0,45
- Verhandlungsstärke														
- Störanfälligkeit geg. Lief.														
- Entw. d. Faktorpreise														
• Abnehmer											0,15	1,05	0,45	0,75
- Verhandlungsstärke														
- Produktbindung														
- Preissensitivität														
3. Beschaffenheit des Gutes											0,15	1,35	1,05	0,45
Summe											1,00	7,85	6,00	3,00

SGF A = ——— SGF B = - - - - - SGF C = - · - · - · -

**Abbildung 3.20:** Ermittlung der Marktattraktivität  
(zitiert nach: Bea/Haas 2016, S. 164)

Als Kriterien wurden dabei verschiedene marktorientierte Parameter für die drei strategischen Geschäftsfelder A, B und C – dies könnten z. B. Produktgruppen sein – ermittelt und bewertet. Die Bewertung erfolgte in einer Skalierung von 1 (hohes Risiko) bis 10 (hohe Chance) und wurde mittels einer Gewichtung in gewichtete Werte umgerechnet, die dann addiert wurden. Das strategische Geschäftsfeld A weist die größten Chancen auf, C scheint risikobehaftet zu sein.

Die Ergebnisse der Umweltanalyse können auch in einem Szenario zusammengefasst werden. Man kann dabei nicht nur die voraussichtliche Entwicklung (Trendszenario), sondern auch mögliche Abweichungen in ihren extremen Ausprägungen erkennen.



**Abbildung 3.21:** Schematische Darstellung der Szenarioanalyse  
(zitiert nach: Joos 2014, S. 14)

## 3.2.2 Unternehmensanalyse

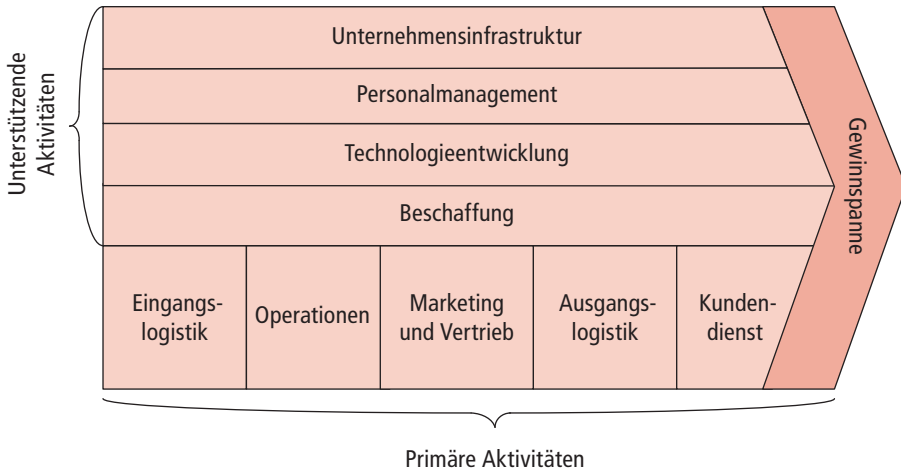
### Stärken- und Schwächenanalyse

In der **Unternehmensanalyse** sollen die eigenen Stärken und Schwächen (strengths and weaknesses) im Vergleich zur Konkurrenz ermittelt und bewertet werden. Gemeinsam mit der Umweltanalyse (opportunities and threats) ergibt sie die SWOT-Analyse, die innerhalb der Portfolio-Analyse (*Abschnitt 3.2.3*) weitere Verwendung finden kann. Die Potenziale des Unternehmens werden mit den Erfordernissen der Unternehmensumwelt abgestimmt.

Die erkannten Stärken können ausgebaut und an den erkannten Schwächen kann gearbeitet werden. Zur Ermittlung der eigenen Stärken und Schwächen können verschiedene Instrumente eingesetzt werden. Hier diskutiert werden:

- Porter's Value Chain,
- strategische Erfolgsfaktoren und
- Kernkompetenzen.

Jedes Unternehmen weist nach PORTER eine sogenannte Wertkette (**value chain**) auf, die ihrerseits in eine Wertkette mit Lieferanten und Kunden eingebettet ist. Unterschieden werden primäre und unterstützende Aktivitäten. Die primären Aktivitäten sind an der Leistungserstellung und dem Absatz der Produkte direkt beteiligt, während die unterstützenden Aktivitäten die primären unterstützen:

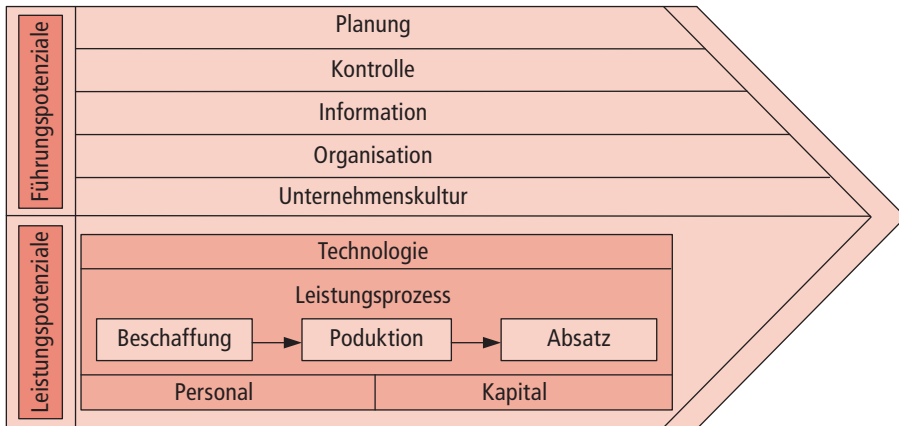


**Abbildung 3.22:** Porter's Value Chain  
(zitiert nach: Porter 1985, S. 37)

Aus Sicht der Unternehmensanalyse lässt sich Porters Modell verwenden, um Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz zu bewerten. Wettbewerbsvorteile entstehen nur, wenn die eigenen Aktivitäten kostengünstiger sind als jene der Konkurrenz oder größeren Nutzen stiften.

Bea/Haas kritisieren an Porters Ansatz Systematik und Einordnung der Unternehmensinfrastruktur, da sie in ihren Augen nicht nur eine unterstützende Funktion darstellt, „sondern eine gleichberechtigte und eigenständige strategische Position einnimmt“ (Bea/Haas 2016, S. 128).

Sie gehen in ihrem Ansatz des strategischen Managements davon aus, dass aus strategischen Potenzialen strategische Erfolgsfaktoren abzuleiten sind. „**Strategische Erfolgsfaktoren** (auch kritische Erfolgsfaktoren genannt) sind erfolgsrelevante Stärken und Schwächen einer Unternehmung.“ (Bea/Haas 2016, S. 129) **BEA/HAAS** gehen von Leistungs- und Führungspotenzialen aus:



**Abbildung 3.23:** Strategische Potenziale  
(zitiert nach: Bea/Haas 2016, S. 129)

Aus Leistungs- wie Führungspotenzialen lassen sich strategische Erfolgsfaktoren ableiten:

Potenziale	Strategische Erfolgsfaktoren
(1) Leistungspotenziale (a) Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preise der Produktionsfaktoren</li> <li>• Qualität der Vorprodukte</li> <li>• Abstimmung mit Lieferanten (z. B. Verwirklichung des Just-in-Time-Prinzips)</li> <li>• Grad der Abhängigkeit von Lieferanten (Höhe der switching costs)</li> </ul>
(b) Produktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapazität der Fertigungsanlagen</li> <li>• Leistungsstand der Fertigungsanlagen</li> <li>• Flexibilität der Fertigungsanlagen</li> <li>• Fertigungstiefe</li> <li>• Kostenstruktur</li> </ul>
(c) Absatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktqualität</li> <li>• Markenname</li> <li>• Laufzeit von Schutzrechten</li> <li>• Altersaufbau der Produkte</li> <li>• Qualität des Vertriebssystems</li> <li>• Qualität der after-sales-services (Betreuung, Schulung)</li> <li>• Preisspielraum</li> <li>• Beschwerdemanagement</li> <li>• Marktanteil</li> <li>• Kundentreue</li> </ul>
(d) Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifikation, Ausbildungsgrad</li> <li>• Motivation</li> <li>• Alter und Ausbildung</li> <li>• Lernfähigkeit</li> <li>• Identifikation mit dem Unternehmen</li> <li>• Unternehmerisches Handeln</li> </ul>

(e) Kapital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zugang zum Kapitalmarkt</li> <li>• Verschuldungsgrad</li> <li>• Börsenkursentwicklung</li> <li>• Eigene finanzielle Ressourcen</li> <li>• Finanzielle Ressourcen verbundener Unternehmen</li> </ul>
(f) Technologie (Forschung und Entwicklung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovationsbereitschaft</li> <li>• Forschungs- und Entwicklungsaufwand</li> <li>• Forschungseffizienz</li> <li>• Patente, Lizenzen</li> <li>• Anzahl der Neuentwicklungen pro Jahr</li> </ul>

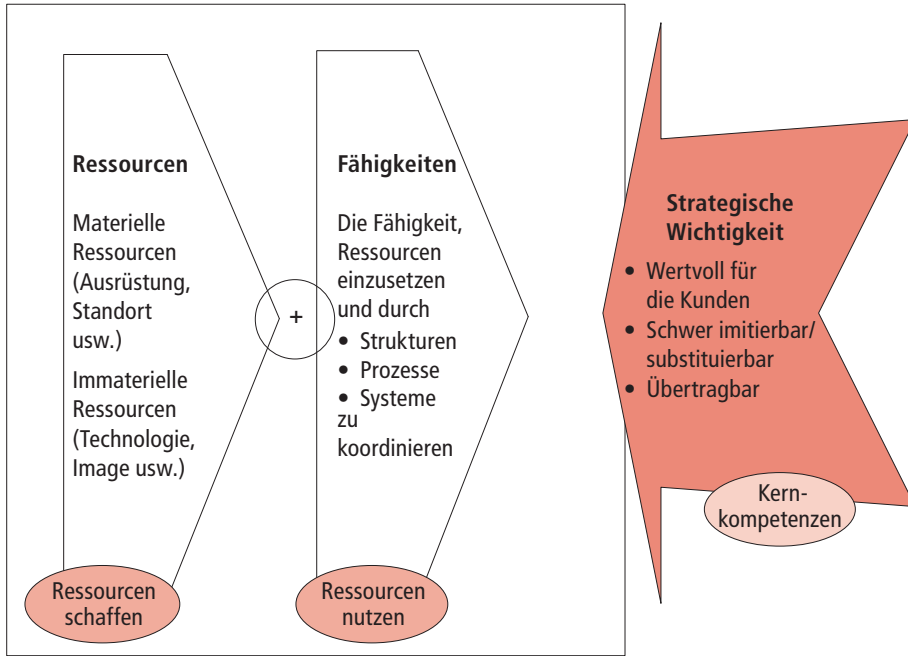
**Tabelle 3.5:** Strategische Erfolgsfaktoren – Leistungspotenziale  
(zitiert nach: Bea/Haas 2016, S. 130f.)

Potenziale	Strategische Erfolgsfaktoren
(2) Führungspotenziale (a) Planung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität des Planungssystems</li> <li>• Flexibilität der Planung</li> <li>• Einsatz von Planungstechniken</li> </ul>
(b) Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität des Kontrollsystems</li> <li>• Abstimmung der Kontrolle mit der Planung</li> <li>• Einsatz von Kontrolltechniken</li> </ul>
(c) Information	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisch orientierte Unternehmensrechnung (z. B. Prozesskostenrechnung, Target Costing)</li> <li>• Früherkennungssysteme</li> <li>• Computergestützte Informationssysteme</li> <li>• Wissensmanagement</li> </ul>
(d) Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahl der Hierarchieebenen</li> <li>• Grad der Dezentralisation</li> <li>• Flexibilität der Organisation</li> <li>• Lernfähigkeit der Organisation</li> <li>• Kooperationsfähigkeit mit anderen Unternehmen</li> </ul>
(e) Unternehmens- kultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärke der Unternehmenskultur</li> <li>• Grad der Außenorientierung</li> <li>• Innovationsfähigkeit</li> </ul>

**Tabelle 3.6:** Strategische Erfolgsfaktoren – Führungspotenziale  
(zitiert nach: Bea/Haas 2016, S. 131)

Die in ► Tabelle 3.5 und ► Tabelle 3.6 aufgeführten Potenziale liefern die Grundlage für die Anwendung des Ansatzes in der Praxis. Die daraus resultierenden strategischen Erfolgsfaktoren sind unternehmens- und branchenspezifisch und daher im Einzelfall zu bestimmen und zu konkretisieren. Gleichwohl können die in den Tabellen aufgeführten Punkte als zu hinterfragender und zu ergänzender Katalog verstanden werden.

Eine ähnliche Vorgehensweise ist bei HUNGENBERG zu finden. Er schlägt Kernkompetenzen als Kriterien für die Stärken-Schwächen-Analyse vor:

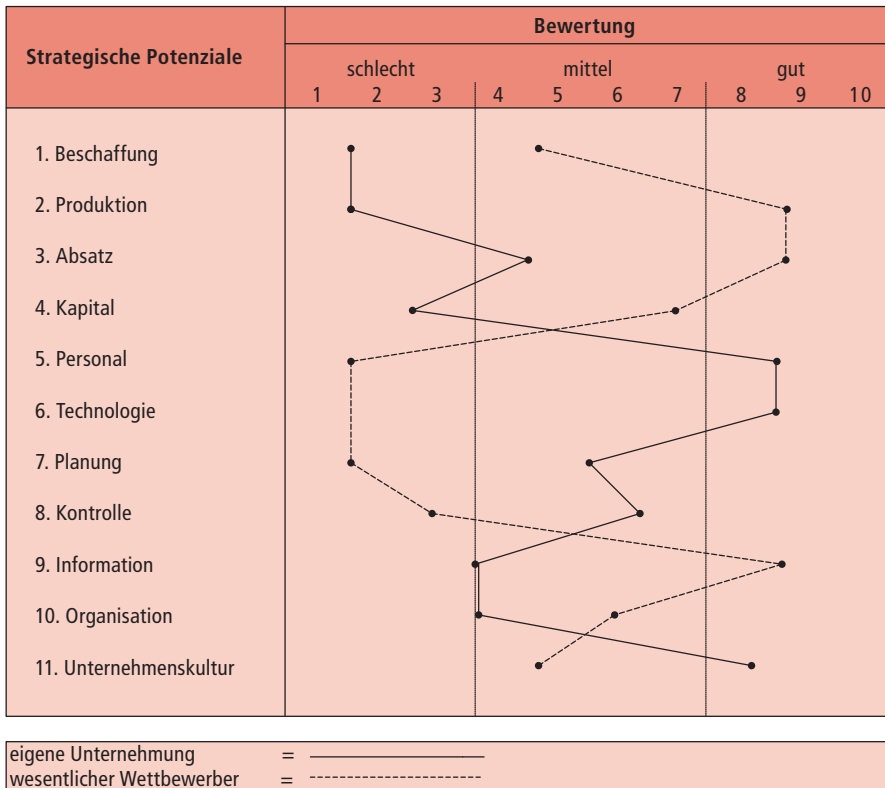


**Abbildung 3.24:** Merkmale von Kernkompetenzen  
(zitiert nach: Hungenberg 2014, S. 136)

Die Ergebnisse der Stärken-Schwächen-Analyse können in ähnlicher Form wie jene der Chancen-Risiken-Analyse dargestellt werden. Man vergleicht das eigene Unternehmen dabei mit dem stärksten Wettbewerber (► Abbildung 3.25).

Das Stärken-Schwächen-Profil bildet gemeinsam mit dem Chancen-Risiken-Profil die SWOT-Analyse. Sie kann in ein McKinsey-Portfolio, wie es in *Abschnitt 3.2.3* dargestellt wird, überführt werden. Es bleibt anzumerken, dass Stärken ausgebaut und Schwächen gemildert werden können. Es dürfte im Regelfall einfacher sein, sich gegenüber der Konkurrenz zu verbessern, als Umweltbedingungen zu verändern. Wichtig ist es vor allem, die vorhandenen Stärken zu nutzen, um Chancen zu realisieren. Für kritische Kombinationen von Schwächen und Risiken gilt es Handlungsoptionen zu entwickeln und entsprechend – z. B. durch Kooperation mit einem starken Partner – zu reagieren.





**Abbildung 3.25:** Stärken-Schwächen-Profil  
(zitiert nach: Bea/Haas 2016, S. 132)

Zur Illustration der Erstellung eines Stärken-Schwächen-Profiles dient ein Beispiel:

### Beispiel: Stärken-Schwächen-Profil (Potenzialanalyse)

Im Rahmen der Unternehmensanalyse wird der Controller der Becker AG eine Potenzialanalyse durchführen. Die zu beurteilenden Potenzialgrößen sind Produktivität, Personalkosten, FuE-Aktivitäten sowie Finanzstärke. Folgende wichtige Kennzahlen der Becker AG wurden als wesentlich identifiziert:

Beträge in Mio. € bzw. Anzahl	2014	2015	2016
Umsatzerlöse	4.828	4.907	4.989
FuE-Aufwand	919	934	950
Personalaufwand	1.557	1.574	1.580
Mitarbeiter (Durchschnitt)	26.131	26.560	26.610
Bilanzsumme	5.590	5.500	5.550
Eigenkapital	3.000	2.900	2.950

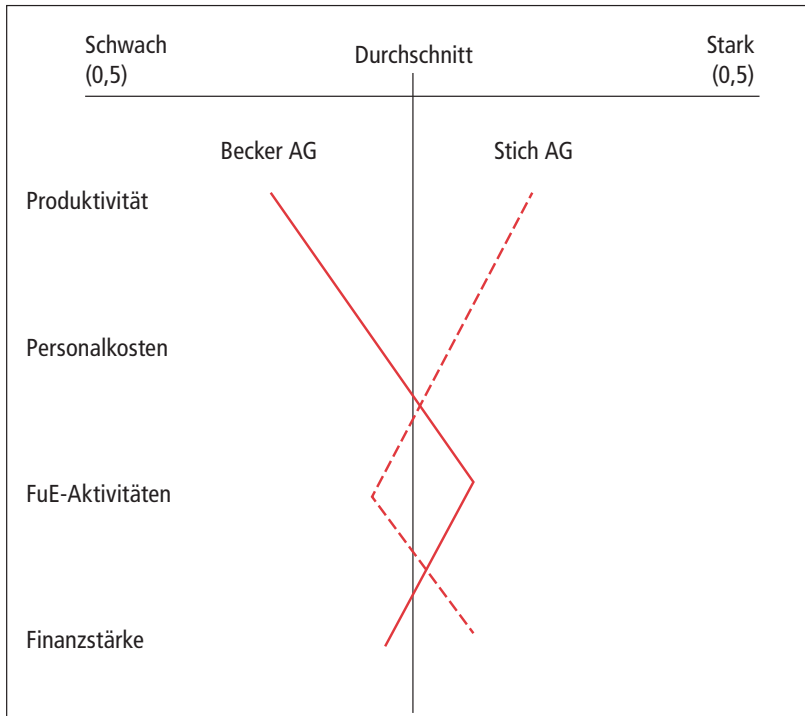
Für die Stich AG, schärfster Konkurrent der Becker AG, konnten die folgenden Informationen in Erfahrung gebracht werden:

Beträge in Mio. € bzw. Anzahl	2014	2015	2016
Umsatzerlöse	2.963	3.065	3.202
FuE-Aufwand	445	460	512
Personalaufwand	557	593	604
Mitarbeiter (Durchschnitt)	10.400	10.783	10.956
Bilanzsumme	2.532	2.699	2.565
Eigenkapital	1.650	1.704	1.690

Zunächst werden für beide Unternehmen die für die Potenzialgrößen entscheidenden Kennzahlen (Produktivität, Personalkosten je Mitarbeiter, F&E-Aktivität und Finanzstärke) berechnet. Diese werden dann in Relation zum Durchschnitt gesetzt:

(alle Angaben in Mio. €)	Becker AG				Stich AG				Ungewichteter Durchschnitt
	2014	2015	2016	Ø	2014	2015	2016	Ø	
Produktivität (Umsatz/MA)	184,76	184,75	187,49	185,67	284,90	284,24	292,26	287,13	236,4
<b>Relativer Wert</b>				<b>0,79</b>				<b>1,21</b>	
Personalkosten (Pers.aufw./MA)	59,58	59,26	59,38	59,41	53,56	54,99	55,13	54,56	56,99
<b>Relativer Wert</b>				<b>0,96</b>				<b>1,04</b>	
FuE-Aktivität (FuE in % v. Umsatz)	19,0%	19,0%	19,0%	19,0%	15,0%	15,0%	15,99%	15,33%	17,16%
<b>Relativer Wert</b>				<b>1,11</b>				<b>0,89</b>	
Finanzstärke (EK-Quote)	53,67%	52,72%	53,15%	53,18%	65,17%	63,13%	65,89%	64,73%	59,26%
<b>Relativer Wert</b>				<b>0,90</b>				<b>1,09</b>	

Die Becker AG weist mit Ausnahme der F&E-Aktivitäten unterdurchschnittliche relative Werte ( $<1$ ) auf, es kann folgendes Stärken-Schwächen-Profil skizziert werden:



Zur Korrektur der Schwächen könnten z. B. folgende Maßnahmen dienen:

- Verbesserung der Produktivität durch Prozessoptimierung und Schulung
- Senkung der durchschnittlichen Personalkosten durch verstärkte Einstellung jüngerer und damit meist günstigerer Arbeitskräfte
- Erhöhung der Eigenkapitalquote durch Verzicht auf Dividendenausschüttungen

Die F&E-Stärke sollte beibehalten, ggf. gestärkt werden.

### Benchmarking

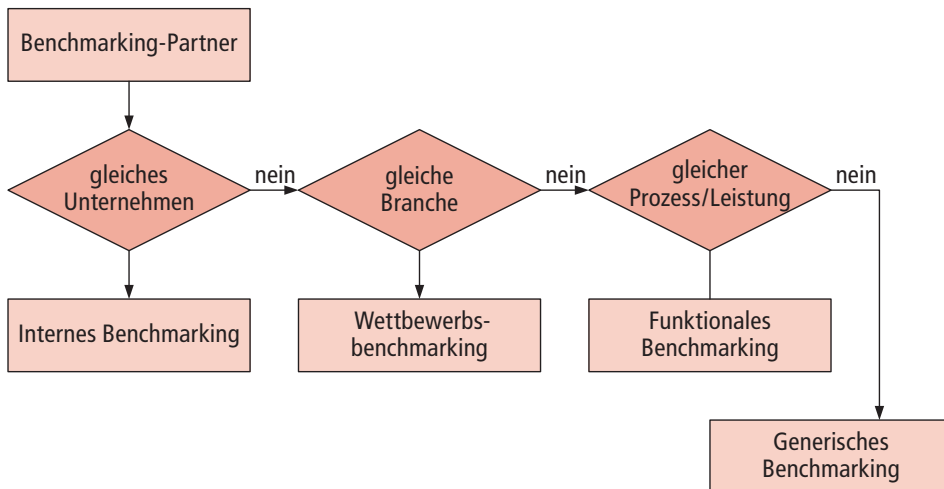
Eine weitere Möglichkeit, sich mit den Besten zu messen, bietet das **Benchmarking**. Benchmarking stellt einen kontinuierlichen Prozess dar, in dem Prozesse und Leistungen des eigenen Unternehmens mit anderen verglichen werden. Durch den Vergleich werden Schwächen und Stärken bewusst, man kann daraus strategische Handlungen ableiten und von den Besten lernen. Benchmarking kann nicht nur in der strategischen Planung eingesetzt werden, es ist auch gut für die strategische Kontrolle geeignet.

Man unterscheidet verschiedene **Benchmarking-Arten**:

Arten des Benchmarking	Vorteile	Nachteile
<b>Intern:</b> Vergleiche innerhalb eines Unternehmens oder einer Unternehmensgruppe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Übertragbarkeit der gefundenen Lösungen</li> <li>• Einfache Datensammlung</li> <li>• Schnelle Ergebnisse</li> <li>• Gute Ergebnisse für international ausgerichtete Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine großen Verbesserungen</li> <li>• Mögliche interne Rivalität</li> </ul>
<b>Extern:</b> Vergleiche mit Konkurrenzunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeit der eigenen Positionierung im Wettbewerb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensible Partnersuche</li> <li>• Möglicherweise keine revolutionären Neuheiten, sondern nur branchenübliche Vorgehensweisen</li> </ul>
<b>Branchenextern:</b> Vergleiche mit branchenfremden Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeit der Übernahme von innovativen neuartigen Ideen</li> <li>• Konkurrenzfreie Partnersuche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwierige Übertragbarkeit der Lösungen</li> <li>• Hoher Aufwand</li> </ul>

**Tabelle 3.7:** Benchmarking-Arten (zitiert nach: Jung 2014, S. 313)

**Internes Benchmarking** kann kritisch hinterfragt werden, da unter Umständen geringe Verbesserungen eines an sich schlechten Zustands positiv wahrgenommen werden. Allerdings ist der Aufwand für die Datenbeschaffung für internes Benchmarking am geringsten. **Externes Benchmarking** setzt zum Vergleich bereite Konkurrenzunternehmen voraus, dies dürfte bei vielen Unternehmen schwierig sein. **Branchenexterne Vergleiche** bergen Innovationspotenzial, sind jedoch nicht immer 1:1 übertragbar. Beim branchenexternen Benchmarking kann man funktionales und generisches Benchmarking unterscheiden:



**Abbildung 3.26:** Unterscheidung von Benchmarking-Formen nach Vergleichspartnern (zitiert nach: Baus 2000, S. 183)

# Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwortschutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: [info@pearson.de](mailto:info@pearson.de)

## Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.**

## Hinweis

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

**<http://ebooks.pearson.de>**