

Der Heft 1 26. Jan. 2004 Klein/Vikas/Zehetner Controlling- Berater

Informationen
Instrumente
Praxisberichte



Controlling aktuell

- Bericht von der Saarbrücker Arbeitstagung 2003
- Gewinnabgrenzungsaufzeichnungsverordnung verabschiedet
- Seminarübersicht Controlling – 1. Halbjahr 2004

**Strategische Erfolgskomponentenanalyse:
Evaluierung des Strategieerfolges im Jahresvergleich**

Trusted Controlling – Wege aus der Vertrauenskrise

**Variables Vergütungsmodell zur wertorientierten
Unternehmensführung**

Unternehmensführung durch systemisches Management

**Balanced Scorecard: Leitfaden zur erfolgreichen Integration
in ausgewählte Unternehmensprozesse**

Strategische Erfolgskomponentenanalyse: Evaluierung des Strategieverfolges im Jahresvergleich

- Balanced Scorecards helfen, die Strategie zu operationalisieren und den Erfolg der operativen Aktionen sichtbar zu machen. Doch wie evaluiert man den Erfolg der gesamten Strategie?
- Um den Strategieverfolg messen zu können, ist es erforderlich, die einzelnen Erfolgskomponenten zu analysieren: Wachstum, Preise und Produktivität.
- Anschließend können die Komponenten der gewählten bzw. der verworfenen Strategieoption zugeordnet werden. Konjunkturelle Einflüsse müssen dabei isoliert werden.
- Anhand zweier Branchenbeispiele (Software, Chemie) wird das Vorgehen bei der Strategischen Erfolgskomponentenanalyse erläutert.
- Mit der im nächsten Haupte Controlling Office enthaltenen Excel-Datei können Simulationen in beiden Beispielen durchgeführt und die Strategische Erfolgskomponentenanalyse für das eigene Unternehmen aufgebaut werden.

Inhalt	Seite
1	Vorbemerkung 33
2	Strategie-Controlling 34
2.1	Strategische Analyse 34
2.2	Strategieformulierung und -auswahl 37
2.3	Strategieimplementierung 39
2.4	Strategieevaluierung 40
2.4.1	Komponentenanalyse: Wachstum, Preise, Produktivität 41
2.4.2	Strategieanalyse: Strategieverfolg oder -versagen 44
3	Zwei Unternehmensbeispiele 45
3.1	Das Beispiel „Betasoft“ (Strategie der Kostenführerschaft) 45
3.1.1	Die strategische Ausgangssituation 45
3.1.2	Der Ergebnisvergleich 46
3.1.3	Die Komponentenanalyse 47
3.1.4	Die Strategieevaluierung 49
3.2	Das Beispiel „Unitedcolours“ (Strategie der Differenzierung) 50
3.2.1	Die strategische Ausgangssituation 50

3.2.2	Der Ergebnisvergleich	50
3.2.3	Die Komponentenanalyse	51
3.2.4	Die Strategieevaluierung	53
4	Zusammenfassung	54
5	Literaturhinweise	55

■ Der Autor

Dr. Karl Zehetner ist seit 1995 in der Beratung (Plaut Consulting, IDS Scheer) und in der wissenschaftlichen Lehre (Lehraufträge an der TU Graz, Universität Innsbruck, Wirtschaftsuniversität Wien) tätig. Nebenberuflich ist er Lektor für „Managerial Accounting“ an der Fachhochschule für Finanz-, Rechnungs- und Steuerwesen in Wien sowie Herausgeber des „Controlling-Beraters“. E-Mail: Karlzehetner@yahoo.com.

1 Vorbemerkung

Um die Jahrtausendwende herum haben sich fast alle Unternehmen mit ihrer strategischen Ausrichtung befasst. Die tiefere Ursache dieses Trends ist wohl auch im magischen Datum zu sehen: Wir alle erinnern uns daran, dass in den neunziger Jahren fast jedes Projekt die Jahreszahl 2000 im Namen trug. Das runde Datum beherrschte das Denken, man machte sich Gedanken, wie es danach weitergehen sollte. Dazu kam als Auslöser dieses Trends die Balanced Scorecard nach der Veröffentlichung von Kaplan/Norton 1996. Die BSC, von Robert Kaplan, Professor an der renommierten Harvard Business School, äußerst geschickt vermarktet, gilt allgemein als besonders geeignetes Werkzeug zur Operationalisierung der Strategie.

In den ersten Jahren des dritten Jahrtausends haben die Unternehmen dann plötzlich andere Sorgen gehabt. Der Konjunkturereinbruch hat den Fokus unternehmerischen Handelns auf Kostenreduktion und Optimierung des Kapitaleinsatzes gelegt. Dies geschah oftmals nicht aus strategischen Überlegungen heraus, sondern schlicht aus der Notwendigkeit, die schwierigen Zeiten zu überstehen. Diese kurzfristigen Dringlichkeiten dürfen jedoch nicht dazu führen, auf Dauer das Thema „Strategie“ zu vernachlässigen. Controller müssen stets in die Zukunft blicken; gerade jetzt ist es Zeit, sich mit der strategischen Ausrichtung für die nächsten zehn Jahre zu beschäftigen.

Hand aufs Herz – deutsche Controller standen der BSC nie ganz vorurteilsfrei gegenüber. Ein bestechend simples Konstrukt, von dem die Berater versprechen, es innerhalb kurzer Zeit einzuführen, und das die Lösung aller Strategieprobleme verheißt – das widerstrebt deutschem Gründlichkeitsdenken. Kaplan hat sich über diesen deutschen Drang zur Perfektion bei seinen vielen Vorträgen zum Thema stets lustig gemacht und er hat damit sicher nicht ganz Unrecht. Doch die Kritik, dass ein geeignetes Evaluierungswerkzeug für die Strategie auch bei Einsatz der BSC fehlt, besteht zu Recht. Die Erfinder der Balanced Scorecard äußern sich zu diesem Thema eher vage. Von „Double Loop Learning“ ist die Rede, wenn es um die Messung des Strategieerfolges geht.

Ein Faktor, der dabei zu wenig Beachtung findet, ist, dass es neben den Auswirkungen der eigenen Strategie auch andere Einflüsse auf den Unternehmenserfolg gibt, insbesondere die Konjunktur. In Zeiten guten Wirtschaftswachstums ist man versucht, Absatz- und Gewinnerhöhungen als Bestätigung für das eigene strategische Management zu interpretieren. Vielleicht klopft man sich dabei aber etwas voreilig auf die Schulter! Umgekehrt kann in der Rezession trotz optimaler Strategie eine Verschlechterung des Unternehmenserfolges nicht immer verhindert werden.

Strategie nicht vernachlässigen!

Konjunktur und Strategie ...

... beeinflussen den Erfolg

Es ist daher notwendig, die einzelnen Erfolgskomponenten zu isolieren. Eines der Hilfsmittel zur Messung des Strategieerfolges ist der Mehrjahresvergleich des Betriebsergebnisses mit Analyse der Einflüsse auf die Gewinnentwicklung.

2 Strategie-Controlling

Bevor man die Strategie (mithilfe der Balanced Scorecard) implementiert und anschließend (mit der unten beschriebenen Strategischen Erfolgskomponentenanalyse) evaluiert, muss man allerdings erst mal eine Strategie haben. Eine Strategie beschreibt, wie die eigenen Stärken mit den Chancen des Marktes passend verbunden werden, um globale Unternehmensziele zu erreichen.

Strategie-Controlling besteht aus vier Schritten:

1. Strategische Analyse
2. Strategieformulierung und -auswahl
3. Strategieimplementierung
4. Strategieevaluierung

2.1 Strategische Analyse

SWOT-Analyse als Ausgangspunkt

Ausgangspunkt der Strategiefindung ist eine „SWOT“-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), in der die Stärken und Schwächen des Unternehmens den Chancen und Gefahren des Marktumfeldes gegenübergestellt werden. Für eine solche Analyse holen Unternehmen manchmal Berater ins Haus, wobei ein grundlegendes Verständnis der Branche und des Marktumfeldes allerdings unerlässlich ist. Entscheidend für die Aussagekraft der SWOT-Analyse ist dabei die Verbindung der Stärken mit den Chancen. Viele Unternehmen sind stolz auf ihre Stärken und übersehen dabei, dass diese Stärken möglicherweise im zukünftigen Geschäft gar keine wesentliche Rolle mehr spielen. Andererseits bemühen sich viele Unternehmen mit großen Anstrengungen um eine Beseitigung vermeintlicher Schwachstellen, die aber in Wirklichkeit keinen signifikanten Wettbewerbsnachteil bringen. Insbesondere interne Prozesse sind eine häufig betretene Spielwiese für qualitative Verbesserungsmaßnahmen. Nicht, dass dagegen grundsätzlich etwas einzuwenden wäre; das Arbeiten an den wertschöpfenden Prozessen sollte jedoch Vorrang haben!

Branchenanalyse mittels „Five Forces“

Voraussetzung für die SWOT-Analyse ist, wie schon erwähnt, ein Grundverständnis der Branche. Zur Beschreibung der Branchensituation eignet sich hervorragend das „Five Forces“-Modell von Porter. Die fünf Kräfte, in deren Spannungsfeld das Unternehmen zu bestehen hat, sind in Abb. 1 dargestellt.

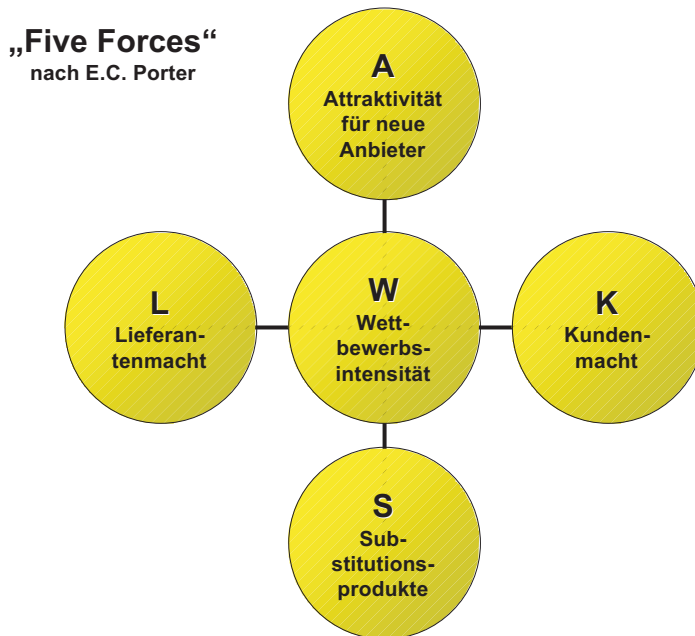


Abb. 1: „Five Forces“ nach E. C. Porter

1. Attraktivität für neue Anbieter: Die Gefahr durch potenzielle Markteintreter ist durch die existierenden Eintrittsbarrieren sowie die absehbaren Reaktionen der etablierten Anbieter bestimmt. Sie kann durch Beantwortung folgender Fragen eingeschätzt werden:

Eintrittsbarrieren

- Wie einfach ist es für einen Newcomer, den Markt zu betreten?
- Sind die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen einfach herzustellen?
- Wie viel Kapitaleinsatz braucht man, um neu in den Markt einzutreten?
- Ist dieses Kapital derzeit leicht zu beschaffen?
- Gibt es Unternehmen, die derzeit vor- oder nachgelagerte Produkte erzeugen oder Dienstleistungen erbringen und die vielleicht über das nötige Know-how auch für unsere Branche verfügen?
- Ist die Technologie durch Patente abgesichert?
- Über welche Kriegskassen verfügen die etablierten Anbieter?
- Wie groß sind deren Austrittsbarrieren?

2. Wettbewerbsintensität: Die Rivalität unter Mitbewerbern ist durch folgende Faktoren bestimmt:

- Ist der Markt zersplittert oder wird er von einigen wenigen Unternehmen beherrscht (Oligopol)?
- Gibt es einen klar erkennbaren Marktleader?
- Hat dieser einen technologischen Vorsprung oder beruht seine Macht auf seiner Bekanntheit – vielleicht weil er der erste am Markt war?
- Welche Mitbewerber haben das „Bestpreis“-Image?
- Welche Mitbewerber haben derzeit wirtschaftliche Schwierigkeiten?
- Verfolgen einige Konkurrenten eine brutale Verdrängungsstrategie oder ist die Branche eher durch „freundlichen“ Wettbewerb gekennzeichnet?
- Wie hoch sind die Fixkosten und die Lagerkosten in der Branche (und somit der Preisdruck bei unausgelasteten Kapazitäten)?
- Wie hoch sind die Austrittsbarrieren?

Welche Auswirkung die Höhe der Eintritts- und Austrittsbarrieren im Markt auf die Ertragssituation hat, zeigt Abb. 2.

Eintritts- und Austrittsbarrieren

		Austrittsbarrieren	
		niedrig	hoch
Eintrittsbarrieren	hoch	Hohe, stabile Erträge	Hohe, aber unsichere Erträge
	niedrig	Geringe, aber stabile Erträge	Niedrige, unsichere Erträge

Abb. 2: Einfluss von Eintritts- und Austrittsbarrieren auf die Erträge

3. Substitutionsprodukte: Der technische Fortschritt, aber auch politische Veränderungen lassen oft innerhalb kurzer Zeit Produkte oder Dienstleistungen weitgehend überflüssig werden.

- Welche Entwicklungen bedrohen die eigene Branche?
- Wird das Produkt bald überflüssig?

4. Kundenmacht: Der Kunde ist (fast) immer König, aber in einigen Branchen ist er beinahe ein absolutistischer Herrscher.

- Wie viele potenzielle Kunden kann unser Unternehmen überhaupt ansprechen?
- Sind wir von nur einem oder einigen wenigen Großkunden abhängig?
- Können diese Großkunden ohne große Umstellungen auf andere Lieferanten zurückgreifen?
- Haben die Produkte oder Dienstleistungen, die wir anbieten, einen signifikanten Anteil an den Gesamtkosten unserer Kunden?
- Wie wichtig ist die Qualität dieser Produkte oder Leistungen für die Produkte, die unsere Kunden herstellen?

5. Lieferantenmacht:

- Sind wir von bestimmten Lieferanten abhängig?
- Wie leicht sind diese Lieferanten zu ersetzen?
- Sind die Lieferbranchen stärker konzentriert als unsere eigene Branche?
- Ist unsere Branche wichtig für die Lieferanten?
- Können die Lieferanten glaubhaft mit Vorwärtsintegration drohen?
- Bestehen Substitutionsmöglichkeiten?

Man sollte den Begriff „Lieferant“ ruhig etwas weiter fassen: Auch die eigenen Mitarbeiter sind letztendlich Lieferanten ihrer Arbeitskraft.

- ▷ Sind wir von wenigen Schlüsselmitarbeitern sehr stark abhängig?
- ▷ Wie leicht ist es, qualifizierte Mitarbeiter zu beschaffen?
- ▷ Wie lange dauert es, sie selbst auszubilden?
- ▷ Lauert die Konkurrenz permanent vor unserer Tür, um unsere besten Mitarbeiter abzuwerben?

Letztendlich ergibt sich im Spielfeld dieser fünf Kräfte ein Gewinnpotenzial (bzw. Gewinnzuwachspotenzial).

Mitarbeitermacht

2.2 Strategieformulierung und -auswahl

Das Wesen der Strategie besteht nun darin, Geschäftstätigkeiten anders als die Konkurrenz auszuführen. Porter führte in seinem Buch¹ das Konzept der **generischen Strategien** ein, um die alterna-

Generische Strategien

¹ Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage, New York, London 1985.

Kostenführerschaft und Differenzierung

tiven Wege zu einer soliden Wettbewerbsposition innerhalb einer Branche aufzuzeigen. Der Schlüssel liegt dabei im Schaffen von Wettbewerbsvorteilen. Ein Unternehmen besitzt dann solche Vorteile, wenn seine Leistungen sich zumindest in einem ausschlaggebenden Punkt von denen seiner Wettbewerber unterscheiden und damit bestimmte Kundenbedürfnisse besser bedienen.

Die wichtigsten Basis-Strategien sind „Kostenführerschaft“ und „Differenzierung“ (s. Abb. 3). Diese Strategien sind vor allem für große, global agierende Unternehmen wichtig. Kleine und mittlere Unternehmen haben noch eine dritte Option: die Nischenstrategie. Erfolgreiche Unternehmen sind dadurch gekennzeichnet, dass keine dieser strategischen Optionen klar erkennbar wird („stuck in the middle“). Wer nach der Devise „Allen steht alles offen“ handelt, riskiert strategische Mittelmäßigkeit, die zu unterdurchschnittlichen Leistungen führt. Dieser Zusammenhang zwischen Grundstrategie und Erfolg wurde in mehreren Studien einwandfrei bewiesen.

Generische Strategietypen

		Wettbewerbsorientierung	
		Kosten	Differenzierung
Marktorientierung	Branchenweit	Kostenführerschaft ⇒ Preise/Kosten ⇒ Standardprodukt	Differenzierung ⇒ Qualität/Leistung ⇒ Einzigartiges Produkt
	Marktnische	Fokussierung mit Kostenorientierung ⇒ Begrenztes Bedürfnis ⇒ Preiselastisches Produkt	Fokussierung mit Differenzierung ⇒ Spezifisches Bedürfnis ⇒ Preisunelastisches Produkt

Abb. 3: Generische Strategietypen nach E. C. Porter

Als „**Kostenführerschaft**“ bezeichnet man die Fähigkeit des Unternehmens, die Produkte oder Leistungen mit geringeren Kosten als die Mitbewerber zur Verfügung zu stellen. Voraussetzung dafür ist eine kontinuierliche Erhöhung der Produktivität, die konsequente Vermeidung von Verschwendung sowie eine strenge Kostenüberwachung. Aufgrund der günstigen Kostenstruktur können die Pro-

dukte oder Leistungen zu einem geringeren Preis angeboten werden als dies die Konkurrenz vermag.

„**Differenzierung**“ hingegen ist die Fähigkeit des Unternehmens, Produkte oder Leistungen zur Verfügung zu stellen, die in der Wahrnehmung der Kunden als höherwertig oder einzigartig im Vergleich zu Konkurrenzprodukten erscheinen. Diese Wahrnehmung führt zu höherer Kundenloyalität und zur Bereitschaft, höhere Preise zu akzeptieren. Diese Preise decken die mit der Differenzierung zwangsläufig verbundenen höheren Kosten.

Während große Unternehmen nur mit einer dieser beiden Strategien Erfolg haben können, gibt es für kleine und mittlere Unternehmen noch die Möglichkeit, es sich in einer Marktnische bequem zu machen. Diese „**Nischenstrategie**“ geht dann auf, wenn ein ganz klar abgegrenzter Abnehmerkreis eine ganz klar definierte und strikt abgrenzbare Leistung benötigt. Ein Kfz-Ausrüster kann z. B. erfolgreich sein, wenn er sich auf Feuerwehrfahrzeuge spezialisiert. Know-how in der Entwicklung der verschiedenen Ausrüstungsgegenstände, Erfahrungen in den unterschiedlichsten Brandschutzbestimmungen, Marktkenntnis einschließlich persönlichen „Zugangs“ zu den Feuerwehren, Kenntnis der Finanzierungswege in diesem Kundenkreis sind die Grundpfeiler des Erfolges. Bei der Begrenztheit dieses Marktsegmentes ist kaum ein großer Anbieter daran interessiert, enorme Ressourcen in die Entwicklung dieser Fähigkeiten und Kenntnisse zu stecken.

In der Vergangenheit hat eine solche Nischenstrategie auch in räumlich abgegrenzten Märkten funktioniert. Es ist damit zu rechnen, dass sich dies derzeit drastisch ändert. Durch die Möglichkeiten moderner Kommunikationsmittel, insbesondere des Internets, tritt jedes Nischenunternehmen in unmittelbare weltweite Konkurrenz zu allen anderen Nischenanbietern.

Eine Nischenstrategie ist für ein Unternehmen daher zunehmend nur dann Erfolg versprechend, wenn es sich weltweit in dieser Nische ausbreitet und Mitbewerbern dort keinen Platz lässt. Dies bedeutet aber, dass Kostenführerschaft oder Differenzierung auch für kleine und mittlere Unternehmen immer wichtiger werden.

2.3 Strategieimplementierung

Zur Operationalisierung der Strategie setzen Unternehmen zunehmend auf die Balanced Scorecard.² Die Balanced Scorecard soll

**Strategie-
implementierung
mit der BSC**

² Vgl. Kaplan, R. S.; Norton, D. B.: The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston 1996.

eines der größten Probleme jeder Organisation lösen: Viele Unternehmen haben zwar eine Strategie, doch kaum ein Mitarbeiter handelt danach. Was die Unternehmensleitung beschließt, verhallt jenseits des Vorstandszimmers also meist ungehört. Die Balanced Scorecard soll nun die Strategie ins Tagesgeschäft aller Mitarbeiter übersetzen. Das geht am besten übers Geld. Viele Firmen setzen die Balanced Scorecard ein, um die Gehälter an langfristige Ziele zu koppeln.

Zur BSC gibt es im „Controlling-Berater“ und „Haufe Controlling Office“ zahlreiche Veröffentlichungen, sodass sich eine Erläuterung an dieser Stelle erübrigt.

2.4 Strategieevaluierung

Zielerreichung wird mit der BSC gemessen

Wie misst man den Erfolg der Strategie? Die Protagonisten der Balanced Scorecard sprechen von „Double Loop Learning“. Die erste Evaluierungsschleife beschäftigt sich mit der Frage, ob die Aktionen auch tatsächlich zur Erreichung der Ziele geführt haben. In der zweiten Schleife wird überprüft, ob die Strategie insgesamt richtig war, also ob überhaupt die richtigen Ziele gesetzt worden sind.

Die erste Schleife funktioniert dabei meistens gut: Ob die Ziele erreicht worden sind, ist schnell ersichtlich. Statt umfangreicher Controlling-Reports genügt die tabellarische Darstellung der Balanced Scorecard im Intranet. Viele Firmen nutzen ihre Scorecards dann auch dafür, Gehälter an langfristige Ziele zu koppeln. Das Verfahren ist leicht verständlich und – zumindest aus inhaltlicher Sicht – leicht implementierbar.

Strategieerfolg muss auch gemessen werden

Die zweite Schleife – die Strategieevaluierung selbst – ist hingegen weder übersichtlich, noch bequem implementierbar. Was nützt aber die Erreichung strategischer Ziele, wenn die Strategie insgesamt die falsche war? Eines der Hilfsmittel zur Messung des Strategieerfolges ist die Strategische Erfolgskomponentenanalyse. Darunter ist der Mehrjahresvergleich des Betriebsergebnisses mit Analyse der Einflüsse auf die Gewinnentwicklung und Zuordnung zu den generischen Strategien zu verstehen.

Die Methodik leitet sich von der Abweichungsanalyse der Grenzplankostenrechnung ab. Sie lehnt sich insbesondere an die Berechnung der Preis-, Mengen- und Mix-Abweichungen in der

Deckungsbeitragsrechnung an.³ Beispiele, in denen Methoden der Abweichungsanalyse zur Strategieevaluierung eingesetzt werden, finden sich in der amerikanischen betriebswirtschaftlichen Literatur.⁴ In der Strategischen Erfolgskomponentenanalyse werden beide Ansätze verbunden und die Zuordnung zur generischen Strategie standardisiert.

Das Verfahren läuft in zwei Schritten ab:

1. Zunächst werden die Veränderungen in ihre Komponenten zerlegt (Komponentenanalyse).
2. Anschließend erfolgt eine Zuordnung dieser Komponenten zur gewählten sowie zur verworfenen Grundstrategie (Strategieanalyse).

2.4.1 Komponentenanalyse: Wachstum, Preise, Produktivität

Gewinnsteigerungen oder -reduktionen können drei Ursachen haben: Absatzwachstum oder -rückgang, Preiserhöhungen oder -reduktionen sowie Veränderungen in der Produktivität. Kaum jemals weisen alle drei Komponenten in die gleiche Richtung. Manchmal wird Absatzwachstum durch Verkaufspreisreduktionen erzielt, manchmal kann man durch Inkaufnahme höherer Preise für Produktionsfaktoren (z.B. Personal) die Produktivität erhöhen usw.

Auf der Umsatzseite beeinflussen Absatzmengen und Absatzpreise das Ergebnis. Hier werden nur zwei Komponenten (Wachstum und Preis) wirksam (s. Abb. 4). Im günstigsten Fall bedeutet das:

- ▷ Wachstumskomponente: Absatzmengenwachstum (günstig).
- ▷ Preiskomponente: Absatzpreiserhöhungen (günstig).

Im schlechtesten Fall hingegen:

- ▷ Wachstumskomponente: Absatzmengenrückgang (ungünstig).
- ▷ Preiskomponente: Absatzpreissenkungen (ungünstig).

**Ergebnisanalyse:
die drei
Komponenten
der Ergebnis-
veränderung**

Umsatzeffekte

³ Vgl. dazu Putzhammer, C.; Zehetner, K.: Unternehmensmodell ‚QUATTRO‘ Teil 5: Die Planung und Steuerung der Deckungsbeiträge – das Vertriebs-Controlling, in: Der Controlling-Berater, Heft 5/2003.

⁴ Vgl. dazu Banker, R.; Datar, S.; Kaplan, R.: Productivity Measurement and Management Accounting, in: Journal of Accounting, Auditing, and Finance, Vol. 5, New York 1989, sowie: Horngren, C. T.; Foster, G.; Datar, S. M.: Cost Accounting – A Managerial Emphasis, Upper Saddle River, New Jersey 2002.

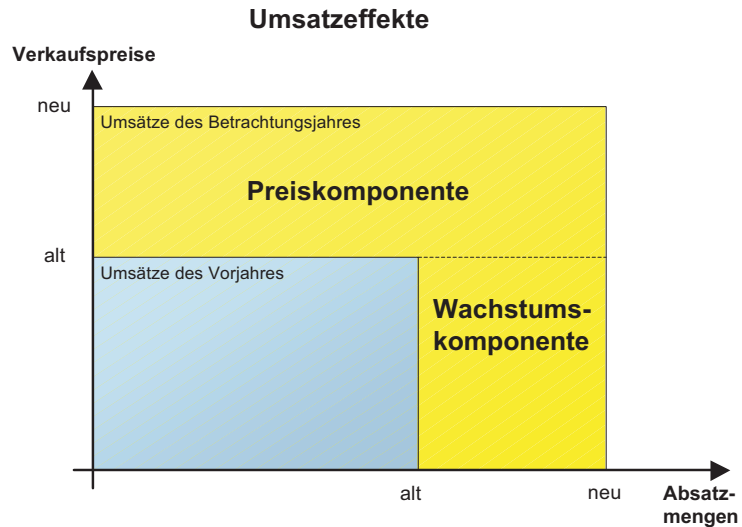


Abb. 4: Wachstums- und Preiskomponente der Umsätze

Kosteneffekte

Auf der Kostenseite beeinflussen Faktormengen, Faktorpreise und Veränderungen der Produktivität das Ergebnis. Hier werden somit alle drei Komponenten (Wachstum, Preis und Produktivität) wirksam (s. Abb. 5). Der günstigste Fall ist:

- ▷ Wachstumskomponente: höhere Einsatzmengen aufgrund von Absatzmengenwachstum (ungünstig).
- ▷ Preiskomponente: Senkungen der Preise der Produktionsfaktoren (Material, Löhne, Energie usw.) (günstig).
- ▷ Produktivitätskomponente: Verringerung des Input-Output-Verhältnisses, d. h., je Produkt- oder Leistungseinheit wird eine geringere Menge an Produktionsfaktoren benötigt (günstig).

Der schlechteste Fall wäre:

- ▷ Wachstumskomponente: geringere Einsatzmengen durch Absatzmengenrückgang (günstig).
- ▷ Preiskomponente: Erhöhungen der Preise der Produktionsfaktoren (ungünstig).
- ▷ Produktivitätskomponente: Erhöhung des Input-Output-Verhältnisses, d. h., je Produkt- oder Leistungseinheit wird eine größere Menge an Produktionsfaktoren benötigt (ungünstig).

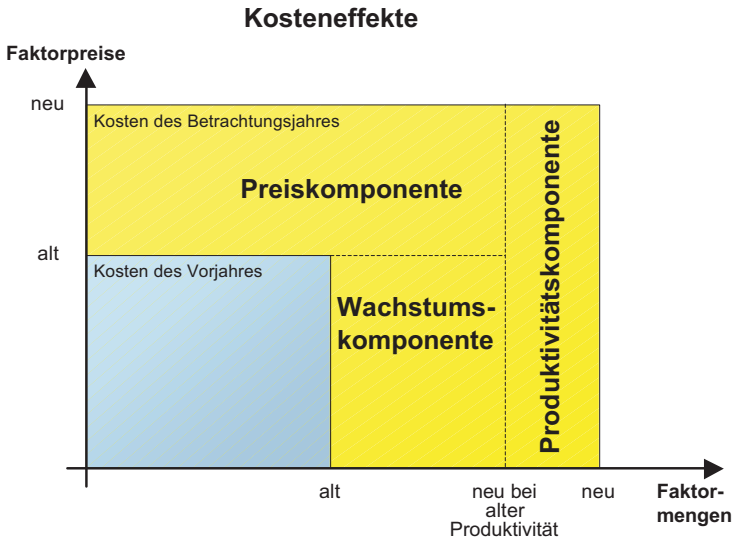


Abb. 5: Wachstums-, Preis- und Produktivitätskomponente der Kosten

Die Formeln zur Berechnung der drei Komponenten sind Abb. 6 zu entnehmen.

Formeln zur Komponentenanalyse

	Umsatzeffekt	Kosteneffekt
Wachstumskomponente	$(NM - AM) \times AP$	$(NM_{aP} - AM) \times AP$
Preiskomponente	$NM \times (NP - AP)$	$NM_{aP} \times (NP - AP)$
Produktivitätskomponente	---	$(NM - NM_{aP}) \times NP$

- Abkürzungen:
- AM = Alte (Absatz- oder Faktor-)Menge
 - NM_{aP} = Neue Faktormenge bei alter Produktivität
 - = Alte Faktormenge x (Neue Absatzmenge / Alte Absatzmenge)
 - NM = Neue (Absatz- oder Faktor-)Menge
 - AP = Alter (Absatz- oder Faktor-)Preis
 - NP = Neuer (Absatz- oder Faktor-)Preis

Abb. 6: Formeln zur Komponentenanalyse

2.4.2 Strategieanalyse: Strategieerfolg oder -versagen

Nachdem die Symptome erforscht worden sind, kann der Erfolg oder Misserfolg der gewählten Strategie qualitativ und quantitativ bestimmt werden.

Erst konjunkturelle Einflüsse isolieren ...

Ein Teil des Effektes der Wachstumskomponente der Ergebnisveränderung kann dem **allgemeinen Branchenwachstum** zugeordnet werden, falls die Branche gerade in einer Wachstumsphase ist. Dieser Teil ist strategieneutral, d. h., man kann davon ausgehen, dass das allgemeine Branchenwachstum auch ohne ausgeprägte Unternehmensstrategie mitgemacht worden wäre. Nur jenes Wachstum, das über den Branchenschnitt hinausgeht (das also zu einem Marktanteilsgewinn führt), ist als Erfolg der Strategie zu werten. Natürlich kann eine falsche Strategie den gegenteiligen Effekt haben, also den Verlust von Marktanteilen.

... dann Komponenten den generischen Strategien zuordnen

Steigerungen der Produktivität, Senkung der Einkaufspreise der Produktionsfaktoren sowie der Marktanteilszuwachs durch Preissenkung (oder Verzicht auf branchenübliche Preiserhöhung) sind Auswirkungen der **Kostenführerschaft**. Diese Strategie bedeutet natürlich, auf Differenzierung verzichten zu müssen. Die positiven Effekte der Kostenführerschaft müssen die nachteiligen der Nichtdifferenzierung überwiegen.

Höhere Absatzpreise bzw. stärkeres Preiswachstum als bei der Konkurrenz sowie Marktanteilsgewinn durch Qualität, Service, Schnelligkeit oder Markenimage sind typische Auswirkungen der **Differenzierung**. Bei den Kosten darf der Differenzierer nicht am falschen Platz sparen. Er nimmt dadurch Nachteile durch schlechtere Produktivität oder höhere Einkaufspreise in Kauf, in der Erwartung, diese Nachteile durch die Vorteile der Differenzierung mehr als zu kompensieren.

Jedes Ergebnis kann somit in die drei Komponenten

- ▷ allgemeines Branchenwachstum,
- ▷ Kostenführerschaft (oder Verzicht darauf) und
- ▷ Differenzierung (oder Nichtdifferenzierung)

zerlegt werden.

3 Zwei Unternehmensbeispiele

Anhand zweier Unternehmen unterschiedlicher Branchen mit konträrer Strategie soll die Vorgehensweise verdeutlicht werden:

1. „Betasoft“, ein kleines Softwareunternehmen, das sich auf Warenwirtschaftssysteme für den Mittelstand spezialisiert hat. Die Software wird entwickelt und von den eigenen Beratern bei den Kunden installiert. Den Kunden wird ein Gratis-Support bei Software-Problemen garantiert.
2. „Unitedcolours“, ein Hersteller von Spezialfarben (Branchenleader auf seinem Gebiet). Die Chemikalien werden im Hause entwickelt und produziert. Der Vertrieb beschränkt sich auf wenige Spezialkunden.

3.1 Das Beispiel „Betasoft“ (Strategie der Kostenführerschaft)

3.1.1 Die strategische Ausgangssituation

Nach dem „Five Forces“-Modell kann die Positionierung des Unternehmens wie folgt beschrieben werden:

- ▷ Wettbewerb: Während große Unternehmen fast ausschließlich auf international tätige Anbieter von ERP-Systemen wie SAP, Oracle, Peoplesoft oder JD Edwards zurückgreifen, ist der Softwaremarkt im Mittelstand wesentlich stärker zersplittert. Es gibt eine große Zahl von – teilweise auf einzelne Branchen spezialisierten – Anbietern. Die variablen Kosten sind gering, daher ist bei Absatzrückgängen jederzeit mit Preiskriegen zu rechnen.
- ▷ Attraktivität für neue Anbieter: Die Branche ist durchaus attraktiv. Reine Warenwirtschaftssysteme ohne tiefe Integration z. B. des Rechnungswesens sind in überschaubarer Zeit zu realisieren. Die Kenntnis der Kundenbranchen ist entscheidend für den Erfolg.
- ▷ Substitutionsgefahr: Substitution droht vor allem durch mächtige ERP-Systeme, die bei verschlechterter Konjunktur den Mittelstand als neue Kundschaft schätzen lernen.
- ▷ Kundenmacht: Zunächst wegen des breiten Angebots hoch, verringert sich die Kundenmacht, wenn die Software einmal genutzt wird.
- ▷ Lieferantenmacht: Die einzigen bedeutenden Lieferanten sind die Mitarbeiter in Entwicklung und Vertrieb als Anbieter ihrer Arbeitskraft. Ihre Macht ist groß, weil von ihrem Know-how der Erfolg des Produktes abhängt.

**Strategische
Positionierung
„Betasoft“**

**Mehrjahres-
vergleich
„Betasoft“**

3.1.2 Der Ergebnisvergleich

Abbildung 7 zeigt den Mehrjahresvergleich in der Ergebnisrechnung der Betasoft sowie die Ausgangsdaten dafür. Es fällt auf, dass die Zahl der Installationen gestiegen, der Verkaufspreis aber gefallen ist. Dies kann Ausdruck von Investitionszurückhaltung bei den Kunden oder aber ein Hinweis auf eine Preisoffensive zur Marktdurchdringung sein. Die Zahl der Beratertage (die Beraterkosten werden als proportional zur Absatzmenge angesehen) ist hingegen nur in sehr geringem Umfang gestiegen – ein Hinweis auf gesteigerte Produktivität. Die übrigen Kosten werden als fix angesehen. Ihre Höhe hängt somit von der bereitgestellten Kapazität ab, die in beiden Fällen konstant geblieben ist. Die Kosten sind jedoch gestiegen.

Die Ergebnisrechnung zeigt, dass die Umsätze stärker gestiegen sind als die Kosten. Das Ergebnisplus gegenüber dem Vorjahr beträgt 324.000 Euro.

	2002	2003	Einheit
Installationen	80	100	Installationen
Verkaufspreis	50.000	46.000	Euro/Installation
Beratertage (var.)	5.000	5.250	Tage
Personalkosten pro Tag	480,00	504,00	Euro/Tag
Support Kapazität (in Installat.)	120	120	Installationen
Supportkosten (100% fix)	420.000	435.000	Euro
Programmierer	4	4	Mitarbeiter
Entwicklungskosten (100% fix)	375.000	390.000	Euro

Ergebnisrechnung (GKV):	2002	2003
Nettoumsatz	4.000.000	4.600.000
Implementierungskosten (var.)	2.400.000	2.646.000
Supportkosten (fix)	420.000	435.000
Programmiererkosten (fix)	375.000	390.000
	0	0
Gesamtkosten	3.195.000	3.471.000
Ergebnis	805.000	1.129.000
Änderung des Ergebnisses	324.000	

Abb. 7: Ergebnisvergleich (Beispiel „Betasoft“)

3.1.3 Die Komponentenanalyse

Abbildung 8 zeigt die Analyse der Ergebnisveränderung in ihren Bestandteilen. Die 25%ige Steigerung des Absatzes bedeutet eine günstige Wachstumskomponente von 400.000 Euro. Dieser Betrag errechnet sich aus 25% des Deckungsbeitrages des Jahres 2002 (Umsatz 4.000.000 Euro abzüglich variable Kosten 2.400.000 Euro = 1.600.000 Euro). Bei den Fixkosten gibt es keinen Wachstumseffekt, sofern keine sprungfixen Kosten zu berücksichtigen sind. Dies wäre nur der Fall, wenn die Kapazität des Kundensupports im Jahre 2003 für die Kundenzahl nicht mehr ausreichend gewesen wäre.

Leider haben sich die Faktorpreise durchweg erhöht, obwohl die Absatzpreise gesenkt worden sind. Dies ist wohl eine Folge der Verhandlungsmacht der Mitarbeiter. Der Saldo aus Umsatz- (400.000 Euro) und Kosteneffekt (180.000 Euro) errechnet sich für die Preiskomponente mit 580.000 Euro (ungünstig).

Die Produktivität ist erfreulicherweise gestiegen. Während die Berater im Jahr 2002 für 80 Installationen noch 5.000 Tage gebraucht haben (also 62,5 Tage im Durchschnitt), haben sie die 100 Installationen des Jahres 2003 mit 5.250 Tagen geschafft. Bei unveränderter Produktivität hätten sie 6.250 Tage gebraucht. Bei 504 Euro je Beraterstag beträgt die Produktivitätskomponente somit $(6.250 - 5.250) \times 504 = 504.000$ Euro (günstig). Diese Form der Berechnung gilt für variable Kostenbestandteile. Da sich Fixkosten stets auf die Kapazität beziehen, wäre hier eine Veränderung der Kapazität zu bewerten. Sowohl im Kundensupport als auch in der Entwicklung sind jedoch die Kapazitäten gleich geblieben.

1. Wachstumskomponente

2. Preiskomponente

3. Produktivitätskomponente

Erfolgskomponentenanalyse

Seite 48

Wachstumskomponente	Verkaufsmenge 2003	Verkaufsmenge 2002	Verkaufspreis 2002		
Umsatzeffekt	100	80	50.000	1.000.000	günstig
	Faktormenge 2003 bei Produktivität 2002	Faktormenge 2002	Faktorpreis 2002		
Implementierungskosteneffekt	6.250	5.000	480	-600.000	ungünstig
Supportkosteneffekt	120	120	3.500	0	----
Programmiererkosteneffekt	4	4	93.750	0	----
Gesamtkosteneffekt				-600.000	ungünstig
Gesamteffekt der Wachstumskomponente				400.000	günstig

Preiskomponente	Verkaufspreis 2003	Verkaufspreis 2003	Verkaufsmenge 2003		
Umsatzeffekt	46.000	50.000	100	-400.000	ungünstig
	Faktorpreis 2003	Faktorpreis 2003	Faktormenge 2003 bei Produktivität 2003		
Implementierungskosteneffekt	504	480	6.250	-150.000	ungünstig
Supportkosteneffekt	3.625	3.500	120	-15.000	ungünstig
Programmiererkosteneffekt	97.500	93.750	4	-15.000	ungünstig
Gesamtkosteneffekt				-180.000	ungünstig
Gesamteffekt der Preiskomponente				-580.000	ungünstig

Produktivitätskomponente	Faktormenge 2003	Faktormenge 2003 bei Produktivität 2002	Faktorpreis 2003		
Implementierungskosteneffekt	5.250	6.250	504	504.000	günstig
Supportkosteneffekt	120	120	3.625	0	----
Programmiererkosteneffekt	4	4	97.500	0	----
Gesamtkosteneffekt				504.000	günstig
Gesamteffekt der Produktivitätskomponente				504.000	günstig

Kontrolle:					
Gesamteffekt der Wachstumskomponente				400.000	günstig
Gesamteffekt der Preiskomponente				-580.000	ungünstig
Gesamteffekt der Produktivitätskomponente				504.000	günstig
Änderung des Ergebnisses				324.000	günstig

Abb. 8: Komponenten der Ergebnisveränderung (Beispiel „Betasoft“)

3.1.4 Die Strategieevaluierung

Senkungen der Verkaufspreise und starke Produktivitätssteigerungen sind das Kennzeichen einer erfolgreichen Strategie der Kostenführerschaft. In der Tat hatte sich Betasoft für diese generische Strategie entschieden. Wenn wir annehmen, dass das allgemeine Branchenwachstum 10% betragen hat und die Verkaufspreise – im Branchendurchschnitt – um 2% gefallen sind, kann mit diesen Informationen eine Zuordnung der Komponenten zur gewählten und zur verworfenen Strategie stattfinden (s. Abb. 9).

Evaluierung der Strategie der Kostenführerschaft

Effekt des allgemeinen Branchenwachstums:	160.000	günstig
Allgemeiner Preisverfall	-100.000	ungünstig
Preiserhöhung wegen Differenzierung	0	
Kosteneffekt der Preiskomponente	-180.000	ungünstig
Marktanteilsgewinn aufgrund Differenzierung	0	----
Effekt der Differenzierung (bzw. Nicht-Differenzierung)	-280.000	ungünstig
Produktivitätsveränderung	504.000	günstig
Allgemeiner Preisverfall	0	
Strategische Preisentscheidung	-300.000	ungünstig
Marktanteilsgewinn aufgrund strateg. Preissenkung	240.000	günstig
Effekt der Kostenführerschaft (bzw. Nichtführerschaft)	444.000	günstig
Kontrolle: Summe der Effekte:	324.000	günstig

Abb. 9: Zuordnung der Effekte zu gewählter und verworfener Strategie (Beispiel „Betasoft“)

Das allgemeine Wachstum bedeutet, dass 160.000 Euro Ergebnisverbesserung auf das Konto des Branchenwachstums gehen (10% des Deckungsbeitrages). Die restlichen 240.000 Euro der Wachstumskomponente sind auf Marktanteilsgewinne zurückzuführen. Wir unterstellen, dass diese eine Auswirkung des Erfolges der gewählten Strategie sind und ordnen sie daher dort zu.

Der allgemeine Preisverfall (2% des alten Preises von 50.000 Euro für jede der 100 Installationen, das sind 100.000 Euro) musste von uns in Kauf genommen werden, weil wir uns nicht für eine Differenzierungsstrategie entschieden haben. Die darüber hinausgehende Preissenkung (300.000 Euro des Umsatzeffektes der Preiskomponente) sehen wir als strategisch im Sinne unserer Kostenführerschaft an.

Die Kosteneffekte der Preiskomponente sind hingegen der Differenzierungsstrategie zuzuordnen, obwohl sich das Unternehmen für

die andere generische Strategie entschieden hat. Kostenführer müssen es schaffen, die Einkaufspreise niedrig zu halten. Da Beta-soft jedoch keine Einbußen bei der Beratungsqualität riskieren wollte, musste die Motivation der Mitarbeiter mit guten Konditionen aufrechterhalten werden.

Die Produktivitätssteigerung (504.000 Euro, günstige Veränderung) ist auf unsere Kostenführerschaftsbemühungen zurückzuführen. Die Investition in die Qualität des Beraterpersonals hat sich offensichtlich ausgezahlt.

Die ungünstigen Auswirkungen der Nichtdifferenzierung (280.000 Euro) werden durch die günstigen Auswirkungen der Entscheidung für die Kostenführerschaft (444.000 Euro) überkompensiert. Die Strategie ist aufgegangen.

3.2 Das Beispiel „Unitedcolours“ (Strategie der Differenzierung)

3.2.1 Die strategische Ausgangssituation

Nach dem „Five Forces“-Modell kann die Positionierung des Unternehmens wie folgt beschrieben werden:

- ▷ Wettbewerb: Im Markt für Spezialfarben gibt es nur wenige Anbieter. Aus diesem Grund ist der Preisdruck eher gering.
- ▷ Attraktivität für neue Anbieter: Trotz attraktiver Margen ist die Gefahr aufgrund des hohen Know-how-Erfordernisses überschaubar.
- ▷ Substitutionsgefahr: Substitution durch neue Technologien ist derzeit nicht absehbar.
- ▷ Kundenmacht: nicht sehr groß wegen der geringen Zahl an Anbietern.
- ▷ Lieferantenmacht: beherrschbar.

3.2.2 Der Ergebnisvergleich

Mehrjahresvergleich „Unitedcolours“

Abbildung 10 zeigt den Mehrjahresvergleich in der Ergebnisrechnung von Unitedcolours sowie die Ausgangsdaten dafür. Die Einkaufspreise sind ebenso wie der Verkaufspreis gestiegen. Es ist offenbar gelungen, die Preissteigerungen weiterzugeben. Im Bereich der Fixkosten fällt auf, dass die Vertriebskapazität gesenkt worden ist. Die Umsätze sind um 20%, das operative Ergebnis ist um 43% gestiegen.

	2002	2003	Einheit
Produzierte Menge an Farben	300.000	320.000	Tonnen
Verkaufspreis	400	450	Euro/Tonne
Materialmenge	305.000	350.000	Tonnen
Materialpreis	116	121	Euro/Tonne
Fertigungsstunden	40.000	43.750	Stunden
Fertigungskosten (var.) pro Stunde	30,50	32,00	Euro/Stunde
Fertigungskapazität	325.000	325.000	Tonnen
Fertigungskosten (fix)	20.000.000	20.250.000	Euro
Vertriebskapazität	1.000	900	Kunden
Vertriebskosten (100% fix)	12.000.000	11.345.000	Euro
Produktentwickler	80	80	Mitarbeiter
Entwicklungskosten gesamt (100% fix)	12.000.000	12.200.000	Euro

Ergebnisrechnung (GKV):	2002	2003
Nettoumsatz	120.000.000	144.000.000
Materialkosten	35.380.000	42.350.000
Fertigungskosten var.	1.220.000	1.400.000
Fertigungskosten fix	20.000.000	20.250.000
Vertriebskosten	12.000.000	11.345.000
Entwicklungskosten	12.000.000	12.200.000
Gesamtkosten	80.600.000	87.545.000
Ergebnis	39.400.000	56.455.000
Änderung des Ergebnisses	17.055.000	

Abb. 10: Ergebnisvergleich (Beispiel „Unitedcolours“)

3.2.3 Die Komponentenanalyse

Abbildung 11 zeigt die Analyse der Ergebnisveränderung in ihren Bestandteilen. Analog zum Beispiel Betasoft errechnen sich Umsatz- und Kosteneffekte der Wachstumskomponente. Die Effekte saldieren sich auf eine günstige Veränderung in Höhe von 5.560.000 Euro.

Die Anhebung des Verkaufspreises von 400 auf 450 Euro bewirkt auf der Umsatzseite eine günstige Preiskomponente von 16 Millionen Euro. Die Steigerung bei den Faktorpreisen errechnet sich mit 2.746.222 (ungünstig).

Die Produktivität ist im Bereich der variablen Kosten (Material und variable Fertigungskosten) gesunken. Dies ist häufig bei Unternehmen mit Differenzierungsstrategie zu beobachten. Bei den Fixkosten wurde die Vertriebskapazität um 10% gesenkt. Dies ist als günstiger Effekt auf die Produktivität zu interpretieren. Die gesamte Produktivitätskomponente errechnet sich mit 1.758.778 (ungünstig).

1. Wachstumskomponente

2. Preiskomponente

3. Produktivitätskomponente

Erfolgskomponentenanalyse

Seite 52

Wachstumskomponente	Verkaufsmenge 2003	Verkaufsmenge 2002	Verkaufspreis 2002		
Umsatzeffekt	320.000	300.000	400	8.000.000	günstig
	Faktormenge 2003 bei Produktivität 2002	Faktormenge 2002	Faktorpreis 2002		
Materialkosteneffekt	325.333	305.000	116,00	-2.358.667	ungünstig
Fertigungskosteneffekt (var.)	42.667	40.000	30,50	-81.333	ungünstig
Fertigungskosteneffekt (fix)	325.000	325.000	61,54	0	----
Vertriebskosteneffekt	1.000	1.000	12.000	0	----
Entwicklungskosteneffekt	80	80	150.000	0	----
Gesamtkosteneffekt				-2.440.000	ungünstig
Gesamteffekt der Wachstumskomponente				5.560.000	günstig

Preiskomponente	Verkaufspreis 2003	Verkaufspreis 2002	Verkaufsmenge 2003		
Umsatzeffekt	450	400	320.000	16.000.000	günstig
	Faktorpreis 2003	Faktorpreis 2002	Faktormenge 2003 bei Produktivität 2002		
Materialkosteneffekt	121	116,00	325.333	-1.626.667	ungünstig
Fertigungskosteneffekt (var.)	32	30,50	42.667	-64.000	ungünstig
Fertigungskosteneffekt (fix)	62	61,54	325.000	-250.000	ungünstig
Vertriebskosteneffekt	12.606	12.000	1.000	-605.556	ungünstig
Entwicklungskosteneffekt	152.500	150.000	80	-200.000	ungünstig
Gesamtkosteneffekt				-2.746.222	ungünstig
Gesamteffekt der Preiskomponente				13.253.778	günstig

Produktivitätskomponente	Faktormenge 2003	Faktormenge 2003 bei Produktivität 2002	Faktorpreis 2003		
Materialkosteneffekt	350.000	325.333	121,00	-2.984.667	ungünstig
Fertigungskosteneffekt (var.)	43.750	42.667	32,00	-34.667	ungünstig
Fertigungskosteneffekt (fix)	325.000	325.000	62,31	0	----
Vertriebskosteneffekt	900	1.000	12.606	1.260.556	günstig
Entwicklungskosteneffekt	80	80	152.500	0	----
Gesamtkosteneffekt				-1.758.778	ungünstig
Gesamteffekt der Produktivitätskomponente				-1.758.778	ungünstig

Kontrolle:				
Gesamteffekt der Wachstumskomponente			5.560.000	günstig
Gesamteffekt der Preiskomponente			13.253.778	günstig
Gesamteffekt der Produktivitätskomponente			-1.758.778	ungünstig
Änderung des Ergebnisses			17.055.000	günstig

Abb. 11: Komponenten der Ergebnisveränderung (Beispiel „Unitedcolours“)

3.2.4 Die Strategieevaluierung

Erhöhungen bei Einkaufs- und Verkaufspreisen sowie tendenziell gleich bleibende oder sogar sinkende Produktivität sind das Kennzeichen einer erfolgreichen Strategie der Differenzierung. Unitedcolours hatte sich dafür entschieden.

Evaluierung der Strategie der Differenzierung

Wenn wir annehmen, dass die Branche im Schnitt um 3% geschrumpft ist und die Verkaufspreise gleich geblieben sind, kann mit diesen Informationen eine Zuordnung der Komponenten zur gewählten und zur verworfenen Strategie stattfinden (s. Abb. 12).

Effekt des allgemeinen Branchenwachstums:	-2.502.000	ungünstig
Keine allgemeine Preisänderung	0	----
Preiserhöhung wegen Differenzierung	16.000.000	günstig
Kosteneffekt der Preiskomponente	-2.746.222	ungünstig
Marktanteilsgewinn aufgrund Differenzierung	8.062.000	günstig
Effekt der Differenzierung (bzw. Nicht-Differenzierung)	21.315.778	günstig
Produktivitätsveränderung	-1.758.778	ungünstig
Keine allgemeine Preisänderung	0	----
Strategische Preisentscheidung	0	----
Marktanteilsgewinn aufgrund strateg. Preissenkung	0	----
Effekt der Kostenführerschaft (bzw. Nichtführerschaft)	-1.758.778	ungünstig
Kontrolle: Summe der Effekte:	17.055.000	günstig

Abb. 12: Zuordnung der Effekte zu gewählter und verworfener Strategie (Beispiel „Unitedcolours“)

Aufgrund der Schrumpfung der Branche um 3% errechnet sich ein ungünstiger Effekt von 2.502.000 Euro (3% des alten Deckungsbeitrages von 83.400.000 Euro. Dieser errechnet sich aus Umsatz minus Materialkosten minus variable Fertigungskosten. Die übrigen Kosten sind als fix anzusehen). Der Marktanteilsgewinn ist daher noch höher als die errechnete Wachstumskomponente. Er errechnet sich mit 2.502.000 (vermiedene Schrumpfung) + 5.560.000 (Wachstum) = 8.062.000 (günstig) und wird zur Gänze der gewählten Strategie zugeordnet.

Ebenfalls der Differenzierungsstrategie zuzuordnen sind die günstigen Effekte aus der Erhöhung der Verkaufspreise (16.000.000 Euro, aufgrund des optimalen Produktnutzens nehmen die Kunden auch höhere Preise in Kauf) sowie die ungünstigen Effekte aus den Preiserhöhungen der Produktionsfaktoren (2.746.222 Euro, da erstklassige Qualität auch hier zur Erreichung des Strategiezieles unerlässlich ist).

Die ungünstige Entwicklung bei der Produktivität ist jedoch der Strategie der Kostenführerschaft zuzuordnen (oder genauer: dem Verzicht auf diese Strategie). Insgesamt hat sich die Strategiewahl für Unitedcolours ausgezahlt.

4 Zusammenfassung

Erfolgreiche Unternehmen haben eine klare Strategie, die sich aus einer der beiden generischen Strategietypen ableitet: Kostenführerschaft oder Differenzierung. Diese Strategie kann mit einem geeigneten Modell, zum Beispiel mit der Balanced Scorecard, implementiert und unternehmensweit kommuniziert werden.

Die Umsetzung der Strategie, also die Erreichung der selbst gesteckten Ziele, kann anhand der Balanced Scorecard einfach überprüft werden. Ob die Strategie insgesamt die richtige war, kann durch die Strategische Erfolgskomponentenanalyse festgestellt werden. Dabei werden die Ergebnisse mehrerer Jahre verglichen und in ihre Komponenten zerlegt.

Erfolgreiche Kostenführer zeigen dabei folgendes typische Bild:

- ▷ Ein Teil der Ergebnisveränderung ist auf allgemeines Branchenwachstum (oder Schrumpfung), unabhängig von der gewählten Strategie, zurückzuführen.
- ▷ Ein bedeutender Zuwachs entsteht aufgrund der Kostenführerschaft: höhere Produktivität, Verringerung bzw. geringeres Wachstum der Einkaufspreise im Vergleich zu den Verkaufspreisen sowie Zugewinn von Marktanteilen.
- ▷ Daneben ist ein ungünstiger Effekt wegen fehlender Differenzierung zu verzeichnen (Senkungen der Verkaufspreise oder zumindest geringere Steigerung als bei den Mitbewerbern). Dieser ist allerdings geringer als der positive Effekt der Kostenführerschaft.

Bei Differenzierung ergibt sich folgendes typische Bild:

- ▷ Ein Teil der Ergebnisveränderung ist auf allgemeines Branchenwachstum (oder Schrumpfung), unabhängig von der gewählten Strategie, zurückzuführen.
- ▷ Ein bedeutender Zuwachs entsteht aufgrund der Differenzierung: Höhere Absatzpreise bzw. stärkeres Preiswachstum als bei der Konkurrenz, Marktanteilsgewinn durch optimalen Kundennutzen.

- ▷ Daneben ist ein ungünstiger Effekt wegen fehlender Kostenführerschaft zu verzeichnen (die Produktivität sinkt oder erhöht sich nicht so stark wie im Branchenschnitt aufgrund von qualitativen Anforderungen, teilweise steigen die Preise der Produktionsfaktoren stärker als im Branchenschnitt). Dieser ist allerdings geringer als der positive Effekt der Differenzierung.

In der im Haufe Controlling Office enthaltenen Excel-Datei sind die Zusammenhänge durch Formeln und logische Verknüpfungen ersichtlich. Sie kann zum Aufbau der Strategischen Erfolgskomponentenanalyse im eigenen Unternehmen als Ausgangsdatei verwendet und dabei auch weiter verfeinert werden.

5 Literaturhinweise

Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage*, New York, London 1985.

Porter, M. E. (1986): *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, Frankfurt am Main, New York 1986.

Kaplan, R. S.; Norton, D. B.: *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston 1996.

Putzhammer, C.; Zehetner, K.: Unternehmensmodell ‚QUATTRO‘ Teil 5: Die Planung und Steuerung der Deckungsbeiträge – das Vertriebs-Controlling, in: *Der Controlling-Berater*, Heft 5/2003.

Horngrén, C. T.; Foster, G.; Datar, S. M.: *Cost Accounting – A Managerial Emphasis*, Upper Saddle River, New Jersey 2002.

Banker, R.; Datar, S.; Kaplan, R.: *Productivity Measurement and Management Accounting*, in: *Journal of Accounting, Auditing, and Finance*, Vol. 5, New York 1989.

