



Werner Gleißner

Faustregeln für Unternehmer

Leitfaden für strategische Kompetenz
und Entscheidungsfindung



Werner Gleißner

Faustregeln für Unternehmer

Leitfaden für strategische Kompetenz
und Entscheidungsfindung



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme
Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei
Der Deutschen Bibliothek erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2000

Lektorat: Ulrike M. Vetter/Susanne Kramer

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

www.gabler.de

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Satz: FROMM MediaDesign GmbH, Selters/Ts.

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Lengericher Handelsdruckerei, Lengerich

Printed in Germany

ISBN 3-409-18688-3

Vorwort

Wissenschaft und Management verbinden – das ist seit Jahren Zielsetzung der WIMA Gesellschaft für angewandte Betriebswirtschaft mbH. Die Erkenntnisse aus einer großen Anzahl von Beratungsprojekten haben die Schwerpunktsetzung dieses Buches ebenso beeinflusst wie eigene Erfahrungen als Geschäftsführer eines Beratungsunternehmens.

Das gesamte Buch basiert auf der Überzeugung, dass unternehmerischer Erfolg kein Zufall sein muss, sondern maßgeblich durch gut fundierte und systematisch vorbereitete Entscheidungen der Unternehmensführung beeinflusst werden kann. In Anbetracht der Komplexität unternehmerischer Entscheidungen soll mit den hier vorgestellten betriebswirtschaftlichen Regeln dem Leser ein „Entscheidungsunterstützungssystem“ angeboten werden, das hilft, wichtige unternehmerische Entscheidungen besser zu fundieren. Einen besonderen Schwerpunkt bilden dabei aufgrund ihrer Bedeutung für die langfristigen Erfolgsaussichten naheliegenderweise die strategischen Entscheidungen des Unternehmens.

Mein Dank für fachliche Anregungen zu diesem Buch gilt Dr. Frank Leibbrand, Bernd P. Mott, Armin Schaller und natürlich meiner Lebensgefährtin Dorkas Sautter. Für die – oft anstrengende – Arbeit bei der Gestaltung des Buches danke ich zudem Silke Morgner, Jörg Morgner und meiner Schwester Helga Gleißner.

Leinfelden-Echterdingen, April 2000

Werner Gleißner

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1. Einleitung: Unternehmerische Entscheidungen	9
2. Erfolgreiche Unternehmensstrategien	15
2.1 Das Umfeld der Unternehmen	15
2.1.1 Die makroökonomischen Rahmenbedingungen in Deutschland	15
2.1.2 Zukunftstrends, Globalisierung und Wirtschaftsstruktur	17
2.1.3 Kundensegmentierung und Trends im Konsumentenverhalten	22
2.2 Erfolge und Misserfolge von Unternehmen	25
2.2.1 Erfolg und Shareholder Value: Unternehmenswert als Zielgröße ...	25
2.2.2 Der Weg in die Krise	32
2.2.3 Krisensymptome	34
2.2.4 Ursachen für Unternehmenserfolg – Strategische Konzeptionen ...	35
2.2.5 Empirische Erfolgsfaktorenuntersuchungen und Geschäftslogik ...	40
2.3 Strategische Planung	46
2.3.1 Grundgedanken der strategischen Planung	46
2.3.2 Inhalte einer Unternehmensstrategie	49
2.3.3 Der Status quo: Umfeld- und Unternehmensanalyse	52
2.3.4 Entwicklung und Implementierung einer Unternehmensstrategie ...	59
2.4 Das „Robuste Unternehmen“ – ein strategisches Leitbild	61
2.4.1 Strategische Grundsätze: Regeln der Unternehmensgestaltung	61
2.4.2 Unsicherheit erfordert „Robuste Unternehmen“	64
2.4.3 Risiko, Risikomessung und Risikomanagement	65
3. Die wichtigsten Faustregeln für den Erfolg	75
3.1 Unternehmensstrategie	76
3.2 Marketing und Kundenorientierung	87
3.3 Mitarbeiter und Führung	107
3.4 Investition und Finanzierung	112
3.5 Organisation, Information und Planung	131
3.6 Produktivität und Kostenmanagement	137
3.7 Entscheidungskompass für Unternehmer	149
4. Psychologie unternehmerischer Entscheidungen	167
4.1 Die Bedeutung unternehmerischer Entscheidungen	167
4.1.1 Nutzen und Risiken von Faustregeln.....	167
4.1.2 Unternehmer und unternehmerische Entscheidungen in der Ökonomie	167

4.2	Die ökonomische Entscheidungstheorie	168
4.2.1	Die Entscheidungstheorie und der Homo oeconomicus	168
4.2.2	Kritik am Homo oeconomicus	171
4.2.3	Begrenzte Rationalität	173
4.2.4	Heuristiken	174
4.3	Unternehmer in einer komplexen Entscheidungssituation	176
4.3.1	Charakterisierung „komplexer Entscheidungssituationen“.....	176
4.3.2	Managementfehler bei komplexen Entscheidungen – Beispiele	178
4.3.3	Gute und schlechte Entscheider	186
4.4	Exkurs: Psychologische Handlungstheorie	187
4.4.1	Grundlagen der Handlungstheorie	187
4.4.2	Ein einfaches Modell des menschlichen Handelns	190
4.5	Zusammenfassung und Interpretation der Beispiele	193
5.	Praxisratschläge zur Entscheidungsfindung	197
5.1	Einführung	197
5.2	Methoden der Planung und Grenzen der Planbarkeit	198
5.3	Der Planungs- und Entscheidungsprozess – eine Übersicht	203
5.4	Zusammenfassung: Regeln der Entscheidungsfindung	207
6.	Schlussbemerkungen	217
Anhang:	Ausgewählte Hilfsmittel	219
	Anhaltswerte für betriebswirtschaftliche Kennzahlen	219
	Interpretation der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen	220
	Checklisten zur Analyse der Wettbewerbskräfte	225
	Orientierungsfragen zur Unternehmensanalyse	230
	Checklisten zur Kostensenkung	240
	Konsumtrends 1994	244
Literaturverzeichnis		247
Stichwortverzeichnis		251
Der Autor		255

1. Einleitung: Unternehmerische Entscheidungen

*„Es ist gut, aus eigenen Fehlern zu lernen,
aber es ist besser, aus den Fehlern anderer zu lernen.“*

Mit diesem Buch soll ein Beitrag zur Verbesserung unternehmerischer Entscheidungen und damit zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen geleistet werden.

Diesem hohen Anspruch verpflichten sich viele betriebswirtschaftliche Lehrbücher, die umfangreiches methodisches Know-how zur Verbesserung der Qualität unternehmerischer Entscheidungen vermitteln. Man findet Theorien zur Investitionsentscheidung, zu der Preissetzung, der Optimierung von Organisationsstrukturen oder der Konzipierung von Marketingstrategien. Da der Erfolg eines Unternehmens – neben exogenen Umfedeinflüssen – maßgeblich durch die Qualität der Entscheidungen beeinflusst wird, ist diese Vermittlung betriebswirtschaftlicher Kenntnisse prinzipiell sinnvoll.

Leider lässt sich in der Praxis feststellen, dass dieses betriebswirtschaftliche Methodenwissen tatsächlich kaum angewendet wird. Gerade in mittelständischen Unternehmen bestehen hier erhebliche Defizite. Für diese Defizite gibt es drei wesentliche Ursachen:

- Viele moderne betriebswirtschaftliche Methoden sind so kompliziert, dass sie sinnvoll nur von einem Spezialisten – sei es ein qualifizierter Unternehmensberater oder eine innerbetriebliche Stabsstelle – angewendet werden können. Teilweise sind diese Methoden, die in der Regel ursprünglich von bzw. für Großunternehmen entwickelt worden sind, so aufwendig, dass ihr Einsatz für ein mittelständisches Unternehmen unmöglich ist.
- Ein weiteres Problem besteht darin, dass die Anwendung vieler betriebswirtschaftlicher Methoden Informationen erfordert, die nicht verfügbar sind. Was nutzt es zu wissen, wie gemäß der Theorie der monopolistischen Konkurrenz gewinnoptimale Verkaufspreise festzulegen sind, wenn man einen dabei relevanten Parameter, die „Elastizität der Nachfrage“, nicht kennt und auch kaum ermitteln kann?
- Oft werden in mittelständischen Unternehmen alle wichtigen Entscheidungen vom Inhaber selbst vorbereitet und weitgehend allein getroffen. Da dieser typischerweise als wichtigste Person im Unternehmen mit einer Vielzahl operativer Aufgaben belastet ist, steht meist zu wenig Zeit für wichtige Entscheidungen zur Verfügung. Änderungen der Betriebsorganisation, Großinvestitionen oder neue Marketingstrategien werden beschlossen, ohne alle relevanten Konsequenzen für das Unternehmen – und insbesondere sein Risiko – zu durchdenken. Externe Beratung umfasst primär oft steuerliche oder finanzierungstechnische Aspekte, nicht aber betriebswirtschaftlich-strategische Kernfragen.

In unserer Tätigkeit als Unternehmensberater mussten wir leider sehr oft feststellen, dass die meisten Krisen von Unternehmen nicht auf „kleine Fehler“ oder lediglich besonders viel Pech zurückzuführen sind, sondern auf das Missachten eigentlich offensichtlicher betriebswirtschaftlicher Prinzipien. Besonders häufig werden – beispielsweise aus Zeitdruck – langfristige Nebenwirkungen und insbesondere Risiken einer Entscheidung nicht angemessen berücksichtigt.

Dieses Buch will durch eine Sammlung wichtiger „*Faustregeln*“ einen Beitrag leisten, damit diese betriebswirtschaftlichen Grundprinzipien in der unternehmerischen Praxis – trotz Zeitmangel und hoher Belastung der Unternehmensführung mit operativen Aufgaben – eine angemessene Beachtung finden. Insbesondere soll Unternehmern (auch Vorständen und Geschäftsführern) und Führungskräften geholfen werden, durch eine checklistenartige Zusammenfassung dieser Regeln auf einfache Weise umfangreiches betriebswirtschaftliches Know-how nutzen zu können, ohne sich vorher mit aufwendigen betriebswirtschaftlichen Modellen und Theorien befassen zu müssen. Die Faustregeln selbst stellen keine (oft praxisferne) abstrakte Theorie dar, sondern sind das möglichst auf bewährten Theorien basierende, handlungsorientierte Wissen für die unternehmerische Praxis. Unternehmer und Führungskräfte werden entlastet, weil mit diesem Hilfsmittel wichtige Entscheidungen schneller und sicherer werden.

Die Faustregeln beschreiben ein im Allgemeinen richtiges Handeln und sind durch ökonomische Theorien, empirische Untersuchungen sowie eigene Praxiserfahrung bei vielen Unternehmen untermauert. Durch eine Beachtung dieser Regeln lassen sich viele existenzbedrohende Unternehmenskrisen vermeiden und der Erfolg auch leistungsstarker Unternehmen weiter erhöhen.

Faustregeln sollten dennoch nicht kritiklos akzeptiert und dogmatisch angewendet werden. Manchmal sind sie infolge notwendiger Verallgemeinerungen nicht situationsadäquat oder zu stark vereinfachend, was „Verstöße“ gegen sie rechtfertigen kann. Aber selbst in einer solchen Situation ist eine Faustregel sinnvoll, weil sie zumindest auffordert, gezielt über eine geplante Entscheidung nachzudenken.

Faustregeln haben grundsätzlich normativen, induktiven oder heuristischen Charakter: Sie sind nicht deduzierbar oder beweisbar wahr. Sie sind als Handlungsempfehlung zu verstehen und sagen nichts darüber aus, wie in Unternehmen im Durchschnitt tatsächlich gehandelt wird.

Als Ganzes hat das in diesem Buch vorgestellte System von Faustregeln den Charakter eines „Expertensystems“, das eine Bewertung von betrieblichen Entscheidungs- bzw. Handlungsalternativen ermöglicht. Große Bedeutung hat dabei das Stichwortverzeichnis und insbesondere das „Suchsystem“ in Abschnitt 3.7, welches das gezielte Auffinden von Regeln, die in der augenblicklichen Entscheidungssituation eines Unternehmens von Bedeutung sind, ermöglicht.

Anzumerken ist, dass jeder Entscheider in einem Unternehmen auch implizit – oft ohne sich dessen bewusst zu sein – bestimmte eigene Faustregeln verwendet, wie beispielsweise:

- Immobilien sind immer steuersparende, gute und sichere Geldanlagen.¹
- Wenn die Wettbewerber die Preise senken, muss man schnell folgen.²
- Je mehr Finanzmittel verfügbar sind, desto mehr wird investiert.³

Solche Faustregeln, wissenschaftlich als „heuristische Regeln“ bezeichnet, basieren nicht nur auf gelernter betriebswirtschaftlicher Theorie, sondern werden maßgeblich durch frühere Handlungen und deren Resultate – also Erfahrungen – geprägt. Sie sind leider nur unter bestimmten Umständen richtig. Die psychologische Handlungstheorie (vgl. Kapitel 4) zeigt, dass diese „impliziten Faustregeln“ bei Entscheidungen oft unbefriedigend sind: Einzelereignisse werden unzutreffend verallgemeinert, wichtige Informationen ignoriert oder Wahrscheinlichkeiten falsch eingeschätzt. Aufgrund der begrenzten Zeit, die für eine Entscheidung zur Verfügung steht, und den begrenzten kognitiven Fähigkeiten des menschlichen Gehirns sind solche Fehler prinzipiell unvermeidlich und stellen unter Umständen ein erhebliches Risiko dar.

Die in diesem Buch zusammengefassten Faustregeln kann man somit auch als eine Erweiterung des eigenen, möglicherweise durch zufällige Ereignisse nicht repräsentativen Erfahrungsspektrums durch umfangreiche Erfahrungen anderer ansehen. Damit wird eine objektivere Bewertung von unternehmerischen Entscheidungen gefördert: Man kann seine eigene, *situationsgeprägte* Einschätzung einer Handlungsalternative durch die in diesem Buch zusammengefassten *allgemeinen* Faustregeln überprüfen. Der Inhalt des Buches hat damit einen gewissen „defensiven“ Charakter: Es wird nicht aufgezeigt, wie man durch eine einzigartige kreative Meisterleistung und begeisterte Mitarbeiter Weltmarktführer wird. Deutlich wird aber, wie man typische unternehmerische Fehler vermeidet und seine Erfolgchancen durch solide fundierte unternehmerische Entscheidungen erheblich verbessert. Schon das ist ein hoher, aber durchaus realistischer Anspruch.

Durch die Betonung der Bedeutung von Faustregeln soll aber nicht der Anschein erzeugt werden, kompliziertere betriebswirtschaftliche Methoden der Entscheidungsvorbereitung – von der Portfolioanalyse über die Kapitalflussrechnung bis zur Risikoaggregation – seien überflüssig.

1 Nach unserer Erfahrung als betriebswirtschaftliche Berater bei Sanierungsprojekten ist diese oft falsche Faustregel maßgeblich verantwortlich für überhöhte Immobilieninvestitionen und schwere Krisen von Unternehmen, da das dadurch gebundene Kapital dem eigentlichen Unternehmenszweck entzogen wird.

2 In manchen Branchen – bei relativ homogenen Gütern – mag dies richtig sein. Oft zeigt diese Regel aber nur, dass fälschlicherweise die Marketingpolitik auf Preispolitik beschränkt ist und die vielfältigen Möglichkeiten einer den Preiswettbewerb entschärfenden Differenzierung mittels besonderer Kundenorientierung vernachlässigt wurde.

3 Diese Regel hört sich möglicherweise unplausibel an. Tatsächlich zeigen empirische Untersuchungen, dass diese Faustregel – so falsch sie oft ist – das tatsächliche Investitionsverhalten von Unternehmen sehr gut beschreibt.

Im Gegenteil: Je wichtiger eine Entscheidung für ein Unternehmen ist, desto notwendiger ist eine fundierte Entscheidungsgrundlage unter Nutzung problemadäquater betriebswirtschaftlicher Methoden. Deshalb enthalten die Erläuterungen zu vielen der vorgestellten Faustregeln bereits ausführliche Hinweise zu den dahinterstehenden betriebswirtschaftlichen Methoden, was eine weitergehende Auseinandersetzung mit der jeweiligen Thematik ermöglicht. Gerade moderne Unternehmensberatungsgesellschaften verstehen sich als externe Dienstleister, die bei wichtigen Entscheidungen mit dem Einsatz geeigneter betriebswirtschaftlicher Methoden sowie der Beschaffung relevanter Informationen helfen. Da jedoch nicht bei jeder Entscheidung ein solcher Aufwand gerechtfertigt ist, haben auch relativ einfache Faustregeln ihre Rechtfertigung und in der Praxis auch eine hohe Bedeutung.

Nachfolgend sind die wichtigsten inhaltlichen Komponenten dieses Buches in einer Übersicht zusammengestellt:

- In Kapitel 2 werden betriebswirtschaftliche Grundlagen und Zusammenhänge erläutert, auf denen die Auswahl und die Zielrichtung der später vorgestellten Faustregeln basiert. Es werden insbesondere die wichtigsten Ursachen für Erfolge und Misserfolge von Unternehmen sowie der Ablauf typischer Unternehmenskrisen vorgestellt. Viele der Faustregeln für unternehmerische Entscheidungen basieren auf diesem Wissen über Erfolgsfaktoren und Krisenursachen. Da die Summe aller unternehmerischen Entscheidungen die tatsächliche Unternehmensstrategie beeinflusst, bietet dieses Kapitel auch eine knappe Übersicht über das Vorgehen bei der Erarbeitung einer Unternehmensstrategie sowie deren Inhalte. Damit soll auch aufgezeigt werden, dass der situationsweise Einsatz von Faustregeln als Ergänzung und sogar als Entwicklungshilfsmittel – keinesfalls aber als Ersatz – zu einer fundierten, auf Kernkompetenzen und Wettbewerbsvorteile ausgerichteten Unternehmensstrategie anzusehen ist. Hier wird auch verdeutlicht, welche Zusammenhänge zwischen den Faustregeln bestehen und bei welchen Aufgaben der Gestaltung der Unternehmenspolitik sie zum Einsatz gelangen können. Besondere Beachtung findet dabei die oft vernachlässigte Betrachtung des unternehmerischen Risikos als Hauptproblem jeden zukunftsbezogenen Handelns und wichtigem Bestimmungsfaktor des Unternehmenswertes.
- In Kapitel 3 werden die wichtigsten unternehmerischen *Faustregeln* – gegliedert nach Unternehmensfunktionen – vorgestellt und kurz erläutert. Um die – prinzipiell beliebig erhöhbare – Anzahl der Regeln in einem handhabbaren Umfang zu halten, wurden insbesondere solche Regeln ausgewählt, die
 - eine besondere strategische Bedeutung haben und/oder
 - besonders häufig unbeachtet bleiben.

Als Ergänzung zu wichtigen Faustregeln sind im Anhang als weiterführende Hilfsmittel Checklisten zusammengestellt. Abgeschlossen wird dieses Kapitel mit dem „*Entscheidungskompass für Unternehmer*“, der die wichtigsten Faustregeln in einer Checkliste zusammenfasst. Diese Checkliste kann für einen „Schnelltest“ wichtiger unternehmerischer Entscheidungen – von der Investition bis zur Änderung der Organisationsstruktur – eingesetzt werden.

- Kapitel 4 geht schließlich aus wissenschaftlicher Sicht auf die Bedeutung, die Chancen aber auch die Gefahren von Faustregeln ein. Dargestellt werden hier deshalb wichtige Erkenntnisse der psychologischen Handlungstheorie und ihre praktischen Implikationen. Dabei wird erläutert, wie schwierig es für Unternehmer ist, in der für sie typischen „komplexen Entscheidungssituation“ die richtige Entscheidung zu treffen. Um eigene Entscheidungen kritisch reflektieren zu können, werden übliche Entscheidungsfehler vorgestellt. Dazu wird gezeigt, dass der Erfolg von Unternehmen – neben den üblicherweise betrachteten internen Stärken und Schwächen sowie den Marktbedingungen – auch wesentlich von den individuellen Charakteristika der die Strategie beeinflussenden Führungspersonen abhängt, speziell deren Fähigkeiten, typische „Denkfallen“ zu erkennen und die eigenen Verhaltensweisen kritisch zu hinterfragen. Wer typische Fehler kennt, hat eine bessere Chance, sie bei sich selbst zu vermeiden. Der eher betriebswirtschaftlich orientierte Ansatz des dritten Kapitels wird hier durch eine psychologisch orientierte Betrachtung von Abläufen, Methoden und Fehlerquellen der Entscheidungsfindung ergänzt.
- Schließlich werden in Kapitel 5 praxisorientierte Verfahrensweisen dafür aufgezeigt, wie man die Qualität der eigenen Entscheidungen verbessern kann. Dabei wird insbesondere der schrittweise Ablauf eines Entscheidungsprozesses erläutert.

Das Buch stößt mit seinen Faustregeln somit in die Lücke zwischen unzureichend fundierten, schnellen „Aus-dem-Bauch-Entscheidungen“ und sehr aufwendigen betriebswirtschaftlichen Analyse- und Planungsverfahren. Es leistet damit einen praxisorientierten Beitrag zur Verbesserung typischer unternehmerischer Entscheidungen. Durch die bessere Absicherung unternehmerischer Entscheidungen mittels eines vergleichsweise einfach und schnell nutzbaren Regelsystems wird zudem sparsam mit der wichtigsten Ressource eines Unternehmens umgegangen: der Arbeitszeit der Unternehmer und seiner Führungskräfte.

Noch ein praktischer Hinweis zur verfügbaren Arbeitszeit der Unternehmer: Dem eiligen Leser, der sehr wenig Zeit aufbringen kann, ist zu empfehlen, sich zunächst auf die „Faustregeln“ in Kapitel 3 zu konzentrieren.

2. Erfolgreiche Unternehmensstrategien

2.1 Das Umfeld der Unternehmen

2.1.1 Die makroökonomischen Rahmenbedingungen in Deutschland

Unternehmen agieren nicht in einem Vakuum. Ihr Erfolg oder Misserfolg – Leitgedanke dieses Buches – resultiert nicht nur aus den eigenen unternehmerischen Entscheidungen, sondern wird auch maßgeblich durch das Umfeld beeinflusst. Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens hängt immer auch von der Wettbewerbsfähigkeit seines Standortes ab.

Welche gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen finden Unternehmen heute am Standort Deutschland vor? Oft scheinbar schwierige Wettbewerbsbedingungen und eine anhaltende gesamtwirtschaftliche Wachstumsschwäche.

Diese mit einem schon seit langem hohen Niveau der Arbeitslosigkeit und hohen Insolvenzzahlen verbundene Wachstumsschwäche der deutschen Wirtschaft ist offenbar kein vorübergehendes Problem, dem allein mit nachfragesteigernden wirtschaftspolitischen Maßnahmen – also einer Erhöhung der Staatsausgaben – begegnet werden könnte. Gerade Unternehmer verweisen hier auf die geringe Flexibilität und Differenzierung der Löhne und Gehälter sowie die Schwierigkeiten, Mitarbeiter zu kündigen.

Bei hohen Arbeitskosten, oft kritisierten bürokratischen Hemmnissen und noch immer relativ niedriger Unternehmensrentabilität verliert der Standort Deutschland gerade bei wichtigen Zukunftstechnologien an internationaler Bedeutung. Der Anteil technologischer Spitzenprodukte an den deutschen Exporten sinkt. Überdies beschränken sich die deutschen Exporterfolge zunehmend auf den EU-Raum. Der Weltexportanteil Deutschlands ist in den zehn Jahren seit 1987 von 13,2 Prozent auf 10,5 Prozent gesunken. Ausländische Direktinvestitionen in Deutschland machen nur einen kleinen Bruchteil der deutschen Direktinvestitionen im Ausland aus, was bei einer weltweit außerordentlich hohen Gesamtsteuerbelastung von Kapitalgesellschaft kaum verwundert. Zudem hinkt Deutschland beim strukturellen Umbau der Wirtschaft zum Dienstleistungssektor hinter anderen Staaten (z. B. USA) her, weil die hohen Arbeitskosten und umfangreichen Regulierungen des Arbeitsmarktes das Entstehen von Arbeitsplätzen behindern. Hier wirken hohe Sozialabgaben und vergleichsweise hohe Lohnforderungen für relativ einfache Dienstleistungen zusammen. Bei einer immer höheren Mobilität von Kapital, Arbeitskraft und Wissen (z. B. über das Internet) stehen immer mehr Teile der deutschen Wirtschaft in unmittelbarem Wettbewerb mit dem Ausland; „Inseln mit überhöhten Löhnen“ oder „wettbewerbsfreie Räume“ werden immer mehr verschwinden. Keine guten Bedingungen für deutsche Unternehmen?

Für eine langfristig deutlich höhere Wachstumsrate in Deutschland sind institutionelle Veränderungen erforderlich; insbesondere – wie die Mehrheit der Wirtschaftswissenschaftler fordert – in Richtung auf eine Verstärkung der Eigenverantwortlichkeit der Menschen (vgl. z. B. die Gutachten des Sachverständigenrats zur Begutachtung der wirt-

schaftlichen Entwicklung in Deutschland). Der von Holmes und Kirkpatrick vorgelegte „1997 Index of Economic Freedom“ belegt beispielsweise einen deutlichen positiven Zusammenhang zwischen dem realen Wirtschaftswachstum (im Zeitraum 1983–1994) und der „wirtschaftlichen Freiheit“ eines Staates. Diese „Freiheit“ errechnet sich aus einer Vielzahl von Faktoren zu Handelspolitik, Steuern, bürokratischen Regulierungen, Eigentumsrechten usw. Als besonders freie Volkswirtschaften sind beispielsweise Singapur, Neuseeland, die USA und Großbritannien anzusehen. Deutschland (Platz 20) hat sich in den letzten Jahren kontinuierlich verschlechtert. Eine Untersuchung der University of Florida von 1998 für den Kongress der USA zeigte zudem, dass sich eine hohe Staatsquote negativ auf das reale Wirtschaftswachstum auswirkt.

Neben dem technischen Fortschritt und dem Arbeitseinsatz ist gemäß der neoklassischen Wachstumstheorie insbesondere der Produktionsfaktor „Kapital“ – und damit die Investitionstätigkeit der Unternehmen – entscheidend für das Wirtschaftswachstum und die Schaffung neuer Arbeitsplätze. Bei einer im internationalen Vergleich sehr niedrigen Nettoumsatzrendite von nur 1,8 Prozent in Deutschland (1997) wundert es nicht, dass das Kapital nicht bevorzugt in Deutschland investiert wird. Es muss in diesem Zusammenhang auch daran erinnert werden, dass eine investitionsfördernde Standortpolitik – auch wenn sie zunächst mit einem Abbau liebgewonnener sozialer Leistungen verbunden ist – letztlich auch den Arbeitnehmern zugute kommt: Die erzielbaren Löhne und Gehälter orientieren sich volkswirtschaftlich an der „Grenzproduktivität der Arbeit“, und diese steigt mit zunehmender Kapitalausstattung der Arbeitsplätze.

Ein weiterer, wesentlicher Aspekt der makroökonomischen Probleme resultiert aus einer verstärkt seit Anfang der 80er Jahre bestehenden Tendenz einer „ökonomischen Entwertung der Arbeit“, d. h., die Entlohnung der Arbeit bleibt hinter der Entlohnung der Produktionsfaktoren Kapital und Wissen/Technologie zurück (Blum, 1998). Dies führt zu tendenziell wachsenden Einkommensunterschieden. Dem Entgegensteuern des Staates – Umverteilung durch immer höhere Steuern und Sozialabgaben – sind jedoch durch die fortschreitende Globalisierung Grenzen gesetzt, die den Bürgern immer mehr Chancen bietet, sich dem Zugriff des Staates durch Abwanderung oder Verlagerung von Vermögen zu entziehen. Schon jetzt wurde durch die Steuern und Sozialabgaben eine Zusatzbelastung auf die Arbeitseinkommen geschaffen, die Arbeit so verteuert, dass sie (international) nicht mehr zu wettbewerbsfähigen Preisen angeboten werden kann. Außerdem stieg der Umfang der Schwarzarbeit auf ca. 15 Prozent des Volkseinkommens, was die Existenz einer Nachfrage nach „billiger“ Arbeit belegt. Für die deutschen Unternehmen bedeutet diese Entwicklung, dass Wettbewerbsvorteile weniger durch „fleißiges Arbeiten“, sondern vielmehr durch die intelligente Nutzung von Informationen bzw. Wissensvorsprung zu generieren und zu verteidigen sind.

Nicht zuletzt aufgrund der oben genannten strukturellen Probleme brachten die letzten Jahre in regelmäßiger Folge neben Rekordarbeitslosigkeit auch viele Insolvenzen, was als deutliches Indiz für intensiven Wettbewerb und Anpassungsprozesse in der Volkswirtschaft zu sehen ist. Die relativ kurzen bzw. schwachen Aufschwungphasen haben gerade bei vielen mittelständischen Unternehmen nicht ausgereicht, um wieder ausrei-

chende finanzielle Reserven aufzubauen. Die Eigenkapitalausstattung deutscher Unternehmen ist – auch im internationalen Vergleich – (teilweise steuerbedingt) relativ gering, was überdurchschnittliche Risiken impliziert. Erst mit dem Börsensegment des „Neuen Marktes“ und der zunehmenden Bedeutung von Kapitalanlagegesellschaften und Venture Capital Fonds steigen die Chancen auch für mittelständische Unternehmen, innovative Ideen angemessen mit Eigenkapital zu finanzieren. Die damit zunehmende Effizienz des Marktes für Eigenkapital hat aber auch eine weitere Konsequenz: Sie führt zwangsläufig zu einem schärferen, internationalen Wettbewerb um die knappe Ressource „Eigenkapital“ und zwingt Unternehmen so zu einer an Wertsteigerungen (Kursgewinnen) orientierten Unternehmensführung, wie sie im Shareholder-Value-Konzept zum Ausdruck kommt.

Trotz mancher volkswirtschaftlicher Probleme sind hohe und steigende Gewinne durchaus möglich: Die seit Jahren anhaltenden deutlichen Ertragssteigerungen der großen deutschen Konzerne, die (neben den sinkenden Zinsen) den Anstieg des DAX bewirkt haben, resultieren aber zu einem erheblichen Teil auf deren internationalen Engagements. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen viele Großunternehmen erhebliche Teile ihrer Produktion – und zunehmend auch ihrer Forschung – an attraktivere Wirtschaftsstandorte im Ausland verlegen. Die Folge sind steigende Unternehmensgewinne ohne neue Arbeitsplätze in Deutschland.

Eine solche „Ausweichstrategie ins Ausland“ ist jedoch für viele mittelständische Unternehmen kaum eine realisierbare Handlungsoption. Gerade sie sind oft noch weitgehend von der binnenwirtschaftlichen Entwicklung abhängig. Dennoch muss ein Unternehmer keinesfalls passiv auf eine Verbesserung der Rahmenbedingungen am Standort hoffen. Es gilt vielmehr, sich die globalen Veränderungen, die der deutschen Volkswirtschaft teilweise in der oben beschriebenen Weise Schwierigkeiten machen, aktiv nutzbar zu machen.

Einige der maßgeblichen Trends, die die Chancen, aber auch die Gefahren von Unternehmen bestimmen werden, sind nachfolgend kurz skizziert.

2.1.2 Zukunftstrends, Globalisierung und Wirtschaftsstruktur

Von grundlegender Bedeutung für die Zukunft von Unternehmen (und auch staatlichen Institutionen) ist aus volkswirtschaftlicher Sicht der Trend immer weiter *sinkender Transport- und Transaktionskosten* (pro Transaktion), also der Kosten, die mit dem Austausch von Kapital, Waren oder Dienstleistungen verbunden sind.⁴ Zu den Trans-

4 Während technologisch bedingt die Kosten einer Transaktion sinken, steigt durch die zunehmende Anzahl der Transaktionen der Anteil der Transaktionskosten am Volkseinkommen an. Schätzungen gehen davon aus, dass Transaktionen ca. 50 Prozent des Volkseinkommens ausmachen (Richter/Furubotn, 1997, S. 56–61), was immer größere Chancen für Unternehmen ergibt, die sich eine Reduzierung von Transaktionskosten zum Ziel gesetzt haben (z. B. Börsen, Makler, Rechtsanwälte, Unternehmensberater usw.).

aktionskosten gehören Such- und Informationskosten, Verhandlungs- und Entscheidungskosten sowie die Kosten für die Überwachung und Durchsetzung von Verträgen.

Sinkende Transaktionskosten entwerfen bisher bestehende Standortvorteile und ermöglichen so einen „globalen Wettbewerb“. Besonders die Produktionsfaktoren „Wissen“ und „Kapital“ werden so mobil, dass sie schnell an die günstigsten Standorte verschoben werden können (Blum, 1997). Wenn beispielsweise die Renditeerwartungen in den USA (bei gleichem Risiko) höher sind als in Deutschland, fließt Kapital von Deutschland in die USA und schafft dort Arbeitsplätze, die hier verloren gehen. Wissen – also beispielsweise naturwissenschaftliches oder technologisches Know-how – lässt sich ebenfalls immer leichter global verschieben: sei es durch das Anwerben ausländischer Spezialisten, sei es durch einen weltweiten Datenaustausch über das Internet. Da Wissen und Kapital sehr schnell von einem Wirtschaftsstandort abgezogen werden können, müssen die „weniger mobilen Produktionsfaktoren“ – konkret also die Masse der Arbeitskräfte (Humankapital) – sich diesen Bedingungen anpassen. Die staatlichen Institutionen sind mehr denn je gefordert, günstige Standortbedingungen zu schaffen. Dazu gehört ganz besonders die Förderung der Anpassungsfähigkeit der Märkte – speziell der Arbeitsmarkt ist extrem stark reguliert und daher wenig anpassungsfähig – und die Förderung der Eigeninitiative der Menschen.

Für jedes einzelne Unternehmen bedeutet die Globalisierung, dass es mit seinen Produkten und Dienstleistungen möglicherweise alle entsprechenden Anbieter der Welt als Wettbewerber hat und sich damit am weltweit höchsten Leistungsstandard messen muss. Außerdem erfordern die oft sehr hohen Investitionssummen für die Entwicklung von Produkten und den Aufbau der Fertigungsanlagen (z. B. bei Automobilen, Flugzeugen oder Mikroprozessoren) weltweit Kunden, um ausreichende Umsätze erzielen zu können. Um die für solche Großinvestitionen erforderlichen Finanzmittel zu erhalten, muss ein Unternehmen den Anforderungen der internationalen Kapitalmärkte entsprechen und ausreichende Rentabilität und Sicherheit vorweisen.

Eine wesentliche Konsequenz sinkender Transaktionskosten ist die zunehmende Koordination in Märkte, anstatt durch hierarchische Strukturen und damit eine grundlegende Änderung der Organisation in Wirtschaft und Gesellschaft. Hierarchische Strukturen (z. B. in einem Unternehmen) sind dann ökonomisch sinnvoll, wenn es zu teuer ist, für jede erforderliche Leistung (z. B. eines Mitarbeiters) immer einen Preis auszuhandeln (Marktlösung). Bei sinkenden Transaktionskosten wird es immer einfacher, benötigte Arbeitsleistungen bei Bedarf (am Markt) zuzukaufen. Damit entstehen insbesondere neue Spielräume für Freiberufler und Dienstleistungsunternehmen. Die abnehmende Bindung der Menschen in festen, hierarchischen Strukturen fördert Individualität und Autonomie. Diese Tendenzen führen wiederum beispielsweise zu weniger langfristigen Arbeitsverhältnissen, spontanen kurzfristigen Arbeitsgemeinschaften zur Bewältigung einer bestimmten Aufgabe und sinkender Kundentreue.

Jeder Unternehmer wird aufgrund dieser atomistischen Tendenzen mehr als bisher gezwungen sein, für sich folgende zentrale Fragen zu beantworten:

- Welche Leistungen kann das Unternehmen überhaupt noch selbst effizient intern erbringen, welche soll es zukaufen (→ Trend zum Outsourcing von peripheren Unternehmensfunktionen, der Konzentration auf Kernkompetenzen sowie einer Reduzierung der Fertigungstiefe)?
- An welchen Standorten kann eine bestimmte Leistung effizient erbracht werden (→ Trend zu globalem Wettbewerb und internationalem Handel)?
- Wie können die Kosten für die dafür nötigen Transaktionen entscheidend gesenkt werden (→ Trend zur Optimierung von Märkten)?
- Wie kann der abnehmenden Bindung von Kunden an sein Unternehmen begegnet werden (→ Trend zu kritischen, besser informierten Kunden mit differierenden Wünschen)?
- Wie können wichtige Mitarbeiter ans Unternehmen gebunden und durch geeignete Anreizsysteme zu einer eigenverantwortlichen, quasi-selbständigen Tätigkeit im Interesse der Unternehmensziele bewogen werden (→ Trend zur Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter)?

Fehlentscheidungen in diesen Kernfragen sind wegen des intensiver werdenden Wettbewerbs immer stärker existenzbedrohend. Umgekehrt sind gerade innovative Lösungsansätze zu diesen Fragen vermutlich der Schlüssel zu außergewöhnlichen Erfolgen auch in wenig innovativen Branchen. Beispiele für innovative Lösungen sind beispielsweise Börsen für elektrische Energie oder Immobilienfonds-Anteile sowie integrierte Rechnersysteme von Herstellern und Händlern: Der Hersteller erfährt online über die Verkäufe seiner Produkte im Handel und übernimmt die Lager- und Bestellmengenplanung.

Technologische Entwicklungen führen zu weitreichenden Veränderungen der Rahmenbedingungen an, die sich ein Unternehmen anpassen muss, um erfolgreich zu sein. Darüber hinaus führen neue Technologien – in Verbindung mit Nachfrageänderungen – zu strukturellen Verschiebungen in der Volkswirtschaft, die sich in deutlich differierenden Wachstumsraten der verschiedenen Branchen zeigen. Häufig – aber nicht immer – sind die stark wachsenden Branchen weniger wettbewerbsintensiv und rentabler. Grundsätzlich bieten aber gerade wesentliche strukturelle Veränderungen und globale „Mega-Trends“ im Umfeld nicht nur Gefahren, sondern immer auch besondere Chancen für innovative Unternehmen. Beispielsweise setzt die DWS Deutsche Gesellschaft für Wertpapiersparen, die größte deutsche Investmentfondsgesellschaft, bei einem ihrer Fonds gezielt auf Aktien von marktführenden Unternehmen, die besonders von fünf als maßgeblich angenommenen „Mega-Trends“ der nächsten Jahre profitieren, d. h.

- dem weiter steigenden *Energieverbrauch*,
- der zunehmenden Bedeutung von *Markenartikeln*,
- dem überdurchschnittlichen *Bevölkerungs- und Nachfragewachstum* in den Schwellenländern,

- dem überdurchschnittlichen Wachstum der *Telekommunikation* (speziell des Internets, inkl. Hard- und Software) sowie
- dem überdurchschnittlichen Wachstum der *Pharmabranche*, wegen des zunehmenden Anteils älterer Menschen an der Bevölkerung und ihrem Wunsch nach Gesundheit.

Natürlich sind viele weitere technologische Trends bedeutsam, die hier nicht weiter ausgeführt werden sollen. Beispielhaft erinnert sei neben der oben schon angesprochenen Tendenz zu sinkenden Transport-, Telekommunikations- und Datenverarbeitungskosten an die immer weitergehende Substitution „traditioneller“ Werkstoffe durch Kunststoffe und Verbundwerkstoffe, an die umweltpolitisch bedingten Tendenzen zur Energieeinsparung und zum Recycling sowie an den zunehmenden Rechnereinsatz (CAD, CAM, PPS) mit einem Trend zur Schaffung unternehmensweiter, integrierter betrieblicher Informationssysteme mit einheitlicher Datengrundlage (CIM, Intranetze). Von besonderer Bedeutung wird dabei sicherlich die weitere Entwicklung des Internets sein, das insbesondere die globale Verfügbarkeit von Informationen entscheidend verbessert hat. Nicht mehr die prinzipielle Verfügbarkeit von Informationen, sondern die Fähigkeit der gezielten Informationssuche und -auswertung wird so zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil von Unternehmen.

Solche und andere technologisch bedingte Trends führen in Verbindung mit Änderungen der Konsumgewohnheiten und demographischen Veränderungen zu strukturellen Verschiebungen in der Volkswirtschaft mit der Grundtendenz einer zunehmenden Bedeutung der Dienstleistungen im Vergleich zum Verarbeitenden Gewerbe. Die Schätzungen in der folgenden Tabelle hinsichtlich der realen Umsatzentwicklung für die einzelnen Branchen der deutschen Wirtschaft (Zeitraum 1997 bis 2001) zeigen den Umfang der erwarteten Verschiebungen.

Im Allgemeinen haben Unternehmen in wachsenden Branchen bessere Voraussetzungen, erfolgreich zu sein als solche in stagnierenden oder gar schrumpfenden. Für alle Branchen gilt aber (mehr oder minder stark), dass die schneller werdenden technologischen Änderungen mit immer kürzeren Produktlebenszyklen immer höhere Anforderungen an die *Innovationsfähigkeit* von Unternehmen bei Produkten und bei den Produktionsprozessen stellt. Schnelligkeit und Kreativität werden immer wichtiger, weil vorhandene Wettbewerbsvorteile – also Preis- oder Leistungsvorteile aus Kundensicht – immer kürzer erhalten bleiben.

Die beiden Professoren Hamel und Prahalad (1995) fordern daher eine stärkere Zukunftsorientierung der Unternehmen und beurteilen die traditionelle strategische Planung orientiert an heutigen Märkten und Wettbewerbsvorteilen als zu kurzfristig. Sie haben daher das Konzept der „*Kernkompetenzen*“ entwickelt. Als Kernkompetenz wird dabei eine Fähigkeit angesehen, die es erlaubt, bestimmte Wertschöpfungsaktivitäten deutlich besser zu erfüllen als andere, was Wettbewerbsvorteile entstehen lässt.

Tabelle 1: Branchentrends

Branche	Umsatz 1996 in Mrd. DM	Wachstum 1997–2001
Datenverarbeitung	58,1	+43,3 %
Telekommunikation	76,6	+39,1 %
Wirtschafts- und Rechtsberatung	285,5	+29,7 %
Elektrotechnik	242,6	+28,6 %
Banken/Versicherungen	193,8	+28,3 %
Freizeitgestaltung	66,7	+23,2 %
Chemie	215,7	+19,3 %
Autoindustrie	283,2	+16,9 %
Maschinenbau	258,2	+13,2 %
Verkehrsdienstleistungen	241,7	+10,5 %
Architekten & Ingenieure	90,8	+11,0 %
Großhandel	1161,8	+6,9 %
Nahrungsmittel	222,5	+6,2 %
Möbel, Haushaltswaren	55,2	+2,8 %
Einzelhandel	931,0	+2,6 %
Hoch- und Tiefbau	153,2	+0,5 %
Gastgewerbe	87,7	-5,1 %
Textil- und Bekleidungsindustrie	54,0	-6,6 %

Quelle: Capital, Ausgabe 10, 1997

Eine Kernkompetenz muss drei Eigenschaften erfüllen:

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

Wenn sich Wettbewerbsvorteile oft schnell entwertet, sollte ein Unternehmen bevorzugt Kernkompetenzen aufbauen, die jederzeit – in verschiedenen Märkten – neue Wettbewerbsvorteile generieren lassen und damit immer auch eine hohe Innovationsfähigkeit umfassen. Während Wettbewerbsvorteile somit den heutigen Markterfolg eines Unternehmens erklären, sind Kernkompetenzen die Determinanten zukünftiger Erfolge. Häufig entstehen Kernkompetenzen aus der Verbindung von technologisch hochstehenden, möglicherweise patentgeschütztem Wissen sowie den besonderen Fähigkeiten und Erfahrun-

gen einer eingespielten Gruppe von Mitarbeitern des Unternehmens. Die Bindung und zielgerichtete Motivation wichtiger Mitarbeiter an ein Unternehmen hat somit auch aus Sicht der Kernkompetenzen eine hohe Bedeutung. Gerade besonders qualifizierte Teams von eingespielten Mitarbeitern sind ideale Träger von Kernkompetenzen, weil diese nicht – wie Maschinen oder Lizenzen – am Markt erworben werden können und ihr Aufbau zudem viel Zeit erfordert.

2.1.3 Kundensegmentierung und Trends im Konsumentenverhalten

Für den Erfolg eines Unternehmens ist es von entscheidender Bedeutung, sich an Änderungen der Wünsche und Bedürfnisse seiner Kunden anzupassen. Dabei muss man klar erkennen, dass Kunden nicht Produkte, sondern im Endeffekt Problemlösungen kaufen. Ein Unternehmen muss folglich die Probleme jedes Kunden möglichst exakt erkennen und individuell lösen. Relativ billige Einheitsprodukte bzw. -dienstleistungen lassen sich oft nicht mehr absetzen. Die Unternehmensberatungsgesellschaft Bosten Consulting Group spricht hier von einem Trend zu einem „Segment-of-one“, jeder einzelne Kunde sei also ein eigenes Marktsegment und muss eine individuell auf ihn zugeschnittene Leistung erhalten. Die Leistungserstellung ist hier gefordert, eine hohe Produktvielfalt (kleine Losgrößen) ohne wesentliche Zusatzkosten (z. B. in Form von Rüstkosten) anbieten zu können. Von entscheidender Bedeutung ist die Informationstechnologie. Kundenwünsche müssen erfasst, ausgewertet, an die Fertigung übertragen und gespeichert werden. Der Marketingerfolg wird entscheidend von der Verfügbarkeit wichtiger Daten über die Kunden abhängen („Database Marketing“).

Auch wenn die Kundenwünsche sehr individuell sind, kann man gerade bei den privaten Konsumenten davon ausgehen, dass deren Wünsche sich durch einige grundlegende Trends näherungsweise beschreiben lassen. Die BBE Unternehmensberatung hat 1999 dazu die für die nächsten Jahre wichtigsten Trends im Konsumentenverhalten zusammengefasst. Grundlage dieser Untersuchung war eine Expertenbefragung. Nachfolgend werden die wichtigsten *Konsumtrends* kurz erläutert. Auch sie sind Rahmenbedingungen, denen unternehmerische Entscheidungen – insbesondere im Rahmen des Marketings – gerecht werden müssen.

1. Zielgruppen: „Mid Ager“⁵, Frauen und Senioren

Die Bedeutung der Teens und Twens beim Konsum nimmt zu Gunsten der 40- bis 65-Jährigen ab. Insbesondere für den Handel werden die „Mid Ager“ als die konsumstärksten und konsumfreudigsten Verbraucher in Deutschland die wichtigste Zielgruppe. Kon-

5 Mid Ager: Diesen Begriff prägte die Düsseldorfer Werbeagentur BMZ/FCA für die Konsumenten im Alter zwischen 50 bis 60, deren Kinder zumeist aus dem Haus gegangen sind und die über das vergleichsweise höchste Einkommen verfügen und sich durch Geld- oder Immobilienvermögen eine finanzielle Unabhängigkeit gesichert haben.

sum, Luxus und Genuss sind laut einer BZM-Studie wesentliche Bestandteile des Lebensstils dieser Zielgruppe. Da die Zahl, aber nicht die Kaufkraft der Senioren in Deutschland weiter steigen wird, bleibt der Preis für diese Zielgruppe ein zentrales Verkaufsargument. Marketing für die Senioren wird weniger Gewicht auf die Produktgestaltung als vielmehr auf Service und Distribution legen. Auf Grund der steigenden wirtschaftlichen Unabhängigkeit der Frauen in Deutschland sind diese für den Einzelhandel derzeit und in der Zukunft eine der wichtigsten Zielgruppen.

2. Die flexible Gesellschaft

Gefragt ist der schnelle Konsum ohne mühsame Vorbereitungen oder langfristige Verpflichtungen. Produkte, Dienstleistungen und Angebote müssen dem schnellen Lebenswandel entsprechen, der neben Wechsel von Wohnorten, Jobs usw. auch den schnellen Wechsel persönlicher Stile der Konsumenten beinhaltet. Flexibilität und Variabilität werden daher zukünftig eine noch stärkere Bedeutung für Unternehmen haben.

Gleichzeitig führt der Trend zur flexiblen Gesellschaft zu einer Verunsicherung der Konsumenten, die vor allem durch das unüberschaubare Produktangebot und das Misstrauen gegenüber der Preispolitik der Unternehmen sowie durch allgemeine Ängste um Arbeitsplatz und Versorgungssicherheit im Alter verursacht wird und den Gesamtumsatz im Handel negativ beeinflussen wird.

3. Preisbewusste Konsumenten

Das preisbewusste Einkaufen (Schnäppchenjagd) wird immer stärker in der Gesellschaft anerkannt und gefördert. Außerdem wird das Internet den Preisdruck für die Unternehmen und insbesondere für den klassischen Handel dramatisch verschärfen. Die Unternehmen müssen sich konsequent zwischen der Preis- und Serviceorientierung entscheiden. Nur wer ein klares Profil vorweisen kann, wird künftig noch genügend Kunden anziehen.

4. Convenience

Bezogen auf den Einkauf und Konsum verbinden die Kunden mit Convenience im Wesentlichen Zeitersparnis und Stressvermeidung. Das Kaufpotenzial in Deutschland ist dafür beachtlich: Mit einem Marktvolumen von ca. 35 Mrd. DM entfallen bereits 5 Prozent des deutschen Einzelhandelsumsatzes auf das Convenience-Shopping. Die Gründe für diesen Trend sind vor allem demografische Entwicklungen wie die steigende Anzahl von Singles, berufstätigen Frauen und Senioren, aber auch die zunehmende Freizeitorientierung.

5. E-Commerce: Das weltweite Warenhaus

Für 1998 beziffert das Electronic Commerce Forum in Köln den Online-Umsatz auf 1.7 Mrd. DM. Die meisten E-Commerce-Prognosen stimmten darin überein, dass in Deutschland im Jahr 2002 immerhin zwischen 20 und 30 Mrd. DM via Internet umgesetzt werden. Unternehmen, die die Möglichkeiten des E-Commerce nicht ausloten, riskieren aus heutiger Sicht massive Wettbewerbsnachteile.

6. Deutschland im Börsenfieber

Das Geldvermögen der Deutschen beläuft sich auf stolze 5,5 Billionen DM. Die Geldanlage wird wegen niedriger Zinsen und dem Zwang zur privaten Altersvorsorge sowie neuer Chancen am Aktienmarkt für immer breitere Bevölkerungskreise zum zentralen Thema. Die aktuellen Trends am Finanzmarkt haben auch Konsequenzen für den Einzelhandel, weil beispielsweise das verstärkte Aktienengagement der Deutschen langfristig – ähnlich wie in den USA – zu einer Abhängigkeit des Konsums von der Börsenentwicklung führt. Außerdem erringen börsennotierte Unternehmen zunehmend Vorteile, da der Börsengang den Bekanntheitsgrad und teilweise auch die Kundenbindung bei den eigenen Aktionären erhöht.

7. Informations-Overkill

Die steigende Informationsflut ist von den Kunden nicht mehr zu bewältigen. Im Trend liegen daher elektronische Medien, die es erlauben, den Medienkonsum über Präferenzfilter zu steuern. Gleichzeitig sinkt die Bereitschaft, sich mit den umfangreichen Informationspaketen auseinander zu setzen.

8. Prosumer

In der Massengesellschaft hat Individualität und Originalität einen hohen Stellenwert, Unikate sind jedoch für die Mehrheit unbezahlbar. Die preiswerte Individualisierung von Massenprodukten durch neue Techniken stößt deshalb auf eine riesige Bedarfslücke. Mass Customization ist die Produktionsform der Zukunft. Der bisherige passive Konsument wird immer mehr zum „Prosumer“, d. h., er hat die Möglichkeit nachgefragte Produkte und Leistungen zu einem gewissen Teil nach eigenen Vorstellungen mit zu gestalten bzw. zu bestimmen.

In der letzten BBE Expertenbefragung von 1994 waren zwar teilweise schon sehr ähnliche, zum Teil aber auch noch deutlich andere Konsumtrends genannt worden (vgl. Anhang 7.6). Im Jahr 1994 wurden besonders die zunehmende Umweltorientierung und das zunehmende Gesundheitsbewusstsein, die steigende Bedeutung aktiver, älterer Konsumenten und der Single-Haushalte sowie die Polarisierung der Gesellschaft in eine preisorientierte einkommensschwache und eine qualitätsorientierte einkommensstarke Schicht („Verlust der Mitte“) hervorgehoben. Die Mehrheit der von BBE befragten Experten ging schon 1994 davon aus, dass die Konsumenten zukünftig immer mehr Wert darauf legen werden, dass ihre spezifischen Bedürfnisse durch individuelle Lösungen befriedigt werden.

Offensichtlich ist, dass sich vieles im Umfeld der Unternehmen ändert. Auch die Unternehmen müssen sich daher ändern und sich insbesondere auf einen immer schärferen globalen Wettbewerb einstellen, der unternehmerische Fehlentscheidungen schnell bestraft. Die hier vorgestellten Änderungen im Umfeld der Unternehmen zeigen beispielsweise die Wichtigkeit der Behandlung von Risiken, der Konzentration auf Kernkompe-

tenzen, der Anpassung an geänderte Kundenwünsche, der Erhöhung von Flexibilität, Informationsverarbeitungs- und Innovationsfähigkeit sowie der Optimierung der Wertschöpfungskette in einem globalen Wettbewerb – alles Aspekte, die bei den Faustregeln in Kapitel 3 besondere Beachtung finden werden.

2.2 Erfolge und Misserfolge von Unternehmen

2.2.1 Erfolg und Shareholder Value: Unternehmenswert als Zielgröße

Die in diesem Buch behandelten Faustregeln dienen letztendlich dazu, unternehmerische Entscheidungen zu unterstützen und die Unternehmen so erfolgreicher zu machen. Um Faustregeln für unternehmerische Entscheidungen ableiten zu können, muss man daher wissen, welche Ursachen es für Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen gibt. Es gilt also, die „Gesetze des Marktes“ zu verstehen, die allerdings keineswegs so klar und unveränderlich wie naturwissenschaftliche Gesetze sind.

Bevor man sich jedoch überhaupt mit Faustregeln für den unternehmerischen Erfolg befassen kann, muss man den zunächst recht diffusen Begriff des „Erfolgs von Unternehmen“ operationalisieren, d. h. genauer erläutern und vor allem messbar machen.

Der Gewinn bzw. Jahresüberschuss eines Unternehmens ist allein sicher kein geeigneter Erfolgsindikator. Jedem Unternehmer ist bekannt, dass „die Maximierung des Gewinns“ nicht alleiniges Unternehmensziel sein darf. Eine kurzfristige Gewinnsteigerung, beispielsweise durch einen Verzicht auf Investitionen oder Forschung, reduziert möglicherweise langfristig die Wettbewerbsfähigkeit und somit die Ertragskraft des Unternehmens. Offensichtlich muss bei jeder unternehmerischen Entscheidung ihre langfristige Wirkung berücksichtigt werden, wobei allerdings heutige Erträge – wie bei jeder Investitionsrechnung – stärker zu bewerten sind als zukünftige.⁶

An der Börse drücken sich die gesamten erwarteten Erträge eines Unternehmens im Börsenkurs bzw. dem Unternehmenswert aus. Deshalb haben beispielsweise Unternehmen wie Coca-Cola, SAP, Cisco oder Microsoft mit hohen jährlichen Gewinnwachstumsraten – und damit erwarteten hohen Gewinnen in der Zukunft – einen, gemessen an den tatsächlichen, gegenwärtigen Jahresüberschüssen, sehr hohen Unternehmenswert. Es ist naheliegend, den Wert des Unternehmens, der die gesamten Zukunftsperspektiven des Unternehmens einbezieht, anstelle des aktuellen Periodengewinns als Maßstab für die Beurteilung des Erfolgs von Unternehmen und auch einzelner unternehmerischer Maßnahmen heranzuziehen. Man betrachtet bei diesem Ansatz, dem Shareholder-Value-Konzept, ein Unternehmen aus Sicht eines Eigenkapitalgebers: Er ist daran interessiert,

⁶ 100 DM, die man in 10 Jahren erhält, haben heute (bei einer Marktverzinsung von 5 Prozent) nur einen Wert von ca. 61 DM. Diese 61 DM ergeben – mit Zinsen und Zinseszins – innerhalb von 10 Jahren gerade 100 DM.

den Börsenwert seiner Kapitalanlage „Unternehmen“⁷ zu steigern – analog einem Aktionär, der steigende Aktienkurse erwartet.

Die Erfordernis, eine am Unternehmenswert orientierte Unternehmenspolitik zu betreiben („Wertmanagement“), ergibt sich auch daraus, dass Unternehmen um die knappe Ressource „Kapital“ konkurrieren. Unternehmen, die keine adäquate Steigerung ihres Wertes erreichen, werden unattraktiv. Sie werden es schwerer haben, zusätzliches Eigenkapital von neuen Gesellschaftern (z. B. Kapitalbeteiligungsgesellschaften) oder durch Kapitalerhöhung an der Börse zu bekommen. Durch die beschränkten Möglichkeiten, neues Eigenkapital zu erhalten, sind auch ihre Refinanzierungschancen bei Kreditinstituten vermindert, weil diese – zurecht – auf ein adäquates Verhältnis von Eigen- und Fremdkapital achten, um eigene Risiken einzuschränken.⁸ Eine insgesamt durch eine unbefriedigende Wertentwicklung eingeschränkte Verfügbarkeit von Kapital schränkt schließlich wieder die Chancen eines Unternehmens ein, größere Investitionen vorzunehmen oder zu wachsen. Da mit der voranschreitenden Globalisierung der Wirtschaft auch der Wettbewerb und knappes Kapital zugenommen hat, wird eine *wertorientierte Unternehmensführung* immer wichtiger (vgl. Rappaport, 1996).

Der Wert eines Unternehmens hängt insbesondere von zwei unternehmensspezifischen Faktoren ab: von Ertrag und Risiko.⁹

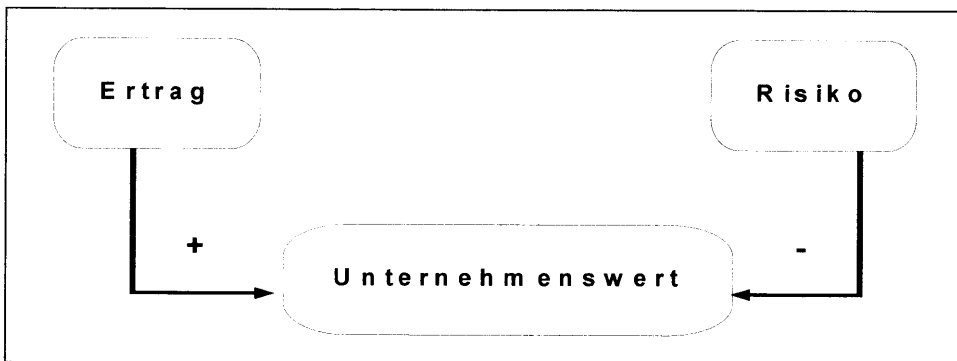


Abbildung 1: Determinanten des Unternehmenswerts

- 7 Das entspricht dem „Shareholder-Value“, also dem „Wert des Eigenkapitals“ eines Unternehmens. Dieser Wert des Eigenkapitals ist ein Marktwert, der in der Regel deutlich über dem bilanziellen Wert des Eigenkapitals liegt, was zeigt, dass das Vorsichtsprinzip des deutschen Bilanzrechtes nicht zu einer marktkonformen Unternehmensbewertung führt.
- 8 Manche banküblichen Jahresabschlusskennzahlen – wie der dynamische Verschuldungsgrad – stehen in engem Zusammenhang mit dem Unternehmenswert.
- 9 Risiko ist anschaulich dargestellt durch die Möglichkeit der Verfehlung unternehmerischer Ziele, also z. B. eine Abweichung vom geplanten Ertrag. Die Größe eines Risikos lässt sich somit durch statistische Streuungsmaße – wie die Standardabweichung – operationalisieren. Im Gegensatz zur Ungewissheit können bei Risikosituationen Eintrittswahrscheinlichkeiten (objektiv) bestimmt werden (vgl. dazu Abschnitt 2.4).

Da die Kapitalanleger risikoavers sind, werden sie ein risikoreicheres Unternehmen nur dann so hoch bewerten wie ein risikoärmeres, wenn die Erträge höher sind; höheres Risiko muss „bezahlt“ werden. Die von Kapitalanlegern bei einem bestimmten Risiko geforderte Mindestrentabilität des eingesetzten Kapitals nennt man Kapitalkosten. Entscheidend für die praktische Unternehmenspolitik ist hier, dass Risiken – obwohl meist überhaupt nicht explizit betrachtet – ebenso wichtig sind wie Umsätze und Kosten. Gerade in der Optimierung eines Unternehmens unter Risikogesichtspunkten schlummern oft gewaltige Potenziale.

Eine gute Unternehmensstrategie ist jede, die den Unternehmenswert maximiert. Sinnvoll sind gemäß dieser Sichtweise des „Wertmanagements“ genau die unternehmerischen Maßnahmen – Investitionen, Forschungsprojekte, Markterschließungen usw. – die zu einer Steigerung des Unternehmenswertes führen, also eine Rendite erwarten lassen, die über den Kapitalkosten liegt. Man hat somit einen konkreten Bewertungsmaßstab für die Beurteilung angedachter Maßnahmen, wenngleich in der Praxis die Schätzung der Auswirkungen einer Maßnahme auf den Unternehmenswert wegen häufig unbefriedigender Informationen schwierig ist. Es ist jedoch offensichtlich, dass auch Maßnahmen sinnvoll sein können, die beispielsweise bei etwas niedrigeren Erträgen eine deutliche Reduzierung des Unternehmensrisikos mit sich bringen (z. B. Substitution von fixen durch variable Kosten mittels Outsourcing).

Um für eine bestimmte geplante Maßnahme zu entscheiden, ob sie „wertsteigernd“ oder „wertvernichtend“ ist, muss man berechnen, ob ihre erwartete Rentabilität größer ist als die Kapitalkosten, also die von den Kapitalgebern geforderte risiko- und finanzierungsstrukturadäquate Rendite. Auf die praktische Anwendung dieser Beurteilungsmethode wird später noch näher eingegangen (vgl. Faustregel IF4).

Nach dieser allgemeinen Einführung sollen nun die beiden Determinanten des Unternehmenswertes, die Erträge und das Risiko, etwas genauer betrachtet werden.

Beginnen wir zunächst mit den „Erträgen“. Diese sollten jedoch nicht – wie häufig zu sehen – durch die handels- oder steuerbilanziellen Gewinne spezifiziert werden, weil diese durch bilanzpolitische Maßnahmen manipuliert werden können. Außerdem wird der Investitionsaufwand zur Realisierung der zukünftigen Erträge nicht berücksichtigt.

Tabelle 2 zeigt zwei Unternehmen mit gleichen Gewinnen und gleicher Gewinnwachstumsrate von fünf Prozent, jedoch einem unterschiedlichen Investitionsbedarf, um diese Gewinnwachstumsrate zu ermöglichen: Trotz ständig gleicher Gewinne kann Unternehmen A – wegen des geringeren Investitionsbedarfs (höhere Investitionsrendite) – immer mehr Geld an die Kapitalgeber ausschütten als Unternehmen B. Unternehmen A ist deshalb bei gleichem Risiko 50 Prozent mehr wert als B.¹⁰

¹⁰ Unternehmen A hat eine Investitionsrendite von 20 Prozent, d. h. es muss in der ersten Periode einen Betrag von 25 investieren, um den Gewinn um 5 (= 20 Prozent von 25) zu steigern. Unternehmen B hat eine Investitionsrendite von nur 10 Prozent, d. h. es muss daher in der ersten Periode einen Betrag von 50 investieren, um den Gewinn um ebenfalls 5 (= 10 Prozent von 50) zu steigern. Da immer nur Gewinn minus Netto-Investitionen ausgeschüttet werden kann, ist die Ausschüttung bei Unternehmen A trotz gleicher Gewinne höher.

Tabelle 2: Rentabilität und Unternehmenswert

Unternehmen A	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Gewinn	100	105	110	116	122
Nötige Nettoinvestitionen	-25	-26	-28	-29	-30
Ausschüttung an Kapitalgeber	75	79	82	87	92
Unternehmen B	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Gewinn	100	105	110	116	122
Nötige Nettoinvestitionen	-50	-53	-55	-58	-61
Ausschüttung an Kapitalgeber	50	53	55	58	61

Die Gewinne sind offensichtlich alleine kein besonders geeignetes Maß für die Bewertung von Unternehmen, weil zusätzlich – neben der Wachstumsrate – auch die Kapitalrendite von Bedeutung ist.

Als Grundlage für die Unternehmensbewertung ist deshalb der so genannte „freie Cash-flow“ (Free Cash-flow) besser geeignet, der die Finanzmittel darstellt, die an Eigen- und Fremdkapitalgeber ausgeschüttet werden können. Er lässt sich berechnen als operatives Unternehmensergebnis (d. h. ohne Abzug von Zinsaufwendungen!) nach unternehmensbezogenen Steuern zuzüglich nichtzahlungswirksamer Aufwendungen (insbesondere Abschreibungen) minus sämtliche Investitionen in Sachanlagen und Working Capital (Anstieg von Forderungen aus Lieferung und Leistung sowie der Vorräte). Hier wird also berücksichtigt, dass ein gewisser Teil der Gewinne für Investitionen im Unternehmen verbleiben muss, um die Erträge langfristig zu sichern. Die dafür notwendigerweise aufzuwendenden Finanzmittel stehen den Kapitalgebern nicht zur Verfügung.

Betrachten wir nun auch das Risiko etwas genauer. Risiken sind die aus der Ungewissheit der Zukunft resultierenden, durch „zufällige“ Störungen verursachten Gefahren, geplante bzw. erwartete Ziele zu verfehlen.

Risiken lassen sich somit durch statistische Kenngrößen – beispielsweise die Standardabweichung der Rendite – messen. Je höher das Risiko eines Unternehmens, desto höher sollte auch die erzielte Eigenkapitalrendite sein, weil sonst niemand bereit ist, diese Risiken einzugehen. Gemäß der Kapitalmarkttheorie sind hier jedoch in erster Linie die so genannten „systematischen Risiken“ für die Bewertung von Unternehmen relevant. Systematische Risiken sind solche, die auf eine Vielzahl von Unternehmen wirken, beispielsweise also konjunkturelle Schwankungen, Zinsänderungen oder ein Ölpreisschock wie in den 70er Jahren. Das systematische Risiko eines Unternehmens ist groß, wenn seine Rentabilität stark von solchen allgemeinen Risikofaktoren abhängt. Diese Abhängigkeit ist jedoch keinesfalls einfach als gegeben anzusehen, sondern lässt sich durch gezielte unternehmerische Maßnahmen durchaus beeinflussen. Man denke nur an Möglichkeiten, fixe Kosten durch variable Kosten zu ersetzen (Outsourcing), besonders ge-

fährliche Geschäftsfelder aufzugeben oder Preisschwankungen bei wichtigen Zulieferprodukten durch Waretermingeschäfte abzusichern.

Unsystematische – also unternehmensspezifische – Risiken sind dagegen beispielsweise der Ausfall einzelner Mitarbeiter oder Maschinen sowie Fehlschläge bei Investitions-, Entwicklungs- oder Vertriebsaktivitäten. Diese unternehmensspezifischen Risiken spielen für die Bewertung von Unternehmen gemäß der üblichen Kapitalmarkttheorie auf Grundlage der Hypothese vollkommener Märkte keine Rolle, weil sie bedeutungslos werden, wenn man – was sinnvoll ist – sein verfügbares Kapital auf viele Einzelanagemöglichkeiten aufteilt (Diversifikationseffekt eines Portfolios). Gemäß dieser Argumentation ist es einfacher und billiger, wenn die Anteilseigner solche Risiken eliminieren, als wenn dies die Unternehmensführung selbst machen würde.

Es lässt sich jedoch empirisch belegen, dass niedrigere Risiken – beispielsweise wegen niedrigerer Kosten durch bessere Planbarkeit der Produktion – auch zu einer Steigerung der Cash-flows beitragen können (Amit/Wernerfelt, 1990). Zumindest über diesen „Umweg“ ist die Reduzierung von systematischen und unsystematischen Risiken – also Risikomanagement – sinnvoll. Auch die Existenz von Konkurskosten und der beschränkte Zugang vieler Unternehmen zu den Kapitalmärkten sprechen für eine Relevanz auch der unsystematischen Risiken.

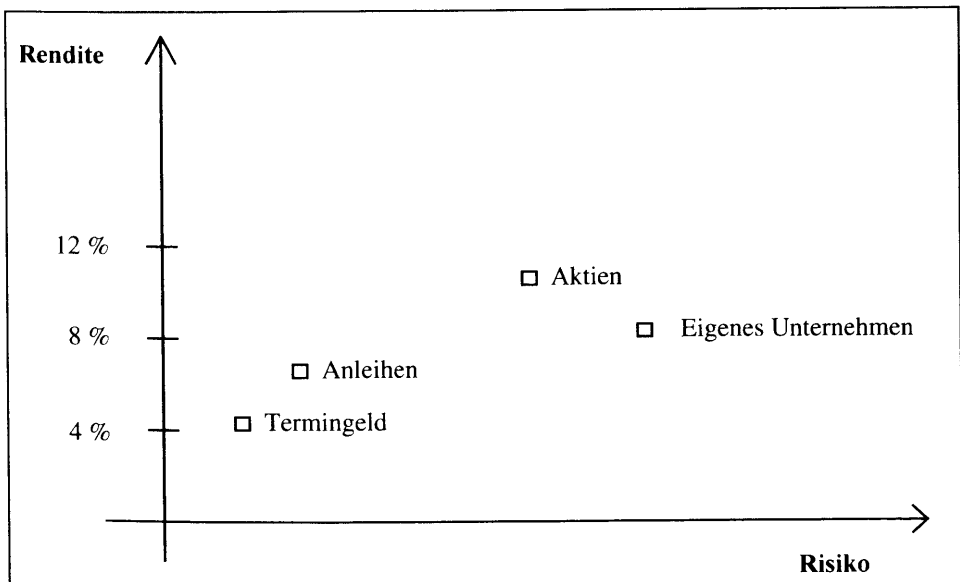


Abbildung 2: Rendite-Risiko-Portfolio

Nach der Operationalisierung der Begriffe Risiko und Ertrag lässt sich nun eine exakte Definition des Unternehmenswertes angeben, die methodisch auf der dynamischen Investitionsrechnung basiert:

Der Wert eines Unternehmens (Wert des Eigenkapitals) ist die Summe seiner mit den risikoadäquaten Kapitalkosten diskontierten, zukünftigen freien Cash-flows abzüglich des Werts des Fremdkapitals (vgl. Abbildung 3)¹¹.

Hohe Risiken zeigen sich dabei in erheblichen Schwankungsbreiten der zukünftigen Cash-flows. Während beispielsweise Kostensenkungsmaßnahmen auf eine Steigerung der (Erwartungswerte) der Free Cash-flows abzielen, ist es eine Aufgabe des Risikomanagements die Streuung bzw. die Schwankungsbreite der Free Cash-flows zu reduzieren und so einen Betrag zur Steigerung des Unternehmenswertes zu leisten.

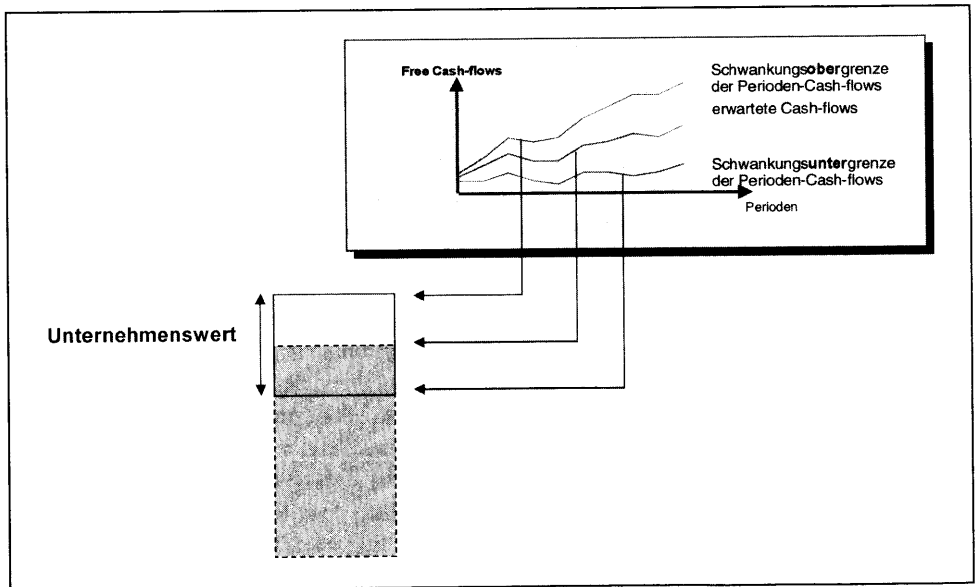


Abbildung 3: Unternehmenswert

Aus dieser allgemeinen Definition zum Unternehmenswert lassen sich unmittelbar Konsequenzen für die wertorientierte Unternehmenssteuerung ableiten. Theoretisch kann man nämlich durch die Ableitung der erwarteten Wirkung bestimmter Maßnahmen auf Ertrag (freier Cash-flow) und Risiko eine fundierte Beurteilung vornehmen. Grundsätzlich zeigen sich vier maßgebliche Hebel zur Steigerung des Unternehmenswertes, wobei die beiden ersten zusammen die Gewinne bzw. die Gewinnentwicklung beschreiben:

¹¹ Anzumerken ist, dass der Unternehmenswert auch bei der Entscheidung über die Sanierung angeschlagener Unternehmen wichtig ist: Grundsätzlich gilt ein Unternehmen dann als sanierungsfähig, wenn der Fortführungswert des Unternehmens höher ist als sein Liquidationswert. Der Fortführungswert eines Unternehmens ist mittels dem beschriebenen Ertragswertansatz zu berechnen. Der Ertragswert eines Unternehmens wird dabei mit der aus dem Shareholder-Value-Ansatz abgeleiteten Discounted-Cash-flow-Methode berechnet. Notwendig hierzu ist die Prognose der zukünftigen freien Cash-flows und die Berechnung geeigneter Kalkulationszinsfüße.

1. Umsatzwachstum (z. B. Marktdurchdringung, Marktentwicklung etc.)
2. Steigerung der Umsatzrentabilität
3. Steigerung der Kapitalrendite (effizientere Kapitalnutzung)
4. Reduzierung des Risikos (vgl. Abschnitt 2.4).

Einige aus diesen vier primären „Hebeln“ der wertorientierten Unternehmensführung abgeleitete Faktoren, die den Unternehmenswert und damit auch die Attraktivität eines bestimmten Geschäftsfeldes für zukünftige Investitionen beeinflussen, sind beispielhaft in Tabelle 3 zusammengefasst.

Tabelle 3: Einflussfaktoren auf den Unternehmenswert

Einflussfaktor auf den Unternehmenswert	Wirkung
nahezu keine konjunkturelle Zyklen	+
günstige Wachstumsperspektiven	+
sehr hoher Verschuldungsgrad	-
geringe Nachhaltigkeit der Erträge (niedrige Umsatzrendite)	-
gute Marktposition (Marktanteil, Marke, hohe Kundenzufriedenheit)	+
relativ niedriger Anteil fixer Kosten	+

Nachdem der Unternehmenserfolg mit Hilfe des Unternehmenswertes operationalisiert wurde, kommen wir zur Eingangsfrage zurück: Welche Faktoren bestimmen über Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen und beeinflussen damit den Unternehmenswert besonders stark? Welches sind also die „Stellräder“ mit denen sich ein Unternehmer besonders befassen muss, wenn er erfolgreich sein will?

Leider sind diese Fragen – auch mit dem theoretischen Rüstzeug des Shareholder-Value-Ansatzes – noch immer nicht einfach zu beantworten, weil die erforderlichen Ertrags- und Risiko-Prognosen relativ unsicher sind. Manche unternehmerischen Maßnahmen – z. B. Investitionen – lassen sich vergleichsweise einfach mit dieser Methode beurteilen. Aber einige Fragen von hoher praktischer Relevanz sind so kaum beantwortbar: Lohnt es sich üblicherweise, die Produktqualität zu steigern? Sind wachsende Branchen wirklich rentabler? Ist es sinnvoll, die Marktführerschaft anzustreben?

Um diese Fragen zu beantworten, versucht die Betriebswirtschaftslehre ergänzend mit Hilfe partieller theoretischer Ansätze (z. B. dem Erfahrungskurvenkonzept) und empirischer Untersuchungen die Ursachen dafür zu finden, warum manche Unternehmen äußerst erfolgreich agieren, während andere sich in einer existenziellen Krise befinden. Auch wenn somit kein „Patentrezept für den Erfolg“ geliefert werden kann, sind die vorhandenen Erkenntnisse sehr interessant und für die unternehmerische Praxis auch sehr nützlich. Es ist sicherlich ein nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor eines Unternehmers, die Erfolgsfaktoren von Unternehmen – die „Gesetze des Marktes“ – zu kennen und in seinen Handlungen zu berücksichtigen.

2.2.2 Der Weg in die Krise

Als Ausgangspunkt für die Herleitung erfolgreicher unternehmerischer Handlungen betrachten wir zunächst die Unternehmenskrise als ungünstige Entwicklung, die durch dieses Handeln vermieden werden soll.

Unter einer Unternehmenskrise versteht man eine nachhaltige existenzielle Bedrohung eines Unternehmens. Typisch dafür ist der vorherrschende Zeit- und Entscheidungsdruck. Hinsichtlich des Zeitdrucks ist anzumerken, dass die Geschäftsführung eines Unternehmens spätestens drei Wochen nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit bzw. der Überschuldung beim zuständigen Amtsgericht den Konkurs- oder Vergleichsantrag gestellt haben muss. Infolge des hohen Entscheidungs- und Handlungsdrucks sowie der extremen Unsicherheit in akuten Krisensituationen verfallen viele Unternehmer bzw. Unternehmensführungen gerade in der kritischen Phase in einen Zustand der Resignation und Aggressivität.

Es fällt auf, dass Unternehmen sehr selten plötzlich und unvorhersehbar in akute Schwierigkeiten geraten. Meist durchlaufen sie einen sehr ähnlichen „Weg in die Insolvenz“. Dieser führt über die Strategische Krise in eine Rentabilitätskrise und mündet nach der Ertrags- und der Liquiditätskrise in die Insolvenz. Meist ist Zahlungsunfähigkeit – und nicht Überschuldung – die unmittelbare Insolvenzursache.

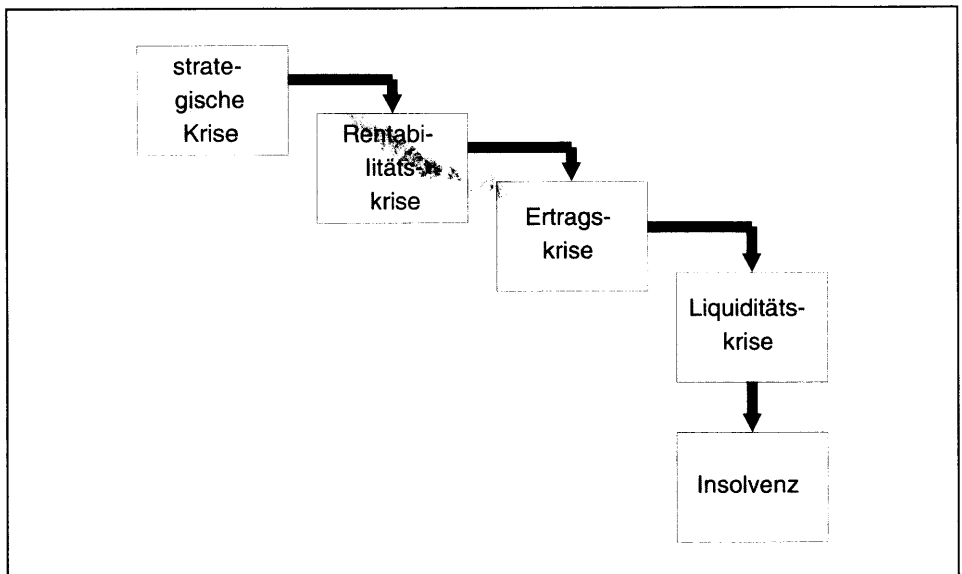


Abbildung 4: Weg in die Krise

Die erste Phase auf dem Weg zur Insolvenz, die strategische Krise, wird oft übersehen oder unterschätzt. Sie ist gleichzusetzen mit der meist unbemerkten Verschlechterung der Erfolgspotenziale des Unternehmens. Noch ist kein Umsatz- oder Gewinnrückgang zu verzeichnen, noch lassen Jahresabschlussdaten und Kennzahlenanalysen nicht erkennen, dass sich die Wettbewerbsposition des Unternehmens (z. B. das technologische Know-how oder die Kundenzufriedenheit) verschlechtern. Die Chance des rechtzeitigen Gegensteuerns wird selten wahrgenommen. Obwohl in der folgenden Rentabilitätskrise die Gewinne nicht mehr für eine angemessene Entlohnung der unternehmerischen Tätigkeit und des eingesetzten Kapitals ausreichen – die Rendite liegt also unter den Kapitalkosten – lassen viele Unternehmer auch jetzt noch wertvolle Zeit verstreichen und unterlassen weiter die konsequente Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten. Eine Unternehmenskrise wird häufig erst in der Phase der Ertragskrise wahrgenommen. Wenn ein Unternehmen jedoch erst einmal Verluste erwirtschaftet, hat es oft nur noch relativ wenig Spielraum für gegensteuernde Maßnahmen. Neue Erfolgspotenziale lassen sich selten in kurzer Zeit aufbauen. Dazu braucht ein Unternehmen finanzielle Reserven, um notwendige Investitionen zu tätigen und einen ausreichenden zeitlichen Spielraum zu haben. Oft lässt sich nun eine Liquiditätskrise, die wegen Zahlungsunfähigkeit oft letztlich im Konkurs endet, nicht mehr vermeiden. Festzustellen ist auch, dass mit zunehmendem Krisenverlauf insbesondere die höherqualifizierten Führungs- und Fachkräfte das Unternehmen zuerst verlassen. Die Konsequenz ist eine unbeabsichtigte „Negativ-Auslese“ des Personals, was die Chancen eines wirksamen Gegensteuerns weiter verschlechtert. Demnach ist es also sinnvoll, bereits der Erkennung von strategischen Unternehmenskrisen einen hohen Stellenwert einzuräumen.

Neben diesem Ablauf einer typischen Unternehmenskrise ist natürlich auch ihr Auslöser von entscheidender Bedeutung. Betrachtet man die Ergebnisse empirischer Untersuchungen für verschiedene Wirtschaftszweige, so erkennt man, dass in Handel, Handwerk, in der Industrie und auch im Dienstleistungsgewerbe ähnliche Insolvenzursachen festgestellt wurden. Mängel bei der Planung oder im Finanz- und Rechnungswesen sowie Mängel bei Führung und Organisation führen zu einem zu späten Aufdecken der Ursachen der Strategischen Krise. Zins- und andere Kostensteigerungen oder auch eine verschlechterte Zahlungsmoral der Kunden verschärfen eine Strategische Krise zur Rentabilitäts-, Ertrags- oder Liquiditätskrise. Ein zu geringes Eigenkapital lässt den Unternehmen oft zu wenig Zeit, einen Weg aus der Krise zu finden. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch eine Untersuchung der Deutschen Bundesbank von 1992, die als eine der wesentlichen Ursachen für Insolvenzen auch Absatzprobleme nennt. Diese sind jedoch in der Regel auf ein zu spätes Reagieren der Unternehmen auf veränderte Kundenwünsche zurückzuführen, die nicht rechtzeitig bemerkt wurden (Strategische Krise). Oft wird zudem die Unternehmensgröße zu spät an geänderte Marktbedingungen angepasst: Eigentlich unvermeidliche Entlassungen werden zu lange aufgeschoben. Gerade bei mittelständischen Unternehmen sind häufig auch unnötig hohe, schlecht geplante und teilweise prestigebedingte Investitionen der Auslöser einer Unternehmenskrise. Untersuchungen zu Insolvenzursachen zeigen aber auch, dass eine Unternehmenskrise selten nur auf eine Ursache zurückzuführen ist. In den meisten Fällen führt erst das „unglückliche“ Zusammenspiel mehrerer Faktoren zur Insolvenz eines Unternehmens.

Tabelle 4: Insolvenzursachen

Insolvenzursachen	
Kapitalstruktur	24 %
Absatz/Auftragsentwicklung	22 %
Geschäftsführung/Organisation	19 %
Kalkulationsfehler	8 %
Auswirkungen fremder Schwierigkeiten	6 %
Investitionspolitik	5 %
Lebensführung der Inhaber	1 %
sonstige Gründe/keine Angaben	15 %

Quelle: Untersuchung der Deutschen Bundesbank (1992)

2.2.3 Krisensymptome

Obwohl eine strategische Krise durch Kennzahlenanalysen in aller Regel nicht erkennbar ist (dafür ist eine umfassende Unternehmensanalyse notwendig, vgl. Abschnitt 2.3.2), werden Kennzahlen vielfach als Indikatoren für Insolvenzen verwendet. Bei einer Untersuchung verschiedener Kennzahlen bei insolventen Unternehmen stellte die Deutsche Bundesbank 1992 Folgendes fest:

Tabelle 5: Kennzahlen als Krisensymptome

Kennzahl	Formel	krit. Wert	Ø Großhandel	Ø Bau	Ø Chemie
dynamischer Verschuldungsgrad	(Verbindlichkeiten – liquide Mittel)/Cash-flow	$\geq 6,25$	10,6	13,9	2,9
Eigenkapitalquote	Eigenkapital/Bilanzsumme	$\leq 10 \%$	14,7 %	5,9 %	38,4 %
Cash-flow-Marge	Cash-flow/Umsatz	$\leq 2 \%$	2,4 %	4,2 %	8,5 %
Umsatzrendite	Gewinn vor Steuer/Umsatz	$\leq 1 \%$	1,4 %	1,1 %	6,2 %

Anmerkung: Der Anteil der untersuchten insolventen Unternehmen, die ein Jahr vor der Insolvenz den kritischen oder einen schlechteren Wert aufwiesen, lag zwischen 68 Prozent und 85 Prozent. Die Vergleichszahlen basieren auf einer Veröffentlichung der Deutschen Bundesbank von 1992. Branchendurchschnittswerte von 1996.

Diese Untersuchung der Deutschen Bundesbank liefert einen guten Anhaltspunkt dafür, welche Kennzahlen als Indikatoren für eine kurzfristige Insolvenzprognose geeignet sind; sinnvoll ist die Verwendung mehrerer Kennzahlen im Rahmen einer Diskriminanzanalyse. Interessant ist hierbei, dass ein erheblicher Teil der Unternehmenskrisen kaum etwas mit einer ungünstigen Marktentwicklung zu tun hat: 53 Prozent der von der Bundesbank untersuchten insolventen Unternehmen ist im Jahr vor der Insolvenz gemessen am Umsatz noch gewachsen, 37 Prozent sogar mehr als acht Prozent. Umsatzwachstum alleine schützt also durchaus nicht vor Insolvenz, und Maßnahmen der Umsatzausweitung – oft beliebtester Ansatzpunkt bei Unternehmenskrisen – sind durchaus kein „Allheilmittel“ der Insolvenzabwehr.

Außer den bilanziellen Kennzahlen gibt es weitere typische Krisensymptome: abnehmender Marktanteil, abnehmende Termintreue und Lieferzuverlässigkeit, abnehmende Werbeerfolgsquoten, zunehmende Mitarbeiterunzufriedenheit und Fluktuation, abnehmende Lagerumschlagshäufigkeit, zunehmende Ausschussquoten, abnehmende Auftragsbestände und Kapazitätsauslastung sowie geringe Forschungs-, Entwicklungs- und Investitionsaktivitäten.

Es darf nicht vergessen werden, dass Kennzahlen auf Vergangenheitswerten aus der Buchführung aufbauen und daher nur widerspiegeln, wie sich das Unternehmen in der Vergangenheit entwickelt hat. Außerdem können durch geeignete bilanzpolitische Maßnahmen Krisenanzeichen – zumindest teilweise – versteckt werden. Trotz dieser Probleme liefert eine Kennzahlenanalyse oft wichtige Hinweise, wo die Schwerpunkte einer Erfolgsfaktorenanalyse liegen sollten. Grundsätzlich eignen sich jahresabschlussorientierte Kennzahlen somit primär für eine kurzfristige Insolvenzprognose, und sie sind damit insbesondere für Kreditinstitute von großem Interesse.

2.2.4 Ursachen für Unternehmenserfolg – Strategische Konzeptionen

Ein objektiv messbares Erfolgskriterium für Unternehmen ist – wie schon erwähnt – der Unternehmenswert (Shareholder-Value-Konzept; Alfred Rappaport). Dieser wird durch den Ertrag (positiv) und durch das Unternehmensrisiko (negativ) beeinflusst.¹²

Ein *Erfolgsfaktor* ist eine Eigenschaft des Unternehmens oder seiner Umwelt, die den Erfolg des Unternehmens beeinflusst. Aus der konkreten Ausprägung der Erfolgsfaktoren ergibt sich das *Erfolgspotenzial* eines bestimmten Unternehmens. Durch eine Erfolgsfaktorenanalyse (Hauptbestandteil einer Umfeld- und Unternehmensanalyse) wird erkennbar, welches Erfolgspotenzial ein Unternehmen hat und ob es sich in einer Strategischen Krise befindet. Zudem liefert die Erfolgsfaktorenanalyse Hinweise, mit welchen Maßnahmen das Unternehmen sein Erfolgspotenzial verbessern kann.

¹² Die erzielte Rentabilität – sozusagen die Steigerungsrate des Unternehmenswerts – muss dabei mindestens den durchschnittlichen Kapitalkosten (Diskontierungsfaktor) entsprechen. Die Kapitalkosten ergeben sich dabei als gewichtetes Mittel der Fremdkapitalkosten und der Kosten für das risikotragende Eigenkapital, die theoretisch mit Hilfe der Kapitalmarkttheorie (z. B. Capital-Asset-Pricing-Modell) bestimmbar sind (was in der Praxis jedoch fast nie geschieht).

Wie bereits erwähnt, ist in den Wirtschaftswissenschaften durchaus umstritten, was den Unternehmenserfolg im Wesentlichen bestimmt. Es gibt verschiedene strategische Konzeptionen, die deutlich differierende Aspekte als maßgebliche Erfolgsfaktoren betonen.

(1) Ressourcenorientierte Ansätze: Stärken und Schwächen

Die traditionelle Vorstellung hinsichtlich der Ursachen für den unterschiedlichen Erfolg von Unternehmen war intuitiv einleuchtend: Erfolgreich (wettbewerbsfähig) sind die Unternehmen, die über eine bessere Ausstattung hinsichtlich wichtiger „Ressourcen“ – z. B. Finanzmittel, Bekanntheitsgrad, Maschinen oder Mitarbeiter – verfügen („asymmetrische Ressourcenallokation“; vgl. Ansoff, *The New Corporate Strategy*, 1965). Aufgabe des Strategischen Managements ist es somit insbesondere mittels „Stärken-Schwächen-Analysen“ Vorteile und Nachteile des eigenen Unternehmens im Vergleich zu den Wettbewerbern aufzuzeigen und dann durch gezielte Maßnahmen die Ausstattung des eigenen Unternehmens mit den besonders erfolgsrelevanten Ressourcen zu verbessern. Die „Stärken-Schwächen-Analyse“ wurde zum Kern der „Unternehmensanalyse“ (vgl. Abschnitt 2.3.3).

(2) Industrieökonomischer Ansatz: „Structure-conduct-Performance-Hypothese“

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

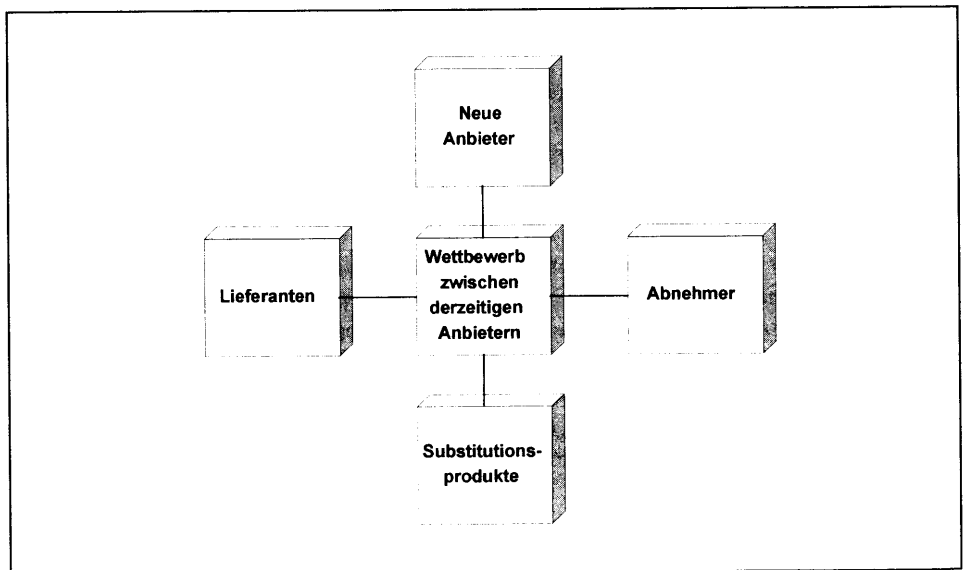


Abbildung 5: Wettbewerbskräfte gemäß Porter

Die wichtigsten Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg sind somit (exogene) Marktcharakteristika (Marktstruktur), die ein Unternehmen kaum beeinflussen kann. Begründet wird die geringere Einschätzung der Relevanz von Stärken und Schwächen hinsichtlich „Ressourcen“ damit, dass langfristig Wettbewerbsvorteile bzw. Rentabilitätsunterschiede durch diese kaum erklärbar seien. Bei (näherungsweise) vollkommenen Märkten könnten relevante Ressourcen – z. B. bessere Maschinen – einfach gekauft werden, was die asymmetrische Ressourcenallokation und damit die Rentabilitätsunterschiede ausgleichen würde. Um zu erklären, warum relevante Ressourcen nicht aufgebaut werden, müsste man annehmen, dass die Kosten für den Aufbau höher sind als der daraus resultierende Nutzen, was im Allgemeinen schwierig zu begründen ist (u. U. mit Erfahrungskurveneffekten).

Selbst optimal geführte Unternehmen haben es unter ungünstigen Wettbewerbsbedingungen schwer, eine akzeptable Rentabilität zu erreichen. Die Analyse der bereits angesprochenen Wettbewerbskräfte gemäß Porter kann Auskunft über die prinzipiellen Ertragsersparungen eines Unternehmens oder Geschäftsfelds geben. So deuten beispielsweise geringes Nachfragewachstum, fehlende Produktdifferenzierungsmöglichkeiten, hohe Marktaustrittsbarrieren und hoher Fixkostenanteil auf einen scharfen Wettbewerb zwischen den etablierten Anbietern und somit auf eine relativ niedrige Rentabilität hin. Starke oder finanziell angeschlagene Kunden oder Lieferanten, die möglicherweise sogar glaubhaft mit Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration drohen können, sind ebenso negativ zu bewerten. Dagegen sind hohe Markteintrittshemmnisse (z. B. wegen hoher Käuferloyalität oder starker Größendegressionseffekten) positiv zu bewerten.

In bestimmten Branchen sind aufgrund solcher Bedingungen speziell kleine Unternehmen tendenziell im Nachteil. Ausgeprägte Größenvorteile – gemessen am Umsatz pro Beschäftigten – erkennt man beispielsweise bei Druckereien, im Textil- und Bekleidungs-gewerbe, in der Holzverarbeitung und im Großhandel. Durch anspruchsvollere Kunden, die ihre individuellen Wünsche erfüllt sehen wollen, werden jedoch in vielen Branchen die Fähigkeit einer kundenorientierten Produktvariation sowie eine hohe Flexibilität und Geschwindigkeit wichtiger als Kostenvorteile durch eine (oft standardisierte) Massenproduktion.

Für manche Unternehmen gibt es bei gegebener Wettbewerbsstruktur und gegebenen Unternehmensressourcen prinzipiell kaum langfristige Erfolgsaussichten. Oft versuchen aber trotzdem gerade inhabergeführte mittelständische Unternehmen, in nahezu aussichtsloser Position zu überleben. Chancen für einen „geordneten Rückzug“ oder eine völlige strategische Neuausrichtung werden wegen der Fehleinschätzung der Situation verschenkt.

Porter kam zu dem Ergebnis, dass sich ein Unternehmen im Spannungsfeld zwischen diesen Wettbewerbskräften nur mit einer geeigneten Strategie behaupten könne. Ihm zufolge gibt es dabei nur drei erfolgreiche strategische Alternativen: Erstens die Differenzierung, bei der sich das Unternehmen durch besondere Leistungen (z. B. Produktqualität, Service oder Image) deutlich von seinen Konkurrenten abhebt; zweitens die Kostenführerschaft; drittens die Fokussierung auf ein bestimmtes Marktsegment, d. h., das Un-

ternehmen versucht, seinen Differenzierungs- oder Kostenvorteil in einem bestimmten Teilmarkt (Region, Käufergruppe) auszunutzen.

Grundsätzlich besteht die wichtigste – weil für den Erfolg maßgeblichste – strategische Entscheidung aber darin, sich für (aufgrund der Wettbewerbskräfte) prinzipiell aussichtsreiche Geschäftsfelder zu entscheiden. Damit werden Umfeld- und Wettbewerbsanalysen zu einem im Vergleich zur „Stärken-Schwächen-Analyse“ von Unternehmen wichtigeren betriebswirtschaftlichen Instrument.

(3) Strategische Trägheit

Ein relativ neuer Ansatz zur Erklärung des unterschiedlichen Erfolgs von Unternehmen basiert auf der Erkenntnis, dass ein Unternehmen eine einmal eingeschlagene Strategie – auch bei Änderungen der Rahmenbedingungen – nicht sofort ändern kann. Selbst bei heute völlig gleichen Umfeldbedingungen können damit zwei Unternehmen aufgrund differierender strategischer Entscheidungen in der Vergangenheit heute unterschiedliche Strategien verfolgen und damit unterschiedlich erfolgreich sein. Die Erklärung des heutigen strategischen Verhaltens eines Unternehmens und seiner heutigen Erfolge ist damit nur möglich, wenn man seine Vergangenheit betrachtet (so genannte „Pfadabhängigkeit“).

Ghemawat¹³ gibt die folgenden Gründe – er spricht von „sticky factors“ – für das Festhalten an einer einmal eingeschlagenen Strategie an:

- *Austrittsbarrieren:* Die Ausbildung von Mitarbeitern in speziellen Produktionsverfahren, der Aufbau von Kundenbindungen (Reputation) oder Werbung (z. B. zur Etablierung von Markennamen), die Investition in Spezialmaschinen oder Entwicklung intensiver Lieferantenverbindungen stellen eine besondere Art von Kosten – so genannte „sunk costs“ – dar¹⁴. Weil solche „sunk-costs“ bei einer Strategieänderung – speziell einem Verlassen bisheriger Märkte – verloren wären, besteht eine Tendenz, die bisherige Strategie fortzuführen.
- *Eintrittsbarrieren:* Falls eine Aufgabe der jetzigen Strategie später nicht mehr revidiert werden kann, führt dies tendenziell zu einer Fortführung dieser Strategie.
- *Wirkungsverzögerungen:* Da sich der Erfolg von Strategien erst in einigen Jahren feststellen lässt, tendieren Unternehmen dazu, solange abzuwarten, bis der Erfolg oder Misserfolg der gewählten Strategie erkennbar wird.

13 P. Ghemawat, Commitment, 1991. Hinweise auf die Relevanz der Unternehmenshistorie für die Zukunft findet man auch bei Hamel/Prahalad, weil die von diesen Autoren besonders hervorgehobenen „Kernkompetenzen“ nur langfristig aufbaubar sind und damit zwangsläufig ein Resultat der Unternehmenshistorie sein müssen.

14 In der Neuen Institutionenökonomik spricht man von „spezifischen Aktiva“, die in der jetzigen Verwendung höhere Erträge erwirtschaften als in jeder alternativen Verwendung (vgl. Williamson, 1990).

- *Interne Trägheit*: Da Menschen und ganze Organisationen aus psychologischen und sozialen Gründen eine Tendenz haben, bestehende Verhaltensweisen beizubehalten, werden eigentlich notwendige Modifikationen einer Strategie unterlassen (vgl. auch (4)).

Da strategische Entscheidungen der Vergangenheit im nachhinein nicht ungeschehen zu machen sind, schlägt Ghemawat folgendes vor:

- Strategien sollten auch dahingehend bewertet werden, wie einfach sie wieder verändert werden können („Flexibilität“). Eine bei den heutigen Rahmenbedingungen optimale, aber nahezu irreversible Strategie dürfte in der Regel zu gefährlich sein. Zu einem späteren Zeitpunkt hinzukommende neue Informationen könnten dann einen Strategiewechsel erfordern.
- Außerdem muss berücksichtigt werden, inwieweit die durch eine bestimmte Strategie angestrebten Wettbewerbsvorteile durch Nachahmung oder Gegenmaßnahmen der Wettbewerber bedroht sind („Nachhaltigkeit“). Hier kommen also spieltheoretische Überlegungen zu rationalen Reaktionen der Wettbewerber zum Tragen. Vorteilhaft sind offenkundig Strategien, deren Erfolgswirkungen durch Aktivitäten der Wettbewerber wenig beeinflusst werden.

(4) Psychologische Handlungsanomalien/Handlungsfehler

In der ökonomischen Theorie wird hauptsächlich von rational bezüglich eines bestimmten Informationsstandes handelnden Akteuren ausgegangen. Das Standardmodell unter Unsicherheit ist die Erwartungsnutzentheorie von V. Neumann und Morgenstern (1947). Dieser normative „Rational-Choice-Ansatz“ hat mehrere Basisaxiome, die jedoch heftiger empirischer Kritik ausgesetzt sind (vgl. z. B. Tversky-Kahneman, 1974 und 1986, Simon, 1993). Insbesondere die psychologische Forschung zeigt, dass Menschen Verhaltensweisen aufweisen, die systematisch von einem vollständig rationalen Verhalten abweichen, was natürlich auch Konsequenzen für die gewählte Strategie und den Erfolg von Unternehmen hat. Eine wesentliche Ursache für solche Anomalien sind die begrenzten kognitiven Fähigkeiten der Menschen.

Als wesentliches Ergebnis der empirischen Untersuchungen von Psychologen ist festzuhalten, dass das Problemlösungsverhalten, die verwendeten Heuristiken („Faustregeln des Handelns“) und letztlich die Handlungen der Menschen von deren individuellen Charakteristika (z. B. Frustrationstoleranz, Kompetenz, Selbstvertrauen) abhängen. Anders als beim Homo oeconomicus der klassischen Entscheidungstheorie kann man somit die Handlung nicht allein in Abhängigkeit von Präferenzen und Restriktionen prognostizieren. Ein Teil der empirischen Untersuchungen (z. B. Dörner u. a. 1983) deutet darauf hin, dass eine höhere Selbstsicherheit die Problemlösefähigkeit verbessert, weil sie hilft, bei komplexen Problemen – wie sie die Entscheidungssituation eines Unternehmers oder Unternehmensgründers darstellt – unvermeidliche Misserfolge besser zu überwinden.

Ein beispielhaftes ökonomisches Problem, das aus solchen Verhaltensanomalien folgen kann, ist der so genannte „Sunk-cost-Effekt“: Menschen neigen dazu, eine einmal begonnene neue Investition oder Aktivität fortzuführen, auch wenn aus ökonomischer Sicht ein Abbruch sinnvoll wäre, weil man sich keinen Fehler eingestehen möchte.

Allgemein kann man folgern, dass der Erfolg von Unternehmen auch wesentlich von den individuellen Charakteristika der die Strategie beeinflussenden Führungspersonen abhängt, – speziell deren Fähigkeiten, typische „Denkfallen“ zu erkennen und die eigenen heuristischen Handlungsregeln regelmäßig kritisch zu hinterfragen .

Noch relativ neue – aber nicht unwichtige – Ansätze der Erfolgserklärung, die unter (3) und (4) genannt wurden, werden zukünftig noch eingehender zu untersuchen sein, um daraus praktikable Handlungskonzepte ableiten zu können. Speziell auf die Konsequenzen psychologisch bedingter Handlungsfehler wird das vierte Kapitel dieses Buches noch näher eingehen.

Insgesamt ist davon auszugehen, dass erfolgreiche Unternehmensführung die Beachtung aller vier Aspekte erfordert, was die Aufgabe eines Unternehmers so schwierig macht wie sie heute ist.¹⁵ Unternehmerischer Erfolg ist sowohl von unternehmensinternen wie auch unternehmensexternen Faktoren abhängig.

2.2.5 Empirische Erfolgsfaktorenuntersuchungen und Geschäftslogik

Trotz derartiger theoretischer Überlegungen stützt sich die Ermittlung von Erfolgsfaktoren zu einem erheblichen Teil auf empirische Untersuchungen, die unternehmensexterne und -interne Faktoren berücksichtigen (Erfolgsfaktorenuntersuchungen).¹⁶ So nannten amerikanische Manager bei einer Umfrage zu diesem Thema unter anderem Produktqualität, Image und Service als wesentliche Erfolgsfaktoren. Bei einer Befragung deutscher Unternehmen ergab sich die folgende Liste von Erfolgsfaktoren:

15 Die oben erwähnten theoretischen Ansatzpunkte zur Erklärung des Unternehmenserfolgs stellen die wichtigsten und theoretisch wie empirisch am besten fundierten „strategischen Denkschulen“ dar. Die Darstellung ist jedoch keinesfalls vollständig. Erinnert sei an die Konzeption von Goshal, gemäß der die Bedeutung von einzelnen Personen für den Unternehmenserfolg maßgebend ist; entsprechend wird die Bedeutung von den Unternehmensstrategien eher kritisch betrachtet. Auch der in Deutschland populäre, stark systemtheoretisch orientierte Strategieansatz von Peter Gomez und Gilbert Probst aus der „St. Galler-Schule“ lässt sich keinem der erwähnten Ansätze der Erfolgserklärung eindeutig zuordnen (1997).

16 Im Sinne des Kritischen Rationalismus kann man sagen, dass die empirische Erfolgsfaktorenforschung einen Beitrag zur Falsifizierung oder Bewährung von Hypothesen der oben angegebenen strategischen Konzepte leistet.

Tabelle 6: Erfolgsfaktoren gemäß Umfrage unter Unternehmern

Erfolgsfaktoren Umfrage bei mittelständischen Unternehmern Angaben beziehen sich auf eine Fünfer-Skala		
1.	Produktqualität	4,53
2.	Lieferzuverlässigkeit	4,41
3.	Ruf der Firma	4,36
4.	Qualifikation der Arbeitskräfte	4,42
5.	Flexibilität der Firma	4,15
6.	Qualität des Managements	4,10
7.	Erscheinungsbild vor Ort	4,02
8.	Finanzkraft	3,96
9.	Betriebsklima	3,85
10.	Einkauf	3,85
11.	Niedriges Kostenniveau	3,82
12.	Kreativität	3,81
...		
14.	Markenimage	3,72
16.	Preispolitik	3,65
17.	Produktionstechnik	3,57
18.	Marktanteil	3,53
19.	Design	3,52
...		
24.	Werbung/Verkaufsförderung	3,16

Quelle: Gabele, 1989

Krüger (1987) kommt in seiner Untersuchung zu dem Ergebnis, dass viele Faktoren sich sowohl auf den Erfolg als auch auf den Misserfolg von Unternehmen auswirken, aber nicht unbedingt mit der gleichen Stärke (Wirkungsasymmetrie). So stellte er beispielsweise fest, dass die Faktoren „Träger“ (Qualifikation, Motivation und Führungsstil des Managements), „Struktur“ (organisatorischer und rechtlicher Unternehmensaufbau) und „Realisationspotenziale“ (Ausstattung mit Finanzmitteln, qualifizierten Mitarbeitern und effizienten Fertigungsanlagen) nur schwach zum Erfolg eines Unternehmens beitragen, dafür aber Krisen erheblich verstärken können. Wichtigster Erfolgsfaktor (weil in beide Richtungen mit starker Wirkung) ist nach der Untersuchung von Krüger die Strategie eines Unternehmens, d. h. insbesondere die Auswahl geeigneter Geschäftsfelder, auf die sich ein Unternehmen konzentriert.

Zudem stellte sich bei vielen Untersuchungen heraus, dass selten ein Faktor allein zum Misserfolg eines Unternehmens führt, umgekehrt aber bereits ein besonderer Vorteil zum

Erfolg führen kann. Dies erklärt auch, warum manche Unternehmen trotz einiger Mängel schnell und erfolgreich wachsen, dann aber (bei sinkendem Wettbewerbsvorteil) schnell in eine Krise geraten.

Die wichtigste empirische Erfolgsfaktorenuntersuchung ist das so genannte PIMS-Projekt des Strategic Planning Institute (SPI), das ursprünglich auf eine Initiative von General Electrics (in den 60er Jahren) zurück geht (Buzzell/Gale, 1989). Inzwischen wird regelmäßig anhand der Daten von mehreren tausend Strategischen Geschäftseinheiten („Profit Center“) – hauptsächlich aus den USA – ermittelt, welche Faktoren *im Durchschnitt* besonders starken Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Der Unternehmenserfolg wird dabei durch den „Return-on-Investment“ (ROI)¹⁷, also einer Definition für die Gesamtkapitalrendite operationalisiert. Tabelle 7 zeigt die durch das PIMS-Projekt ermittelten wichtigsten Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg und begründet diesen Zusammenhang kurz.

Tabelle 7: Ergebnisse der PIMS-Studie

Erfolgsfaktor (ROI-Wirkung)	Wirkung	Begründung der Erfolgswirkung
Marktwachstumsrate	+	weniger Wettbewerbsintensität, weil Unternehmen wachsen können, ohne Wettbewerbern Marktanteile abzunehmen
Marktanteil	+	Größendegressionsvorteile, Erfahrungskurveneffekte, Marktmacht bei relativ großen Unternehmen
Produktqualität ¹⁸	+	Qualität erlaubt höhere Preise und bewirkt zudem höhere Kundentreue, was teure Neukundenakquisitionen reduziert
Investmentintensität	–	Preiskämpfe wegen hoher Fixkosten, die eine Auslastung der Kapazitäten erfordern, und ineffiziente Kapitalnutzung
vertikale Integration ¹⁹	+ – +	„V-Zusammenhang“: mittlere Integration hat die niedrigste Rentabilität
Produktivität der Mitarbeiter ²⁰	+	Produktive Mitarbeiter leisten – gemessen an ihren Kosten – viel
Auftragsgröße	–	härtere Preisverhandlungen der Kunden bei bedeutenden Aufträgen, zunehmende Abhängigkeit von Großkunden

17 Der ROI ist das Verhältnis von Vorsteuer-Gewinn und Fremdkapitalzinsen zur Summe von Anlagevermögen (zu Buchwerten) sowie Vorräten und Forderungen aus Lieferung und Leistung („Working Capital“).

18 Qualität gemäß Beurteilung durch die Kunden im Vergleich zu den Wettbewerbern.

19 = Wertschöpfung/Umsatz

20 = Wertschöpfung pro Mitarbeiter

Es ist offensichtlich, dass sowohl unternehmensspezifische Stärken und Schwächen („Ressourcen-Ansatz“), wie z. B. die Produktivität als auch externe Marktcharakteristika wie z. B. das Marktwachstum („Industrieökonomischer Ansatz“) den Unternehmenserfolg beeinflussen. Ein wesentliches Ergebnis dieser Untersuchung ist die Bestätigung der Vermutung, dass Marktführer – wegen des größeren Marktanteils – wesentlich bessere Erfolgchancen haben als andere Unternehmen. Es ist daher nicht verwunderlich, dass General Electric äußerst erfolgreich mit einer Unternehmensstrategie ist, bei der alle Strategischen Geschäftseinheiten abgestoßen werden, denen es nicht gelingt, die Position eins oder zwei in ihrem Markt zu erreichen.

Ebenfalls bestätigt wird die theoretische Vorhersage, dass eine hohe Investitions- bzw. Kapitalintensität tendenziell negative Auswirkungen hat (vgl. Unterabschnitt 2.2.1). Auch die höhere Rentabilität von Qualitätsführern, denen es gelingt, zentrale Kundenprobleme besser zu lösen als die Wettbewerber, ist nicht überraschend. Wesentlich ist hierbei, dass die Qualität aus Kundensicht – also durch Kundenbefragung ermittelt – zu betrachten ist und keinen objektiven „technischen Qualitätsstandard“ darstellt.

Interessant ist der ermittelte Zusammenhang zwischen Rentabilität und Integrationsgrad. Offenbar ist es für Unternehmen aufgrund der deutlich differierenden Anforderungen an die Kompetenzen sinnvoll, konsequent eine von zwei möglichen strategischen Alternativen bei der Gestaltung der Wertschöpfungskette zu wählen: Entweder sie konzentrieren sich selbst auf die eigenständige Produktion bestimmter Produkte oder Leistungen („*Teile-Fertiger*“) oder sie kombinieren, koordinieren bzw. montieren die zugekauften Leistungen hochspezialisierter Zulieferer („*Kombinierer*“). Ein Beispiel für den zweiten Fall ist das Computerunternehmen Dell, das – sehr erfolgreich – fast alle Komponenten eines Computers zukaufte und so eine sehr niedrige Fertigungstiefe aufweist. Die Kompetenz des Unternehmens steckt nicht in der Fertigung bestimmter besonders leistungsfähiger Komponenten, sondern in der Auswahl geeigneter Zulieferer und der Montage, der Logistik und dem Vertrieb. Außerdem ist es meist sinnvoll, die Wertschöpfungskette entweder auf die Erstellung von *Individuallösungen* oder von *Serien- bzw. Massenprodukten* auszurichten.

Zusammenfassend kann man somit vier typische Fähigkeitenprofile von Unternehmen beschreiben:

Tabelle 8: Fähigkeitenprofile

Fähigkeitenprofil	„ <i>Kombinierer</i> “	„ <i>Teile-Fertiger</i> “
<i>Individuallösungen</i>	„Individual-Kombinierer“	„Individual-Fertiger“
<i>Serien- und Massenprodukte</i>	„Serien-Kombinierer“	„Serien-Fertiger“

Ergänzend zur internationalen PIMS-Studie muss an dieser Stelle die bekannte Untersuchung von Hermann Simon über Erfolgsfaktoren der „Hidden Champions“ der deutschen Volkswirtschaft angeführt werden. Simon analysiert dabei die Charakteristika von 39 äußerst erfolgreichen Unternehmen des deutschen Mittelstands mit durchschnittlich rund

500 Mio. DM Jahresumsatz, die entweder den ersten oder den zweiten Platz im Welt- oder Europamarktanteil innehaben. Er stellt folgende Hauptresultate fest (Simon, 1990, S. 887–888):

- Hidden Champions sind meist hochspezialisiert und verzichten auf eine Diversifikation. Damit kann man die Strategie als eine konsequente „Konzentration auf eigene Stärken und Kompetenzen“ beschreiben.
- Typisch bei den Hidden Champions ist eine – gemessen an der Unternehmensgröße – sehr ausgeprägte Präsenz vor Ort in den jeweiligen Zielmärkten, z. B. durch einige Vertriebs- oder Service-Niederlassungen.
- Die Hidden Champions haben eine besondere Überlegenheit bei den in ihren Märkten wichtigsten Wettbewerbsvorteilen: Produktqualität, Kundennähe, Innovativität und Service. Die relativ deutlichen Nachteile hinsichtlich des Preises bzw. auch der Kosten sind nicht kritisch, weil die Preiselastizität der Nachfrage – also die Preisempfindlichkeit der Kunden – in ihren Märkten relativ niedrig ist, was zudem einen Indikator für eine relativ hohe Marktattraktivität darstellt. Insgesamt ist die typische Marketing-Strategie somit die eines „Qualitätsführers“ und nicht die eines „Kosten- bzw. Preisführers“. Die Aspekte der „Marktorientierung“ und der „Technikorientierung“ wird von den erfolgreichen Unternehmen als gleich wichtig eingeschätzt, wenngleich oft erhebliche Schwächen bei der formalen Marktforschung und der Marketing-Planung bestehen.
- Die „Hidden Champions“ weisen durchschnittlich eine sehr hohe Wertschöpfungstiefe (Fertigungstiefe) auf, d. h., im Vertrauen auf die eigenen Fähigkeiten werden relativ wenige Wertschöpfungsaktivitäten fremdvergeben. Ähnlich wie bei der PIMS-Studie zeigt sich auch bei Simon, dass Unternehmen mit sehr hohen und sehr niedrigen Fertigungstiefen erfolgreicher sind als solche mit einer mittleren Fertigungstiefe.
- Der Führungsstil im Unternehmen ist eher autoritär als kooperativ. Dennoch werden die überdurchschnittlich qualifizierten Mitarbeiter – z. B. mittels betrieblichem Vorschlagwesen (bei 80 Prozent vorhanden), Erfolgsbeteiligungssystemen (bei 40 Prozent vorhanden) oder Qualitätszirkeln – stark in die Unternehmensentwicklung eingebunden. Dies bewirkt niedrige Fluktuation und eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.

Daschmann befragt in seiner empirischen Erfolgsfaktorenuntersuchung nicht nur „Hidden Champions“, sondern repräsentativ ausgewählte hessische und bayerische Mittelstandsunternehmen. Dabei stellt er (1994, S. 173) statistisch signifikante Zusammenhänge zwischen Erfolg und den folgenden Unternehmenscharakteristika fest:

- Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Erfolg und der praktischen Erfahrung – schwächer auch der formalen Ausbildung – der Geschäftsführer. Außerdem sind Fremdgeschäftsführer erfolgreicher als Gesellschafter-Geschäftsführer. Schließlich sind Unternehmen mit zwei oder drei Geschäftsführern erfolgreicher als solche mit nur einem.

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

Daschmann bestätigt zudem auch, dass es keine allgemeingültige optimale Handlungsstrategie für Unternehmen gibt. Die Bedeutung eines bestimmten Faktors für den Erfolg eines Unternehmens hängt von dem Typus des Unternehmens ebenso ab wie von den Umfeldbedingungen, wenngleich manche Erfolgsfaktoren grundsätzlich relevant sind (z. B. Qualität). Beides ist deshalb zunächst explizit zu untersuchen, bevor man eine bestimmte Unternehmensstrategie vorschlagen kann.

Auch Albach (1988) findet bei einer empirischen Untersuchung deutscher Industrie-Aktiengesellschaften typische Charakteristika erfolgreicher Unternehmen, die er in folgenden Thesen zusammenfasst:

- Erfolgreiche Unternehmen sehen Investitionen in Fertigungstechnologie und Investitionen im Markt als Einheit. Sie verbinden überdurchschnittliches Wachstum mit hoher Rentabilität.
- Erfolgreiche Unternehmen kombinieren Produktinnovationen und -imitationen optimal. Sie haben (gemessen in Relation zum Umsatz) nicht die höchsten Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen, sondern setzen Forschung und Entwicklung in enger Abstimmung mit dem Marketing effizienter ein als andere Unternehmen.
- Erfolgreiche Unternehmen setzen auf Humankapital und statten ihre Arbeitsplätze mit höherem Fertigungs-Know-how aus. Dies zeigt sich darin, dass die Kapitalausstattung je Beschäftigten bei den besten Unternehmen wesentlich höher ist als bei weniger guten. Außerdem werden höhere Löhne gezahlt, was zusammen mit anderen Maßnahmen der Personalbindung zu einer niedrigen Fluktuation führt.
- Erfolgreiche Unternehmen haben ein besseres Vorratsmanagement. Der Anteil der Vorräte am Gesamtkapital ist bei erfolgreichen Unternehmen nur etwa halb so hoch wie im Durchschnitt der Wirtschaft.
- Erfolgreiche Unternehmen investieren in den Schutz vor Risiko, weil sie nicht besonders risikofreudig sind. Sie reduzieren das Unternehmensrisiko primär durch hohe Flexibilität und nicht durch Diversifikation.
- Erfolgreichen Unternehmen gelingt es bei der Organisationsgestaltung besser, Transaktionskosten zu senken, indem sie eine geschickte Kombination aus marktlicher und unternehmensinterner Organisationsgestaltung verwendet.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass es offensichtlich empirisch gut belegte Gesetzmäßigkeiten gibt, mit deren Hilfe man unternehmerischen Erfolg – zumindest teilweise – erklären kann. Die individuelle Zusammenfassung aller Annahmen einer Unternehmensführung über solche Gesetzmäßigkeiten der eigenen Branche bezeichnet man als deren *Geschäftslogik*. Ein erster wesentlicher Schritt bei der Herleitung einer fundierten Unternehmensstrategie zur langfristigen Erfolgssicherung ist es, diese Geschäftslogik möglichst schriftlich zu fixieren, zu diskutieren und – wenn möglich – mit Fakten zu untermauern. Nur wenn man zunächst einmal verdeutlicht, welche Faktoren den Unternehmenserfolg beeinflussen und welche kausalen Abhängigkeiten zwischen ihnen bestehen, kann eine Unternehmensführung durch gezielte Einflussnahme auf diese Faktoren ein Unternehmen gezielt zum Erfolg steuern. Diese Idee einer strategischen Unternehmenssteuerung, gestützt auf eine explizit formulierte Geschäftslogik, kommt auch bei der Konzeption der „Balanced Scorecard“, einer Art strategischen Kennzahlen- und Management-System, zur Umsetzung.

2.3 Strategische Planung

2.3.1 Grundgedanken der strategischen Planung

Unsere heutige Marktsituation ist gekennzeichnet durch harten Wettbewerb, schnellen technologischen Wandel, Veränderungen der Kundenwünsche und immer kürzer werdende Produktlebenszyklen (vgl. Abschnitt 2.1). Dies erfordert vom Unternehmer den systematischen Aufbau erfolgsrelevanter Fähigkeiten, eine schnelle gezielte Anpassung an Änderungen des Unternehmensumfeldes und vorausschauendes, zielorientiertes Handeln. Die hohen Veränderungsgeschwindigkeiten führen zu immer höheren Anforderungen an die Anpassungsfähigkeit und die betriebswirtschaftliche Entscheidungsqualität eines Unternehmens. Fehlentscheidungen werden wegen des schärferen (globalen) Wettbewerbs härter und schneller sanktioniert.

Wegen der hohen Komplexität unternehmerischer Entscheidungen ist deshalb ein kurzfristiges, situationsbezogenes Reagieren auf solche Umfeldveränderungen, das nicht in eine langfristige strategische Planung eingebunden ist, gefährlich und wenig geeignet, um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens langfristig sicherzustellen. Systematische Planung²¹ der Unternehmensentwicklung bringt gegenüber improvisierten, ungeplanten Entscheidungen wesentliche Vorteile:

- Systematische Entscheidungsvorbereitung mindert das Risiko von Fehlentscheidungen, z. B. bei Zeitdruck.
- Planung schafft durch die Festlegung von Zielen und Teilzielen die Möglichkeit, Arbeitsfortschritte zu kontrollieren und aus Abweichungen Konsequenzen zu ziehen.

21 Planung ist vorausschauendes, systematisches Durchdenken und Festlegen von Handlungsalternativen zur rationellen Realisierung der gesetzten Ziele.

- Konsequente Zielorientierung und Koordination erhöhen die Leistungsfähigkeit des gesamten Unternehmens und damit auch die Erfolgsaussichten.
- Die Einbindung der Mitarbeiter in den Planungsprozess führt zu einer stärkeren Identifikation mit dem Unternehmen und hat eine motivierende Wirkung.

Jede längerfristige, am Unternehmenserfolg bzw. Unternehmenswert orientierte Planung wird als strategische Planung bezeichnet. Ihr zeitlicher Horizont beträgt meist 5 bis 15 Jahre.

Entsprechend bezeichnet man alle Regelungen, Maßnahmen und Aktivitäten eines Unternehmens, die langfristig eine erhebliche Auswirkung auf die Erfolgschancen haben, als *Unternehmensstrategie*. Jedes Unternehmen hat somit zwangsläufig eine Unternehmensstrategie, auch wenn sie oft nicht explizit formuliert ist. Eine solche nicht systematisch geplante (implizite) Unternehmensstrategie weist jedoch die oben genannten Nachteile auf, was in anbetracht ihrer Wichtigkeit nicht empfehlenswert ist. Ähnliches gilt natürlich auch für schriftlich fixierte „Pseudo-Unternehmensstrategien“, die beispielsweise von Stabsabteilungen entworfen und sauber dokumentiert, aber leider nicht umgesetzt werden.

Wichtigste Zielsetzung der Unternehmensstrategie ist es, „Erfolgspotenziale“ aufzubauen und zu erhalten. Ein Erfolgspotenzial ist die besondere Fähigkeit, mit der ein Unternehmen mittel- bis langfristig Gewinne erzielen kann und damit zur Steigerung des Unternehmenswertes beiträgt. Aus der Kenntnis der allgemeinen Erfolgsfaktoren einer Branche lassen sich die unternehmensindividuellen Erfolgspotenziale, also die Stärken bezüglich eines Erfolgsfaktors, ableiten.

Diese Erfolgspotenziale können vom Kunden wahrnehmbare Wettbewerbsvorteile (z. B. guter Service oder eine bekannte Marke) oder besondere interne Stärken im Vergleich zu den Wettbewerbern (z. B. moderne Maschinen, effiziente Arbeitsprozesse) sein. Eine besondere Stellung unter den Erfolgspotenzialen haben langfristig wirksame Kernkompetenzen – z. B. besondere Fähigkeiten der Mitarbeiter – mit deren Hilfe zukünftig regelmäßig Wettbewerbsvorteile oder interne Stärken generiert werden können (vgl. Definition in Abschnitt 2.1.2). Der Aufbau von Kernkompetenzen ist die wichtigste Teilaufgabe der strategischen Unternehmensplanung.

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

Um sich gute Chancen für zukünftige Gewinne zu sichern, sollten die Erfolgspotenziale (Kernkompetenzen, Stärken und Wettbewerbsvorteile) als „Vorsteuergröße“ zukünftiger Gewinne und Liquidität genauso gezielt gesteuert werden, wie alles, was heute Gewinne bringt (z. B. die Akquisition interessanter Aufträge).

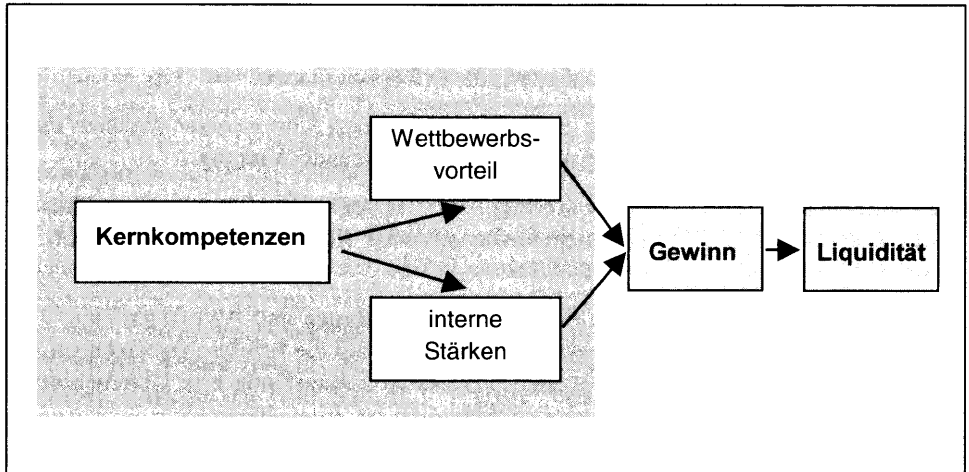


Abbildung 6: Erfolgspotenziale

Zusammenfassend kann man damit die wichtigsten Größen angeben, die in einem Unternehmen regelmäßig beurteilt und gezielt gesteuert werden sollen:

1. *Kernkompetenzen* als Determinanten zukünftiger Wettbewerbsvorteile,
2. *Wettbewerbsvorteile* als Determinanten der Umsätze,
3. *Umsätze* als Konsequenz von Wettbewerbsvorteilen und Leistungsfähigkeit von Marketing und Vertrieb,
4. *Kosten* als Spiegelbild der internen Effizienz (interne Stärken),
5. *Risiken* als wichtige weitere Determinante des Unternehmenswertes,
6. *Liquidität* (Free Cash-flow) als Resultat jeder unternehmerischen Tätigkeit.

Während sich die strategische Unternehmensplanung insbesondere mit Kernkompetenzen, Wettbewerbsvorteilen und Risiken befasst, konzentriert sich die kurzfristiger ausgerichtete operative Unternehmensplanung auf Umsätze und Kosten (und damit den Gewinn) sowie Liquidität.

Eine wichtige Zielsetzung der Unternehmensstrategie ist es, eine Leitlinie für das operative Tagesgeschäft zu bieten. Erst eine fixierte Unternehmensstrategie erlaubt es, alle Maßnahmen koordiniert und vorausschauend auf das zentrale unternehmerische Ziel auszurichten: den langfristigen Erfolg.

Die strategische Unternehmensplanung ist eine zentrale Aufgabe der Geschäftsführung, die – trotz aller Belastungen durch das Tagesgeschäft – keinesfalls vernachlässigt werden darf, weil ihre Qualität über den zukünftigen Erfolg entscheidet.

2.3.2 Inhalte einer Unternehmensstrategie

Auf Basis der bisherigen Aussagen zu den Erfolgsfaktoren von Unternehmen lässt sich ein „Anforderungsprofil“ für eine Unternehmensstrategie ableiten.

Im Grundsatz gibt es vier Kernbereiche zu denen eine Unternehmensstrategie Aussagen treffen muss, d. h. Kernkompetenzen, strategische Stoßrichtung, Geschäftsfelder und Wettbewerbsvorteile sowie zur Gestaltung der Wertschöpfungskette.

Diese Kernbereiche sind im folgenden „Strategiequadranten“ zusammengefasst:

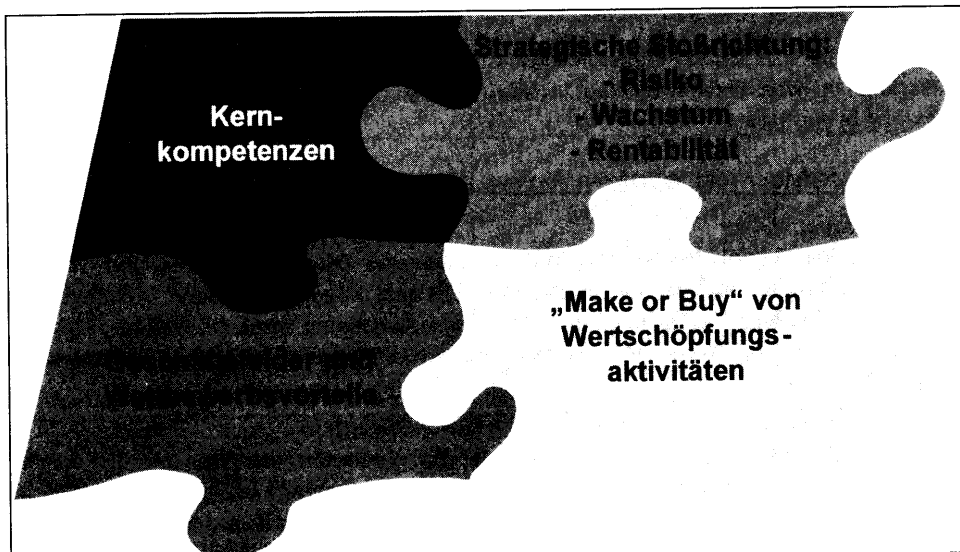


Abbildung 7: Kernbereiche der Unternehmensstrategie

Folgende *Kernaussagen einer Unternehmensstrategie* sollten schriftlich festgelegt werden:

1. Unternehmensleitbild/Vision

Wie sieht sich das Unternehmen? Was ist sein Zweck und seine zukünftige Rolle (Vision)? Welche Grundwerte der Unternehmensführung sowie Verhaltens- und Führungsgrundsätze gelten (Unternehmensphilosophie und Leitbild)? Welche Beziehung will es zu Mitarbeitern, Kapitalgebern, Kunden, Lieferanten und der Öffentlichkeit? Wie will das Unternehmen sein Umfeld beeinflussen?

2. Erfolgsfaktoren, Geschäftslogik und Kernkompetenzen

Was war für den Erfolg des Unternehmens in der Vergangenheit besonders wichtig? Welche kausalen Abhängigkeiten bestehen zwischen den Erfolgsfaktoren der Branche („Geschäftslogik“)? Welches sind die entscheidenden Fähigkeiten („Kernkompe-

tenzen“), mit denen Wettbewerbsvorteile bzw. interne Stärken aufgebaut und somit der Unternehmenserfolg langfristig gesichert werden kann?

3. Strategische Stoßrichtung (strategische Hauptziele)

Welche strategische Stoßrichtung zur Steigerung des Unternehmenswertes hat Priorität?

- *Wachstum*: Steigerung der Gewinne/Cash-flows durch eine Steigerung des Umsatzvolumens.
- *Rentabilität*: Steigerung der Gewinne durch bessere Nutzung des bisherigen Umsatzpotenzials sowie Optimierung des Kapitaleinsatzes.
- *Risikoreduzierung*: Weniger Risiko bei gleichen Gewinnen.

Durch welche vom Unternehmen beeinflussbaren Faktoren („Werttreiber“) lässt sich der Unternehmenswert über Wachstum, Risikoreduzierung oder Rentabilitätssteigerung am stärksten beeinflussen?

4. Geschäftsfelder und Wettbewerbsvorteile

(1) Geschäftsfelder

In welchen Tätigkeitsfeldern – mit ausreichender Marktattraktivität und Wettbewerbsvorteilen – soll das Unternehmen in Zukunft tätig sein? Welche Leistungen für welche Abnehmer (Zielgruppen/Käufer) sollen angeboten werden? Welche Produktionsverfahren sollen bei der Erstellung der Produkte/Leistungen zum Einsatz kommen?

(2) Umfeldbedingungen in den einzelnen Geschäftsfeldern

Wie sind die konjunkturelle Abhängigkeit, die Wettbewerbsstruktur und die Wachstumsaussichten der Branche? Wie sind die Wettbewerbskräfte einzuschätzen? Welche Kundenprobleme sollen gelöst werden, und welche Kaufkriterien der Kunden sind entscheidend? Welche Trends in Kundenverhalten und Technologie werden relevant?

(3) Wettbewerbsvorteile

Wie kann das Unternehmen für seine Kunden den größten Nutzen bieten? Wie profiliert (differenziert) sich das Unternehmen längerfristig gegenüber den Wettbewerbern? Über *Produktqualität/Design/Service/Image/Marke/Preis*?

5. Gestaltung der Wertschöpfungskette

Welche Aktivitäten der Wertschöpfungskette bauen auf den Kernkompetenzen auf und dienen dem Aufbau von Wettbewerbsvorteilen? Welche anderen Aktivitäten können an Fremdunternehmen abgegeben werden (Outsourcing, Reduzierung der Fertigungstiefe)? Wie sollten die (begrenzten) betrieblichen Ressourcen – insbesondere Kapital und qualifizierte Mitarbeiter – auf die einzelnen Schritte der Wertschöpfungskette (z. B. Entwicklung, Akquisition, Auftragsannahme, Einkauf, Fertigung, Service und Auftragsabwicklung) aufgeteilt werden („Ressourcenallokation“)? Bei welchen Aktivitäten sind Kooperationen sinnvoll? Wo muss besonders investiert werden?

6. Strategische Ziele, strategische Maßnahmen und strategisches Controlling

Aus den oben genannten übergeordneten Unternehmenszielen – *Wachstum*, *Rentabilität* und *Risikoreduzierung* – lassen sich typische strategische Unterziele ableiten, aus denen sich in einem weiteren Schritt schließlich konkrete Maßnahmen zur Umsetzung der Unternehmensstrategie bestimmen lassen. Die folgende tabellarische Checkliste ist an das Strategische Planungs- und Analysesystem (SAPS) des Rationalisierungskuratoriums der Deutschen Wirtschaft (RKW) angelehnt.

Tabelle 9: Strategische Ziele

Strategische Unterzielsetzung	Wachstum	Rentabilität	Risiko-reduzierung
Ausweitung der Tätigkeitsfelder	+		+
Aufgabe unrentabler Tätigkeitsfelder		+	+
effizientere Aufbauorganisation		+	
effizientere Ablauforganisation (Prozesse)		+	
Verbesserung der Kapitalstruktur			+
Reduzierung der Kapitalbindung (z. B. Vorräte)		+	+
Verbesserung von Produktionstechnologie		+	
Preissicherung durch Differenzierung		+	+
intensive Werbung, Verkaufsförderung	+		
intensiver Preiswettbewerb, Kostenführerschaft	+		
Verbesserung von Planung und Informationsversorgung		+	+
Reduzierung der Fertigungstiefe, Outsourcing			+
Kooperationen, strategische Allianzen	+	+	+

Ein „+“ bedeutet, dass das strategische Unterziel meist in einem positiven Zusammenhang mit dem zugeordneten übergeordneten Ziel – Wachstum, Rentabilität oder Risikoreduzierung – steht.

Schließlich sind die den Unterzeilen zuzuordnenden Maßnahmen festzulegen: Was wird getan? Bis wann? Wer ist verantwortlich? Wie kann die Zielerreichung operationalisiert und geprüft werden (Strategische Kennzahlensysteme, Balanced Scorecard)? Welche Anreize können geschaffen werden, damit sich alle Mitarbeiter im Sinne der Strategie verhalten? Wie können alle Mitarbeiter über die Strategie informiert und in die Detailplanung eingebunden werden?

Abbildung 8 zeigt als Beispiel das Inhaltsverzeichnis eines Konzeptes einer Unternehmensstrategie, das in Zusammenarbeit mit den Strategieberatern der WIMA GmbH erarbeitet wurde.

Intention der Unternehmensstrategie

- A. Unternehmensleitbild*
- B. Trendanalyse: Chancen und Risiken des Umfeldes*
- C. Strategische Bilanz: Stärken und Schwächen*
- D. Kernkompetenzen und strategische Stoßrichtung*
- E. Geschäftsfelder, Marktsituation, Wettbewerbsvorteile*
 - E.1 Geschäftsfelder im Überblick*
 - E.2 Konjunktur und Wachstum*
 - E.3 Wettbewerbskräfte/Branchencharakteristika*
 - E.4 Kaufkriterien und Wettbewerbsvorteile*
- F. Gestaltung der Wertschöpfungskette*
- G. Strategische Ziele*
- H. Strategische Maßnahmen und Balanced Scorecard*
- I. Abschließende Bemerkungen*
 - Anhang 1: Wichtige Bilanzkennzahlen im Branchenvergleich*
 - Anhang 2: Kapitalkosten und Unternehmensbewertung*
 - Anhang 3: Terminplan der Planungsgespräche*

Abbildung 8: Gliederung einer Unternehmensstrategie – Strategie der Bautec GmbH

Bisher haben wir nur ausgeführt, welche Fragen eine Unternehmensstrategie beantworten muss. Was sind aber die richtigen Antworten? Hierfür gibt es kein Patentrezept, wenngleich einige allgemeine strategische Grundsätze aus der empirischen Erfolgsfaktorenforschung ableitbar sind, die in Abschnitt 2.3.4 noch vorgestellt werden. Zudem werden durch die Faustregeln in Abschnitt 3.1 weitere Anregungen zur Gestaltung der eigenen Unternehmensstrategie geliefert. Bevor aber mit der eigentlichen Strategieentwicklung begonnen werden kann, muss man sich mit der Analyse seines Unternehmens und dessen Umfeld befassen.

2.3.3 Der Status quo: Umfeld- und Unternehmensanalyse

Grundlage jeder Planung ist die Analyse der momentanen Situation (Lagebeurteilung): Wer nicht genau weiß, wo er steht, wird kaum einen Weg zu seinem Ziel finden.

Relevant für die Lagebeurteilung zu Beginn einer Strategieentwicklung sind eine große Anzahl interner und externer Einflussfaktoren auf die Erfolgsaussichten eines Unternehmens. Keinesfalls ausreichend ist eine traditionelle, vergangenheitsbezogene Jahresabschlussanalyse, wie sie von Banken, Steuerberatern oder Wirtschaftsprüfern vorgenommen wird, weil diese (bestenfalls) zeigen kann, wie Rentabilität und Risikolage des Unternehmens bisher waren. Jahresabschlussanalysen zeigen damit nur die Ergebnisse der Unternehmensentwicklung, nicht aber ihre tieferen Ursachen. Die Unternehmensanalyse

zielt aber gerade auf die langfristigen Erfolgspotenziale ab. Der prognostische Wert einer Jahresabschlussanalyse geht – ohne ergänzende Untersuchungen – kaum über eine kurzfristige Insolvenzprognose hinaus.

Die *Unternehmensanalyse* beurteilt dagegen – quasi als „Fitness-Check“ – *umfassend* die Situation des Unternehmens in seinem Wettbewerbsumfeld und betrachtet besonders diejenigen Faktoren, die die zukünftigen Erfolge maßgeblich beeinflussen werden. Sie zeigt somit die Fähigkeiten des Unternehmens, die zukünftige Erfolge ermöglichen können, und beleuchtet die Schwächen, die die Rentabilität beeinträchtigen. Damit werden die zentralen Ansatzpunkte für ein erfolgsorientiertes unternehmerisches Handeln, also die Strategie, aufgezeigt. Die Unternehmensanalyse ist als „Diagnoseinstrument“ damit Ausgangspunkt jeder strategischen Unternehmensplanung.

Wie analysiert man nun ein Unternehmen? Beachtet werden sollten die folgenden wichtigen Grundanforderungen:

1. **Objektivität:** Eine Unternehmensanalyse darf nicht nur die Meinung der führenden Mitarbeiter eines Unternehmens zusammenfassen. Oft sind diese erheblich durch subjektive Eindrücke verzerrt.²² Das Unternehmen sollte aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden, was z. B. Workshops mit Vertretern verschiedener Funktionsbereiche (z. B. F&E, Produktion, Marketing sowie Finanz- und Rechnungswesen) erforderlich macht. Sie sollte zudem grundsätzlich auch unternehmensexterne Informationsquellen (z. B. Branchenstatistiken, Presseveröffentlichungen) berücksichtigen und neutrale, nicht „betriebsblinde“ Experten einbeziehen.
2. **Operationalität:** Wo möglich sollten „Meinungen“ durch „Fakten“ ersetzt werden. Aufgrund der hohen Bedeutung der Unternehmensanalyse als Basis der Unternehmensstrategie müssen für die Unternehmensbeurteilung wichtige Kenngrößen – wie z. B. Betriebsklima, Arbeitsproduktivität, Risiko oder Wettbewerbsvorteil – genau operationalisiert und nachvollziehbar gemessen werden.²³ Nur so ist es auch später möglich, die Wirksamkeit eingeleiteter Maßnahmen zu prüfen: „If you can't measure it, you can't manage it.“
3. **Systemischer Ansatz:** Eine Unternehmensanalyse muss alle relevanten Aspekte eines Unternehmens beleuchten, vom Betriebsklima über Kundenzufriedenheit und Fertigungsflexibilität bis zur Eigenkapitalausstattung. Entscheidend ist, dass hier keine isolierte Beurteilung von Einzelaspekten vorgenommen wird, sondern die (kausalen) Wirkungszusammenhänge zwischen den Aspekten aufgezeigt werden. Nur bei einem solchen „ganzheitlichen“ Ansatz können die zu erwartenden Neben- und Fernwirkungen von Maßnahmen beurteilt und geeignete Ansatzpunkte für die Unternehmenssteuerung gefunden werden. Beispielsweise ist eine isolierte Betrachtung der Bilanz

²² Leider lässt sich eine solche Verzerrung nur sehr schwer vermeiden. Auf die psychologischen Hintergründe wird in Kapitel 4 näher hingewiesen.

²³ Auf Möglichkeiten der Operationalisierung wird später noch eingegangen. An dieser Stelle sei nur an die Möglichkeiten durch Kunden- und Mitarbeiterbefragung sowie die Berechnung des CFROI oder des „spezifischen Deckungsbeitrages“ als geeignete Messgrößen für Rentabilität und Arbeitsproduktivität erinnert.

(„finanzielle Stärke“) und der Marktsituation wenig sinnvoll: Um die Angemessenheit der Eigenkapitalausstattung beurteilen zu können, muss man wissen, welchem Marktrisiko, d. h. Schwankungen der Nachfrage, ein Unternehmen ausgesetzt ist, da nur so die Wahrscheinlichkeit für Verluste abgeschätzt werden kann. Da übliche Jahresabschlussanalysen dies vernachlässigen, sind sie nur sehr begrenzt sinnvoll.

4. **Erfolgsorientierung:** Bei jeder Komponente der Unternehmensanalyse muss immer explizit untersucht werden, welche Konsequenzen eine vermutete Stärke oder Schwäche für den Erfolg bzw. Wert eines Unternehmens hat. „Stärken“, die keine Konsequenzen für den Unternehmenswert haben, sind keine wirklichen Stärken. Dies impliziert insbesondere, dass Konsequenzen für die Umsatzrentabilität, die Kapitalbindung, die Wachstumschancen und das Unternehmensrisiko unterschieden werden sollten. Insbesondere ist auf eine – meist vernachlässigte – adäquate Risikobetrachtung zu achten.
5. **Zukunftsbezug:** Grundsätzlich sollte sich eine Unternehmensanalyse nicht auf eine Situationsbeschreibung beschränken, sondern muss – unter Berücksichtigung erwarteter Änderungen im Unternehmensumfeld und der Annahme einer Fortsetzung der bisherigen Unternehmenspolitik – Prognosen über die Entwicklung des Unternehmens erstellen („Status-quo-Prognose“). Aus den Abweichungen der erwarteten von der erwünschten Zukunftsentwicklung – man spricht von einem „Gap“ – ergeben sich Handlungsbedarf und erste Hinweise auf Ansatzpunkte für Verbesserungen, die später in der Unternehmensstrategie fundiert und konkretisiert werden. Besondere Beachtung verdienen bei der Analyse Faktoren mit Zukunftsbezug, wie eben die „Erfolgspotenziale“, die definitionsgemäß den zukünftigen Erfolg beeinflussen. Die Ex-post-Erklärung vergangener Erfolge oder Misserfolge eines Unternehmens ist daher nie Selbstzweck, sondern Instrument, um die Wirkungszusammenhänge – die „Geschäftslogik“ – in einem Unternehmen zu verstehen und so beispielsweise fundiertere Prognosen zu ermöglichen. Beim Thema „Zukunftsbezug“ darf ein Hinweis auf die besonderen Probleme dynamischer Prozesse nicht fehlen: Oft sieht man in Geschäftsplänen Prognosen für ein starkes zukünftiges Umsatzwachstum, ohne dass dessen Konsequenzen durchleuchtet werden. Welcher Unternehmer und welche Bank berücksichtigt, dass bei der Annahme einer jährlichen zwanzigprozentigen Umsatzsteigerung für die nächsten zehn Jahre rund ein sechsmal höherer Kapitalbedarf als zum Ausgangszeitpunkt zu finanzieren ist?

Unternehmensanalysen sollten nicht erst – wie es oft geschieht – bei Unternehmenskrisen angewendet werden; sie sind aus den folgenden Gründen auch bei (scheinbar) ertragsstarken und leistungsfähigen Unternehmen regelmäßig sinnvoll:

- *Objektivität:* Nur durch eine systematische und umfassende Analyse kann die momentane Leistungsfähigkeit eines Unternehmens objektiv beurteilt werden.
- *Verbesserungspotenziale:* Auch erfolgreiche Unternehmen können noch leistungsfähiger werden.

- **Frühwarnung:** Nur durch das frühzeitige Erkennen von Faktoren, die den Erfolg eines Unternehmens in Zukunft beeinträchtigen können, lässt sich eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung sichern, also insbesondere eine strategische Krise frühzeitig erkennen.

Unternehmensanalysen sind mehr als ein Instrument der akuten Krisenbekämpfung. Sie dienen primär der Aufdeckung „strategischer Krisen“ und damit der Vermeidung akuter Ertrags- oder Liquiditätskrisen. Aufgrund ihres diagnostischen Charakters kann man sie analog zu Routineuntersuchungen von Menschen beim Hausarzt ansehen.

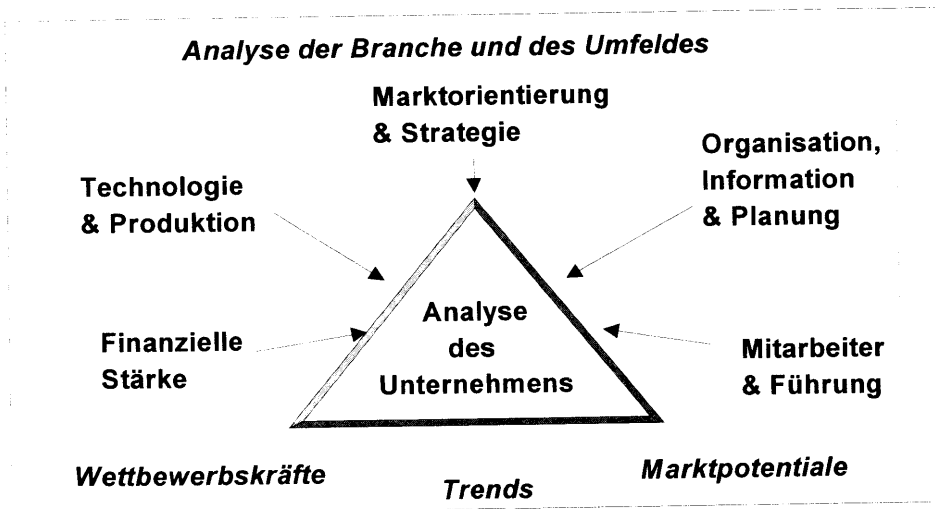


Abbildung 9: Die fünf Erfolgsfaktoren

Die Erfolgsfaktorenforschung zeigt, welche Aspekte eines Unternehmens bzw. seines Umfeldes besonders wesentlich sind und somit besonders intensiv analysiert werden sollen. Bei einer Unternehmensanalyse kann man dennoch nicht nach einem einfachen universellen „Rezeptbuch“ vorgehen, weil es – wie oben erläutert – keine allgemeingültigen „Erfolgsfaktoren“ gibt. Vielmehr müssen immer die branchen- und unternehmensspezifischen Besonderheiten berücksichtigt werden. Beispielsweise erscheint das Fehlen eines Controlling-Systems bei einem kleinen Kiosk offensichtlich weniger bedenklich als bei einem Konzern wie Allianz oder Siemens. Im Rahmen einer solchen Analyse muss somit immer beurteilt werden, welche Bedeutung ein bestimmter potenzieller Erfolgsfaktor in diesem speziellen Fall besitzt und wie die konkrete Ausprägung – Stärke oder Schwäche – beim untersuchten Unternehmen ist. Checklisten-Systeme, wie dasjenige, das der WIMA-Analyse zugrunde liegt, können jedoch dazu beitragen, an mögliche Einflussfaktoren des Erfolges zu erinnern. Dies geschieht beispielsweise durch *Orientierungsfragen* zu den einzelnen Erfolgsfaktoren(gruppen), wie sie im Anhang zusammengefasst sind.

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

- Marktorientierung und Strategie,
- Organisation, Information und Planung,
- Mitarbeiter und Führung,
- Produktion und Technologie,
- finanzielle Stärke und Stabilität.

Erfolgsfaktor 1: Marktorientierung und Strategie

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

Wichtig ist hierbei auch die momentane Markt- bzw. Kundenorientierung des Unternehmens. Nur wenn ein Unternehmen potenzielle Kunden identifizieren, gezielt ansprechen und ihnen dann eine Leistung anbieten kann, die ihren Wünschen entspricht, kann es Gewinne erwirtschaften. Ein Unternehmen muss dabei gegenüber den Mitbewerbern eine *belegbare* Überlegenheit hinsichtlich Preis, Qualität, Serviceleistungen, Design oder Image/Marke besitzen, die sich durch Kundenbefragungen sowie Produkt- oder Markttests ermitteln lassen. Im Endeffekt muss das Unternehmen wesentliche Kundenprobleme besser lösen als die Wettbewerber.

Erfolgsfaktor 2: Organisation, Information und Planung

Dieser Erfolgsfaktor betrachtet die formale, weitgehend personenunabhängige Struktur des Aufbaus eines Unternehmens sowie die Gestaltung der Geschäftsprozesse, des Informationsflusses und der Methoden der Informationsauswertung. Es ist ein offensichtlicher erfolgsrelevanter Vorteil eines Unternehmens, wenn innerbetriebliche Reibungsverluste durch klare, sinnvolle Aufgaben- und Kompetenzregelungen und durchdachte Schnittstellen in den Arbeitsprozessen vermieden werden und alle benötigten Informationen schnell, korrekt und ohne großen Arbeitsaufwand an den richtigen Stellen im Unternehmen ankommen. Das Unternehmen spart so Arbeitsaufwand (Personalkosten), vermeidet Fehlerquellen und gewinnt an Reaktionsschnelligkeit. Besondere Beachtung muss hier auch die Fähigkeit eines Unternehmens finden, interne und externe Informationen zu erfassen, zu speichern und zielgerichtet auszuwerten. Die Qualität unternehmerischer Entscheidungen hängt maßgeblich von der Verfügbarkeit und der korrekten Auswertung von Informationen ab. Zu betrachten sind hier beispielsweise Kalkulationsverfahren, Führungsinformations- und Controlling-Systeme, Bestellmengen-, Lager- und Fertigungsablaufplanung, Budgetierung, Geschäftsfelderfolgsrechnung, Projektcontrolling, Investitions- und Finanzplanung sowie Marktforschung und Marketingplanung.

Erfolgsfaktor 3: Mitarbeiter und Führung

Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter stellen einen entscheidenden Erfolgsfaktor für ein Unternehmen dar, denn alle Maßnahmen im Unternehmen, die letztlich auf Entwicklung, die effiziente Herstellung und den Vertrieb der Produkte/Leistungen ausgerichtet sind, werden von den Mitarbeitern eines Unternehmens durchgeführt. Erst die Mitarbeiter erfüllen die formale Struktur eines Unternehmens (Erfolgsfaktor 2) mit Leben. Die bestgeplante Maßnahme und die ausgefeiltesten Betriebsabläufe helfen nichts, wenn die Mitarbeiter nicht fähig oder nicht willens sind, so zu arbeiten, wie es geplant wurde. In Zusammenhang mit diesem Erfolgsfaktor ist also zu untersuchen, ob an den einzelnen Stellen Mitarbeiter mit der jeweils erforderlichen Qualifikation arbeiten und ob sie motiviert sind, ihre Leistungsfähigkeit gemäß den Zielsetzungen des Unternehmens einzusetzen und die Kernkompetenzen auszubauen. Wesentliche Auswirkungen auf die Motivation haben Führungsstil und „betriebliche Anreizsysteme“, also diejenigen Regelungen, die Mitarbeiter für ein Verhalten belohnen, das den Zielsetzungen des Unternehmens förderlich ist.

Ebenso wie viele Aspekte der organisatorischen Effizienz (Erfolgsfaktor 2) lassen sich Themen für Betriebsklima, Führungsstil und Motivation am besten durch anonyme und schriftliche Mitarbeiterbefragungen analysieren.

Erfolgsfaktor 4: Produktion und Technologie

Die Effizienz, mit der ein Unternehmen seine Produkte/Leistungen erzeugt, hängt außer von der Leistungsfähigkeit des Produktionsfaktors „Arbeit“ auch von der Leistungsfähigkeit des Produktionsfaktors „Kapital“ (materielle Ressourcen) – Anlagen, Maschinen, Werkzeuge und logistisches System – ab. Eine überlegene Produktionstechnik ist ein Erfolgsfaktor, weil solch eine interne Stärke dazu beiträgt, die Herstellkosten durch hohe Produktivität zu senken, überlegene Qualität zu gewährleisten oder besonders flexibel auf Änderungen der Anforderungen zu reagieren. Letztendlich zeigt sich eine leistungsfähige Produktionstechnik in einer hohen Arbeitsproduktivität.

Erfolgsfaktor 5: Finanzielle Stärke und Stabilität

Der Erfolgsfaktor „finanzielle Stärke und Stabilität“ soll Aufschluss geben über die Höhe der Risiken, die ein Unternehmen aufgrund seiner Finanzierung (z. B. Verschuldungsgrad) und seiner Kostenstruktur (Höhe des Anteils von Fixkosten und „versunkener Kosten“) hat, bei einer ungünstigen Geschäftsentwicklung Verluste zu erleiden, zahlungsunfähig zu werden oder seine Eigenkapitalreserven aufzuzehren.

Eine hohe finanzielle Stärke und Stabilität ist insbesondere wichtig, weil dadurch auch Verlustphasen – beispielsweise infolge einer konjunkturellen Rezession oder betriebsspezifischer Schwächen bei anderen Erfolgsfaktoren – eine gewisse Zeit lang überlebt werden können. Damit hat die Unternehmensführung Zeit, die erforderlichen Anpassungen bzw. Verbesserungen durchzusetzen. Außerdem bietet eine hohe finanzielle Stabilität

einen größeren Spielraum für ein zukünftiges Unternehmenswachstum und erleichtert auch Verhandlungen mit Kreditinstituten, was wiederum niedrigere Kapitalkosten bewirkt.

Die Beurteilung der finanziellen Stärke und Stabilität basiert wesentlich auf einer kennzahlenorientierten Jahresabschlussanalyse (z. B. Eigenkapitalquote, dynamischer Verschuldungsgrad oder Umsatzrendite). Daneben wird durch Kapitalbindungsanalysen und Prognoserechnungen untersucht, inwieweit das Unternehmen seinen zukünftigen Kapitalbedarf selbst erwirtschaften kann. Schließlich erfolgt hier durch eine Beurteilung der Rentabilität des Unternehmens eine Gesamtbeurteilung seiner Leistungsfähigkeit.

Neben der Beurteilung der Stärken und Schwächen des Unternehmens hinsichtlich der erläuterten Erfolgsfaktoren bietet sich für eine umfassende Beurteilung ergänzend eine Bewertung der einzelnen Abschnitte der Wertschöpfungskette hinsichtlich Erfolgsrelevanz (Wichtigkeit) sowie Stärken bzw. Schwächen an. Da Unternehmen ausreichende Leistungsfähigkeit bei Entwicklung, Herstellung und Vertrieb benötigen, müssen in allen drei Bereichen der Wertschöpfungskette wenigstens Mindestanforderungen erfüllt werden; eine besondere Stärke in einem Bereich ist dagegen durchaus ausreichend. Das Ergebnis der Analyse der (primären) Wertschöpfungskette eines Unternehmens kann wie folgt dargestellt werden:

Tabelle 10: Wertschöpfungskette

Wertschöpfungsaktivität	Mitarbeiter	Kosten (TDM)	Kernkompetenz	Erfolgsrelevanz	Stärke/Schwäche
Forschung & Entwicklung	5	1.200		☐☐	0
Kundenidentifikation	2	170		☐	0
Kundenansprache	2	170		☐	–
Auftragsakquisition	7	900		☐☐☐	–
Einkauf, Eingangslogistik	20	35.000		☐	0
Fertigung – Stufe 1	120	18.000	ja !	☐☐☐	++
Fertigung – Stufe 2	80	8.000		☐	+
Ausgangslogistik	32	3.800		☐	0
Service, Kundendienst	16	1.400		☐	0
Faktura, Mahnwesen	8	600		☐	0
Allgemeine Verwaltung	17	2.000		☐	0

Bei dem Unternehmen, dessen Wertschöpfungskette in obiger Tabelle beschrieben ist, erkennt man eine zentrale Kernkompetenz bei einer wesentlichen Wertschöpfungsaktivität. Von den beiden Schwächen muss eine – nämlich die bezüglich der Auftragsakquisition – wegen der hohen Erfolgsrelevanz als gravierend angesehen werden. Hier besteht Handlungsbedarf.

Analog eines üblichen Marktportfolios kann man mit einem „Wertschöpfungsportfolio“ (Kompetenzportfolio) arbeiten, auf das die Dimensionen „relative Kompetenz“ und „strategische Bedeutung“ der Wertschöpfungsaktivität aufbauen, und so entscheiden, auf welche Wertschöpfungsaktivitäten sich ein Unternehmen konzentrieren sollte. Dabei gelten im Allgemeinen folgende Normstrategien:

Tabelle 11: Kompetenzpolitik

relative Kompetenz	strategische Bedeutung	strategische Handlungsempfehlung
hoch	hoch	Als Kernkompetenz ausbauen und schützen
hoch	niedrig	Als eigenständige Leistung anderen Unternehmen anbieten
niedrig	hoch	Kompetenzlücke durch strategische Allianzen schließen
niedrig	niedrig	Outsourcen der Wertschöpfungsaktivität

Grundsätzlich ist festzustellen, dass Wettbewerb immer stärker über traditionelle Markt- und Branchengrenzen hinweg stattfindet: Alle Anbieter bestimmter ähnlicher Wertschöpfungsaktivitäten – beispielsweise Logistik- oder Vertriebsspezialisten – befinden sich miteinander im Wettbewerb.

Fassen wir zusammen: Die konkreten Informationen über die Stärken oder Schwächen eines Unternehmens bezüglich Erfolgsfaktoren und Wertschöpfungsaktivitäten bilden – zusammen mit Umfelddaten und den daraus abgeleiteten Chancen und Risiken – die Basis für die Entwicklung einer *Unternehmensstrategie*, die als Leitlinie für das operative Tagesgeschäft im Rahmen einer wertorientierten Unternehmensführung dient. Wie erwähnt, lassen sich die Stärken bezüglich der Erfolgsfaktoren, also die Erfolgspotenziale, aufteilen in Kernkompetenzen, interne Stärken und Wettbewerbsvorteile.

2.3.4 Entwicklung und Implementierung einer Unternehmensstrategie

Zum besseren Verständnis der Zusammenhänge zwischen den später vorgestellten einzelnen Faustregeln bietet es sich an, als Orientierungsrahmen das – etwas vereinfachte – Vorgehen bei der Entwicklung und Implementierung einer Unternehmensstrategie heranzuziehen, weil in diesem Kontext sowieso auf die wichtigsten unternehmerischen Entscheidungen eingegangen werden muss. Dabei wird nachfolgend zur Einordnung immer wieder auf die in den verschiedenen Phasen relevanten Faustregeln des vierten Kapitels verwiesen (Gleißner/Mott, 1997).

Ausgangspunkt ist – neben den Annahmen über die maßgeblichen Erfolgsfaktoren (Geschäftslogik) – eine Unternehmens- und Umfeldanalyse (vgl. Abschnitt 2.3.3 und Regel MK11²⁴). Diese zeigt, welche Stärken- und Schwächen ein Unternehmen hat und welche

²⁴ Nachfolgend sind die Nummern der einzelnen Faustregeln angegeben, die in Kapitel 3 näher erläutert werden. Eine Übersicht zu den Faustregeln ist in Abschnitt 3.7 zu finden.

besonderen Chancen und Gefahren sich aus seinem Umfeld – also z. B. aufgrund von Veränderungen der Technologie und des Konsumentenverhaltens – ergeben. Eine besondere Beachtung unter den ermittelten Stärken des Unternehmens finden die langfristig relevanten Kernkompetenzen, die immer wieder zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen führen können.

Das Unternehmen entscheidet darüber, ob bei der gegebenen Situation – z. B. Marktchancen, Risikolage sowie finanzielle und sonstige Ressourcen – die Unternehmensstrategie primär auf die Reduzierung von Risiken (vgl. US3, IF1), die Gewinnung neuer Marktpotenziale oder die Steigerung der Rentabilität auszurichten ist (strategische Stoßrichtung). Basierend auf der Attraktivität der Märkte (Wettbewerbskräfte; vgl. MK11) einerseits, den Kernkompetenzen sowie den bestehenden bzw. erzielbaren Wettbewerbsvorteilen des Unternehmens bzw. seiner Produkte andererseits wird zudem entschieden, in welchen Geschäfts- oder Tätigkeitsfeldern das Unternehmen gute Erfolgsaussichten hat (vgl. US1). Implizit ergeben sich daraus Entscheidungen über Produktentwicklungen sowie die intensivere Durchdringung bestehender bzw. die Erschließung neuer Märkte. In jedem Geschäftsfeld ist zu entscheiden, welche Wettbewerbsvorteile zur Differenzierung – Qualität, Service, Image/Marke, Design, Preis (vgl. MK2, MK3) – dort jeweils aufzubauen sind und wie sie dem Kunden gegenüber zu beweisen sind (vgl. MK7). Zudem ist zu regeln, wie die Kunden anzusprechen sind (vgl. MK4 und MK9), welche Preise verlangt werden (vgl. MK1) und wie die Kunden an das eigene Unternehmen gebunden werden sollen (MK8).

Aus dem damit festgelegten Leistungsprogramm (der Marktleistung) ergeben sich Anforderungen an die interne Leistungserstellung, die Wertschöpfungskette. Grundsätzlich müssen jedoch nicht alle erforderlichen Aktivitäten vom Unternehmen selbst erbracht werden; vieles lässt sich risikoloser und möglicherweise auch billiger zukaufen (Outsourcing, Reduzierung der Fertigungstiefe, vgl. MK2, US4, US5 und US3). Lediglich die für die Wettbewerbsvorteile und erst recht die Kernkompetenzen entscheidenden Wertschöpfungsaktivitäten dürfen keinesfalls abgegeben werden. In den Ausbau der Kernkompetenzen muss investiert werden, was z. B. das Binden und Motivieren wichtiger Mitarbeiter (Kompetenzträger) impliziert (vgl. MF1 und MF3).

Die vom Unternehmen selbst zu erbringenden Wertschöpfungsaktivitäten müssen unter Kosten-, Geschwindigkeits- und Qualitätsgesichtspunkten optimiert werden. Dazu ist zunächst zu entscheiden, wie viele Ressourcen (Personal, Kapital) aufgrund ihrer strategischen Bedeutung den einzelnen Teilen der Wertschöpfungskette zuzuordnen sind. Entscheidend für diese Zuordnung sind offensichtlich die angestrebten Wettbewerbsvorteile. Eine Optimierung der Geschäftsprozesse ist mittels Methoden der Gemeinkostenanalyse möglich (vgl. PK4, PK5, PK6). Durch den Aufbau eines Strategischen Controlling-Systems – beispielsweise einer Balanced Scorecard (OIP4) – wird die Unternehmensstrategie operationalisiert, Planabweichungen werden transparent, und das Unternehmen wird letztlich besser steuerbar.

Abschließend sollte die Unternehmensstrategie noch einmal darauf geprüft werden, ob alle für sie erforderlichen Ressourcen (insbesondere die finanziellen) tatsächlich vorhanden sind und ob die insgesamt eingegangenen Risiken im Hinblick auf ihre negativen Auswirkungen auf den Unternehmenswert akzeptabel erscheinen.

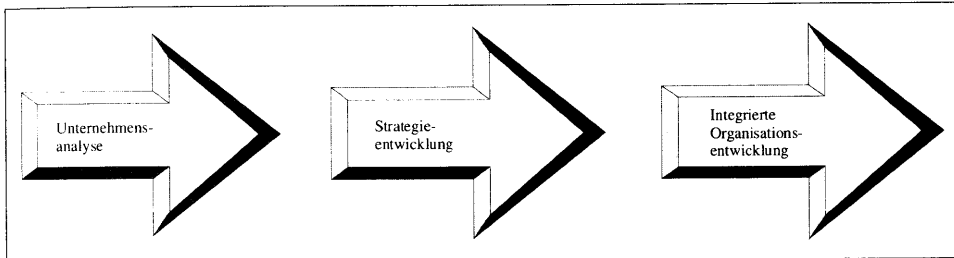


Abbildung 10: Strategieumsetzung

Bei dieser sehr technokratisch erscheinenden Planung eines Unternehmens sollte nicht vergessen werden, dass eine Unternehmensstrategie letztlich durch die Mitarbeiter umzusetzen ist. Daher sollten sie möglichst weitgehend und frühzeitig in den strategischen Planungsprozess einbezogen werden. Zudem ist darauf zu achten, dass die aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Strukturen auch die Interessen der Mitarbeiter berücksichtigen und dezentrale Handlungsfreiräume bieten. Weissman sieht daher eine zentrale Aufgabe der Unternehmer und Führungskräfte darin, „Lust auf Veränderung“, „Zukunft“, „Verbesserung“ und „Umsetzung“ im Unternehmen zu schaffen. Systematische strategische Planung und Mitarbeiterorientierung sind so durchaus keine Gegensätze.

2.4 Das „Robuste Unternehmen“ – ein strategisches Leitbild

2.4.1 Strategische Grundsätze: Regeln der Unternehmensgestaltung

Ein erfolgreicher Unternehmer zu sein und vor allem zu bleiben ist in unserer komplexen Umwelt viel schwieriger, als dies manchmal behauptet wird. Es gibt – anders als öffentlichkeitswirksam von manchen „Management-Gurus“ verbreitet – kein „Patentrezept“ für eine Unternehmensstrategie; Total-Quality-Management (TQM), Lean Management, Portfoliomethoden oder die Motivation von Kunden und Mitarbeitern können immer nur partielle Lösungen sein. Was für ein Unternehmen richtig ist, kann für ein anderes falsch sein, weil andere Voraussetzungen gegeben sind.

Bekannt sind jedoch aus der Erfolgsfaktorenforschung Verhaltensweisen und Charakteristika von Unternehmen, die *im Durchschnitt* einen positiven Erfolgsbeitrag haben. Auch wenn also immer eine individuelle Strategieentwicklung auf Basis der Erkenntnisse der Unternehmens- und Umfeldanalyse erforderlich ist, gibt es somit zumindest einige

„strategische Grundsätze“, die *im Allgemeinen* sinnvolle Denkanstöße sind und wesentlich auf den Erkenntnissen der empirischen Erfolgsfaktorenforschung beruhen.

Die folgenden vier „strategischen Grundsätze“ sind Empfehlungen für die individuelle Unternehmensstrategie, die aus der Auswertung der empirischen Erfolgsfaktorenforschung und der theoretischen Ansätze der Erklärung unternehmerischer Erfolge resultieren und daher gut fundiert sind.

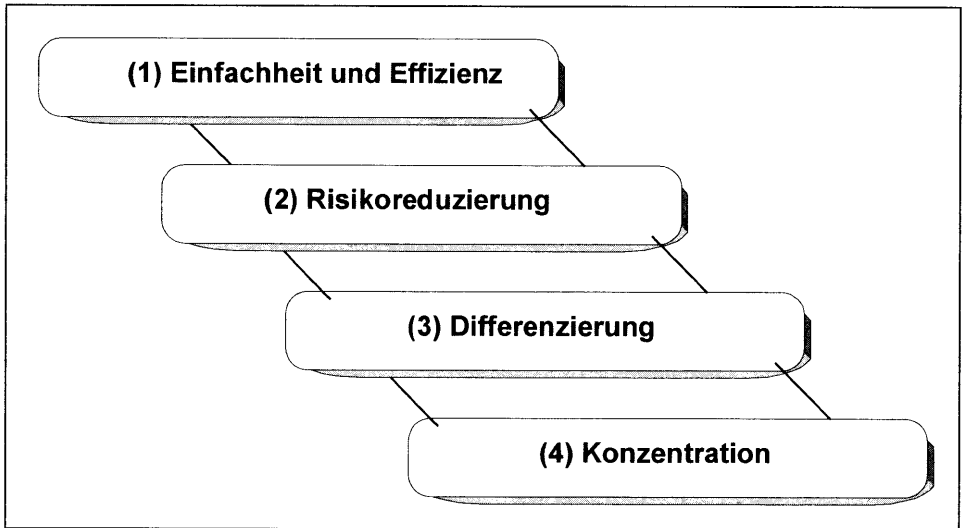


Abbildung 11: Strategische Grundsätze

Interessanterweise werden diese strategischen Grundsätze aber gerade von mittelständischen Unternehmen – aber nicht nur von diesen – oft nicht berücksichtigt. Dies verdeutlicht die folgende Gegenüberstellung der vier zentralen *strategischen Grundsätze* mit der „typischen“ tatsächlichen Situation in vielen – insbesondere mittelständischen – Unternehmen.

Einfachheit und Effizienz

Grundsatz	typische Probleme
<p>Langfristige Erfolgssicherung erfordert es, eine konsequent unnötige Komplexität des Unternehmens zu vermeiden, Arbeitsprozesse einfach, schnell und schnittstellenarm zu gestalten sowie unnötige Tätigkeiten zu identifizieren und zu eliminieren. Alle nötigen Tätigkeiten sind unter Kosten-, Qualitäts- und Geschwindigkeitsaspekten zu optimieren.</p>	<p>Aus „Tradition“ besteht eine undokumentierte, relativ willkürliche Aufgabenverteilung auf die einzelnen Mitarbeiter. Die gesamte Organisation ist stark auf bestimmte Personen zugeschnitten. Ein systematisches Kosten- oder Qualitätsmanagement oder eine gezielte Planung von Arbeitsprozessen sind eher selten.</p>

Risikoreduzierung

Grundsatz	typische Probleme
<p>Da eine Reduzierung des Unternehmensrisikos ebenso wie eine Ertragssteigerung den Unternehmenswert erhöhen, sind systematisch alle dafür geeigneten Maßnahmen zu untersuchen: von Outsourcing über Änderungen der Kapitalstruktur und besserer Datenanalyse bis zur Aufgabe riskanter Tätigkeitsbereiche.</p>	<p>Die Eigenkapitalausstattung ist zu niedrig. Wegen unzureichender betriebswirtschaftlicher Planung werden nicht selten riskante Großinvestitionen voreilig beschlossen, die eine unnötige Kapitalbindung bewirken. Eine gezielte Substitution fixer durch variable Kosten unterbleibt. Das Privatvermögen wird unnötig betrieblichen Haftungsrisiken ausgesetzt.</p>

Differenzierung

Grundsatz	typische Probleme
<p>Ziel jedes Unternehmens muss es sein, eine den tatsächlichen Kundenwünschen entsprechende Leistung anzubieten. Ein Unternehmen, das sich hinsichtlich wichtiger Kaufkriterien seiner Kunden von der Konkurrenz abhebt, kann sich einem die Rendite schmälern den Preiswettbewerb weitgehend entziehen.</p>	<p>Eine systematische Marktbeobachtung findet nicht statt; es gibt meist nur sehr unsichere Vorstellungen über Wünsche und Zufriedenheit der Kunden. Da auch über die Wettbewerber wenig bekannt ist, sind die Chancen einer wirklichen Differenzierung beschränkt.</p>

Konzentration

Grundsatz	typische Probleme
<p>Langfristig überdurchschnittliche Rentabilität erfordert es, die unternehmerischen Anstrengungen auf den Aufbau von Kernkompetenzen zu konzentrieren und sich bewusst auf Geschäftsfelder zu beschränken, die günstige Konstellationen der Wettbewerbskräfte zeigen.</p>	<p>Viele Unternehmen sind stark „verzettelt“, weil an traditionellen Geschäftsfeldern festgehalten wird. Dies geschieht selbst dann, wenn längst keine Chance mehr besteht, Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Es besteht oft eine zu hohe Leistungstiefe; Vorteile durch „Outsourcing“ werden kaum genutzt.</p>

Es ist überraschend, dass gerade mittelständische Unternehmen bei solchen strategischen Schwächen oft erfolgreich sind. Natürlich sind selten alle diese Schwachpunkte bei einem einzigen Unternehmen zu finden. Außerdem stehen ihnen erhebliche Stärken gegenüber: Mittelständische Unternehmen sind größenbedingt relativ flexibel, das persönliche Engagement und die Fähigkeiten der Geschäftsführer/Inhaber spielen eine große Rolle, die Hierarchien sind flach und der Arbeitsaufwand für Kontroll- und Koordinationsaufgaben ist vergleichsweise gering. Trotz dieser Vorteile mittelständischer Unternehmen muss man die oben genannten Schwächen aber nicht einfach hinnehmen. Bei den begrenzten personellen Ressourcen und dem nur sporadischen Auftreten bestimmter betriebswirtschaftlicher Aufgaben bietet sich der Zukauf entsprechender Dienstleistungen an. Durch die Einbeziehung der Leistungen von Unternehmensberatern, Informations-

brokern oder Werbeagenturen können die Vorteile der mittelständischen Unternehmen mit einer Qualität der operativen und strategischen Unternehmensplanung verbunden werden, die sonst nur bei Großunternehmen anzutreffen ist.

Abschließend ist anzumerken, dass diese „strategischen Grundsätze“ natürlich nichts anderes sind als Faustregeln der Strategieentwicklung. Im vierten Kapitel werden diese strategischen Grundsätze deshalb nochmals aufgegriffen und detaillierter – mit konkreten Handlungsvorschlägen – betrachtet.

2.4.2 Unsicherheit erfordert „Robuste Unternehmen“

Nachdem bisher einzelne „strategische Grundsätze“ betrachtet wurden, sollen diese nun zu einem etwas „plastischeren“ Leitbild eines Unternehmens verdichtet werden.

Ausgangspunkt der Überlegungen ist der besonders häufig zu hörende Vorwurf gegen jede langfristige Unternehmensplanung: „*Planung ersetzt den Zufall durch den Irrtum!*“. Völlig richtig ist natürlich, dass niemand die Zukunft vorhersehen kann. Auch beim Einsatz bester ökonomischer Prognoseverfahren bleiben in unserer von schnellem Wandel geprägten Zeit Unsicherheiten über die zukünftige Entwicklung von Kundenwünschen, Technologie oder Absatzmengen. Zudem sind die vielfältigen, im einzelnen kaum vorhersehbaren Handlungen vieler Mitarbeiter zu berücksichtigen. Unter solchen Bedingungen ist eine vollständige Kontrolle der zukünftigen Entwicklung eines Unternehmens nicht möglich. Also tatsächlich gar nicht erst strategisch planen und alles der eigenen Intuition überlassen? Das ist sicher nicht der beste Weg.

Anders als bei traditionellen, oft stark vereinfachenden Strategischen Konzeptionen ist es aber insbesondere notwendig, sich von der Illusion einer vollständigen Determiniertheit der Zukunft zu verabschieden und den unvermeidlichen Unsicherheiten durch ein gezieltes Risikomanagement – als Ergänzung der traditionellen Planung – zu begegnen. Nicht nur durch eine Steigerung der Gewinne, sondern ebenso durch eine Reduzierung der Risiken kann man den Erfolg eines Unternehmens steigern²⁵: *Planung ersetzt dann nicht den Zufall durch den Irrtum, sondern macht den Zufall besser beherrschbar!*

Das Ziel sollte daher ein „Robustes Unternehmen“ sein, das so flexibel und beweglich ist, sich auch an unvorhergesehene Entwicklungen anpassen zu können. Seine (messbaren) Risiken durch unsichere Marktentwicklungen sind beispielsweise so abzustimmen, dass sie vom „Sicherheitspuffer“ Eigenkapital (Risikodeckungspotenzial) getragen werden können. Ein Robustes Unternehmen konzentriert sich auf Kernkompetenzen, die langfristig wertvoll sind. Es baut auf dieser Grundlage – orientiert an den Kunden-

25 Gemäß den Vorstellungen der Kapitalmarkttheorie – z. B. des Capital-Asset-Pricing-Modells (CAPM) – sind in effizienten Märkten bei Vernachlässigung von Konkurskosten nur die „systematischen Risiken“, also solche, die unternehmensübergreifend und nicht durch Diversifikation zu eliminieren sind, bewertungsrelevant.

wünschen – Wettbewerbsvorteile auf, die zu einer Differenzierung von Wettbewerbern und zur langfristigen Bindung von Kunden beitragen. Unattraktive Tätigkeitsfelder oder Kundengruppen werden konsequent gemieden. Infolge intensiven Wettbewerbs und sinkender Transaktionskosten ist die Wertschöpfungskette dahingehend optimiert, dass nur Aktivitäten im Unternehmen erbracht werden, die nicht besser zugekauft werden können. Das Unternehmen gestaltet seine Arbeitsabläufe möglichst unkompliziert unter gleichzeitiger Berücksichtigung von Kosten-, Geschwindigkeits- und Qualitätsaspekten. Es werden soweit möglich Bedingungen für selbstorganisierende Strukturen geschaffen, die den Mitarbeitern Chancen und Anreize für eigenverantwortliches Handeln bieten.

Das Robuste Unternehmen beschreibt kein Idealbild oder gar eine Patentlösung, sondern ein Leitbild, d. h. es zeigt zusammenfassend die verschiedenen Ansatzpunkte, die sich aus der Erfolgsfaktorenforschung und dem Shareholder-Value-Ansatz für eine wirksame Verbesserung von Unternehmen ableiten lassen. Dabei wird eine häufig einseitige Betonung einzelner Ansatzpunkte der Umgestaltung von Unternehmen weitgehend vermieden; die für ein bestimmtes Unternehmen besonders relevanten Ansatzpunkte müssen individuell durch Unternehmensanalysen ermittelt werden. Weder eine häufig propagierte qualitätsorientierte „Null-Fehler-Ideologie“, noch Kundenbegeisterung oder „Empowerment“ der Mitarbeiter sind zwangsläufig die wirksamsten Ansatzpunkte. Einzig die Risikobetrachtung, die langfristige Planungen überhaupt erst sinnvoll macht, erfährt eine besondere Betonung. Zur Verdeutlichung werden in dem nachfolgenden Exkurs einige Methoden des Risikomanagements kurz skizziert, die für die Gestaltung „robuster Unternehmen“ wesentlich sind.

Die Faustregeln zum unternehmerischen Erfolg, die in Kapitel 3 vorgestellt werden, basieren im Wesentlichen auf diesem, hier nur kurz skizzierten Leitbild und den dahinterstehenden wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen.

2.4.3 Risiko, Risikomessung und Risikomanagement

Wegen der hohen, aber oft verkannten Bedeutung des Risikos im Rahmen der Unternehmensstrategie sollen in diesem Exkurs einige wichtige Zusammenhänge aufgezeigt werden. Im Zusammenhang mit dem Shareholder-Value-Ansatz wurde der Begriff des Risikos bereits eingeführt und wie folgt definiert:

Risiken sind die aus der Ungewissheit der Zukunft resultierenden, durch „zufällige“ Störungen verursachte Gefahren, geplante Ziele zu verfehlen.

Diese Störungen können sehr verschiedenartig sein, wie die folgenden Beispiele belegen: Nachfragerückgang, Feuerschaden, neue Wettbewerber, Forderungsausfall, Produkthaftungsfälle, Zinsanstieg, technologische Änderungen, Substitutionsprodukte, steigende Personalkosten, Arbeitsunfälle, Krankheit des Inhabers, Qualitätsprobleme, Streik, Kündigungen, Zahlungsverzögerungen usw.

Um einzelne Risiken vergleichen zu können, sollte – soweit möglich – für alle Risiken ein objektives, einheitlich eingesetztes Bewertungs- oder Messverfahren angewendet werden. Häufig wird als ein solches Risikomaß nur der „Risikoerwartungswert“ angegeben, also das Produkt von „Abweichungsumfang“ (= „Schaden“) und der zugehörigen Eintrittswahrscheinlichkeit. Im Allgemeinen verursachen Risiken aber im Fall des Eintretens nicht immer genau den gleichen Schaden, was die Ermittlung einer statistischen Verteilung der Schadenshöhen erforderlich macht. Beispielsweise kann sich – mit unterschiedlichen Eintrittswahrscheinlichkeiten – ein Absatzmarktrisiko durch einem Schaden in Form eines einprozentigen, zweiprozentigen oder auch fünfprozentigen Marktpreisrückgangs manifestieren. Üblich ist es daher Risiken durch statistische Streuungsmaße – wie die Standardabweichung – zu operationalisieren.

Alternativ oder zumindest ergänzend kann man Risiken auch als so genannten *Value-at-Risk* eine Art „wahrscheinlicher Höchstschaden“ messen. Der Value-at-Risk (VaR), der sich unmittelbar aus einer Schadensverteilung ableiten lässt, ist dabei definiert als Schadenshöhe, die in einem bestimmten Zeitraum („Halteperiode“, z. B. ein Jahr) mit einer festgelegten Wahrscheinlichkeit („Konfidenzniveau“, z. B. 95 Prozent) nicht überschritten wird. Formal gesehen ist ein VaR ein Quantil einer Wahrscheinlichkeitsverteilung.

Während der Schadenserwartungswert nur Informationen über die „durchschnittliche Ertragsbelastung“ eines Risikos liefert, berücksichtigt der VaR explizit die für das KonTraG relevanten Konsequenzen einer besonders ungünstigen Entwicklung für das Unternehmen. Dieses kardinale, eindeutige Risikomaß, das schon seit Jahren bei Kreditinstituten angewendet wird, ist daher vorzuziehen.

Das Gesamtrisiko eines Unternehmens aus seiner gewöhnlichen Geschäftstätigkeit²⁶ kann man in vier Hauptrisikokategorien einteilen.

(1) Marktrisiko

Primärer Ausgangspunkt der unternehmerischen Risiken ist der Markt, weil die zukünftigen Umsätze nicht sicher bekannt sind. Je unsicherer die zukünftigen Umsätze prognostizierbar sind (in der Regel also, wenn sie sehr stark schwanken), desto höher ist das Marktrisiko. Konjunktur- oder modeabhängige Branchen und solche ohne langfristige Lieferverträge oder mit starken Änderungen oder ungünstigen Ausprägungen der Wettbewerbskräfte sind tendenziell riskanter.

26 Vernachlässigt werden hier „besondere finanzielle Risiken“, die nicht unmittelbar mit dem Prozess der Leistungserstellung und dem Verkauf der Leistungen zu tun haben, beispielsweise Wertänderungsrisiken bei Vermögenspositionen (z. B. Derivate).

(2) Leistungsrisiko

In diese Kategorie der Leistungsrisiken gehören insbesondere Risiken, die mit der Leistungserstellung und den dafür eingesetzten Ressourcen in Zusammenhang stehen, z. B. Feuerschäden, Maschinenausfall oder witterungsbedingte Arbeitsunterbrechungen. Im Gegensatz zu den nachfrageseitigen Marktrisiken umfassen sie die angebotsseitigen Risiken, die zu einem teilweisen oder vollständigen Ausfall der Leistungserstellung (Produktion) und damit der Lieferbereitschaft führen.

(3) Kostenstrukturrisiko (Operating Leverage)

Die Höhe der Auswirkungen der angebots- oder nachfragebedingten Umsatzzwankungen auf die Unternehmensgewinne, also das so genannte Kostenstrukturrisiko, hängt von der Kostenstruktur ab. Entscheidend ist, wie schnell die Kosten bei rückläufigen Umsätzen abgebaut werden können. Etwas vereinfachend kann man deshalb den Anteil der Fixkosten am Umsatz als Maß für das Kostenstrukturrisiko ansehen. Je höher der relative Anteil variabler, also umsatzabhängiger Kosten ist, desto ungefährlicher ist ein Umsatzrückgang, weil dann auch die Kosten deutlich sinken.

(4) Finanzstrukturrisiko (Financial Leverage)

Die Auswirkungen der Gewinnschwankungen auf die Rentabilität des Unternehmens (bzw. auf den Unternehmenswert) hängen von der Kapitalbindung und der Bilanzstruktur ab. Bei einer geringen Eigenkapitalquote (zu Marktpreisen) sind die Wirkungen von Gewinnschwankungen besonders gravierend und führen zu starken Schwankungen der Eigenkapitalrendite.

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

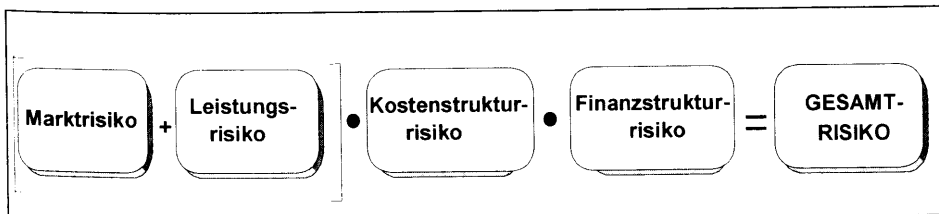


Abbildung 12: Fundamentalgleichung des Risikomanagements

Die folgende Übersicht zeigt eine durch die WIMA GmbH erstellte Abschätzung des Risikos in verschiedenen deutschen Branchen:

Tabelle 12: Risikostruktur deutscher Branchen

Branche	Marktrisiko	Leistungsrisiko	Kostenstrukturrisiko	Finanzstrukturrisiko	Gesamtrisiko	σ (EKR)	σ (GKR)
Bauwirtschaft	hoch (10,2 %)	hoch	hoch (51 %)	sehr hoch (x17)	sehr hoch	28,2 %	1,2 %
Einzelhandel	niedrig (3,7 %)	niedrig	niedrig (29 %)	sehr hoch (x30)	hoch	5,8 %	1,5 %
Chemische Industrie	mittel (8,5 %)	mittel	hoch (52 %)	niedrig (x2,6)	niedrig	2,2 %	0,6 %
Maschinenbau	mittel (7,1 %)	mittel	hoch (50 %)	mittel (x5)	hoch	5,1 %	1,1 %
Ernährungsgewerbe	niedrig (3,1 %)	mittel	mittel (38 %)	mittel (x5)	mittel	3,7 %	0,8 %
<i>Deutsche Wirtschaft</i>	<i>niedrig (4,3 %)</i>	<i>mittel</i>	<i>mittel (39 %)</i>	<i>mittel (x5,5)</i>	<i>mittel</i>	<i>2,7 %</i>	<i>0,8 %</i>

Kostenstrukturrisiko: Fixkostenanteil am Umsatz

Finanzstrukturrisiko: $1 + \text{Verschuldungsgrad} = 1 + \text{Fremdkapital/Eigenkapital}$; zusätzlich auch vom Kapitalumschlag abhängig.

Marktrisiko: Standardabweichung des jährlichen Umsatzwachstums von 1971 bis 1996.

Leistungsrisiken lassen sich aus den vorliegenden Branchendaten nicht fundiert ableiten und wurden deshalb vereinfachend durch Expertenschätzung erhoben.

Die Renditen sind Vor-Steuer-Größen.

σ (EKR) bzw. σ (GKR) sind die Standardabweichungen der Eigen- bzw. der Gesamtkapitalrendite von 1971 bis 1996 und stellen somit Risikomaße dar.

Da sich der Wert eines Unternehmens durch eine gezielte Risikoreduzierung steigern lässt, wird das Risikomanagement zu einer entscheidenden Teilaufgabe der strategischen Unternehmensplanung. Weil dieses große und wichtige Feld der Betriebswirtschaft – anders als Marketing oder Kostenmanagement – noch kaum bekannt ist, sollen nachfolgend einige Grundideen skizziert werden.

Dem Risikomanagement obliegt die Handhabung aller Risiken, denen ein Unternehmen ausgesetzt sein kann. Durch eine Reduzierung der risikobedingten Streuung (bzw. der Schwankungsbreite) der zukünftigen Erträge und der Cash-flows eines Unternehmens trägt es zur Steigerung des Unternehmenswertes bei (vgl. Abschnitt 2.2.1). Grundsätzlich kann man dabei folgende Teilaufgaben unterscheiden:

(1) Risikoanalyse

Bei der Risikoanalyse werden alle auf das Unternehmen einwirkenden Einzelrisiken systematisch identifiziert und anschließend hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit und quantitativen Auswirkungen bewertet. Es sind dabei folgende Risikofelder zu betrachten: Strategische Risiken, Marktrisiken, Finanzmarktrisiken, rechtliche und politische Risiken, Risiken aus Corporate Governance sowie Leistungsrisiken aus der primären Wertschöpfungskette und den Unterstützungsfunktionen.

Da sich Risiken grundsätzlich auf das mögliche Verfehlen unternehmerischer Ziele beziehen, sollten die Festlegung der maßgeblichen unternehmerischen Ziele Startpunkt einer detaillierten Risikoanalyse sein. Besonders relevante strategische Risiken lassen sich identifizieren, wenn man analysiert, durch welche Faktoren die strategischen Ziele des Unternehmens besonders maßgeblich gefährdet wären. Beispiele für oft besonders gravierende Risiken sind die Substitution des eigenen Produktes durch technologische Innovationen, der Markteintritt neuer Wettbewerber oder massive Veränderungen von Zinsen und Währungskursen. Wie man sieht sind dies gerade Risiken die traditionell nicht versicherbar sind.

Eine fundierte Risikoanalyse geht zudem durch den Einsatz spezifischer Analysemethoden in den einzelnen Risikofeldern über das Sammeln bekannter Risiken hinaus und sichert so die vorhandenen Risikobetrachtungen in Unternehmen ab. Die wesentlichen Einzelrisiken werden in einem Risikoinventar zusammengefasst und nach Relevanz bewertet (vgl. Abbildung 13).

Risiko	Risiko-feld	Wirkung	Bewältigung	Relevanz
Neue Wettbewerber	S/M	U/EP	weitere Intensivierung des Vertriebs	4
Abhängigkeit von XYZ AG	M	U	Vertragsgestaltung, Intensivierung des Vertriebs	4
Haftpflichtschäden bei Kunden	L	AoE	Optimierung des Versicherungsschutzes	4
Kalkulationsteher	L	U/K	organisatorische Maßnahmen	3
Absatzpreisschwankung	M	U	Selbst tragen	3
Zinsänderungen	F	FBE	Vereinbarung Zins-Cap, geringere Duration im Portfolio	3
Anstieg der Tariflöhne	M	Kfix	Selbst tragen	3
Ausfall der Tectron-Anlage	L	U	redundante Auslegung	2
wachstumsbed. Eigenkapitalmangel	S	EP	Thesaurierung von Gewinnen	2
Übernahme Muster GmbH	F	FBE	Due Diligence	2
Fehlende Kompetenz	S	EP	Verkauf des Geschäftsfeldes	2
Motivationsprobleme im Vertrieb	G	EP/U	stärker erfolgsabhängige Entlohnung	2
Imageprobleme durch Unfall	S	EP	Notfallplan erarbeiten	2

Risikofelder:		Wirkung:	
S Strategisches R	L Leistungsrisiken	EP Erfolgspotenzial	Kfix Fixe Kosten
M Marktrisiken	G R. aus Corporate Governance	U Umsatz	FBE Finanz- u. Beteiligungsergebnis
F Finanzmarkt.	R Rechtl./gesellschaftl./polit. R.	Kvar Variable Kosten	AoE Außerordentliches Ergebnis

Abbildung 13: Risikoinventar

(2) Risikoaggregation

Zielsetzung der Risikoaggregation ist die Bestimmung der Gesamtrisikoposition („Risk Exposure“) der Unternehmung sowie der relativen Bedeutung der Einzelrisiken. Dabei sind Wechselwirkungen der Risiken – durch Risikosimulationsverfahren – explizit zu berücksichtigen. Hierzu werden die Wirkungen der Einzelrisiken im Kontext der im Unternehmen genutzten Planungsmodelle (z. B. Plan-G&V oder Economic-Value-

Added-Modell (EVA)) integriert, was die Verbindung zwischen Risikomanagement und „traditioneller“ Unternehmensplanung ermöglicht. So werden risikoadjustierte Kapitalkosten oder durch Risiken verursachte „Streuungsbänder“ der zukünftigen Cash-flows ermittelt, was letztlich zu einer fundierten Beurteilung der Zuverlässigkeit und einer Verbesserung der unternehmerischen Planungen beiträgt.

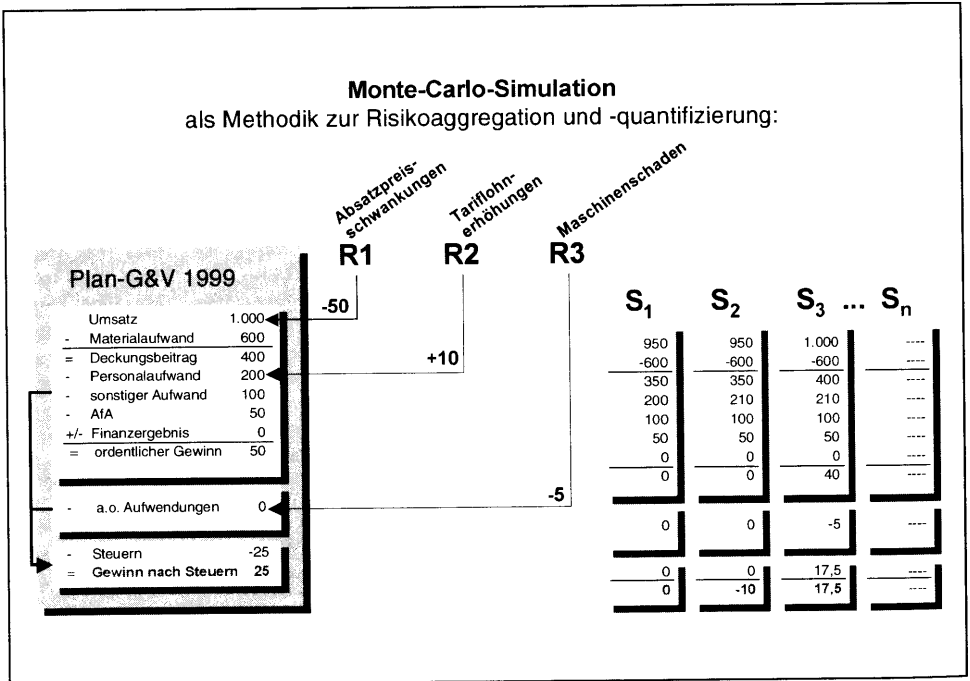


Abbildung 14: Risikoaggregation

Das geeignetste Verfahren zur Risikoaggregation stellt die Risikosimulation („Monte-Carlo-Simulation“) dar (Gleißner/Meier, 1999). Hierzu werden die Wirkungen der Einzelrisiken in einem Rechenmodell des Unternehmens beispielsweise den entsprechenden Posten der GuV oder Bilanz zugeordnet (vgl. Abbildung 14: mit den Risiken R1, R2 und R3). Solche Risikowirkungen werden durch Wahrscheinlichkeitsverteilungen beschrieben. In unabhängigen Simulationsläufen wird mit Hilfe von Zufallszahlen ein Geschäftsjahr mehrere tausend Mal durchgespielt und jeweils eine Ausprägung der GuV oder Bilanz berechnet. Damit erhält man in jedem Simulationslauf zu einem Wert für die betrachtete Zielgröße (z. B. Gewinn oder Unternehmenswert) führt. Durch das Simulationsverfahren wird somit das komplexe Problem der analytischen Aggregation einer Vielzahl unterschiedlicher Wahrscheinlichkeitsverteilungen durch eine numerische Näherungslösung ersetzt.

Aus den ermittelten Realisationen der Zielgrößen ergeben sich aggregierte Wahrscheinlichkeitsverteilungen (vgl. Abbildung 15). Aus diesen kann der Value-at-Risk, als ein Höchstschaden, der mit beispielsweise 95-prozentiger Wahrscheinlichkeit nicht unterschritten wird, ermittelt werden.

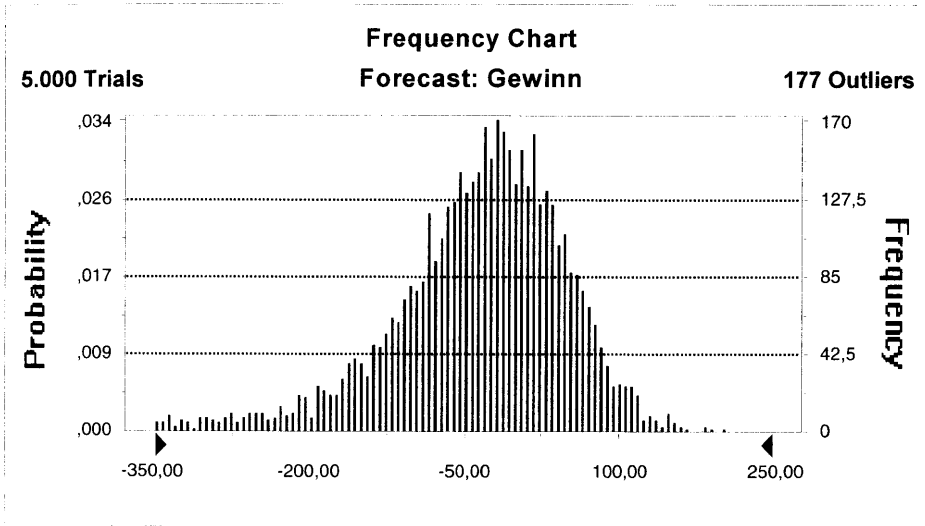


Abbildung 15: Verteilungsfunktion des Gewinns

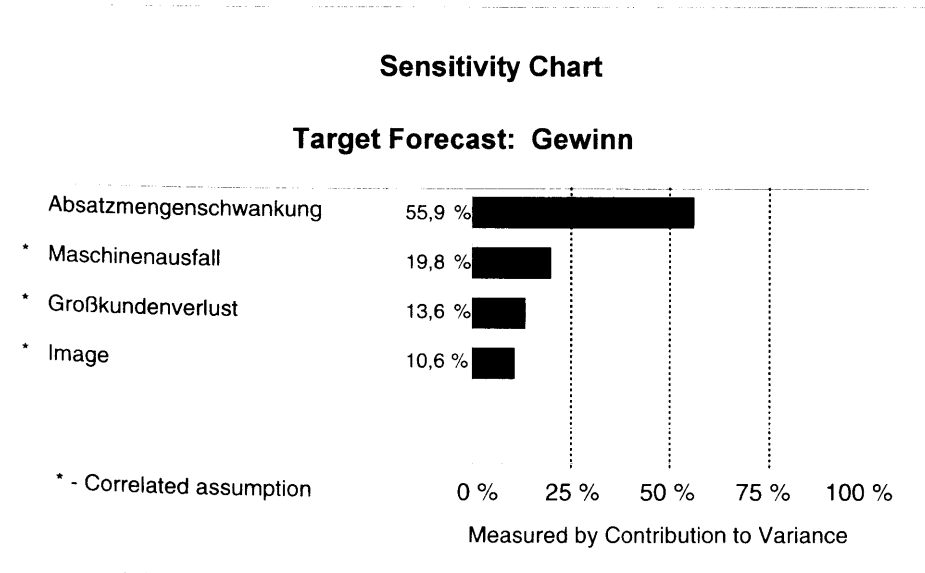


Abbildung 16: Sensitivitätsdiagramm

Durch Sensitivitätsanalysen ist es weiterhin möglich, die wesentlichen Einflussfaktoren (Einzelrisiken) auf die Streuung der Zielvariablen zu bestimmen. Abbildung 16 zeigt beispielhaft die relative Bedeutung verschiedener Risiken.

(3) Risikobewältigung

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

- Risikovermeidung (z. B. Ausstieg aus „gefährlichem“ Geschäftsfeld)
- Risikoreduzierung durch
 - ursachenorientierte Minderung der Eintrittswahrscheinlichkeit (z. B. redundante Auslegung wichtiger Maschinen) oder eine
 - wirkungsorientierte Minderung der Schadenshöhe (z. B. Substitution fixer durch variable Kosten; Outsourcing)
- Überwälzen von Risiken (z. B. durch Versicherungen, geeignete Verträge mit Lieferanten, Absicherung von Zinsänderungen durch Derivate)
- Risiko selbst tragen (und Schaffung eines adäquaten Risikodeckungspotenzials, i. d. R. in Form von Eigenkapital- und Liquiditätsreserven)

Wie zu sehen ist, beschränkt sich Risikomanagement also nicht auf das Abschließen von traditionellen Versicherungen. Zum Teil kann es sogar sinnvoll sein, auf Versicherungen zu verzichten und eine Verlustgefahr, aber damit eventuell auch eine Gewinnchance selbst zu tragen. Allerdings gibt es inzwischen innovative, versicherungsorientierte Lösungen („alternativer Risikotransfer“), mit denen beispielsweise im Sinne eines Bilanzschutzes verschiedene Risiken – z. B. Naturkatastrophen und Währungsschwankungen – unter Ausnutzung ihrer Korrelationsstruktur gemeinsam und über einen Mehrjahreszeitraum abgesichert werden können („Multi-Line-Multi-Year-Lösungen“), was erhebliche Kostenvorteile bringt. Grundsätzlich ergibt sich ein risikosenkender Diversifikationseffekt für ein Unternehmen, wenn Aktivitäten oder Vermögensgegenstände zusammengefasst werden, die untereinander keine statistischen Zusammenhänge (Korrelation von Null oder gar negative Korrelationen) aufweisen. Analog einem Aktienportfolio kann man so durch die Kombination verschiedener Tätigkeitsfelder mit unterschiedlichen, unabhängigen Risikofaktoren das Gesamtunternehmensrisiko – und auch die Kapitalkosten – senken.

Es gilt folgender allgemeiner *Grundsatz des Risikomanagements*: Das *Risikodeckungspotenzial eines Unternehmens*, also primär das Eigenkapital, sollte dem vorhandenen, selbst zu tragenden *Risikoumfang* (Risikoposition oder Risk Exposure) entsprechen. Nicht Minimierung des Risikos, sondern Optimierung des Chancen-Risiko-Profiles ist angestrebt, weil Unternehmertum ohne Risiko undenkbar ist.

In der Praxis lässt sich dieser Grundsatz beispielsweise so operationalisieren, dass der oben definierte Value-at-Risk einen bestimmten Prozentsatz des Eigenkapitals nicht übersteigen darf. Ist das Risiko zu groß, können die oben genannten Strategien der Risikobewältigung zum Einsatz kommen. Auch der Eigenkapitalbedarf von einzelnen Geschäftsfelder mit unterschiedlichen Risiken lässt sich mit den Hilfe des jeweiligen Value-at-Risk als Maß für den Risikoumfang bestimmen. Zudem kann man aus dem Value-at-Risk auch risikoadjustierte Rentabilitätsmaße ableiten, wie z. B. den RORAC (= „Return on risk adjusted capital“), der sich als Quotient von Gewinn und „Risikokapital“ (= Value-at-Risk) berechnen lässt.

Die Kategorisierung von Risikobewältigungsstrategien zeigt jedoch nur ein grobes Raster. Risiken lassen sich beispielsweise reduzieren, indem die Prognostizierbarkeit der Zukunft durch geeignete Verfahren verbessert wird und das Unternehmen auf eine vorhergesagte Störung durch gezielte Gegenmaßnahmen reagiert (technokratischer Ansatz). Beispielsweise könnte man durch Messungen die Wahrscheinlichkeit eines Maschinenausfalls vorhersagen. Anders als mit einer gezielten Reaktion auf prognostizierte Störungen könnte man die Struktur eines Unternehmens oder Unternehmensteils auch so ändern, dass eine beliebige, nicht vorhergesehene Störung ohne schwerwiegende Folgen bleibt (flexibler Ansatz). Wenn man im genannten Beispiel den Ausfall einer Maschine nicht vorhersagen kann, könnte man einfach eine zweite Maschine (redundantes System) dazustellen, die im Störfall aktiviert wird. Denkbar ist zudem, gezielt Gegenpositionen zu bestimmten Risiken aufzubauen (Hedging), die bewirken, dass genau beim Eintreten eines Risikos (z. B. eines die Finanzierung verteuernenden Zinsanstiegs) an anderer Stelle Gewinne erzielt werden (z. B. Wertzuwachs einer Verkaufsoption auf Bundesanleihen). In einigen Fällen ist es schließlich möglich, durch das Ausüben von Macht eine bisher als zufällig bzw. exogen erscheinende Störung selbst beherrschbar zu machen, d. h. zu „endogenisieren“.

(4) Organisatorische Gestaltung von Risikomanagementsystemen

Wirksames Risikomanagement erfordert die Einbeziehung aller Mitarbeiter und die Verankerung in den Geschäftsprozessen des Unternehmens. Durch die sich ständig ändernden Umweltbedingungen verändert sich auch die Risikosituation des Unternehmens. Das Risikomanagementsystem hat daher durch organisatorische Regelungen – insbesondere eine klare Verantwortungszuordnung – sicherzustellen, dass Risiken frühzeitig identifiziert und regelmäßig bewertet werden. Außerdem sind für ein KonTraG-konformes Risikomanagementsystem die Berichtswege zu Vorstand und Aufsichtsrat festzulegen. Die Elemente eines Risikomanagementsystems werden in einem „Risikohandbuch“ zusammengefasst, das beispielsweise folgende Teile umfasst:

- Risikopolitik und Limit
- Verantwortlichkeiten im Risikomanagement
- Prozess der Risikoidentifikation
- Prozess der Risikoüberwachung
- Berichtswesen

Jedem Unternehmen ist anzuraten, Risiken – genau wie Kosten – explizit abzuschätzen und nach Reduzierungsmöglichkeiten zu suchen. Durch das am 5. März 1998 vom Bundestag verabschiedete „Kontroll- und Transparenzgesetz“ (KonTraG) wird auch juristisch die Unternehmensleitung (§ 91 Abs. 2 AktG) explizit für ein angemessenes Risikomanagement verantwortlich gemacht, was insbesondere die Entwicklung eines Frühwarnsystems für bestandsgefährdende Risiken sowie Methoden für die gezielte Identifikation und Steuerung von Risiken impliziert. Börsennotierte Aktiengesellschaften müssen sogar die Angemessenheit des Risikomanagementsystems durch die Wirtschaftsprüfer gegenchecken lassen.

Da Maßnahmen des Risikomanagements meist zugleich Kostensituation, Umsatz oder Wettbewerbsposition des Unternehmens wesentlich beeinflussen, müssen sie auf andere Aspekte einer Unternehmensstrategie abgestimmt werden. Risikomanagement wird so zu einem zentralen, nicht isolierbaren Bestandteil einer umfassenden strategischen Unternehmensplanung. Ziel ist es dabei nicht, alle Risiken – und damit auch viele Chancen – zu eliminieren, sondern Risiken zu begrenzen, denen keine adäquaten Ertragschancen gegenüberstehen. Gerade weil viele Unternehmen diesem Bereich noch keine Aufmerksamkeit geschenkt haben, verbergen sich hier oft die größten Potenziale zur Steigerung des Unternehmenswertes bzw. des Erfolges.

3. Die wichtigsten Faustregeln für den Erfolg

Allgemeine Anmerkungen zum Regel-System

Das in diesem Kapitel dargestellte System von rund vierzig – mehr oder weniger komplexen – Faustregeln zur Verbesserung unternehmerischer Entscheidungen kann als ein „Expertensystem“ aufgefasst werden. Wie jedes Expertensystem verdichtet es noch nicht handlungsorientiertes Fachwissen in Form von Entscheidungsregeln. Diese Regeln sind heuristischer Natur, d. h. sind im allgemeinen Sinn nicht immer (beweisbar) richtig, aber zumindest im Normalfall sinnvoll und hilfreich. Jede Faustregel beschreibt somit ein *im Allgemeinen* richtiges Handeln, das durch ökonomische Theorien, empirische Untersuchungen (z. B. zu den Erfolgsfaktoren) sowie eigene Praxiserfahrung bei vielen Unternehmen untermauert ist.

Der Checklisten-Charakter eines Systems von vierzig wichtigen Regeln hat zudem einen weiteren, kaum zu überschätzenden Vorteil: Es wird gezeigt, welche Aspekte bei wichtigen unternehmerischen Entscheidungen zu bedenken sind. Die Wahrscheinlichkeit, dass Fehlentscheidungen getroffen wurden, weil wichtige Aspekte überhaupt nicht bedacht wurden, kann so erheblich gesenkt werden.

Wie in der Einleitung erwähnt, wurden – um die Anzahl der Regeln in einem handhabbaren Umfang zu halten – insbesondere solche Regeln ausgewählt, die

- eine besondere strategische Bedeutung haben und/oder
- besonders häufig unbeachtet bleiben.

Es lässt sich natürlich nicht beweisen, dass die hier zusammengefassten Faustregeln tatsächlich die wichtigsten sind. Es lassen sich also mit Sicherheit weitere sinnvolle und interessante Faustregeln angeben. Dennoch ist ihre Auswahl nicht willkürlich. Sie orientiert sich genau an den Faktoren, die im dritten Kapitel als besonders maßgeblich für den Erfolg von Unternehmen herausgestellt wurden, was beispielsweise nochmals auf Themen wie Risiko, Beweisbarkeit von Wettbewerbsvorteilen oder die Konzentration auf aussichtsreiche Tätigkeitsfelder eingehen lässt.

Die Anwendung des Regel-Systems

Wie kann man ein solches System von Faustregeln am besten in der Praxis nutzen? Bereits in Abschnitt 2.3.4 wurde ein erster Eindruck von den Zusammenhängen zwischen den einzelnen Faustregeln vermittelt. Für die Anwendung des Regelsystems bieten sich drei einander ergänzende Möglichkeiten an:

1. **„Routine-Check“-Einsatz:** Es empfiehlt sich, regelmäßig – z. B. einmal im Jahr – alle Faustregeln anzusehen, um kritisch zu prüfen, welche nicht befolgt wird. Solche „Verstöße“ sollten kritisch durchdacht und begründet oder andernfalls möglichst zü-

gig beseitigt werden. So werden die Faustregeln zu einem Hilfsmittel für Unternehmensanalyse und Strategieentwicklung bzw. Strategieüberwachung.

2. **Zielorientierter Einsatz:** Wenn ein Unternehmer konkrete Ziele (z. B. Reduzierung des Risikos) verfolgt, kann er gezielt die Faustregeln aufsuchen, die auf diese Ziele hinwirken.
3. **Maßnahmenorientierter Einsatz:** Wenn ein Unternehmer konkrete Maßnahmen plant (beispielsweise ein Investitionsprojekt, eine Werbekampagne oder eine Geschäftsprozessoptimierung), kann er gezielt die Faustregeln anwenden, die bei solchen Maßnahmen relevant sind.

Auf die unter 2. und 3. genannten Einsatzmöglichkeiten wird im Zusammenhang mit dem „Entscheidungskompass für Unternehmer“, der in Abschnitt 3.7 vorgestellt wird, noch ausführlicher eingegangen. Mit dem Entscheidungskompass soll die gezielte Suche nach Faustregeln unterstützt werden.

Abschließend nochmals eine kritische Anmerkung

Faustregeln dürfen nicht unkritisch und dogmatisch angewendet werden. Durch notwendige Verallgemeinerungen oder Vereinfachungen kann es durchaus geschehen, dass eine Regel bei einem bestimmten Unternehmen nicht situationsadäquat ist – was allerdings seltener der Fall ist, als man vielleicht vermutet. Selbst in solchen Fällen ist sie jedoch ein interessantes Hilfsmittel, weil sie dazu auffordert, eine geplante Entscheidung nochmals systematisch zu durchdenken. Dies kann der Entscheidungsqualität nur zugute kommen.

3.1 Unternehmensstrategie

Faustregel: Geschäftsfelder (US1)

- ▶ *Unternehmen sollten sich auf prinzipiell erfolgversprechende Tätigkeitsfelder konzentrieren.*

Erläuterungen:

Diese Faustregel ist eine der wichtigsten überhaupt: Erst entscheidet man, „*was zu tun ist*“, dann erst folgt das „*wie es zu tun ist*“. Ein Unternehmen sollte sich auf Geschäftsbzw. Tätigkeitsfelder konzentrieren, bei denen die vorhandenen Kernkompetenzen – vgl. US4 – (und weitere Erfolgspotenziale) zum Tragen kommen.

Wie in Kapitel 2 bereits ausgeführt wurde, hat zudem die Wahl der richtigen Geschäftsfelder den größten Einfluss auf den Erfolg von Unternehmen. In einem ungeeigneten Tätigkeitsfeld ist auch mit größtem Engagement manchmal kein Unternehmenserfolg

möglich. Der Markterfolg eines Unternehmens hängt sowohl von der *Attraktivität des Marktes* (exogener Faktor) als auch von den *Wettbewerbsvorteilen des Unternehmens* im Vergleich zu den Konkurrenten ab. Beide Faktoren kann man in einem Diagramm („Portfolioanalyse“) darstellen.

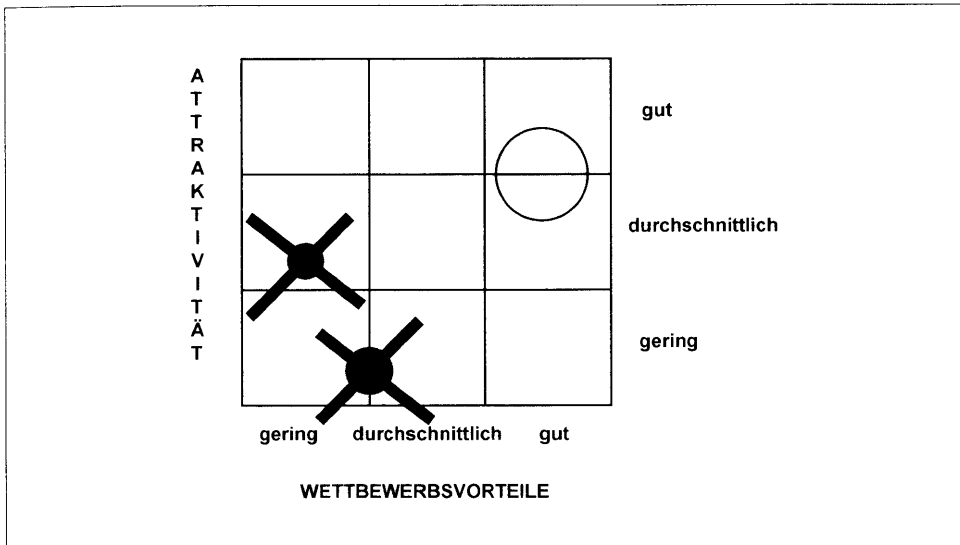


Abbildung 17: Portfolio

Anzumerken ist, dass durch geeignete Maßnahmen – z. B. technische Weiterentwicklungen – die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens oder eines Geschäftsfeldes gesteigert werden kann. Die Marktattraktivität ist aber weitgehend exogen gegeben.

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

Meist lässt sich ein Wettbewerb nicht völlig vermeiden. Tabelle 13 erlaubt die Bestimmung der *Wettbewerbsvorteile* eines Unternehmens (Y-Achse im obigen Portfolio-Diagramm) eines Unternehmens (bzw. eines Geschäftsfeldes) im Vergleich zu den wichtigsten Wettbewerbern.

Tabelle 13: Wettbewerbsvorteile

Kriterium des Wettbewerbsvorteils	Wichtig- keit (0 bis 5)	--	-	0	+	++
Markt- und kundenbezogene Faktoren						
– Marktanteil im Vergleich zu den Wettbewerbern						
– Fähigkeit der Kundenidentifikation & Kundenansprache						
– Produktqualität (im Vergleich zu den Wettbewerbern)						
– Beratungsservice						
– Kundendienst						
– Sortiment- bzw. Produktverbundvorteile						
– Design						
– Bekanntheitsgrad, Image, Marke						
Interne Faktoren						
Finanzkraft, finanzielle Stabilität usw.						
Standortvorteile, Zugang zu Distributionswegen						
Kostenstruktur und Flexibilität der Fertigungstechnologie						
Produktionskapazitäten						
Relatives F & E-Potenzial, Fach-Know-how						
Erfahrung mit dem Produkt oder ähnlichen Produkten						

Da sich bei immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen und Umfeldveränderungen Wettbewerbsvorteile immer schneller entwerten, sollte bei der Beurteilung der Wettbewerbsposition immer geprüft werden, wie *nachhaltig* diese sind. Nachhaltig sind insbesondere die durch Kernkompetenzen abgestützten Wettbewerbsvorteile.

Da es die Marktattraktivität kaum beeinflussen kann, bleibt für ein Unternehmen mit sehr unattraktiven Tätigkeitsfeldern meist nur die strategische Option, diese aufzugeben oder zu verkaufen, wobei vor der Entscheidung über die Aufgabe eines Geschäftsfeldes grundsätzlich – über eine isolierte Betrachtung hinausgehend – mögliche Synergien mit anderen Geschäftsfeldern zu beachten sind (vgl. US5).

Für die Beurteilung der *Marktattraktivität* (X-Achse im Portfolio-Diagramm) können die in der folgenden Tabelle angegebenen Einzelkriterien herangezogen werden, die an den Porter-Ansatz angelehnt sind (vgl. Faustregel MK11).

Tabelle 14: Marktattraktivität

Einflussfaktor auf die Marktattraktivität	Erläuterung	Rendite- wirkung
erwartetes Marktwachstum		+
Wettbewerbsintensität (z. B. Aktivitäten der Wettbewerber)		-
Risiken (z. B. Kalkulationsfehler)		-
Preisempfindlichkeit („Elastizität“) der Nachfrage		-
Möglichkeiten zur Differenzierung bzw. Markenbildung		+
Konjunktorempfindlichkeit, Nachfrageschwankungen		-
Notwendige Kapitalbindung, Fixkostenbelastung		-
Möglichkeit der Kundenbindung		+
Verhandlungsmacht der Kunden		-
Verhandlungsmacht der Lieferanten		-
Substitutionsprodukte, Substitutionsleistungen		-
Markteintrittshemmnisse für neue Wettbewerber		+
Abwehrreaktionen etablierter Unternehmen		+
⇒ Gesamtbewertung der Marktattraktivität		

Insbesondere sollten Tätigkeitsfelder gemieden bzw. aufgegeben werden, die:

- schrumpfendes Marktvolumen aufweisen,
- niedrige Markteintritts- und hohe Marktaustrittsschranken aufweisen,
- starke Abhängigkeiten von wenigen Kunden oder Lieferanten zeigen,
- hohe Fixkostenbelastung und starke konjunkturelle Nachfrageschwankungen verbinden,
- kaum Differenzierungsmöglichkeiten vorweisen und nur vom Kaufkriterium „Preis“ dominiert werden.

Produktentwicklung	Marktentwicklung	
	bediente Märkte	neue Märkte
geführtes Produkt	Marktdurchdringung (Risiko: niedrig)	Marktentwicklung (Risiko: mittel)
neues Produkt	Produktentwicklung (Risiko: hoch)	Diversifikation (Risiko: sehr hoch)

Abbildung 18: Ansoff-Matrix

Bei dem auf Wachstum zielenden Aufbau und Ausbau von Geschäftsfeldern ist zu beachten, dass das Risiko des Scheiterns in erheblichem Umfang von der gewählten Strategie abhängt, wie die „Ansoff-Matrix“ (Diversifikations-Matrix) in Abbildung 18 zeigt.

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

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

Im Allgemeinen haben *Marktführer* deutliche Rentabilitätsvorteile. Bevor sich ein Unternehmen für die Strategie der Marktentwicklung, der Marktdurchdringung oder gar der Diversifikation entscheidet, sollten folgende Kernfragen beantwortet werden:

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

Faustregel: Einfachheit (US2)

- ▶ *Unternehmen sollten möglichst einfach und effizient sein.*

Erläuterungen:

Wie insbesondere die Studien von McKinsey & Company ergeben haben, leiden viele Unternehmen an einer zu großen „Komplexität“ ihrer Aktivitäten (vgl. Rommel u. a., 1993). Gerade Unternehmen, denen es gelingt, durch Einfachheit schlanke Strukturen und schnelle Prozesse zu erreichen, haben tendenziell Wettbewerbsvorteile – hinsichtlich Geschwindigkeit, Kosten und Qualität – und sind damit auch rentabler. Die Idee der Vereinfachung von Unternehmen wird auch unter dem Schlagwort des „Lean Management“ propagiert.

Mögliche *Ansatzpunkte zu einer Vereinfachung* von Geschäftsfunktionen sind die folgenden:

Vereinfachungen bei den Außenbeziehungen:

- Konzentration auf die Belieferung wichtiger Kunden,
- Konzentration der unternehmerischen Aktivitäten auf die für den Kundennutzen (und damit den Markterfolg) wesentlichsten Leistungsmerkmale eines Produktes durch Zusammenarbeit von Marketing- und Entwicklungs-Abteilung („integrierte Produktentwicklung“),
- Konzentration der Zusammenarbeit auf wenige leistungsstarke Lieferanten (incl. gemeinsamer Entwicklungstätigkeiten),
- Reduzierung des Umfangs von Sortiment bzw. Produktionsprogramm,
- Schaffen der Variantenvielfalt erst gegen Ende des Produktionsprozesses,
- Verwendung möglichst vieler „Standardteile“ in der Fertigung und Vermeidung von Spezialentwicklungen,
- Reduzierung der Fertigungstiefe durch Konzentration der Eigenfertigung auf wesentliche „Kernkomponenten“, die für die technologische Differenzierung erforderlich sind.

Vereinfachungen bei der internen Organisation:

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

Allen genannten Ansatzpunkten zur Vereinfachung ist gemeinsam, dass sie auf einen Abbau bzw. eine Vereinfachung von Schnittstellen sowie auf eine Konzentration auf das Wesentliche abzielen: Keep it strictly simpel (Kiss).

Faustregel: Risikobewältigung (US3)

- *Unternehmen sollten alle unnötigen Risiken vermeiden oder übertragen.*

Erläuterungen:

Unternehmerische Tätigkeit ist immer mit dem Eingehen von Risiken verbunden. Aber auch diese müssen „gemanagt“ werden und sind durchaus nicht immer notwendig. Der Wert eines Unternehmens hängt von zwei unternehmensspezifischen Faktoren ab: Erträge und Risiko. Da die Kapitalanleger risikoavers sind, werden sie ein risikoreicheres Unternehmen nur dann so hoch bewerten wie ein risikoärmeres, wenn die Erträge höher sind (vgl. die detaillierten Erläuterungen in Abschnitt 2.4.3).

Die folgende Übersicht zeigt wichtige *Ansatzpunkte für die Reduzierung des Unternehmensrisikos*:

1. Finanzieller Bereich:

- Erhöhung des Eigenkapitals durch Einlagen der bisherigen Gesellschafter oder neuer Gesellschafter (z. B. auch Kapitalbeteiligungsgesellschaften),
- Vermeiden der Abhängigkeit von nur einem Kreditinstitut,
- langfristige Finanzierung aller langfristig im Unternehmen verbleibender Aktiva,
- Vermeiden von Bürgschaften, Verlustübernahmeverträgen, Darlehen an andere Unternehmen, Wechselrisiken etc.
- ausreichende Liquiditätsreserven/freie Kreditlinien sind immer sicherzustellen,
- Verkauf nicht betriebsnotwendiger Bestandteile des Anlagevermögens (z. B. Grundstücke) zur Tilgung von Schulden,
- Abbau der Kapitalbindung im Umlaufvermögen (Forderungen aus Lieferung und Leistung, Vorräte) durch eine verbesserte betriebswirtschaftliche Planung und Organisation (Mahnwesen, Lagerhaltungsplanung, Bestellwesen),
- kritische Prüfung vor einer Investition, ob diese tatsächlich *im geplanten Umfang* und *sofort* nötig ist (Branchenvergleichszahlen nutzen),
- Reduzierung des Anteils fixer Kosten durch Reduzierung der Fertigungstiefe und „Outsourcing“ von Randaufgaben (Konzentration auf „Kernkompetenzen“),
- unwiederbringliche Ausgaben („sunk costs“) – wie z. B. Kosten für den Aufbau von Markennamen, sehr unternehmensspezifische Investitionen – sind mit besonderer Sorgfalt zu planen, da diese bei einem Marktaustritt in der Regel verloren sind.
- Schaffung eines ausreichenden Versicherungsschutzes für wesentliche Risiken, wie Haftpflichtschäden, Betriebsunterbrechung oder Naturkatastrophen.
- Absicherung gegenüber Marktpreisschwankungen (z. B. Zinsen Währungskurse oder Rohstoffpreisschwankungen) durch Derivate (Optionen, Futures)

2. Marketing:

- Aufgabe oder Verkauf unrentabler Geschäftsfelder (bzw. von Geschäftsfeldern ohne Wettbewerbsvorteile),
- Vermeiden der Abhängigkeit von nur einem Produkt oder einem Geschäftsfeld,
- Reduzierung der Abhängigkeit von wenigen Kunden oder Lieferanten,
- Vermeiden von Preiswettbewerb durch eine wirksame Differenzierung von den Wettbewerbern,
- regelmäßige Marktbeobachtung zur Früherkennung von Änderungen in Kundenwünschen, Technologien oder Konkurrenzverhalten („Frühwarnsystem“).

3. Organisation, Mitarbeiter, Führung, Planung:

- Aufbau eines funktionierenden Führungsinformationssystems,
- regelmäßige Beauftragung eines unabhängigen Unternehmensberaters mit einer kompletten Unternehmensanalyse (Vermeiden von „Betriebsblindheit“),
- Sicherstellen der Vertret- und Ersetzbarkeit jedes Mitarbeiters.

Auch durch die strategische Kombination verschiedener Tätigkeitsfelder mit unterschiedlichen, unabhängigen Risikofaktoren (niedriger Korrelation) kann das Gesamtunternehmensrisiko – und damit auch die Kapitalkosten – gesenkt werden.

Nicht alle Risiken lassen sich vollständig eliminieren, ohne schwerwiegende Einbußen bei der Ertragskraft zu verursachen. Jedes fundierte Risikomanagement erfordert daher die Abschätzung der Konsequenzen risikoreduzierender Maßnahmen auf die Ertragskraft, also speziell die freien Cash-flows, und letztlich auf den Unternehmenswert sowie die Ableitung der geeigneten Maßnahmen der Risikobewältigung. Insbesondere ist auch zu prüfen, welche Methoden der Risikobewältigung – und speziell des Risikotransfers am günstigsten sind.

Die notwendige *finanzielle Stabilität* als Risikodeckungspotenzial eines Unternehmens ist von den vorhandenen Risiken, insbesondere vom *Marktrisiko*, abhängig. Die meisten Unternehmen wissen nicht, wie hoch die Risiken sind, denen sie ausgesetzt sind. Auf der folgenden Seite sind Risikofelder zusammengefasst, die bei einer möglichst vollständigen Identifikation relevanter Risiken durchleuchtet werden sollten.

Faustregel: Kernkompetenzen und Ressourcen-Leverage (US4)

- ▶ Die unternehmerischen Aktivitäten/Ressourcen sollten gezielt auf den Aufbau von Kernkompetenzen ausgerichtet werden.

Erläuterungen:

Der Auf- und Ausbau von *Kernkompetenzen*, also seltener und von Wettbewerbern schwierig kopierbarer Fähigkeiten, zukünftig Wettbewerbsvorteile zu schaffen, ist eine zentrale Aufgabe der strategischen Unternehmensführung. Daher ist es zunächst erforderlich, die vorhandenen oder angestrebten Kernkompetenzen möglichst präzise zu beschreiben.

Insbesondere ist zu klären, welches der in der folgenden Tabelle angegebenen grundlegenden Fähigkeitsprofile angestrebt wird, weil kaum ein Unternehmen Spitzenkompetenzen in allen Bereichen erzielen kann (vgl. die Erläuterungen in Abschnitt 2.2.4).

Fähigkeitenprofil	„Kombinierer“	„Teile-Fertiger“
Individuallösungen	„Individual-Kombinierer“	„Individual-Fertiger“
Serien- und Massenprodukte	„Serien-Kombinierer“	„Serien-Fertiger“

Außerdem sollte man entscheiden, in welchen Abschnitten der Wertschöpfungskette besondere Kompetenzen bestehen oder aufgebaut werden können. Zumindest in einem der drei Hauptbereichen – Forschung & Entwicklung, Leistungserstellung und Vertrieb – sollten Kernkompetenzen bestehen. Bestehende Kompetenzlücken können durch Kooperationen abgedeckt werden (vgl. US5).

Der Auf- und Ausbau von Kompetenzen erfordert den Einsatz der betrieblichen Ressourcen. Kein Unternehmen verfügt aber über unbegrenzte Ressourcen. Kapital, Personal, Markenrechte, patentiertes Know-how oder der Zugang zu Vertriebskanälen sollten daher so eingesetzt werden, dass eine möglichst große Erfolgswirkung zu erwarten ist, was insbesondere eine Konzentration auf aussichtsreiche Geschäftsfelder oder Kundengruppen einschließt (vgl. Faustregel US1).

Doch ist dies bei weitem nicht der einzige Ansatzpunkt für eine Ressourcenoptimierung. Hamel und Prahalad (1997, S. 231–270) befassen sich eingehend mit den außergewöhnlichen Chancen, die durch eine „Dehnung von Ressourcen“ (Ressourcen-Leverage) – also die Erhöhung ihrer Erfolgswirksamkeit – entstehen können. Optimal eingesetzt können die wenigen Ressourcen eines „schwachen Unternehmens“ durchaus ausreichen, einen vielfach ressourcenstärkeren Wettbewerber zu schlagen, der häufig wenig kreativ und sparsam mit seinen Ressourcen umgeht.

Hamel und Prahalad schlagen die folgenden Strategien für einen optimalen Umgang mit knappen Ressourcen vor:

1. **Konzentration der Ressourcen**

Alle Ressourcen sollten auf die maßgeblichen Unternehmensziele ausgerichtet werden, was erfordert, dass alle Mitarbeiter diese Ziele kennen. Neben einer Konzentration auf bestimmte aussichtsreiche Geschäftsfelder ist eine Konzentration auf einen oder zumindest wenige Wettbewerbsvorteile – z. B. Kosten, Produktqualität, Service oder Design – erforderlich, weil kaum ein Unternehmen gleichzeitig überall Wettbewerbsvorteile erringen kann.

2. **Sparsamer Ressourceneinsatz**

Je intensiver eine bestimmte Fähigkeit genutzt werden kann, desto erfolgswirksamer ist sie („Ressourcen-Recycling“). Beispielsweise kann man vorhandene technologische Kompetenzen, Vertriebskanäle oder auch Markennamen für unterschiedliche Produkte nutzen und so diese Ressourcen durch Mehrfachnutzung „dehnen“. Auch die Flexibilisierung des Fertigungssystems erlaubt eine mehrfache Nutzung dieser Ressource, was zu einem sparsamen Ressourceneinsatz führt. Sparsamer Ressourceneinsatz im Wettbewerb bedeutet zudem, lieber seine eigenen Aktivitäten auf die Schwachpunkte der Wettbewerber auszurichten, als – mit größerem Ressourcenbedarf – zu versuchen, deren Stärken noch zu übertreffen. Schließlich kann man auch eigene Ressourcen sparen, indem man durch Kooperationen fremde Ressourcen anstelle der eigenen einsetzt.

3. **Ergänzung und optimale Kombination von Ressourcen**

Da Unternehmen ausreichende Leistungsfähigkeit bei Entwicklung, Herstellung und Vertrieb benötigen, sollten bestehende Schwachpunkte durch eine Ergänzung der entsprechenden Ressourcen durch Fremdunternehmen ausgeglichen werden (vgl. dazu das Thema Synergien in Faustregel US5). Außerdem sollte das Zusammenspiel der in den verschiedenen Funktionsbereichen eines Unternehmens gebundenen Ressourcen optimiert werden.

4. **Schnellere Akkumulierung von Ressourcen**

Alle eigenen Ressourcen eines Unternehmens müssen erkannt und genutzt werden. Dies erfordert besonders die Fähigkeit des Unternehmens und seiner Mitarbeiter, aus den eigenen Erfahrungen zu lernen und so Ressourcen auszubauen. Außerdem kann man Ressourcen anderen Unternehmen „ausleihen“, z. B. durch Lizenzverträge, die Nutzung fremder Vertriebsnetze oder den Einsatz von Subunternehmern. Auch der Zukauf von Know-how oder ganzen Unternehmen – also der Einsatz der Ressource Kapital – kann dazu beitragen, andere Ressourcen schneller zu akkumulieren.

5. **Raschere Amortisierung des Ressourceneinsatzes**

Je schneller eingesetzte Ressourcen dem Unternehmen in Form von Gewinnen bzw. Cash-flows wieder zufließen, desto wirksamer sind sie. Dies erklärt beispielsweise die hohe Bedeutung niedriger Produktentwicklungszeiten.

Alle hier genannten Möglichkeiten, die Erfolgswirksamkeit der knappen Ressourcen eines Unternehmens zu steigern, sollten regelmäßig systematisch geprüft werden.

Faustregel: Synergien nutzen (US5)

- *Synergien zwischen Geschäftsfeldern eines Unternehmen oder auch enge Kooperationen mit Partnerunternehmen steigern den Erfolg.*

Erläuterungen:

Synergien bestehen darin, dass durch das Zusammenfassen mehrerer Teilbereiche (z. B. Geschäftsfelder) besondere Vorteile entstehen: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“. Die gezielte Suche nach Partnern – innerhalb und außerhalb des eigenen Unternehmens – ist prinzipiell sinnvoll, weil möglicherweise gemeinsam relativ einfache Ziele erreicht werden können, die jeder alleine nicht oder nur mit sehr viel größerem Aufwand erreichen könnte. Synergien schaffen durch eine intelligente, ressourcensparende Zusammenarbeit beiden Partnern Vorteile („Win-Win-Situation“).

Folgende Quellen von Synergien sind von Bedeutung:

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

Zu beachten ist aber, dass die Bedeutung von Synergien – z. B. bei Unternehmensfusionen – oft deutlich überschätzt wird, weil beispielsweise die Zusatzkosten durch die erforderliche Koordination verschiedener Partner unterschätzt werden. Daher ist eine genaue Prüfung und Bewertung der erwarteten Synergien dringend anzuraten. Grundsätzlich ist oft eine Kooperation zwischen Unternehmen ein aussichtsreicherer und vor allem weniger risikoreicher Weg als eine Fusion oder Übernahme. Durch eine solche Kooperation können insbesondere spezifische Schwächen entlang der Wertschöpfungskette – Entwicklung, Leistungserstellung, Vertrieb – ausgeglichen werden.

3.2 Marketing und Kundenorientierung

Faustregel: Verkaufspreisgrenzen (MK1)

- *Verkaufspreise unter den Selbstkosten sind bei unausgelasteten Produktionskapazitäten sinnvoll, aber absolute Preisuntergrenze sind die variablen Kosten.*

Erläuterungen:

Eine Entscheidung über den Verkaufspreis der Produkte eines Unternehmens ist von entscheidender Bedeutung, weil sie zugleich auch immer die Verkaufsmenge beeinflusst und damit auf zwei Wegen gewinnbestimmend wird. Die Bestimmung eines optimalen, also den Gewinn maximierenden Verkaufspreises ist in der Praxis vergleichsweise schwierig.

Der optimale Verkaufspreis ist derjenige, bei dem der Gesamtdeckungsbeitrag des entsprechenden Produktes maximal wird. Problematisch ist jedoch, dass die dieser Berechnung zugrundeliegende *Preis-Absatz-Funktion* in der unternehmerischen Praxis oft nicht bekannt, durch Marktforschung jedoch prinzipiell abschätzbar ist. Häufig werden deshalb die beiden folgenden, einfacheren Preissetzungsverfahren angewendet:

1. Kostenorientierte Preisfestsetzung

Bei dieser Art der Preisfestsetzung werden die *Selbstkosten* für Herstellung und Vertrieb eines Produkts aus Daten der Kostenrechnung ermittelt. Die Selbstkosten zuzüglich eines prozentualen Gewinnzuschlags ergeben den Verkaufspreis.

2. Marktpreisstrategie

Der eigene Verkaufspreis ergibt sich aus dem durchschnittlichen Verkaufspreis vergleichbarer Konkurrenzprodukte. Diese Strategie wird vor allem dann zu bevorzugen sein, wenn sich der Markt durch einen starken Wettbewerb auszeichnet.

Während die Kostenpreisstrategie dem Umstand Rechnung trägt, dass über den Marktpreis die Stückkosten des Produkts vergütet werden müssen, wenn das Unternehmen überhaupt gewinnbringend wirtschaften will (*Preisuntergrenze*), orientiert sich die Marktpreisstrategie an dem, was auf dem Markt an Preisforderungen möglich ist, ohne die Stückkosten des Produkts zu berücksichtigen. Eine Kombination beider Strategien erscheint in diesem Zusammenhang besonders erfolgversprechend. Sie könnte etwa folgendermaßen lauten:

„Wähle als Preis den durchschnittlichen Verkaufspreis der Konkurrenz; wenn dieser Preis nicht die Stückkosten deckt, versuche entweder die Kosten zu senken, oder steigere die relative Produktqualität, um einen höheren Preis am Markt durchsetzen zu können. Erscheint beides auf mittlere Sicht nicht möglich, streiche das Produkt aus dem Portfolio.“

Alle Kosten, die unmittelbar vom Umsatz abhängen, nennt man variable Kosten. Liegt der Verkaufspreis eines Produktes oder einer Leistung über den variablen Kosten, so entsteht ein positiver „Deckungsbeitrag“ zur Deckung der fixen (also umsatzunabhängigen) Kosten (z. B. die Personalkosten der Verwaltung oder die Mieten). Bei Verkaufspreisen unterhalb der variablen Kosten steigen die Verluste mit zunehmenden Verkaufsmengen („negative Deckungsbeiträge“). Die Produktionskapazitäten eines Unternehmens sollten deshalb nicht um jeden Preis ausgelastet werden.

Leider sehen viele Unternehmen eine hohe Auslastung als wichtigstes Ziel an, was durch zu große Preiszugeständnisse Verluste oder gar den Konkurs verursachte. Auch ein aufgrund der Marktgegebenheiten manchmal nicht mehr zu vermeidender Kapazitätsabbau (mit Personalentlassungen), der eine Reduzierung der Fixkosten mit sich bringen würde, unterbleibt oft zu lange.

Beispiel zur Bestimmung einer Preisuntergrenze:

Kalkulationsschema eines Asphaltmischwerkes

Materialkosten („Stoffkosten“):	33,00 DM/to
+ zahlungswirksame (variable) Mischkosten (z. B. Energie)	11,00 DM/to
variable Herstellkosten (= absolute Preisuntergrenze)	44,00 DM/to
+ Abschreibungen	3,00 DM/to
Herstellkosten	47,00 DM/to
+ Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten (10 %)	5,00 DM/to
Selbstkosten (= kostendeckender Verkaufspreis)	52,00 DM/to
+ Gewinnzuschlag (5 %)	2,50 DM/to
= Verkaufspreis (netto)	54,50 DM/to

Verkaufspreise unterhalb der Selbstkosten können dagegen durchaus sinnvoll sein, wenn die Produktionskapazitäten sonst nicht ausgelastet werden können. Aufträge, die zu Preisen über den variablen Herstellkosten angenommen werden, tragen immer zur Deckung der fixen Kosten bei und senken so Verluste bzw. steigern den Gewinn des Unternehmens. Damit dies überhaupt erkannt werden kann, kommt dem Kalkulationssystem eines Unternehmens (insbesondere bei Projektgeschäften) eine entscheidende Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu.

Faustregel: Differenzierung und Positionierung (MK2)

- *Erfolgreiche Marketingstrategien zielen auf die Lösung zentraler Probleme der Kunden und vermeiden austauschbare Leistungen.*

Erläuterungen:

Die Differenzierung, d. h. das Abheben der eigenen Produkte von denen der Wettbewerber ist eine erfolgversprechende Strategie eines Unternehmens, da rentabilitätsbeeinträchtigende Preiskämpfe vermieden werden. Mit austauschbaren Leistungen sind kaum ausreichende Renditen zu erzielen. Im Grundsatz zielt diese Marketingstrategie darauf ab, sich für bestimmte Zielgruppen sichtbar als besserer Problemlöser zu präsentieren. Die zentrale Frage lautet daher: „Was können wir anders/besser als unsere Wettbewerber?“

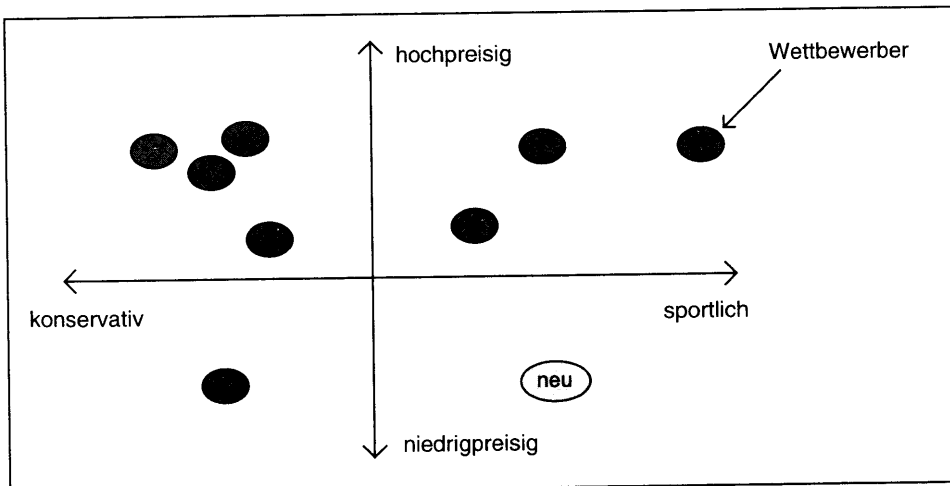


Abbildung 19: Produktpositionierungsdiagramm

So genannte „Positionierungsdiagramme“ sind ein Hilfsmittel, um zu zeigen, welche Marktpositionen von den Wettbewerbern eingenommen werden. Im obigen beispielhaften Produktpositionierungsdiagramm für einen (hypothetischen) Uhren-Markt sieht man, dass verschiedene Hersteller – nach Einschätzung der Kunden (Kundenbefragung) – Uhren anbieten, die entweder

- hochpreisig sind und sportliches Design haben oder
- hochpreisig sind und konservatives Design haben oder
- niedrigpreisig sind und ein konservatives Design haben.

Dagegen bietet kein Hersteller niedrigpreisige Uhren mit sportlichem Design. Diese Marktlücke, die von etablierten Unternehmen nicht abgedeckt wird, bietet eine Chance für ein neues Produkt. Wenn es ausreichend Kunden gibt, die solche Uhren wünschen

(vgl. auch die folgende Regel), sind hier – wegen des weitgehend fehlenden Wettbewerbs – besonders hohe Renditen zu erwarten. Kundenwünsche sind vielfältig und liefern verschiedenste Ansatzpunkte für eine Differenzierung von den Wettbewerbern.

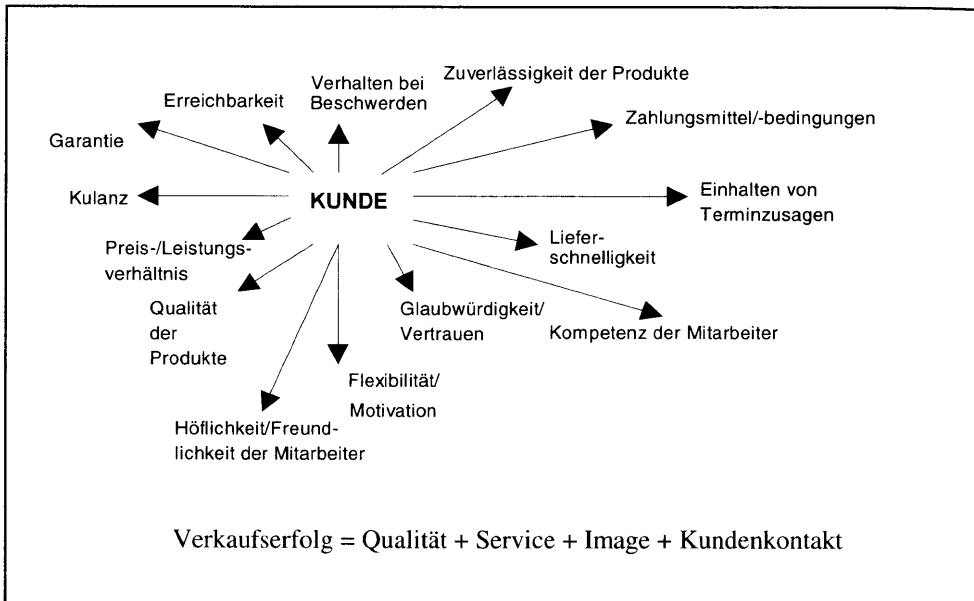


Abbildung 20: Kundenwünsche

Wie die folgende Übersicht zeigt, gibt es sehr viele Ansatzpunkte für eine wirksame Differenzierung:

- ▶ besondere Distributionskanäle
- ▶ besondere Werbemaßnahmen
- ▶ Finanzierungsangebot/Leasing
- ▶ Garantieleistungen
- ▶ Kundenberatung
- ▶ Kundenbetreuung nach Kauf
- ▶ individuelle Produktvarianten
- ▶ Liefergeschwindigkeit
- ▶ Lieferung von Kleinstmengen
- ▶ Lieferzuverlässigkeit
- ▶ einzigartige Zusatzleistung
- ▶ Problemlösungskompetenz/Komplettlösungen
- ▶ Produktdesign und Farbe
- ▶ Produktimage/emotionale Erlebniswerte
- ▶ Produktqualität

- ▶ Produktschulung durch den Lieferanten
- ▶ Reklamationsmanagement
- ▶ Umweltverträglichkeit
- ▶ Unternehmensimage
- ▶ Update-Service
- ▶ Vor-Ort-Installation
- ▶ Wartungsservice/Kundendienst
- ▶ Zuverlässigkeit/Haltbarkeit des Produkts
- ▶ Marke

Es ist oft sinnvoller, vorhandene Stärken bei den Kaufkriterien der Kunden (Wettbewerbsvorteile) weiter auszubauen, bevor man Schwächen vermindert, sofern diese Schwächen die eigenen Produkte nicht weitgehend unverkäuflich machen. Begründen lässt sich dies damit, dass beispielsweise eine Verbesserung hinsichtlich des Preises von Position 3 auf Position 1 unter den Wettbewerbern besser erscheint als eine Verbesserung von Position 17 auf Position 15 beim Service, wenn es Kunden gibt, die (fast) nur in Abhängigkeit des Preises ihre Kaufentscheidung treffen. Einschränkend zu dieser Aussage ist natürlich anzumerken, dass man hier für eine genauere Betrachtung grundsätzlich prüfen muss, mit welchem Aufwand man die Wettbewerbsvorteile bei einzelnen Kaufkriterien beeinflussen kann und wie die einzelnen Kriterien auf den vom Kunden insgesamt wahrgenommenen Nutzen wirken. Eine oft besonders wirksame Variante der Differenzierungsstrategie ist der Aufbau einer *Marke* (vgl. MK3).

Für die erfolgreiche Realisierung einer *Differenzierungsstrategie* sollte ein Unternehmen die folgenden sieben Fähigkeiten aufweisen (Porter, 1992):

1. Kreativität,
2. intensive Marktforschung,
3. gute Marketingfähigkeiten (z. B. kreative Werbeaktionen),
4. ein gutes Image hinsichtlich Qualität und technologischer Kompetenz,
5. eine enge Kooperation mit den Beschaffungs- und Vertriebskanälen,
6. enge Zusammenarbeit zwischen Marketing sowie Forschung und Entwicklung,
7. die Fähigkeit, überdurchschnittlich qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen.

Erwähnt sei vollständigshalber, dass es durchaus eine Alternative zur Differenzierungsstrategie gibt: Im Gegensatz zur Differenzierung zielt die alternative Strategie der *Kostenführerschaft* darauf ab, durch den Aufbau großer Produktionsanlagen, die Ausnutzung von Erfahrungskurvenvorteilen sowie ein striktes Kostenmanagement die niedrigsten Produktionskosten aller Anbieter einer Branche zu erhalten. Daraus ergibt sich die Möglichkeit, die günstigsten Preise anzubieten. Eine solche Strategie erfordert aber deutlich andere Fähigkeiten:

1. gute Kapitalausstattung zur Finanzierung der hohen Investition,
2. innovative Produktionsverfahren,
3. ein kostengünstiges Vertriebssystem,
4. relativ hoch standardisierte Produkte, die schon im Hinblick auf eine einfache Herstellung entwickelt worden sind,

5. ein leistungsfähiges Controllingsystem für eine intensive Kostenkontrolle,
6. ein Anreizsystem für eine hohe Produktivität,
7. eine Organisationsstruktur mit klar gegliederten Verantwortlichkeiten, insbesondere eine klare Regelung der Kostenverantwortung.

Ein Unternehmen, das sich für eine der beiden Strategievarianten entscheiden möchte, muss genau prüfen, ob es die dafür nötigen Fähigkeiten besitzt.

Faustregel: Marken (MK3)

- ▶ *Durch den Aufbau einer unverwechselbaren Marke ist eine besonders nachhaltige und wirksame Differenzierung möglich.*

Erläuterungen:

Marken dienen der Differenzierung von Produkten oder Dienstleistungen und tragen dazu bei, einem reinen Preisvergleich mit Wettbewerbern zu entgehen und so höhere Gewinnmargen zu realisieren. Sie sind unverwechselbar, schwer kopierbar und unterstützen die emotionale Bindung der Kunden zu einem Produkt (Markentreue). Jede starke Marke hat ein unverwechselbares „emotionales Profil“, das beim Kunden spezifische Assoziationen auslöst und im Allgemeinen zu einer überdurchschnittlichen Qualitätseinschätzung führt. Diese wirkt über Kundentreue und höhere Preise belegbar positiv auf die Unternehmensrendite. Der Erfolg mancher Unternehmen – wie z. B. Coca-Cola, Intel, Gillette, Kelloggs, McDonald's oder Phillip Morris („Marlboro“) – hängt so eng mit der weltbekannten Marke zusammen, dass der Markenwert („Brand Equity“) einen erheblichen Teil des Unternehmenswertes ausmacht. Das Markenmanagement ist dann eine Kernaufgabe der strategischen Unternehmensführung.

Markenprodukte sind dadurch gekennzeichnet, dass sie einen hohen Bekanntheitsgrad aufweisen, eine gleichbleibend hohe Qualität versprechen und in einer relativ großen Region zu erwerben sind.

Der Aufbau einer Marke erfordert meist über einen längeren Zeitraum sehr hohe Werbe- bzw. PR-Aufwendungen (vgl. Aaker, 1992). Die Werbeaktionen müssen darauf abzielen, die Marke mit dem gewünschten emotionalen Profil zu verbinden und den Bekanntheitsgrad zu steigern (vgl. zur Werbung MK9). Äußerst interessant ist es, eine bestehende Marke auf neue Produkte auszudehnen, wenn eine ausreichende Ähnlichkeit zum bisherigen Produkt besteht. Um den Wert einer Marke möglichst optimal zu nutzen, vergeben zudem häufig Marken-Inhaber Lizenzrechte an die Hersteller anderer Produkte, die ein ähnliches emotionales Profil erhalten sollen. Beispielsweise gibt es Aftershave von Boss, ohne dass der Bekleidungsproduzent dieses herstellt. Damit besteht auch für Unternehmen, die die Aufwendungen für den Aufbau einer eigenen Marke nicht leisten können, eine interessante Chance, sich eine geeignete Marke „zu leihen“.

Anzumerken ist, dass Investitionen in eine Marke zu den irreversiblen Investitionen gehören: Anders als beispielsweise ein Grundstück lassen sich diese Investitionen in der Regel nicht zurückgewinnen („Sunk-cost-Charakter“). Damit gehören Investitionen in den Aufbau einer Marke zu den – bei ausreichenden finanziellen Ressourcen – sehr sinnvollen, aber auch durchaus riskanten Marketingstrategien.

Faustregel: Kundenspezifische Angebote (MK4)

► *Leistungsangebot und Marketingpolitik müssen zielgruppenspezifisch sein.*

Erläuterungen:

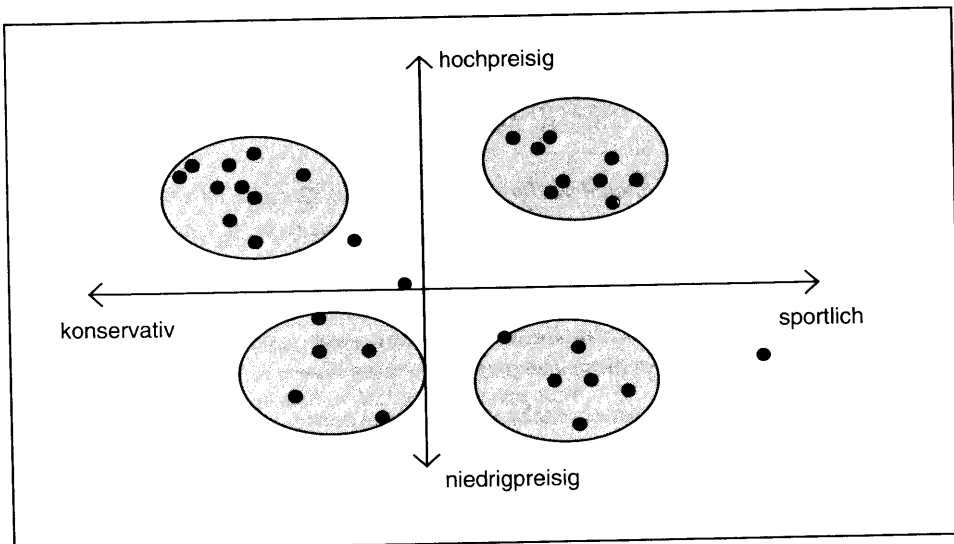


Abbildung 21: Segmentierungsdiagramm

Es gibt nicht *den* Kunden! Die Identifikation einer möglichst homogenen und attraktiven Zielgruppe für die eigenen Produkte bzw. Dienstleistungen ist der erste Schritt bei der Konzeptionierung einer Marketing-Strategie. Eine (homogene) Gruppe potenzieller Kunden mit relativ ähnlichen Eigenschaften und Wünschen/Erwartungen an ein Produkt nennt man „Segment“ eines Marktes. In dem schon vorgestellten Markt für Uhren gibt es vier Marktsegmente, die in Abbildung 21 als graue Ellipsen dargestellt sind. Zu jedem Segment gehören Kunden (kleine schwarze Kreise), die ähnliche Wünsche hinsichtlich der Eigenschaften einer Uhr („konservativ“ vs. „sportlich“ und „hochpreisig“ vs. „niedrigpreisig“) haben.

Zur Ermittlung von Kundensegmenten werden Methoden der Marktforschung eingesetzt. So werden Kunden schriftlich nach Ihren Wünschen bezüglich eines Produktes befragt (z. B. „Bevorzugen Sie eher Uhren mit sportlichem oder mit konservativem Design?“). Mit verschiedenen statistischen Verfahren (Faktoren- und Clusteranalyse) können aus den Antworten der einzelnen Befragten homogene Marktsegmente bestimmt werden. Durch ergänzende Auswertung lässt sich ermitteln, welche Anteile am Gesamtmarkt ein bestimmtes Segment ausmacht und welche Marktsegmente bereits – nach Meinung der Kunden – gut oder weniger gut durch das bestehende Angebot abgedeckt werden können (vgl. Produktpositionierung, MK2).

Die konkreten Wünsche, Einstellungen und Erwartungen der ausgewählten Zielgruppe müssen nämlich Richtschnur der jeweiligen Marketing-Politik – also beispielsweise der Auswahl von Werbebotschaft und Werbeträger – werden.

Viele Unternehmen können ihren Markterfolg dadurch entscheidend verbessern, dass sie sich darum bemühen, eine bestimmte Zielgruppe optimal zu bedienen, anstelle einer Vielzahl von Kunden eine durchschnittliche Leistung zu bieten (vgl. den strategischen Grundsatz der „Konzentration“). Grundsätzlich erscheint es sinnvoll, wenn ein Unternehmen sich auf die Kunden konzentriert, deren spezifische Bedürfnisse es am besten erfüllen kann.

Bei der *Auswahl einer geeigneten Zielgruppe* (also eines geeigneten Marktsegmentes) sind die folgenden typischen Charakteristika „guter“ Kunden zu berücksichtigen:

Prinzipielle Attraktivität der Zielgruppe:

1. Die Zielgruppe wächst überdurchschnittlich stark, was ein überdurchschnittliches Wachstum des Verkaufs an diese Zielgruppe erwarten lässt.
2. Von Seiten der Zielgruppe ist eine sehr stetige Auftragserteilung zu erwarten.
3. Die potenzielle Verhandlungsmacht der Kunden ist relativ klein, weil sie über keine alternativen Bezugsquellen verfügen und ihr Anteil an den Umsätzen des Verkäufers relativ klein ist.
4. Die Zielgruppe hätte im Falle eines Wechsels ihres Lieferanten mit hohen Kosten zu rechnen, z. B. für Umschulung der Mitarbeiter, Modifikation der eigenen Produkte oder Kosten für den Aufbau neuer logistischer Einrichtungen.
5. Die Kunden sind relativ preisunempfindlich, weil
 - sie auf eine hohe Qualität der Lieferung Wert legen müssen.
 - die Kosten des bezogenen Produkts nur einen relativ kleinen Anteil an den gesamten Herstellkosten ausmachen.
 - sie sich nicht in einer bedrohlichen Krisensituation befinden.
6. Die Kunden sind relativ schlecht informiert über den Markt der Lieferanten und kennen insbesondere die Herstell- bzw. Selbstkosten der Lieferanten nicht.

Wettbewerbsvorteile hinsichtlich der Zielgruppe:

1. Die Bedürfnisse der Kundengruppe können vom eigenen Unternehmen besser erfüllt werden als von den Wettbewerbern.
2. Die notwendigen Vertriebskosten, die Zielgruppe zu beliefern, sind vergleichsweise niedrig (z. B. wegen einer geringen räumlichen Distanz).
3. Das eigene Unternehmen hat überdurchschnittlich gute Kontakte zur bzw. Erfahrungen mit der Zielgruppe.

Wie bereits erwähnt, sollte vor der Festlegung marketingpolitischer Maßnahmen (z. B. Werbebotschaft und -träger) die Zielgruppe, der man ein Produkt verkaufen möchte, möglichst exakt charakterisiert werden. Tabelle 15 zeigt relevante Kriterien für die Beschreibung einer Zielgruppe von (privaten) Kunden:

Tabelle 15: Zielgruppenauswahl

Welche Zielgruppe soll angesprochen werden?	
Welche Altersgruppe wird durch das Produkt angesprochen?	
In welchem Einkommensbereich werden potenzielle Kunden liegen?	
Welches Bildungsniveau werden die Kunden haben?	
Welche bevorzugten Informationsmedien benutzen die Kunden?	
Wie wird der Anteil der Stammkunden sein?	
Wie sieht die regionale Verteilung der Kundengruppe aus?	
Wie Preisempfindlichkeit ist die Kundengruppe?	
Welche Sicherheitsorientierung hat die Kundengruppe?	
Sind die potenziellen Kunden mode- bzw. trendbewusst?	
Sind die potenziellen Kunden imageorientiert?	
Sind die potenziellen Kunden qualitätsorientiert?	
Sind die potenziellen Kunden umweltorientiert?	
Werden die potenziellen Kunden rationale Kaufentscheidungen treffen?	

Faustregel: Abhängigkeit vermeiden (MK5)

- ▶ *Starke Abhängigkeiten von einzelnen Kunden sollten vermieden werden.*

Erläuterungen:

Abhängigkeiten von einzelnen Kunden sollten grundsätzlich vermieden werden, weil

- Kunden, von denen ein Unternehmen abhängig ist, die Preise weitgehend diktieren können,
- der Ausfall (z. B. Konkurs) eines solchen Kunden den Lieferanten meist in eine existenzielle Krise bringt.

Selbst sehr rentable Aufträge sollten abgelehnt werden, wenn dadurch gefährliche Abhängigkeiten aufgebaut werden und möglicherweise sogar bisherige Stammkunden des Unternehmens nicht mehr adäquat betreut werden können und deshalb möglicherweise verloren gehen.

Als wesentliche Abhängigkeit ist in der Regel anzusehen, wenn ein Unternehmen mehr als 25 Prozent seines Umsatzes mit einem Kunden erwirtschaftet. Kritisch sind Abhängigkeiten dann, wenn der Ausfall eines wichtigen Kunden nicht kurzfristig kompensiert werden und ein wesentlicher Anteil der Kosten fix – also umsatzunabhängig – ist. Wie erwähnt, belegt auch die PIMS-Studie, dass wenige große Aufträge und wenige Kunden sich nachteilig auf die Rentabilität von Unternehmen auswirken.

Andererseits ist aber zu bedenken, dass eine zu große Anzahl von Aufträgen aufgrund steigender Komplexität zu erhöhten Kosten führt.

Faustregel: Qualitätsführerschaft (MK6)

- ▶ *Überlegene Qualität zahlt sich in der Regel aus.*

Erläuterungen:

Das Erfahrungskurvenkonzept impliziert, dass ein besonders hoher Marktanteil, einhergehend mit höheren Produktionsmengen eine Kostenführerschaft verursacht. Ursächlich dafür sind z. B. folgende Aspekte:

- günstigere Einkaufskonditionen,
- Größendegressionen bei den Investitionen,
- Lerneffekte, d. h. zunehmende Produktionserfahrung der Mitarbeiter.

In den 70er Jahren wurde deshalb der „relative Marktanteil“ – also der eigene Marktanteil im Vergleich zu dem der Wettbewerber – als der wichtigste Wettbewerbsvorteil angesehen. Folglich wurde versucht, mit massiven Werbekampagnen und einer aggressi-

ven Preispolitik den Marktanteil zu erhöhen und so langfristig über das Erreichen der Kostenführerschaft erfolgreich zu sein. Dieses Vorgehen erwies sich in vielen Fällen als nicht erfolgreich.

Neuere empirische Untersuchungen (im Rahmen des PIMS-Projekts; vgl. Buzzle/Gale, 1989) ergaben, dass die nachweisbar starke Korrelation zwischen dem Marktanteil und der Kapitalrendite (ROI) nur teilweise auf dem Erfahrungskurveneffekt basiert. Insbesondere lässt sich feststellen, dass die höhere Kapitalrendite der Marktführer vorwiegend aus einer höheren Umsatzrendite und nur zu einem geringeren Umfang aus einem höheren Kapitalumschlag resultiert. Deshalb ist die Vermutung naheliegend, dass es einen gemeinsamen Faktor gibt, der sowohl die Kapitalrendite als auch den Marktanteil positiv beeinflusst und so die Korrelation zwischen Marktanteil und Rendite bewirkt. Dieser gemeinsame, der Korrelation zugrundeliegende Faktor ist die „relative Produktqualität“. Darunter ist die vom Kunden wahrgenommene Qualität zu verstehen. Sie lässt sich durchaus durch Werbemaßnahmen beeinflussen. Eine höhere, wahrgenommene Qualität hat dabei die folgenden Wirkungen:

- Eine höhere Produktqualität erlaubt einen höheren Verkaufspreis, der in der Regel bei in erheblich geringerem Umfang steigenden Produktionskosten zu einem Mehrgewinn führt.
- Der höhere Verkaufspreis für qualitativ höherwertige Produkte erlaubt es dem Unternehmen, verstärkt in Forschung und Entwicklung zu investieren und so Marktanteile und überlegene Produktqualität auch in Zukunft zu sichern.
- Werden qualitativ überlegene Produkte zum gleichen Preis angeboten wie die Konkurrenzprodukte, führt dies zu einem deutlichen Marktanteilsgewinn. Diese Zunahme des Marktanteils bedeutet Umsatzwachstum, bessere Kapazitätsauslastung und über den Erfahrungskurveneffekt sinkende Produktionsstückkosten.
- Als weitere Vorteile einer überlegenen Qualität sind stärkere Kundentreue, geringere Gefährdung durch Preiskämpfe und niedrigere Werbeaufwendungen zu nennen.

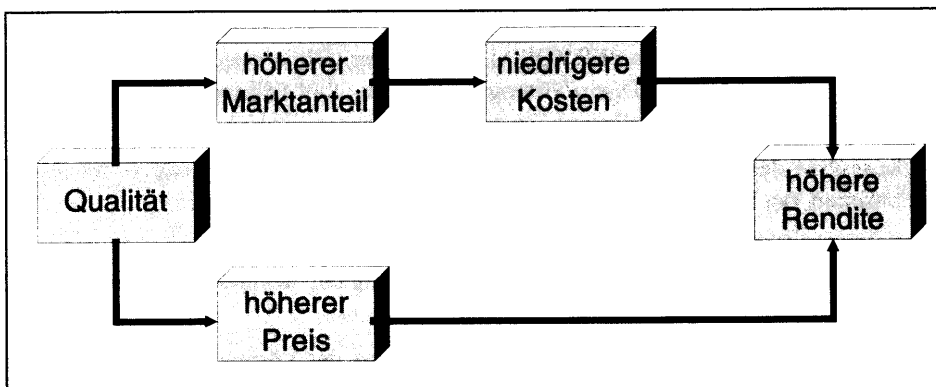


Abbildung 22: Qualität und Rendite

Als Ergebnis bleibt festzuhalten, dass die relative Produktqualität sowohl eine direkte als auch über den Marktanteil eine indirekte Wirkung auf die Kapitalrentabilität hat. Somit ist die relative Produktqualität einer der entscheidenden Faktoren des unternehmerischen Erfolges. Der Aufbau einer Qualitätsführerschaft, eine der wichtigsten Differenzierungsstrategien, ist somit im Allgemeinen eine sehr erfolgsversprechende strategische Stoßrichtung. Da die von den Kunden wahrgenommene Produktqualität offensichtlich eine so hohe Bedeutung hat, sollte die Qualität des eigenen Produkts ebenso wie die der Konkurrenzprodukte regelmäßig gemessen werden.

Eine hohe Qualität der angebotenen Leistungen bzw. Produkte eines Unternehmens sollte durch ein Qualitätsmanagementsystem abgesichert werden. Regelungen für ein zertifizierungsfähiges Qualitätsmanagementsystem findet man in den Normen DIN EN ISO 9000 ff. Die folgenden Grundsätze sollten beachtet werden, wenn man ein wirksames Qualitätsmanagement im Unternehmen etablieren will:

- Die Gesamtverantwortung für die Qualitätspolitik liegt immer bei der Geschäftsführung.
- „Qualität“ muss – basierend auf den Kundenbedürfnissen – exakt definiert werden.
- Ziel des Qualitätsmanagement ist es nicht, Fehler zu entdecken, sondern Fehler zu vermeiden.
- Produktqualität resultiert aus Arbeitsqualität: Jedem Mitarbeiter muss seine spezielle Verantwortung für die Qualität der Produkte/Leistungen klar sein.
- Alle qualitätsrelevanten Arbeitsabläufe, der Informationsfluss sowie die Aufgaben und Kompetenzen der Mitarbeiter müssen verbindlich geregelt und dokumentiert werden.
- Die Wirksamkeit des Qualitätsmanagements ist regelmäßig zu prüfen („Interne Qualitätsaudits“) und durch die Geschäftsleitung zu bewerten.

Gerade am Beispiel der Dienstleistungen eines Unternehmens wird besonders deutlich, dass nicht nur „technische Eigenschaften“ die vom Kunden wahrgenommene Qualität beeinflussen. Der so genannte SERVQUAL-Ansatz, der sich in vielen Branchen bewährt hat, geht davon aus, dass die *Dienstleistungsqualität* von fünf Faktoren abhängt.

1. *Annehmlichkeit des tangiblen Umfelds* („tangibles“)
Gesamtheit des physischen Umfelds einer Dienstleistung, einschließlich der Räumlichkeiten, der Einrichtung und des Erscheinungsbilds des Personals.
2. *Verlässlichkeit* („reliability“)
Die Fähigkeit, die versprochene Leistung zuverlässig und akkurat auszuführen.
3. *Reagibilität* („responsiveness“)
Die Willigkeit und Schnelligkeit, dem Kunden bei der Lösung seines Problems zu helfen.

4. *Leistungskompetenz („assurance“)*
Das Wissen, die Höflichkeit und die Vertrauenswürdigkeit der Angestellten.
5. *Einfühlungsvermögen („empathy“)*
Die Bereitschaft, sich um individuelle Wünsche einzelner Kunden zu kümmern.

Faustregel: Qualitätsbeweis (MK7)

► *Überlegene Qualität muss man dem Kunden „beweisen“.*

Erläuterungen:

Weil die Qualität von Produkten – und insbesondere von Dienstleistungen – im vorhinein (also vor dem Kauf) kaum belegbar ist, besteht prinzipiell ein hohes Kaufrisiko für einen potenziellen neuen Kunden. Daher ist das Gewinnen neuer Kunden wesentlich schwieriger und teurer als das Sichern bestehender Kundenbeziehungen. Um einen neuen Kunden zu gewinnen, sollte man deshalb nicht nur behaupten, einen hohen Qualitätsstandard zu haben was die meisten Unternehmen machen, sondern man sollte es möglichst nachvollziehbar „beweisen“.

Die folgende Übersicht zeigt einige Ideen, wie man die überlegene Qualität der eigenen Produkte oder Dienstleistungen bei der Neukundenakquisition belegen kann:

- Referenzlisten mit vielen und renommierten Kunden,
- Muster oder kostenlose Produkt- bzw. Leistungsproben,
- Titel, Auszeichnungen, Preise, Zeugnisse von Mitarbeitern,
- Image des Unternehmens, Marke,
- zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem (z. B. gemäß DIN EN ISO 9000 ff.),
- positive Bewertung der eigenen Leistung in unabhängigen Vergleichstests,
- besondere Garantien (z. B. „Geld-Zurück-Garantie“).

Faustregel: Kundenbeziehungen sichern (MK8)

- *Der Sicherung bestehender Kundenbeziehungen ist der Vorrang vor der Neuakquisition von Kunden einzuräumen.*

Erläuterungen:

Die meisten Produkte und Dienstleistungen werden von potenziellen Kunden regelmäßig bezogen. Kunden werden tendenziell beim Anbieter einer Dienstleistung oder eines Produktes bleiben, wenn sie mit ihm zufrieden waren. Da aus einer guten Kundenbeziehung somit relativ sicher regelmäßig Umsätze resultieren, ist das Sichern der bestehenden Kundenbeziehung von hoher marketingpolitischer Bedeutung. Mögliche Maßnahmen sind die folgenden:

- schnelles und kulant es Reklamationsmanagement,
- Treuerabatte und Boni,
- regelmäßige Kundenkontakte (z. B. Besuche etc.),
- Einstellen auf die individuellen Kundenwünsche,
- Aufbau guter persönlicher Beziehungen zum Kunden.

Neben diesen „traditionellen“ Maßnahmen sollten die Chancen einer besonders wirksamen Art der Kundenbindung genau geprüft werden. Kundenbindungen sind besonders wirksam, wenn die Auflösung beim Kunden zu einem hohen Verlust führt. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn der Kunde (oder analog auch ein Lieferant!) „spezifische Investitionen“ eingegangen ist. Eine solche spezifische Investition (vgl. Williamson, 1990) hat den Charakter „versunkener“ (d. h. nicht mehr rückgewinnbarer) Kosten und somit nur einen Wert, solange die Lieferanten-Kunden-Beziehung aufrechterhalten wird. Spezifische Investitionen vermindern die Austauschbarkeit eines Lieferanten und führen so zu einer monopolähnlichen Struktur.

Beispiele für spezifische Investitionen sind die Anschaffung von nicht anderweitig verwertbaren Spezialmaschinen oder das Einlernen von Mitarbeitern auf bestimmte Produkte (man denke nur an die Probleme, Microsoft-Software in einem Unternehmen zu ersetzen!). In gewissem Umfang stellt allein die angesammelte Erfahrung eines Kunden mit einem Lieferanten (und die Glaubwürdigkeit oder Reputation des Lieferanten) eine spezifische Investition dar, die Wechsel erschwert.

Da die Akquisition neuer Kunden oft nur bei einem relativ geringen Anteil der Angesprochenen erfolgreich ist und relativ hohe Kosten verursacht, ist es in der Regel wichtiger, bestehende Kundenkontakte zu sichern, als neue Kunden zu gewinnen und dafür die bisherigen zu verlieren.

Faustregel: Zielgruppenspezifische Werbung (MK9)

► *Nur zielgruppenspezifische und aktivierende Werbung zahlt sich aus.*

Erläuterungen:

Werbung und Public Relations kann man sich als Kommunikationsprozess zwischen Unternehmen bzw. Institutionen auf der einen Seite und der anzusprechenden Zielgruppe auf der anderen Seite vorstellen. Dieser umfasst dabei die folgenden Stufen:

1. Festlegung der Werbeziele
2. Auswahl und Formulierung der Werbebotschaft
3. Auswahl und Einsatz des Werbeträgers
4. Medienkontakt und Konfrontation des Empfängers mit der Botschaft
5. Wahrnehmung und Verarbeitung der Botschaft durch den Empfänger
6. Speicherung der Botschaft durch den Empfänger
7. Veränderung oder Stabilisierung der Präferenzen des Empfängers infolge der Werbung bzw. PR-Botschaft
8. Beeinflussung des Verhaltens des Empfängers im Sinne der Intention des Kommunikators (Werbeerfolg)

Um Werbe- und PR-Maßnahmen möglichst erfolversprechend zu gestalten, sollte man berücksichtigen, welche psychologischen Prozesse sie auslösen.

Die Motivationstheorie betont insbesondere, dass jede Werbe- oder PR-Maßnahme zunächst einmal Aufmerksamkeit erregen muss, um überhaupt wahrgenommen zu werden und in Erinnerung zu bleiben. Eine zu starke Aktivierung (z. B. sehr starke Appelle, insbesondere Furchtappelle) kann jedoch umgekehrt zu Abwehr- und Vermeidungsverhalten führen, die Werbewirkung wiederum reduzieren.

Die bekannte AIDA-Regel von Louis (vgl. Abbildung 23) entspricht diesem aktivitionstheoretischen Ansatz. Sie geht davon aus, dass jede Werbemaßnahme in einem vierstufigen Prozess zu sehen ist: Zunächst muss die Aufmerksamkeit der Zielgruppen erweckt werden. Erst in den folgenden Phasen geht es darum, dass Interesse des Kunden zu erreichen, seinen Wunsch nach dem Produkt zu wecken und ihn schließlich zum Kauf (Action) zu bewegen.

Kernpunkt der kognitiven Richtung der motivationstheoretischen Erklärungsansätze ist die Theorie der kognitiven Dissonanz von Festinger. Demnach besteht bei Menschen ein Motiv zur Vermeidung bzw. Verminderung von kognitiven Dissonanzen, die durch widersprüchliche Informationen ausgelöst werden. Zu solchen Dissonanzen kann es beispielsweise kommen, wenn ein potenzieller Kunde Informationen durch eine Werbekampagne erhält, die seinen bisherigen Erfahrungen fundamental widersprechen.



Abbildung 23: AIDA-Regel

In Hinsicht auf die praktische Gestaltung von Werbebotschaften hat die Dissonanztheorie insbesondere hinsichtlich zweier Aspekte besondere Bedeutung gewonnen. Zum einen ist aufgrund dieser Theorie davon abzuraten, durch eine Werbemaßnahme zu hohe Erwartungen hinsichtlich des erworbenen Produkts zu wecken, weil relativ schlechte Verwendungserfahrungen zu Dissonanzen führen (Enttäuschung). Außerdem ergibt sich aus der Dissonanztheorie eine besonders hohe Bedeutung der Nachkaufwerbung. Durch geeignete Maßnahmen nach dem Kauf muss dem Käufer vermittelt werden, dass er die richtige Entscheidung getroffen hat. Dies gilt in analoger Weise für PR-Maßnahmen. Auch hier gilt es, die durch PR-Maßnahmen erreichte Änderung der Einstellung der Zielgruppe durch weitere geeignete Informationen neuer PR-Maßnahmen zu stabilisieren. Konkret kann dies beispielsweise heißen, dass durch geeignete Werbe- oder PR-Maßnahmen (z. B. Vereinsheft) verhindert werden muss, dass ein neues Mitglied nach seinem Vereinsbeitritt Enttäuschung verspürt. In Ergänzung zu den bisher angesprochenen motivationstheoretischen Grundlagen der Werbelehre sollen nachfolgend noch einige Grundsätze für die Werbe- und PR-Gestaltung zusammengefasst werden, die sich aus sozialpsychologischen Analysen des Kommunikationsprozesses ergeben.

Basierend auf den Erkenntnissen über das Verhalten der Konsumenten ergeben sich folgende Richtlinien für eine wirksame Werbung:

1. Es sollten Werbeträger eingesetzt werden, die die Zielgruppe tatsächlich nutzt.
2. Werbung muss Aufmerksamkeit erregen, das Produkt bekannt machen und es von Konkurrenzprodukten abheben.
3. Werbung muss den durch das Produkt erzielbaren Nutzen konkret für die Zielgruppe verdeutlichen.
4. Werbung muss glaubwürdig sein, d. h. insbesondere starke Übertreibungen sind zu vermeiden. Soll Wissen vermittelt werden, so hängt die Glaubwürdigkeit des Kommunikators im Wesentlichen von seinem Status, sowie seiner Autorität und Entschlossenheit (Expertentum) ab. Soll durch die Botschaft eine Änderung der Werthal-

tungen erreicht werden, so ist die Glaubwürdigkeit in der Zielgruppe durch einen gleichaltrigen bzw. gleichgestellten Kommunikator größer. Außerdem sollten die Absichten des Werbetreibenden durchschaubar sein. Wenn beispielsweise der Werbetreibende aus den angestrebten Einstellungsänderungen der Adressanten einen persönlichen Nutzen zieht, schmälert dies die Wirksamkeit der Botschaft.

5. Werbung sollte aus wenigen, aber sehr eingängigen Informationen bestehen (geeignet sind insbesondere Schlagwörter). Selbstbewusste und überdurchschnittlich gebildete Personen lassen sich relativ wenig von suggestiven, simplen Botschaften beeinflussen. Bei weniger selbstbewussten Personen haben solche einfachen Botschaften jedoch eine überdurchschnittlich hohe Wirksamkeit.
6. Werbung sollte die Gefühle der Umworbenen ansprechen, was besonders gut mit Bildern gelingt.
7. Insbesondere Werbung für Konsumgüter sollte dem Produkt einen Bezug zu bestimmten vom Kunden als wichtig erachteten Erlebniswerten geben, z. B. Natur, Aktivsein, soziale Akzeptanz, Prestige, Erotik, Sportlichkeit etc.
8. Werbung soll einfach sein und häufig wiederholt werden, damit die Botschaft von den potenziellen Kunden „gelernt“ werden kann.
9. Oft zeigt sich, dass Personen besser durch andere Personen (sog. Meinungsführer) beeinflusst werden als durch die Massenmedien selbst. Deshalb wird häufig ein zweistufiger Prozess empfohlen, der darauf abzielt, zunächst die Meinungsführer gezielt zu beeinflussen und dann darauf zu warten, bis sich die Werbebotschaft in der gesamten Zielgruppe verbreitet hat.
10. Langweilige bzw. passive Darbietung der Werbebotschaften haben eine geringere Erfolgsaussicht als dynamische. Hinsichtlich der Eignung verschiedener Medien für die Erzielung von Einstellungsänderungen gilt im Allgemeinen, dass die persönliche Kommunikation am wirksamsten ist. In absteigender Reihenfolge der Wirksamkeit folgen visuelle Medien (z. B. Fernsehen), auditive Medien (z. B. Radio) und schriftliche Medien (z. B. Zeitungen).
11. Der Kommunikator (Präsentator der Werbe- bzw. PR-Botschaft) muss – ebenso wie die Werbebotschaft (vgl. Punkt 4) – glaubwürdig sein. Sympathische Kommunikatoren erzielen üblicherweise eine bessere Kommunikationswirkung.

Faustregel: Kundenbeziehungen identifizieren (MK10)

- *Da die tatsächlichen Kundenwünsche oft von den diesbezüglichen Vorstellungen in einem Unternehmen erheblich abweichen, sind Kundenbefragungen unerlässlich.*

Erläuterungen:

Die Entscheidung eines Kunden für einen bestimmten Anbieter hängt sowohl von unternehmens- als auch von produktspezifischen Faktoren ab („Kaufkriterien“). Für den Markterfolg eines Unternehmens ist es von entscheidender Bedeutung, diese Kaufkriterien, in denen sich die Wünsche der Kunden widerspiegeln, möglichst genau zu kennen, um die angebotene Marktleistung darauf auszurichten und so Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten aufzubauen.

Tabelle 16: Kaufentscheidende Faktoren

Kaufentscheidende Faktoren	Bedeutung (1 bis 5)	Schwäche/Stärke (-3 bis +3)
Produktspezifische Faktoren		
Preis		
Betriebskosten		
Produktqualität =		
* Produktimage/Marke		
* Bedienungsfreundlichkeit		
* Wartungsfreundlichkeit		
* technische Leistung/Eignung		
* Zuverlässigkeit		
Unternehmensspezifische Faktoren		
persönliche Kontakte		
Kundenberatung		
Lieferbereitschaft/Lieferzeit		
Lieferzuverlässigkeit		
Zahlungskonditionen/Kreditverkauf		
räumliche Nähe/Erreichbarkeit		
Bekanntheitsgrad/„Größe“/Image		
Kooperation/Verbundeffekte		
Gewährleistung/Garantie		
After-Sales-Service/Kundendienst		

Faustregel: Marktkenntnis (MK9)

- ▶ *Um erfolgreich zu sein, muss man seinen Markt gut kennen.*

Erläuterungen:

Nur wer seinen relevanten Markt kennt, kann langfristig erfolgreich sein. Umfeld- und Branchenanalysen sind deshalb wesentliche Vorarbeiten für jede fundierte Beurteilung der Erfolgchancen eines Unternehmens in einem bestimmten Markt, weil die hier betrachteten exogenen Rahmenbedingungen eine erhebliche Erfolgsrelevanz für jedes Unternehmen haben. Sie durchleuchten das Umfeld eines Unternehmens nach wettbewerbsrelevanten Aspekten. Grundsätzlich ist darauf zu achten, dass eine solche Analyse – unabhängig von einem speziellen Unternehmen – das allgemeine, exogene Umfeld betrachten soll, also beispielsweise eben nicht die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens. Es sollte zudem bedacht werden, dass eine Branchen- und Umfeldanalyse keine Zusammenfassung von Informationen ist, sondern eine zielorientierte Auswertung von relevanten Daten. Sie soll insbesondere zeigen,

- wie die momentane wirtschaftliche Situation und die langfristigen Wachstumspotenziale einer Branche sind,
- welche Rentabilität eine Branche aufgrund der Marktcharakteristika erwarten lässt (vgl. „Wettbewerbskräfte“),
- hinsichtlich welcher Kaufkriterien und (dahinterliegender) Kernkompetenzen ein Unternehmen Wettbewerbsvorteile aufbauen muss, um überdurchschnittlich erfolgreich zu sein.

Nachfolgend sind einige Anregungen zusammengestellt, die bei der Analyse einer Branche beachtet werden sollten. Zu empfehlen ist beispielsweise nachfolgend beschriebener Aufbau für eine solche Analyse, wobei jeweils zu den zu untersuchenden Teilbereichen Orientierungsfragen angegeben sind.

(1) Allgemeine Charakterisierung der Branche

Welche Leistungen bietet die Branche an (Investitionsgüter, lang- oder kurzlebige Konsumgüter)? Wie ist sie in die Branchensystematik (z. B. des Statistischen Bundesamtes) einzuordnen? Jahresumsatz der Branche? Exportanteil? Anzahl der Betriebe? Durchschnittliche Betriebsgröße? Rentabilität? Besonders aussichtsreiche/schlechte Teilbranchen? Kapitalintensität? Transparenz des Marktes? Gibt es wesentliche Größendegressionsvorteile?

(2) Konjunktur und Wachstum

Wie ist die momentane Konjunkturlage? Von welchen makroökonomischen Faktoren wird die Branche maßgeblich beeinflusst (Investitionsklima, Konsumklima, Zinsen)? Wirtschaftliche Entwicklung in den vergangenen Jahren? Abhängigkeit von anderen Branchen? Wie sind die Prognosen für die nächsten Jahre (Umsatz, Preisentwicklung,

Wettbewerbsintensität)? Wie sind die langfristigen Wachstumschancen/Substitutionsrisiken? Welche Konsequenzen der technologischen Entwicklung, der Konsumtrends (vgl. Abschnitt 2.1.3), der soziodemographischen, juristischen, politischen Entwicklungen sind zu erwarten? Welche Änderungen der Struktur der Anbieter sind zu erwarten?

(3) Marktattraktivität und Wettbewerbskräfte

Die wichtigsten Aspekte der Marktattraktivität sollten grundsätzlich beurteilt werden, um die Qualität eines Marktes einschätzen zu können und damit eine zusammenfassende Aussage über die in der Branche zu erwartende (Gesamtkapital-)Rentabilität ableiten zu können (vgl. Faktoren der Marktattraktivität bei US1).

Weitergehende Ausführungen zu einer umfassenden Analyse der Wettbewerbskräfte gemäß Porter sind im Anhang dieses Buches zu finden.

(4) Kaufkriterien

Wie rational sind Kaufentscheidungen? Wovon hängt die Kaufentscheidung der Kunden ab (vgl. MK2)? Welche Kernkompetenzen muss ein Unternehmen in der Branche besitzen, um langfristig hinsichtlich dieser Kaufkriterien Wettbewerbsvorteile aufzubauen? Wie hoch ist die Preissensitivität? Welche Differenzierungsansätze gibt es prinzipiell? Welche Chancen gibt es, einem potenziellen Kunden die Überlegenheit bei den Kaufkriterien zu „beweisen“?

(5) Betriebswirtschaftliche Vergleichszahlen

Welche Kostenstruktur haben die Wettbewerber? Welche Bilanzkennzahlen (insbesondere Eigenkapitalquote, dynamischer Verschuldungsgrad, Eigenkapitalreichweite, Umsatzrendite, Cash-flow-Marge, Kapitalrückflussquote und spezifischer Deckungsbeitrag)? Wie hoch sind Umsatz, Personalkosten und Deckungsbeitrag je Mitarbeiter?

Je weniger der hier angeführten Fragen man fundiert beurteilen kann, desto fraglicher ist es, ob man den entsprechenden Markt wirklich gut genug kennt, um darin erfolgreich agieren zu können.

3.3 Mitarbeiter und Führung

Faustregel: Mitarbeiter motivieren (MF1)

- ▶ *Mitarbeiter müssen gezielt motiviert werden, da ihre Leistungsfähigkeit von Motivation und Qualifikation abhängt.*

Erläuterungen:

Jedes Unternehmen muss bestrebt sein, seine wichtigen Mitarbeiter langfristig ans Unternehmen zu binden und zu motivieren.

Die Motivation ist eine Funktion der multiplikativen Verknüpfung von einem oder mehreren konkreten Motiven (synonym: Bedürfnisse, Werte, Wünsche) mit der subjektiven Einschätzung, diese durch eine bestimmte Handlung erfolgreich zu befriedigen (Erfolgswahrscheinlichkeit), und der persönlichen Bedeutsamkeit, die das Handlungsergebnis im Wertesystem des Individuums besitzt (Wertung).

Motivieren ist somit der Versuch, jemanden gezielt in den Zustand der Motiviertheit zu versetzen. Die Motivation ist von hoher (betriebswirtschaftlicher) Bedeutung, weil sich die Leistung eines Individuums als Produkt aus dessen Motivation und dessen Fähigkeiten beschreiben lässt. Da die Selbststimulation (aus eigener Motivierung) häufig nicht ausreicht, ist es in strukturierten Organisationen eine wesentliche Aufgabe der Vorgesetzten bzw. Führungskräfte, die Leistungsmotivation bei den Mitarbeitern zu erzeugen.

Das zentrale Problem bei der Verwendung von Motivationskonzepten besteht darin, dass Motive, Bedürfnisse und Beweggründe der Mitarbeiter nicht direkt beobachtbar sind, sondern aus dem beobachtbaren Verhalten geschlossen werden müssen. Dies ist im Allgemeinen schwierig, weil einzelnen Handlungen verschiedene Motive zugrunde liegen können und kulturelle (oder persönliche) Unterschiede auch bei gleichen Motiven zu unterschiedlichem Verhalten führen.

Dennoch ist es erforderlich, die Motive der Mitarbeiter herauszufinden, weil für jede systematische Motivation die Kenntnis der individuellen Werte und Bedürfnisstrukturen der Zielperson vorauszusetzen ist. Diese individuelle Wertestruktur kann mit Hilfe von Werteinstellungstests (WET) psychodiagnostisch festgestellt werden.

Einen Anhaltspunkt für die möglichen Bedürfnisse von Menschen bietet die Bedürfnisklassifikation von Maslow. Er unterscheidet physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, Ich-bezogene Bedürfnisse und das Bedürfnis nach Selbst-erfüllung. Wichtige Ansatzpunkte für die Führung von Mitarbeitern sind:

- Erkennen der Bedürfnis- und Wertorientierung der Mitarbeiter,
- gezielte Anerkennung und Kritik erwünschten bzw. unerwünschten Verhaltens,
- Vorbildfunktion des Vorgesetzten,
- Aufbau und Förderung sozialer Bindungen (Teambildung).

- Verbesserung der Wahrnehmung (z. B. hinsichtlich Prioritäten von Aufgaben),
- transparente Information und Aufträge, die in einer für die Zielperson verständlichen Sprache abgefasst sind.

Die folgende Übersicht zeigt Ansatzpunkte zur Erhöhung der Bindung von Mitarbeitern an ein Unternehmen:

- abwechslungsreiche und eigenverantwortliche Aufgaben,
- attraktives, leistungsgerechtes Einkommensniveau und außertarifliche Zusatzleistungen,
- attraktives Weiterbildungsangebot,
- betriebliche Altersvorsorge,
- Erfolgsbeteiligung/Investivlohn,
- gute Aufstiegschancen,
- innerbetriebliches Vorschlagswesen,
- kulturelle Veranstaltungen,
- Treuebonus für langjährige Mitarbeit.

Die folgende Checkliste (Liebl, 1992, S. 159–161) fasst einige wichtige Ratschläge für die Motivation von Mitarbeitern zusammen:

A. Allgemeines zur Mitarbeitermotivation

1. *Möglichst häufig positive Rückkoppelung geben!*
2. *Leistungsvergleiche innerhalb der Gruppe vermeiden!*
3. *Keine Charaktereigenschaften, sondern Verhalten und Leistung bestätigen!*
4. *Leistungen und Verhaltensweisen nicht pauschal, sondern genau und konkret bestätigen!*
5. *Keine Vollkommenheit erwarten, sondern bereits richtige Ansätze oder Teilerfolge bestätigen!*
6. *Nicht nur ein Urteil abgeben, sondern den Mitarbeitern die positiven Auswirkungen mitteilen und sie an dem so erzielten Erfolg teilhaben lassen!*
7. *Durch Bestätigung die Selbständigkeit der Mitarbeiter fördern!*

B. Für Mitarbeitergesprächen

1. *Der/die Vorgesetzte sorgt für ausreichende Vorinformationen seiner/ihrer Mitarbeiter.*
2. *Er/Sie stellt einen wohlwollend-sachlichen Kontakt zu den Mitarbeitern her.*
3. *Er/Sie stellt seine/ihre Meinung nicht voran.*
4. *Er/Sie motiviert die Mitarbeiter, eigene Vorschläge zu machen.*
5. *Er/Sie sorgt dafür, dass alle Teilnehmer zu Wort kommen.*
6. *Er/Sie verhindert, dass jemand in eine für ihn persönlich unangenehme Lage gebracht wird.*
7. *Lehnt er/sie eine Abstimmung mit Mehrheitsbeschlüssen ab, begründet er/sie diese Haltung.*

8. *Kann er/sie Argumenten seiner/ihrer Mitarbeiter(innen) nicht folgen, erläutert er/sie seine/ihre Meinung.*
9. *Trifft er/sie eine Entscheidung, teilt er/sie allen Teilnehmern gleichzeitig mit und begründet sie.*

C. Zur Kritik und Korrektur falschen Verhaltens

1. *Kontrolle nicht als Jagd auf Fehler missverstehen!*
2. *Kritik nicht aufschieben, der Anlass muss aktuell sein!*
3. *Schon bei der Eröffnung des Gesprächs die weitere Kooperationsbereitschaft deutlich machen!*
4. *Persönliche Angriffe, Anspielungen auf Charaktereigenschaften oder Lebensumstände vermeiden!*
5. *Kritik und Korrektur nur auf ein konkretes Verhalten oder eine Leistung beziehen!*
6. *Die Feststellung von Ergebnissen, Zuständen oder Vorgängen nicht mit Maßnahmen über ihre Ursachen vermischen!*

Faustregel: Führung (MF2)

- ▶ *Erfolgreiche Führung sollte gleichermaßen fachliche Betreuung der Mitarbeiter und ein Eintreten für deren Interessen umfassen.*

Erläuterungen:

Verhaltenstheoretische Ansätze

Seit Beginn der 50er Jahre verlagert sich der Schwerpunkt der Forschung von den persönlichen Eigenschaften, die „erfolgreiche“ Führer haben sollten („Eigenschaftensansatz“), hin zu den Führungsstilen bzw. dem Führungsverhalten der Vorgesetzten in ihrer Gruppe. Als Führungsstile bezeichnet man dabei beständige Verhaltensgrundsätze, die ein Vorgesetzter gegenüber seinen Untergebenen – relativ unabhängig von der jeweiligen Situation – zeigt. Mit Führungsverhalten sind dagegen aktuelle, situationsabhängige Handlungen gemeint. Die Fragestellung der verhaltenstheoretischen Ansätze lautet also nicht mehr, welche Eigenschaften zeichnen einen Führer aus, sondern: Wie verhalten sich erfolgreiche Führer im Umgang mit ihrer Gruppe.

Die klassischen Führungsstile

Die drei klassischen Führungsstile sind der autoritäre Stil, der demokratische Stil (heute auch als kooperativer Stil bezeichnet) und der Laissez-faire-Stil:

- Alle Aktivitäten der Gruppenmitglieder werden beim *autoritären Stil* vom Leiter bestimmt; den Gruppenmitgliedern werden nur die nächsten Arbeitsschritte mitgeteilt; der Leiter verhält sich eher freundlich als feindlich, aber unpersönlich distanziert; er äußert häufiger Kritik als Lob. Die Auswirkungen sind eingeschränkte

Spontaneität, große Abhängigkeit vom Leiter, häufiger auftretende Spannungen und Dominanzstreben einzelner Gruppenmitglieder.

- Beim *demokratischen Stil* („*kooperativer Führungsstil*“) informiert der Leiter über die von der Gruppe zu erreichenden Ziele; in Gruppendiskussionen werden gemeinsame Entscheidungen getroffen; der Leiter gibt Hilfen und beteiligt sich nur wenn nötig durch konstruktive Vorschläge; die Gruppe teilt die Arbeit ein und legt die Pflichten der einzelnen Mitglieder fest; die Verantwortung für die Ergebnisse liegt bei der Gruppe und dem Leiter. Die Aufgaben eines Führers mit kooperativem Führungsstil sind das Planen, das Motivieren, das Koordinieren, das Treffen von Entscheidungen und das Kontrollieren. Er gibt nicht nur Anleitungen, sondern auch Hilfestellungen zur Erledigung der Arbeit und zur Befriedigung der persönlichen Bedürfnisse seiner Mitarbeiter. Die Auswirkung dieses Führungsstils sind: großer Freiraum zur Umsetzung neuer Ideen; höhere Spontaneität und Kreativität; weniger Unzufriedenheit mit dem Vorgesetzten als beim autoritären Stil; eine eher partnerschaftliche Beziehung zwischen den Gruppenmitgliedern.
- Beim *Laissez-faire-Stil* zieht sich der Leiter sehr stark von der Gruppe zurück; er zeigt wenig Interesse an den Arbeitsaufgaben und ist stets darauf bedacht, Problemen und Konflikten aus dem Weg zu gehen. Die Folgen sind Ratlosigkeit und Verunsicherung der Gruppenmitglieder, es bilden sich miteinander rivalisierende Cliquen; die Leistungsfähigkeit der Gruppe ist gering.

Die drei klassischen Führungsstile zusammen bilden ein eindimensionales Modell (Einfaktoren-Modell), weil die Führungsstile als drei Ausprägungen auf einer Skala der Intensität der Ausübung von Kontrolle durch den Leiter verstanden werden können.

Zweifaktoren-Modelle und Verhaltensgitter

Bei den Zweifaktoren-Modellen werden zwei Führungsdimensionen, d. h. „Leistungsorientierung“ und „Personenorientierung“ unterschieden (Michigan-Studie, 1961; Ohio-Studie, 1953). Leistungsorientierte Führer richten ihre Entscheidungen primär am Kriterium der Erreichung des Arbeitsziels aus. Bei der personenorientierten Führung orientiert sich der Führer an den Erwartungen, Gefühlen und Bedürfnissen seiner Mitarbeiter und versucht, diese in seinem Verhalten zu berücksichtigen. Wesentlich ist, dass in diesen Zweifaktoren-Modellen Leistungs- und Personenorientierung als voneinander abhängig betrachtet werden, d. h. mit zunehmender Leistungsorientierung eines Führers nimmt die Personenorientierung ab und umgekehrt. Empirische Untersuchungen belegen, dass die Produktivität in den Arbeitsgruppen mit personenorientierten Führern in der Regel besser ist. In bestimmten Situationen, z. B. bei hohem Arbeitsanfall, kann das produktionsorientierte Verhalten jedoch durchaus zu überlegenen Ergebnissen führen.

Der Situationsansatz von Fiedler

Sowohl der Eigenschaftsansatz, aber auch die oben vorgestellten verhaltenstheoretischen Ansätze weisen den Mangel auf, dass sie auf die Führungssituation nicht oder so gut wie nicht eingehen. Fiedler (1974) berücksichtigt drei Situationsvariablen, die den Einfluss und die Möglichkeiten zur Verhaltenskontrolle des Führers bestimmen, d. h.

- die emotionalen Beziehungen zwischen Führern und Geführten (Sympathie gegenüber Antipathie, Vertrauen gegenüber Misstrauen),
- die Aufgabenstruktur (z. B. Routinearbeiten oder komplizierte Arbeiten),
- die Macht des Führers (d. h. seine Möglichkeiten, die Mitarbeiter zu belohnen oder zu bestrafen).

Die zentrale Annahme Fiedlers ist, dass sich die Gruppenleistung aus der Kombination des gezeigten Führungsstils und der Ausprägung der drei Situations-Variablen abschätzen lasse. Seine Untersuchungen kommen zu dem Schluss, dass in sehr günstigen oder sehr ungünstigen Führungssituationen – d. h. ungünstigen Ausprägungen der Situationsvariablen – aufgabenorientierte Führer erfolgreicher sind, während in den mittleren Führungssituationen die personenorientierten Führer Vorteile haben.

Interaktionsansätze

Die Interaktionsansätze (auch Weg-Ziel-Theorien genannt; Evans, 1974) sehen den Führungserfolg abhängig von:

- Persönlichkeitsmerkmalen (von Vorgesetzten und Nachgeordneten),
- Situationsmerkmalen (vgl. Fiedler),
- der sozialen Situation (auch im außerdienstlichen Bereich)
- und der Organisationsstruktur.

Den Weg-Ziel-Theorien liegt die Annahme zugrunde, dass Gruppenmitglieder nur dann etwas für den Erfolg einer Gruppe tun, wenn dieses Verhalten für das jeweilige Mitglied einen erkennbaren Nutzen bzw. Vorteil bringt (z. B. Befriedigung der persönlichen Bedürfnisse, Lohnsteigerung, Beförderung oder Prestigezuwachs). Zudem wurden auch Einflüsse, die von den Mitarbeitern auf die Vorgesetzten ausgehen, berücksichtigt.

Der Führer hat somit im Wesentlichen zwei Funktionen:

- Er hat die Art und Menge der ideellen und materiellen Gewinne der Mitarbeiter zu steigern und
- die Mitarbeiter fachlich zu beraten, damit diese ihre Arbeitsziele möglichst schnell erreichen.

Faustregel: Mitarbeiterbindung (MF3)

- ▶ *Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter gehören zu den wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens und sollten damit möglichst ans Unternehmen gebunden werden.*

Erläuterungen:

Kompetente, loyale und motivierte Mitarbeiter gehören zu den wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens. Kernkompetenzen eines Unternehmens sind oft – zumindest teilweise – an eine Gruppe wichtiger Mitarbeiter gebunden. Und anders als viele andere Ressourcen eines Unternehmens – wie z. B. Maschinen oder auch Kapital – sind solche Mitarbeiter oft mit so individuellen Fähigkeiten ausgestattet, dass sie kaum über Märkte neu hinzugekauft werden können. Selbst wenn man vergleichbar qualifizierte Mitarbeiter einstellen kann, gehen durch den Verlust eines zentralen Mitarbeiters seine unternehmensspezifische Erfahrung und möglicherweise sogar seine Kontakte zu Kunden verloren.

Neben den bereits angesprochenen allgemeinen Möglichkeiten der Mitarbeitermotivation sollten für besonders wichtige Mitarbeiter wegen der erläuterten hohen Bedeutung weitere Möglichkeiten der Bindung an das Unternehmen in Erwägung gezogen werden. Nachfolgend dazu einige Ideen:

- Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen,
- besondere Zusatzleistungen (z. B. Sonderurlaub),
- mit der Betriebszugehörigkeit steigende Treueprämien,
- Karriereplan: Aussicht auf verantwortungsvolle Führungspositionen,
- Wettbewerbsklauseln in den Arbeitsverträgen.

3.4 Investition und Finanzierung

Faustregel: Bonität und Eigenkapital (IF1)

- ▶ *Eine angemessene Eigenkapitalausstattung eines Unternehmens ist zur Risikobegrenzung und Sicherung der Bonität unumgänglich.*

Erläuterungen:

Eigenkapital deckt mögliche Verluste ab. Eine angemessene Eigenkapitalausstattung kann man annehmen, wenn

- die *Eigenkapitalquote* über 30 Prozent (mindestens 20 Prozent) und
- die *Eigenkapitalreichweite* über vier Monaten (mindestens zwei Monate) liegt.

- Außerdem sollten die Netto-Verbindlichkeiten des Unternehmens höchstens das dreifache (allerhöchstens das sechsfache) der jährlichen Cash-flows ausmachen (*dynamischer Verschuldungsgrad* < 6).

Anzumerken ist allerdings, dass die Angemessenheit der Eigenkapitalausstattung natürlich vom Umfang der Risiken – und damit auch der Branchenzugehörigkeit – abhängt (vgl. Abschnitt 2.4.3). Beispielsweise hat ein Unternehmen mit einer höheren Umsatzrendite – bei gleichen Umsatzenschwankungen – eine niedrigere Wahrscheinlichkeit, Verluste zu erleiden, als ein Unternehmen mit geringerer Umsatzrendite. Für die Beurteilung der Angemessenheit der Eigenkapitalausstattung sollten deshalb auch Risikokennzahlen wie Umsatzrendite, Sicherheitsgrad oder Cash-flow-Marge herangezogen werden. Sinnvoll ist eine gezielte Abstimmung der Eigenkapitalausstattung mit den (durchaus messbaren) Leistungs-, Markt- und Kostenstrukturrisiken.

Tabelle 16: Kennzahlen zur finanziellen Stabilität

Finanzielle Stabilität	Branche	Zielwert	Selbst
Eigenkapitalquote		> 30 %	
dynamischer Verschuldungsgrad		< 3	
Eigenkapitalreichweite		> vier Monate	
Umsatzrendite		> 5 %	
Sicherheitsgrad		> 10 %	
Cash-flow-Marge		> 10 %	
Kapitalrückflussquote		> 10%	
Sicherheitsgrad	(Umsatz/Break-Even-Umsatz) – 1		
Umsatzrendite	(Gewinn (vor Steuer ohne a. o. Ergebnis)/Umsatz)		
Eigenkapitalquote	Eigenkapital/Bilanzsumme		
dynamischer Verschuldungsgrad	(Verbindlichkeiten (liquide Mittel)/Cash-flow)		
Eigenkapitalreichweite	Eigenkapital/(fixe Kosten) * zwölf Monate		
Cash-flow-Marge	Cash-flow/Umsatz		
Kapitalrückflussquote	(Cash-flow + Zinsen)/Bilanzsumme		

Für eine Gesamtbeurteilung der Bonität bzw. der Insolvenzgefährdung eines Unternehmens werden Frühwarnindikatoren eingesetzt, die – mit Hilfe einer so genannten multiplen Diskriminanzanalyse – einen „Bewertungs-Score“ ergeben. Neben Kennzahlen zur Eigenkapitalausstattung und zur Verschuldung fließen in diese Scores insbesondere Ertragskennzahlen ein.

Für die Berechnung dieses Scores sind in der folgenden Tabelle zwei relativ einfache Verfahren angegeben, bei denen jeweils die Ausprägungen der Kennzahlen mit den in der Tabelle angegebenen Gewichtungsfaktoren zu multiplizieren und die so errechneten Produkte dann aufzuaddieren sind. Scores unter Null (beim Kralicek-Verfahren; vgl. Peter Kralicek, Kennzahlen für Geschäftsführer, 1995) oder über 0,3 (beim Beermann-Verfahren; vgl. die Darstellung bei Kralicek (1995)) deuten auf eine hohe Insolvenzgefahr.

Tabelle 17: Ratingsysteme

Kennzahl	Kralicek	Beermann
Bilanzsumme/Verbindlichkeiten	0,08	
Vor-Steuer-Gewinn/Bilanzsumme	10	- 0,813
Vor-Steuer-Gewinn/Umsatz	5	- 0,105
Vorräte/Bilanzsumme	0,3	
Umsatz/Bilanzsumme	0,1	0,061
Cash-flow/Verbindlichkeiten	1,5	- 0,063
Abschreibungen/Sachanlagen		0,217
Investitionen/Abschreibungen		0,012
Bankverbindlichkeiten/Verbindlichkeiten		0,165
Vorräte/Umsatz		0,268
Verbindlichkeiten/Bilanzsumme		0,077
Vor-Steuer-Gewinn/Verbindlichkeiten		0,124

„extrem gut“	> 3	
„sehr gut“	2-3	< 0,2
„gut“	1-2	0,2-0,25
„befriedigend“	0-1	0,25-0,3
„insolvenzgefährdet“	< 0	> 0,3
„sehr schlecht“	< -2	> 0,35

Faustregel: Kapitalbindung optimieren (IF2)

- Eine unnötig hohe Kapitalbindung – insbesondere in Folge von Investitionen – ist zu vermeiden.

Erläuterungen:

Unnötig hohe Kapitalbindung – insbesondere in Folge von Investitionen – ist unbedingt zu vermeiden, weil sie zu steigendem Unternehmensrisiko, sinkender Wettbewerbsfähigkeit und sinkender Rentabilität führt. Die PIMS-Studie belegt die negativen Auswirkungen einer hohen Investitionsintensität auf die Rentabilität.

Mit dem ROI-Schema kann man zeigen, dass sich die *Rentabilität* eines Unternehmens als Produkt von *Umsatzrendite* (Gewinn/Umsatz) und *Kapitalumschlag* (Umsatz/Kapital) beschreiben. In vielen Unternehmen ist die Rentabilität zu schlecht, weil zu viel Kapital im Unternehmen gebunden ist, also der Kapitalumschlag zu niedrig ist.

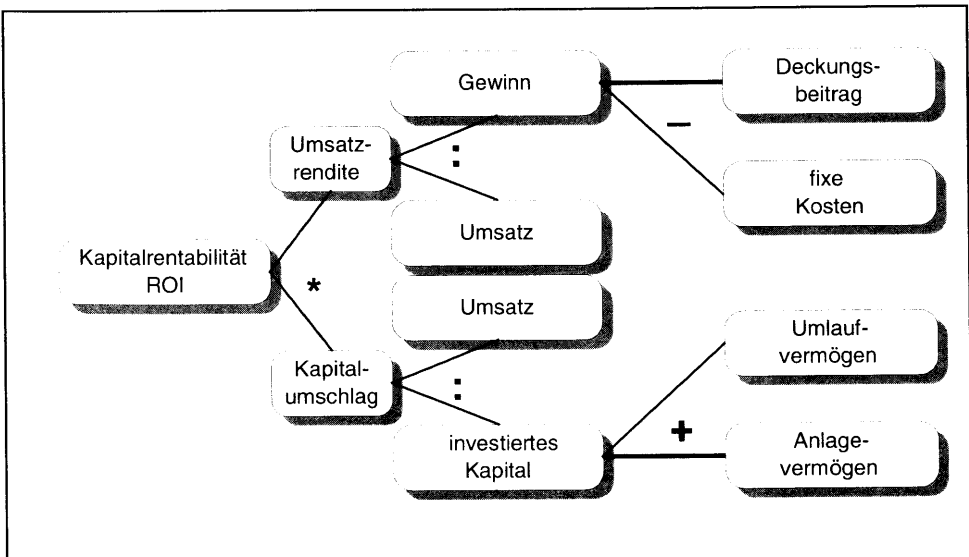


Abbildung 24: ROI-Schema

Man erkennt, dass sich der Kapitalumschlag erhöhen lässt, wenn man – bei gleichem Umsatz – Umlaufvermögen oder Anlagevermögen abbauen kann. Wesentlich ist aber, dass der Kapitalumschlag auch durch einen höheren Umsatz, also eine bessere Auslastung der Fertigungskapazitäten, steigerbar ist. In Krisensituationen ist eine Reduzierung der Kapitalbindung auch deshalb dringend geboten, um liquide Mittel zu erhalten.

Folgende Übersicht fasst die wichtigsten Ansatzpunkte zur Reduzierung des Kapitalbedarfs eines Unternehmens zusammen:

1. Abbau der Lagerbestände (Vorräte) durch eine bessere Lagerhaltungs- und Bestellmengenplanung,
2. Abbau der Lagerbestände (Vorräte) durch eine Reduzierung der Lieferbereitschaft,
3. Verkauf nicht betriebsnotwendiger Teile des Anlagevermögens (z. B. Immobilien),
4. Ausschüttung nicht betrieblich benötigter liquider Mittel an die Gesellschafter,
5. Intensivierung des Mahnwesens oder Einräumen von Skonto zur Reduzierung der Forderungen aus Lieferung und Leistung,
6. Verschieben von Investitionen durch die Erhöhung der betrieblichen Nutzungsdauer von Maschinen, Anlagen und Fahrzeugen,
7. Leasing von Kraftfahrzeugen, Maschinen, Anlagen usw. anstelle von Kauf.

Die folgende Tabelle zeigt, wie viel DM Umsatz in verschiedenen Branchen pro DM Kapitaleinsatz erwirtschaftet wird und welchen Anteil das Nettoanlagevermögen vom Bruttoanlagevermögen (= Anschaffungs- und Herstellkosten zu Wiederbeschaffungspreisen) ausmacht.

Tabelle 18: Kapitalumschlag und Modernitätsgrad

Branche	Kapitalumschlag	Modernitätsgrad
chemische Industrie	1,04	50 %
Baugewerbe	1,14	57 %
Elektrotechnik	1,15	53 %
Maschinenbau	1,22	49 %
Steine/Erden	1,23	52 %
Holzbearbeitung	1,51	50 %
Eisen, Blech- und Metallwaren	1,58	51 %
Textilgewerbe	1,62	43 %
Kunststoffwaren	1,74	57 %
Einzelhandel	2,45	62 %
Großhandel	2,54	62 %

Durch eine Optimierung der Lagerhaltungs- und Bestellpolitik kann man die Kapitalbindung in vielen Unternehmen deutlich verbessern. Zielsetzung dieser Planung ist dabei nicht nur der Kapitalbedarf, sondern es soll eine akzeptable *Lieferfähigkeit* (z. B. 95 Prozent oder 99 Prozent) bei minimalen Bestell- und Lagerkosten sichergestellt werden. Während die Bestellkosten oft fix sind, sind die Lagerkosten (z. B. Zinsen für gebundenes Kapital) variabel, also lagermengenabhängig.

Bei der hier beispielhaft angeführten, so genannten „(t,q)-Bestellpolitik“ wird eine Bestellung immer dann ausgelöst, wenn der verfügbare *Lagerbestand* B die *Bestellgrenze* S unterschreitet. Die *Bestellmenge* Q wird dabei so bestimmt, dass die Summe von Bestell- und Lagerkosten minimal wird.

Bei dieser Bestellpolitik gelten folgende Beziehungen:

1. **Sicherheitsbestand:**

$$R = \sigma * \lambda$$

2. **Optimale Bestellmenge**

$$Q = \sqrt{(2 * A * M / k)}$$

3. **Bestellgrenze:**

$$S = R + x * t$$

x : durchschnittlicher täglicher Lagerabgang

t : Lieferzeit (Wiederbeschaffungszeit in Tagen)

σ : Standardabweichung des Lagerabgangs

λ : Sicherheitsfaktor

z. B. Lieferbereitschaft 90 % $\Rightarrow \lambda = 1,28$

z. B. Lieferbereitschaft 95 % $\Rightarrow \lambda = 1,65$

z. B. Lieferbereitschaft 99 % $\Rightarrow \lambda = 2,33$

z. B. Lieferbereitschaft 99,9 % $\Rightarrow \lambda = 3$

t: Lieferzeit (Wiederbeschaffungszeit in Tagen)

R: Sicherheitsbestand

A: fixe Bestellkosten

M: Jahresbedarf (= Arbeitstage * x)

K: variable Lagerkosten (in Prozent des Lagerwertes)

Beispiel:

Die Königstädter Hausgeräte KG verkauft Waschmaschinen und bezieht diese direkt beim Hersteller. Eine sehr hohe Lieferbereitschaft – angestrebt werden 99 Prozent – sieht das Großhandelsunternehmen als seinen entscheidenden Wettbewerbsvorteil an. Bei der Waschmaschine „Megawash“ ist bekannt, dass der Hersteller durchschnittlich innerhalb von 4 Tagen liefert. Im Mittel werden 10 dieser Waschmaschinen pro Tag verkauft (Standardabweichung dieses Lagerabgangs: 3 Stück). Bei welcher Lagermenge (Bestellgrenze) sollten neue Waschmaschinen bestellt werden, um eine kostenminimale Bestellpolitik zu realisieren?

$$\text{Es gilt: } S = R + x * t = \sigma * \lambda + x * t = 3 * 2,33 + 9 * 1 = 7 + 9 = 16$$

Bei einer Lagermenge von 16 Stück sollten neue Waschmaschinen bestellt werden.

Faustregel: Kapitalbedarfsberechnung (IF3)

- *Bei Investitionsprojekten ist auf eine vollständige Erfassung des Kapitalbedarfs (einschließlich Umlaufvermögen) zu achten, um Finanzierungsprobleme zu vermeiden.*

Erläuterungen:

Schon viele Unternehmen sind in eine schwerwiegende Liquiditätskrise geraten, weil der Kapitalbedarf einer Investition oder einer anderen neuen Geschäftsaktivität unterschätzt wurde.

Die Ermittlung des Kapitalbedarfs eines Unternehmens oder einer Geschäftsaktivität geschieht in zwei Stufen: Zunächst wird der Kapitalbedarf für das *Anlagevermögen* ermittelt, dann der Kapitalbedarf für das *Umlaufvermögen*.

Zum *Anlagevermögen* zählen: Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Büroeinrichtung, Fahrzeuge etc.

Zum *Umlaufvermögen* zählen: Vorräte an Rohstoffen, Vorräte an gelagerten Fertigwaren, Büromaterial, ausstehende Forderungen, Kassenbestände.

Gerade der Kapitalbedarf zur Finanzierung des Umlaufvermögens wird häufig von Unternehmen vernachlässigt, was existenzbedrohende Liquiditätsprobleme bewirken kann.

Die *statische* Kapitalbedarfsrechnung ermittelt aus Zahlen über die mittleren Produktionszeiten sowie Annahmen über die mittleren Aus- und Einzahlungsströme denjenigen *Kapitalbedarf*, der zur *Vorfinanzierung* des Anlage- und Umlaufvermögens notwendig ist. Benötigt man z. B. einen Monat für die Produktion, lagert die Fertigwaren dann zwei Monate und muss schließlich einen Monat bis zum Zahlungseingang durch die Kunden warten, so sind vier Monate vorzufinanzieren.

Die wichtigsten Komponenten des Umlaufvermögens lassen sich folgendermaßen abschätzen:

- Vorräte an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen
= Materialaufwand der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe * Ø Lagerdauer (in Wochen)/52
- Vorräte an unfertigen Erzeugnissen
= Umsatz * Ø Produktionsdauer (in Wochen)/52
- Vorräte im Fertigwarenlager
= Umsatz * Ø Lagerdauer der fertigen Produkte (in Wochen)/52
- Forderungen aus Lieferung und Leistung
= Umsatz * Ø Debitorenfrist/52

AKTIVA	PASSIVA
Anlagevermögen: Grundstücke Gebäude Maschinen Umlaufvermögen: Vorräte Forderungen Wertpapiere Kassenbestand	Eigenkapital Fremdkapital
= Bilanzsumme (Aktiva)	= Bilanzsumme (Passiva)

Faustregel: Wertsteigernde Investitionen (IF4)

- ▶ *Investitionen müssen eine Kapitalrendite mindestens in Höhe der Kapitalkosten erwarten lassen, um den Unternehmenswert zu steigern.*

Erläuterungen:

Unternehmen sollten die Rentabilität des von ihnen eingesetzten Kapitals regelmäßig prüfen. Grundsätzlich sollte das Kapital in die Geschäftsfelder investiert werden, die die höchsten Renditen erzielen bzw. zukünftig erwarten lassen. Investitionen, deren Rentabilität unter den Kapitalkosten liegt, sind „wertvernichtend“ und sollten daher unterbleiben (vgl. Abschnitt 2.2.1).

Der so genannte „Leverage-Effekt“ bewirkt, dass Investitionsprojekte mit einer höheren Gesamtkapitalrentabilität als Fremdkapitalrentabilität mit zunehmendem Verschuldungsgrad eine höhere Eigenkapitalrendite ausweisen. Für die Beurteilung der operativen (d. h. von Finanzierungsstruktur unabhängigen) Rentabilität einer Investition oder eines ganzen Geschäftsfeldes ist deshalb die *Gesamrentabilität* besser geeignet. Die Gesamrentabilität wird definiert als Summe aus Gewinn und Zinsaufwand, bezogen auf das investierte Kapital. Zinsen und Gewinne sind die Überschüsse, die an Eigen- und Fremdkapitalgeber ausgeschüttet werden können.

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

Die Gesamtkapitalrenditen in Deutschland liegen – je nach Branche – zwischen ca. fünf Prozent und ca. vierzehn Prozent (vgl. Branchenkenzahlen im Anhang). Investitionsprojekte mit einer Gesamtkapitalrendite unter zehn Prozent sollten möglichst vermieden werden, weil im Durchschnitt der Branchen die Kapitalkosten etwa diese Höhe haben.

Investitionsprojekte mit geringerer Rentabilität zerstören somit Unternehmenswert (vgl. Abschnitt 2.2.1).

Ein besonders gut für den Vergleich von Investitionsprojekten mit bestehenden Anlagen sowie dem Vergleich von Geschäftsfeldern oder ganzen Unternehmen geeigneter Maßstab der Rentabilität ist die eng mit dem Shareholder-Value-Konzept verwandte *CFROI-Methode*. CFROI steht für Cash-flow Return on Investment. Diese Kennzahl ist eine auf der internen Zinsfußberechnung basierende Kennzahl, die die Schwächen anderer Rentabilitätskennzahlen (z. B. Verzerrungen durch unterschiedliche Abschreibungspraktiken oder Lebensdauercharakteristika²⁷) nicht hat.

Zur Berechnung des CFROI werden die folgenden Parameter benötigt:

- **Bruttoinvestitionsbasis (B):** Als Bruttoinvestitionsbasis wird der Wiederbeschaffungswert aller nötiger Aktiva (also z. B. inklusive Vorräte) abzüglich des durch die Investition entstehenden nicht-verzinslichen Fremdkapitals (Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung) angesetzt. Zum Vergleich bzw. der Beurteilung der Rentabilität bestehender Anlagen werden die jeweiligen historischen Anschaffungspreise auf den gegenwärtigen Zeitpunkt inflationiert, um den geschätzten Wiederbeschaffungswert zu erhalten.
- **Nutzungsdauer der Sachanlagen (T):** Bei bereits in Betrieb befindlichen Anlagen kann die Nutzungsdauer berechnet werden, indem die historischen Anschaffungsausgaben durch die jährlichen Abschreibungen dividiert werden.
- **Zeitreihe der Cash-flows (C_t):** Verwendet werden hier die Cash-flows vor Zinsen und nach Steuern (evtl. abgesehen von anrechenbarer Körperschaftsteuer), also Gewinn + Abschreibungen + Zinsen. Im Fall von Wachstum müsste man Investitionen in Working Capital abziehen, also die niedrigeren, „freien Cash-flows“ ansetzen.

Der CFROI ergibt sich – quasi als „interner Zins“ einer Kapitalwertberechnung – durch iterative Berechnung von i in folgender Gleichung:

$$B = \sum_{t=0}^T z_t * (1+i)^{-t}$$

Näherungsweise wird oft von konstanten oder mit konstanter Rate wachsenden Cash-flows ausgegangen und nur für die letzte Nutzungsperiode ein eigener Wert festgelegt (Berücksichtigung des Restwertes etc.). Als groben Schätzer für den CFROI kann man den Quotienten aus durchschnittlichen free Cash-flow und der Hälfte der Bruttoinvestitionsbasis verwenden.

27 So wird beispielsweise die Rentabilität einer älteren und damit weitgehend abbeschriebenen Anlage (niedriger bilanzierter Wert) ceteris paribus höher sein als die einer ansonsten identischen, aber neuen Anlage. Die so berechnete Rentabilität ist durch die Vernachlässigung des Zeitpunktes notwendiger Ersatzinvestitionen verzerrt und somit kein geeigneter Maßstab für strategische Investitionsentscheidungen.

Schwächen der CFROI-Methode ergeben sich aus Unsicherheiten bei der Prognose zukünftiger Cash-flows. Die Cash-flow-Prognosen basieren auf Prognosen des Marktwachstums, der Kostenentwicklung (evtl. unter Berücksichtigung von Erfahrungskurveneffekten) und des erwarteten Marktanteils (der wiederum auf einer Beurteilung der Wettbewerbsvorteile fußt). Außerdem liegt der CFROI-Methode die problematische Prämisse der Wiederanlage von Auszahlungen zum errechneten CFROI zugrunde (analog wie bei der üblichen Internen Zinsmethode). Schließlich ist bei der Interpretation des CFROI der Risikoaspekt zu berücksichtigen. Da das Risiko aus Prognoseunsicherheiten mit der Zeit zunimmt, kann man für eine erste Risikoabschätzung die (dynamische) Amortisationsdauer verwenden, also der Zeitraum bis zu dem das Startinvestment zurückgeflossen ist (oder der Kapitalwert erstmals positiv wird).

Ob ein berechneter CFROI (oder auch eine berechnete Gesamtkapitalrendite) aber tatsächlich ausreichend ist, die Durchführung der Investition somit den Unternehmenswert steigert, hängt von den Kapitalkosten und damit vom Risiko ab. Finanziert wird eine Investition mit Eigen- und Fremdkapital. Die Kapitalkosten ergeben sich daher als Mittelwert der Fremdkapitalkosten k_f (Darlehenszinssatz) und den Eigenkapitalkosten k_e , daher spricht man auch von „weighted average cost of capital“ (WACC):

$$\text{WACC} = (1-s) * \text{FK} * k_f + \text{EK} * k_e^{28}$$

Zu beachten ist, dass die Anteile an Eigenkapital (EK) und Fremdkapital (FK) jeweils mit ihrem Marktwert – nicht dem Bilanzwert – zu gewichten sind. Der Wert des Eigenkapitals – also der Unternehmenswert – liegt üblicherweise über dem bilanziellen Wert des Eigenkapitals, der sich näherungsweise mit dem vier bis siebenfachen des durchschnittlichen Vorsteuer-Gewinns der letzten drei Geschäftsjahre abschätzen lässt.

Es gibt hier einen linearen Zusammenhang zwischen den Eigenkapitalkosten als geforderter Rendite und dem Risiko eines Unternehmens oder einer Investition. Diese Eigenkapitalkosten können mit dem „Capital-Asset-Pricing-Modell“ (CAP-Modell; oder im multivariaten Fall mit der Arbitrage-Pricing-Theory (APT)), der Kapitalmarkttheorie von Sharpe wie folgt berechnet werden:

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

Dabei drückt β das „systematische Risiko“ aus, also die Wirkungen allgemeiner, nicht-unternehmensspezifischer Einflüsse auf die Rentabilität (z. B. Konjunktur- und Zinsentwicklung). In diesem Zusammenhang bedeutet:

$\beta = 0$: „kein systematisches Risiko“

$\beta = 1$: „durchschnittliches Risiko“

$\beta = 2$: „sehr hohes Risiko“.

²⁸ s berücksichtigt die Konsequenzen der Abzugsfähigkeit von Zinsaufwendungen bei der Steuermittlung, was die Kosten des Fremdkapitals im Vergleich zum Eigenkapital senkt. Unter Berücksichtigung der Anrechenbarkeit der Körperschaftsteuer auf die Einkommensteuer kann man s etwa mit 0,3 abschätzen (vgl. Richter/Simon-Keuenhof, 1998).

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

Tabelle 19: Beispielhafte Berechnung des Kapitalkostensatzes

(1) Eigenkapitalkosten	
Risikoloser Zinssatz (r_0)	6,5 %
Allgemeiner Risikozuschlag für Eigenkapital ($r_m - r_0$)	5,0 %
Geschätzter β -Koeffizient	1,4
⇒ Eigenkapitalkosten	13,5 %
Anteil des Eigenkapitals (zu Marktwerten):	50 %
(2) Fremdkapitalkosten	
Fremdkapitalzinssatz	8,0 %
Gewinnsteuersatz (bei Vollausschüttung)	20 %
⇒ Fremdkapitalzinssatz nach Steuern	6,5 %
Anteil des Fremdkapitals (zu Marktwerten)	50 %
Durchschnittliche Gesamtkapitalkosten = $0,5 * 13,5 \% + 0,5 * 6,5 \% = 10 \%$	

Bei einem Unternehmen mit mehreren, unterschiedlich riskanten Geschäftsfeldern kann man den Eigenkapitalbedarf (Risikodeckungspotenzial) jedes Geschäftsfeldes mit dem Risikoumfang (Value-at-Risk) bestimmen. So lassen sich auch risikoadjustierte Rentabilitätskennzahlen – wie der RORAC – berechnen (vgl. Abschnitt 2.4.3). Eine relativ einfache Kennzahl, die Risiko und Rendite gemeinsam betrachtet, ist das Sharpe-Ratio, das sich als Quotient von Rendite abzüglich risikoloser Zinsen zur Standardabweichung der Rendite berechnen lässt.

Wie schon erwähnt, ist die Annahme von Gesamtkapitalkosten von etwa zehn Prozent allgemein eine gute Näherung, wenn man keine genaueren Berechnungen anstellen möchte. Bei einem hohen Eigenkapitalanteil (bzw. Eigenkapitalbedarf) oder hohem systematischen Risiko sollte man tendenziell mit höheren Werten rechnen.

Da häufig auch eine genaue Abschätzung der Freien Cash-flows (und damit der Rentabilität) von Investitionen schwierig ist, fasst nachfolgende Übersicht ergänzend einige wichtige „qualitative“ Kriterien zur Beurteilung von Investitionen in bestimmte Tätigkeitsfelder als Orientierungshilfe zusammen.

Tabelle 20: Charakteristika günstiger und ungünstiger Investitionsalternativen

„günstig“	„ungünstig“
geringe Konjunkturschwankungen	hohe Konjunkturschwankungen
lange Lebenszyklen, keine Substitution	kurze Lebenszyklen
gute Differenzierungsmöglichkeiten	keine Differenzierungsmöglichkeiten
geringer Fixkostenanteil	hoher Fixkostenanteil
viele verschiedene Kunden	wenige Kunden
hoher Marktanteil, viele Wettbewerber	kleiner Marktanteil
starkes Nachfragewachstum	sinkende Nachfrage
hohe Markteintrittshemmnisse	keine Markteintrittshemmnisse
Investitionsausgaben rückgewinnbar	hoher Anteil „versunkener Kosten“

Faustregel: Liquiditätsreserven (IF5)

► *Liquiditätsreserven in ausreichender Höhe sollten immer vorgehalten werden.*

Erläuterungen:

Zahlungsunfähigkeit ist die häufigste Ursache für den Konkurs von Unternehmen. Häufige Ursachen für Zahlungsunfähigkeit sind

- Forderungsverlust wegen des Konkurses wichtiger Kunden,
- verzögerter Zahlungseingang von Kunden (steigende Debitorendauer),
- hohe Kapitalbindung in schlecht verkäuflichen Vermögenswerten (z. B. Immobilien, Vorräte) in Verbindung mit hohen Tilgungsverpflichtungen,
- negative Cash-flows wegen unbefriedigender Ertragskraft.

Da selbst grundsätzlich ertragstarke Unternehmen von einer kurzfristigen Verschlechterung der Liquiditätslage betroffen werden können, sollten – als Orientierungswerte – drei Liquiditätsregeln eingehalten werden:

1. Die kurzfristigen Verbindlichkeiten sollten nicht höher sein als liquide Mittel + kurzfristige Forderungen + veräußerbare Wertpapiere.
2. Der (erwartete) Kapitalrückfluss (Cash-flow) sollte mindestens acht Prozent des investierten Kapitals (Bilanzsumme) ausmachen (d. h. Kapitalrückflussquote > 8 Prozent).
3. Die Liquiditätsreserven (liquide Mittel, veräußerbare Wertpapiere, freie Kontokorrentlinien) sollten die fixen Kosten eines Unternehmens mindestens zwei Monate decken.

Tabelle 21: Maßnahmen in der Liquiditätskrise

Produktion	Absatz	Beschaffung	Personal	Finanzen
Übergang zum Einschichtbetrieb	Preis/Rabattveränderungen Erhöhung/ Abbau von Serviceleistungen	Abbau von Lagerbeständen	Einstellungsstopp	Beschleunigung des Forderungseinzugs
Überprüfung des Qualitätsniveaus	Prämiensetzung für Verkäufer	Ermittlung neuer Beschaffungsquellen	Kurzarbeit	Beschleunigung des Forderungseinzugs
Verringerung der Durchlaufzeiten	Durchführung von Werbeaktionen	Veränderung der Bestellmengen	Abbau von Überstunden	Nutzung des Factoring
Durchführung von Reparaturen mit eigenen Kräften	Verringerung der Versandzeiten	Einholung von Vergleichsangeboten	Entlassungen	Verzögerungen von Auszahlungen
Verbesserung der Termintreue	Ausweitung/ Straffung von Lager- u. Auslieferungsfunktionen	Verringerung der Bezugszeiten	Abbau freiwilliger sozialer Leistungen	Erhöhung der Kreditlinien
Abbau von Zwischenlagern	Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit	Senkung der Transport-/ Lagerkosten	Nichtbesetzung freierwerdender Arbeitsplätze	Einholung von Patronatserklärungen
Durchführung von Sparprogrammen im Hinblick auf – Materialverbrauch – Energieverbrauch	Absicherung der Produzentenhaftung	Abwälzung der Lagerung bestellter Waren auf Lieferanten	Abfindung für Kündigungen	Bessere Nutzung von Skonti
Verstärkte Nutzung von Wertanalyse, Typung, Normung	Prüfung der Bonität von Kunden	Verstärkter Einsatz von Wertanalyse/ ABC-Analyse	Werksurlaub	Ausnutzung von Lieferantenkrediten
			Durchführung vorzeitiger Pensionierungen	Stundung
			Lohn- und Gehaltsstopp	Absicherung vor Währungsrisiken

Da offensichtlich auch persönliche Probleme mit der Hausbank Liquiditätsengpässe auslösen, ist es sinnvoll, zu mehr als einer Bank Verbindungen zu unterhalten. Ebenfalls eine relativ häufige Ursache von Liquiditätsproblemen ist das Vergessen von erforderlichen Steuerzahlungen gerade bei Personengesellschaften.

Nachfolgend sind einige Vorschläge zur Behebung von Liquiditätsengpässen zusammengefasst:

- Mahnwesen intensivieren, ggf. Factoring-Unternehmen einschalten,
- Sale-and-lease-back von Anlagevermögen,
- Verkauf nicht betriebsnotwendiger Vermögensgegenstände,
- Gesellschafterdarlehen oder Aufnahme neuer Gesellschafter,
- Steuerrückzahlung durch Verlustrückträge,
- höhere Kundenskonti, Anzahlungen von Kunden vereinbaren,
- Lagerbestände abbauen, Sonderverkaufsaktionen, nur noch nötigste Bestellungen,
- Lieferantenrechnungen „liegen lassen“, ggf. längere Zahlungsziele vereinbaren,
- Tilgung, Zinsen, Leasingraten, Weihnachtsgeld stunden lassen,
- Weiterbildung, Werbung etc. reduzieren.

Eine Übersicht zu ergänzenden leistungswirtschaftlichen Maßnahmen, die in einer Liquiditätskrise ergänzend geprüft werden sollten, fasst Böckenförde (1996, S. 91) wie in Tabelle 21 zusammen.

Faustregel: Skontonutzung (IF6)

- ▶ *Skonto sollte bei Einkäufen grundsätzlich in Anspruch genommen werden.*

Erläuterungen:

Der Verzicht auf die Nutzung von Skonto bei der Bezahlung von Lieferungen zur Liquiditätssicherung ist die teuerste Finanzierungsart und sollte unbedingt vermieden werden. Mit der folgenden Gleichung lässt sich der Vergleichszins eines bestimmten Skontosatzes berechnen:

$$i = \frac{S}{Z - s} * 360$$

i: Jahreszins des Skonto

Z: Zahlungsziel (in Tagen)

s: Skontofrist bis zu der Skonto abgezogen werden kann (in Tagen)

S: Skontosatz

Beträgt beispielsweise das Zahlungsziel 30 Tage und können innerhalb von sechs Tagen drei Prozent Skonto abgezogen werden, so entspricht dies einem Jahreszins von 45 Prozent. Allerdings ist anzumerken, dass bei ausreichender Abhängigkeit des Lieferanten

vom Kunden möglicherweise die Skontofrist überschritten und dennoch der Skonto abgezogen werden kann.

Ein Verzicht auf Skonto führt zu einem Kostennachteil von bis zu zwei Prozent bezogen auf den Umsatz; dies ist etwa die durchschnittliche Umsatzrendite im Handel. Ein solcher Wettbewerbsnachteil ist nicht leicht auszugleichen.

Faustregel: Darlehenslaufzeiten (IF7)

► *Bei niedrigen Zinsen langfristige Darlehenslaufzeiten vereinbaren.*

Erläuterungen:

Wenn das Zinsniveau niedrig ist, sollte man diese günstigen Konditionen durch eine langfristige Festschreibung der Zinskonditionen sichern. Umgekehrt sollte bei sehr hohem Zinsniveau tendenziell eine kurzfristige Finanzierung vorgenommen werden (vgl. aber die folgende Regel „Fristenkongruenz“).

Leider ist es nicht ganz einfach zu entscheiden, ob ein Zinsniveau „hoch“ oder „niedrig“ ist. Zur Beurteilung des aktuellen Zinsniveaus kann man sich aber an folgenden Werten orientieren:

- Eine mittlere nominale von Bundesanleihen mit zehnjähriger Laufzeit liegt bei etwa sieben bis 7,5 Prozent; sehr niedrige Zinsen liegen bei etwa fünf Prozent. In der Spitze lagen die Renditen bei gut zehn Prozent.
- Eine mittlere Realverzinsung von Bundesanleihen mit zehnjähriger Laufzeit (also Rendite minus aktueller Inflationsrate) liegt bei etwa vier Prozent.

Außerdem ist es als Indiz für ein hohes Zinsniveau anzusehen, wenn die Renditen von zehnjährigen Bundesanleihen unter dem Zins für kurzlaufende Anleihen (oder dem Geldmarktzins) liegen. Normalerweise sind bei höheren Laufzeiten höhere Renditen zu erwarten.

Hypothekendarlehen sind etwa 0,5 Prozent bis ein Prozent teurer als die Verzinsung von Bundesanleihen mit derselben Laufzeit.

Ergänzend ist anzumerken, dass es für einen erheblichen Teil aller Investitionsvorhaben – von der Existenzgründung über Ersatzinvestitionen bis zur Betriebsmittelausweitung – zinsgünstige staatliche Förderprogramme gibt. Hier lohnt meist eine Fördermittelrecherche durch einen (bankunabhängigen) Berater.

Faustregel: Fristenkongruenz (IF8)

► *Langfristig im Unternehmen verbleibende Vermögenswerte langfristig finanzieren.*

Erläuterungen:

Die so genannte „Goldene Bilanzregel“ fordert, dass langfristig im Unternehmen verbleibende Vermögenswerte durch langfristig zur Verfügung stehendes Kapital finanziert werden. Damit wird das Risiko einer unklaren Anschlussfinanzierung und stark schwankender Finanzierungskosten (Zinsänderungen) vermindert.

Der so genannte Anlagendeckungsgrad –2 sollte – als Orientierungsgröße – deutlich über 100 Prozent liegen (besser sind ca. 150 Prozent).

$$\text{Anlagendeckungsgrad 2} = \frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfrist. Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} * 100$$

Unbedingt vermieden werden sollte die nicht ganz seltene Finanzierung von Maschinen oder gar Immobilien über ein Kontokorrentkonto. Kontokorrentkredite sind teuer. Außerdem implizieren die häufigen Zinsanpassungen ein hohes Risiko.

Die Höhe des Zinsänderungsrisikos bezüglich des ökonomischen Wertes einer Anleihe oder eines Darlehens lässt sich wie folgt abschätzen:

$$\Delta W = D * W * \Delta i \quad \text{mit} \quad D = \frac{\sum_{t=0}^T t * (1+i)^{-t} * z_t}{\sum_{t=0}^T (1+i)^{-t} * z_t}$$

W: Wert des Kredits oder Anleihe

ΔW : Wertänderung

D: Duration (= mittlere Kapitalbindungsdauer)

i: Marktzins in Prozent

Δi : Zinsänderung in Prozent-Punkten

T: Laufzeit in Jahren

Z_t : Zahlung zum Zeitpunkt t

Faustregel: Rückstellungen bilden (IF9)

- ▶ *Die beste Möglichkeit, Steuern zu stunden, besteht darin, alle Möglichkeiten der Bildung von Rückstellungen zu nutzen.*

Erläuterungen:

Niemand möchte unnötig viel Steuern zahlen. Gemeinsam mit seinem Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer sollte ein Unternehmer daher in jedem Jahr systematisch nach Möglichkeiten der Steuerersparnis (Steuerstundung) suchen. Leider werden hier viele Steuerberater nicht von sich aus beratend aktiv. Zur Steuerersparnis werden dann besonders häufig Investitionsprojekte vorgeschlagen, deren Abschreibungen steuermindernd sind. Hier ist jedoch größte Vorsicht angebracht. Trotz Abschreibungen sollte nur investiert werden, wenn dies wirklich zwingend erforderlich ist bzw. die erwartete Rendite die Kapitalkosten übersteigt. Häufig vernachlässigt werden dagegen die interessanten (und relativ risikolosen) Steuersparmöglichkeiten durch die Bildung von Rückstellungen, bei denen durchaus ein gewisser Ermessensspielraum besteht. Rückstellungen können bzw. müssen beispielsweise gebildet werden für:

- Pensionsverpflichtungen,
- nicht in Anspruch genommenen Urlaub,
- Steuerverpflichtungen,
- Jahresabschlusskosten,
- Risiken aus Gerichtsprozessen,
- Risiken durch Garantie- bzw. Gewährleistungsverpflichtungen,
- zukünftige Entsorgungs- oder Rekultivierungsaufwendungen,
- erforderliche Reparaturaufwendungen usw.

Faustregel: Wachstumsfinanzierung (IF10)

- ▶ *Wachstum ist nur sinnvoll, wenn es finanzierbar ist.*

Erläuterungen:

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

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

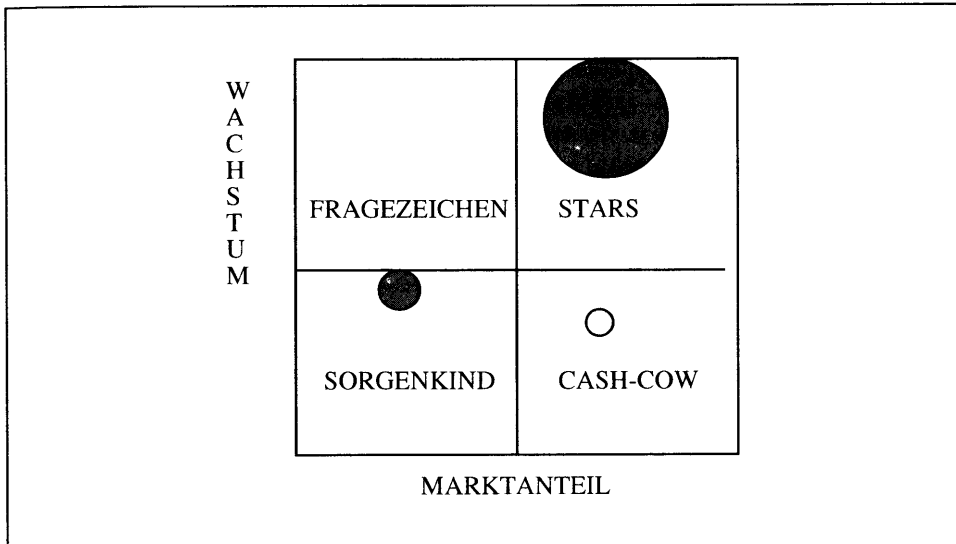


Abbildung 25: Marktanteil-Wachstum-Portfolio

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

- Kapitalbedarf,
- Rentabilität.

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

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

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

Den Marktführer in einem schnell wachsenden Markt bezeichnet man als Star. Wenn diese Geschäftsfelder zum Teil durchaus rentabel sind, haben sie einen hohen Kapitalbedarf. Dies liegt daran, dass das hohe Unternehmenswachstum eine Zunahme an Sachanlagen, Vorräten und Außenständen bewirkt. Sieht man vereinfachend von Größendegressionseffekten ab, so wächst der Kapitalbedarf einer Geschäftseinheit proportional zum Umsatz. Eine Star-Geschäftseinheit kann sich nur dann selbst finanzieren, wenn die Nachsteuerrendite auf das investierte Vermögen mindestens so groß ist wie die Wachstumsrate des Umsatzes einschließlich der Inflationsrate. In der Regel ist eine Selbstfinanzierung der Stars nicht gegeben.

Da in der Wachstumsphase die freien Cash-flows (Cash-flows abzüglich notwendiger Investitionen) bei Star-Geschäftseinheiten in der Regel negativ sind, ist ein Rückfluss dieser Investitionen meist erst in der Konsolidierungsphase des Marktes möglich. Die Cash-Rückflüsse liegen unter Umständen also weit in der Zukunft. Eine gute Chance auf Rückgewinnung des investierten Kapitals besteht nur dann, wenn vor Erreichen der Reifephase eines Marktes bereits eine marktführende Stellung erreicht wurde. Da – auch wenn häufig zeitweise Gewinne ausgewiesen werden – nur die zwei bis drei marktführenden Unternehmen häufig wirklich in der Lage sind, ihr investiertes Kapital zurückzugewinnen, muss man davon ausgehen, dass sehr viele Wettbewerber auf falschen Märkten tätig sind und ihr Geld an falschen Stellen investiert haben (*Cash-Falle*). Für ein Geschäftsfeld, das in der Position eines Fragezeichens ist, ist es schwer, eine marktführende Stellung zu erreichen. In der Regel ist es ratsamer, ein Fragezeichen als Geschäftseinheit aus dem Markt zu eliminieren, wenn die Ressourcen des Unternehmens nicht ausreichen, das Wachstum so zu forcieren, dass eine marktführende Stellung erreicht wird oder es seinen Marktanteil verteidigt oder eine Spezialisierung auf eine bestimmte Marktnische, die der Marktführer nicht optimal versorgen kann, möglich ist. Will ein Unternehmen ein Geschäftsfeld, in dem es im Moment eine Fragezeichen-Position inne hat, zum Marktführer machen, so ist dafür in der Regel ein sehr großer Kapitaleinsatz notwendig. Hat beispielsweise der Marktführer einen Marktanteilsvorteil von 2:1, so bewirkt der Erfahrungskurveneffekt einen fünf- bis achtprozentigen Kostenvorteil bei der Wertschöpfung. Der prozentuale Kostenvorteil, multipliziert mit dem Kapitalumschlag, entspricht dem Cash-flow, der von den kleineren Wettbewerbern zusätzlich investiert werden muss, um die Wachstumsgeschwindigkeit des Marktführers einzuhalten. Noch höhere Investitionen sind notwendig, um eine höhere Wachstumsgeschwindigkeit zu erreichen, also die Möglichkeit zu erhalten, Marktführer zu werden.

Zusammenfassend kann man als Orientierungswerte festhalten:

1. Die Gesamtkapitalrendite eines Unternehmens muss mindestens so hoch sein wie die Wachstumsrate, um Wachstum ohne zusätzliches Fremdkapital finanzieren zu können.
2. Die Eigenkapitalrendite (nach Steuern) eines Unternehmens (die Wachstumsrate des Eigenkapitals) muss mindestens so hoch sein wie die Wachstumsrate, um die Eigenkapitalquote nicht sinken zu lassen.

3.5 Organisation, Information und Planung

Faustregel: Planungskreis (OIP1)

- ▶ *Maßnahmen müssen zielkonform und fundiert geplant sein. Die Resultate der Umsetzung sollten kontrolliert werden.*

Erläuterungen:

Die fundierte Planung und Realisierung eines Projektes – z. B. einer Investition oder einer Marketing-Maßnahme – kann man als Regelkreis auffassen, d. h. nach einer genauen Festlegung der Ziele müssen systematisch die geeigneten Maßnahmen ausgewählt und ihre Wirkungen kontrolliert werden.

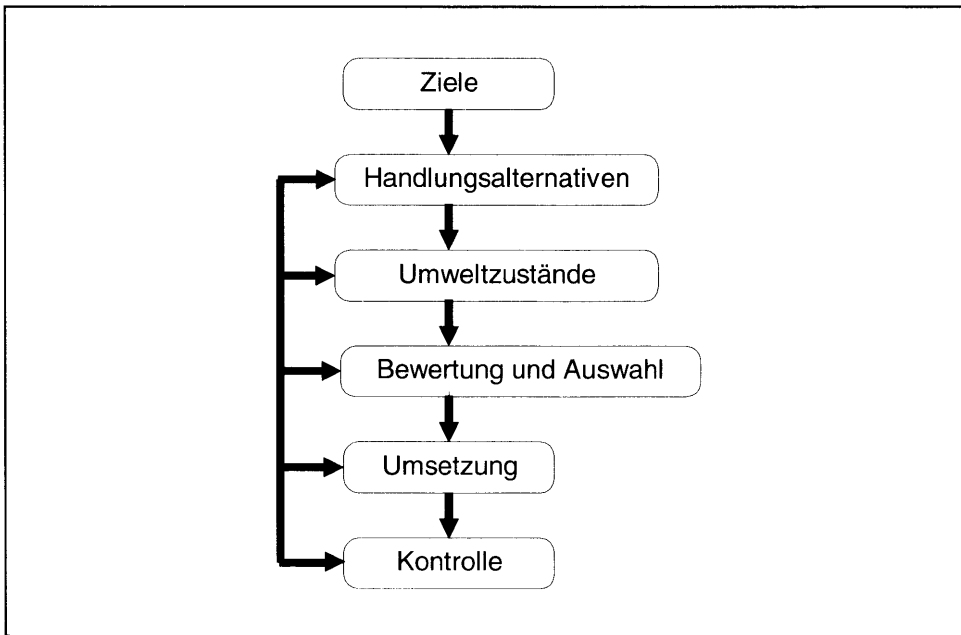


Abbildung 26: Planungskreis

Bei allen größeren Vorhaben bietet es sich an, explizit einen Planungskreis zu konzipieren. In Abschnitt 5.3. wird dieses Vorgehen für eine systematische Planung und Durchführung von Maßnahmen näher erläutert.

Faustregel: Aufgaben- und Kompetenzregelungen (OIP2)

- ▶ *Jeder Mitarbeiter muss wissen, welche Aufgaben und Kompetenzen er hat, und er muss notfalls vertretbar sein.*

Erläuterungen:

Geschäftsprozesse sind oft so schlecht dokumentiert, dass Mitarbeiter ihre exakte Aufgabe im Rahmen des Prozesses nicht kennen (Beispiel: fehlende Stellenbeschreibung), was dazu führt, dass bestimmte notwendige Tätigkeiten verzögert oder überhaupt nicht ausgeführt werden. Besonders bei der Übergabe von Aufgaben zwischen verschiedenen Bereichen, also an den Schnittstellen, treten häufig Probleme auf.

Eine Stellenbeschreibung dient dazu, eine klare, durchdachte und jedermann bekannte Regelung der Aufgaben- und Kompetenzverteilung im Unternehmen zu treffen. Sind Stellen falsch konstruiert, falsch oder gar nicht dokumentiert oder falsch besetzt, können folgende typische Probleme auftreten:

- unklare Aufgabenverteilung zwischen den Beschäftigten und damit mangelnde Motivation der Mitarbeiter,
- Über- oder Unterbelastung bestimmter Personen oder Abteilungen durch eine falsche Einschätzung des zugeteilten Arbeitsaufwands,
- Ablauffehler durch fehlende, falsche oder verspätete Informationen,
- mangelnde oder falsche Qualifikation der Mitarbeiter auf bestimmten Stellen,
- hoher Aufwand bei der Einführung neuer Mitarbeiter.

Zur Vermeidung solcher Probleme können Stellenbeschreibungen beispielsweise folgende Angaben enthalten:

- Vor- und Nachname des Stelleninhabers,
- Personalnummer,
- Kostenstelle, der die Stelle zugeordnet ist,
- ggf. Gehaltsgruppe und Hierarchiestufe,
- Bezeichnung der Stelle,
- Vertreter des Stelleninhabers,
- Stellen, die durch den Stelleninhaber vertreten werden,
- Zielsetzung und Hauptaufgabe der Stelle,
- Angabe der dem Stelleninhaber übergeordneten Stelle (Vorgesetzter),
- Untergebene des Stelleninhabers,
- besondere Befugnisse und Vollmachten des Stelleninhabers,
- ggf. inner- und außerbetriebliche Informationsbeziehung des Stelleninhabers,
- strukturierte Beschreibung der wichtigsten Tätigkeiten,
- erwünschtes Qualifikationsprofil (Ausbildungsberuf bzw. Studienschwerpunkte, betriebliche Schulungen, sonstige Kenntnisse und persönliche Eigenschaften).

Eine solche Stellenbeschreibung sollte nicht als zu bürokratisches Instrument missverstanden werden. Sie soll insbesondere die grundlegenden Aufgaben/Ziele einer Stelle festhalten und ist nicht als vollständige Aufzählung sämtlicher Tätigkeiten zu interpretieren.

Faustregel: Projektplanung (OIP3)

- ▶ *Nur ein konkreter, detaillierter und realistischer Projektplan sichert die Umsetzung von Ideen, Strategien und Planungen.*

Erläuterungen:

Es ist offensichtlich, dass die beste Planung erfolglos bleibt, wenn sie nicht umgesetzt werden kann. Für das Nichtrealisieren eines operativen oder strategischen Planes kann es verschiedene Ursachen geben:

- Sie war prinzipiell undurchführbar, weil beispielsweise die notwendigen Ressourcen an Kapital oder Personal fehlen.
- Die zur Umsetzung der Planung notwendigen Einzelmaßnahmen waren nicht detailliert genug festgelegt.
- Die Umsetzung scheitert an unzureichend motivierten Mitarbeitern, die an festgefahrenen Verhaltensweisen und Organisationsstrukturen festhalten wollen und jeder Veränderung ablehnend gegenüberstehen.

Die Umsetzung komplexer Planungen sollte durch ein Projektmanagement sichergestellt werden. Für jedes Projekt, das zur Realisierung der Unternehmensstrategie notwendig ist, sollte ein *Projektplan* entwickelt werden. Ein solcher Projektplan enthält schriftlich fixiert die folgenden Informationen:

- (1) Projektbezeichnung
- (2) Projektzielsetzung
- (3) Projektleiter
- (4) betroffene Abteilungen
- (5) Projektablauf (Beschreibung der einzelnen Projektschritte)
Je Projektschritt:
 - (5.1) Projektschrittnummer
 - (5.2) Beschreibung des Projektschritts
 - (5.3) Starttermin (Soll-Ist)
 - (5.4) Endtermin (Soll-Ist)
 - (5.5) Ausführer
- (6) Projektaufwand (Soll-Ist)
- (7) Projekteinsparung (Soll-Ist)

Bei umfangreicheren Projekten ist es meist notwendig, dass die einzelnen Schritte der Projektdurchführung in Unterschritte gegliedert werden. Außerdem kann bei sehr komplexen Projekten der Einsatz der Netzplantechnik sinnvoll werden.

Faustregel: Führungsinformation und Strategisches Controlling (OIP4)

- *Die Unternehmensführung muss regelmäßig, automatisch und möglichst standardisiert die wichtigsten Informationen über die Entwicklung des Unternehmens erhalten.*

Erläuterungen:

Der Einsatz eines Führungsinformationssystems (FIS) zur regelmäßigen Aufbereitung wichtiger Informationen kann wesentlich dazu beitragen, die Qualität unternehmerischer Entscheidungen zu erhöhen. Ein FIS bietet entscheidende Vorteile für einen Unternehmer/Geschäftsführer: Es entlastet ihn von arbeitsaufwendiger „Informationssuche“ und stellt sicher, dass kritische Veränderungen im Unternehmen rechtzeitig erkannt werden. Ein FIS muss betriebsindividuell aufgebaut werden und Informationen über die Ertragslage, die Erfolgspotenziale und die Risikosituation umfassen. Nachfolgende Liste nennt Informationen, die üblicherweise in einem FIS verarbeitet werden.

Tabelle 22: Führungskennzahlen

Auftragsbestand	Summe des Unternehmensdarlehen
Auftragseingang	Eigenkapital
Umsatz	Eigenkapitalquote
Gewinn und Cash-flow	dynamischer Verschuldungsgrad
Stand der Bankkonten	Cash-flow-Marge
Personalkosten (Plan, Soll, Ist)	Investitionsausgaben
Materialkosten (Plan, Soll, Ist)	Krankenstand
Zinsen (Plan, Soll, Ist)	Auslastung der Fertigungsanlagen
sonstige Kosten (Plan, Soll, Ist)	freie Kreditlinien
Mitarbeiterzahl	offene Forderungen über Zahlungsziel
offene Forderungen	Umsätze nach Produktgruppen
durchschnittliche Debitorenfrist	Deckungsbeiträge nach Produktgruppen
offene Verbindlichkeiten	Umsätze nach Kundengruppen
durchschnittliche Kreditorenfrist	Deckungsbeiträge nach Kundengruppen
Lagerreichweite und Lagerbestand	Anzahl Kundenreklamationen
Anzahl der Neukundenkontakte	Wiederkauftrate der Kunden
Kundenzufriedenheitsindex	Mitarbeiterzufriedenheitsindex
Mittlere Durchlaufzeit eines Auftrags	Anteil termingerechter Lieferungen
Value-at-Risk	durchschnittliche Kapitalkosten (WACC)
Rentabilität (z. B. CFROI)	RORAC
Auftragsreichweite	Mitarbeiterfluktuation

Neben einem operativen und meist primär rechnungswesenorientierten Kennzahlensystem bietet sich ergänzend die Einführung einer „Balanced Scorecard“ an (vgl. dazu Norton/Kaplan, 1997). Ein solches, strategisch orientiertes Management- und Kennzahlensystem ist ein sehr gut geeignetes Instrument zur Umsetzung von Unternehmensstrategien. Neben den üblichen finanziellen Kennzahlen (z. B. Rentabilität), die im Endeffekt nur die Ergebnisse der unternehmerischen Tätigkeit zeigen, werden auch Kennzahlen einbezogen und durch gezielte Maßnahmen gesteuert, die zukünftig diese finanziellen Kennzahlen beeinflussen, also „Leistungstreiber“ (leading indicators) darstellen. Dazu gehören zunächst Kennzahlen zur Beschreibung der Wettbewerbsposition (Kundenperspektive, z. B. Marktanteil, Kundentreue, Kundenzufriedenheit). Außerdem werden Kennzahlen als Anhaltspunkt für die interne Stärke, also insbesondere der Effizienz der Arbeitsprozesse betrachtet (interne Perspektive, z. B. Arbeitseffizienz, Ausschussquote). Der Konzeption der Kernkompetenzen (vgl. US4) folgend, runden Kennzahlen zur Mitarbeiterperspektive (Mitarbeiterzufriedenheit, Qualifikation, Zugriff zu Informationssystemen) eine Balanced Scorecard ab, weil diese einen Hinweis über mitarbeiterbezogene Kompetenzen des Unternehmens liefert, auch zukünftig Wettbewerbsvorteile und interne Effizienz sichern zu können.

Eine Balanced Scorecard zeigt zudem explizit die angenommenen kausalen Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den einzelnen Kennzahlen – also die Geschäftslogik – auf. Sie zwingt dazu, eine Strategie mit allen strategischen Kennzahlen – wie Marktattraktivität, Kundentreue, Mitarbeiterzufriedenheit, Risikoumfang oder Arbeitseffizienz – zu operationalisieren, also messbar zu machen, und zeigt, über welche Wirkungswege geplante Maßnahmen Wirkung zeigen sollen. So wird auch die Kommunizierbarkeit der Strategie verbessert; Fortschritte bei ihrer Umsetzung werden unmittelbar erkennbar. Man kann sogar eine an den Unternehmensinteressen, d. h. den festgelegten strategischen Kennzahlen, ausgerichtete Mitarbeiterbezahlung einführen. Die Bezahlung eines Mitarbeiters wird so beispielsweise auch bei einer Zunahme der Kundenzufriedenheit steigen, wenn die Verbesserung dieser Kennzahl zu seinen Aufgaben gehört.

Eine für die strategische und operative Unternehmenssteuerung besonders wichtige Kennzahl ist die Gewinnschwelle U_0 (Break-even-Point) eines Unternehmens. Sie gibt an, wie viel Umsatz ein Unternehmen mindestens erzielen muss, um in die Gewinnzone zu gelangen.

Das folgende Diagramm verdeutlicht die Zusammenhänge: Auch bei einem Umsatz von Null fallen Kosten an, d. h., die fixen Kosten. Mit zunehmendem Umsatz steigen die Kosten. Der Kostenanstieg ist aber geringer als der Umsatzzuwachs, wenn der Anteil der variablen (umsatzabhängigen) Kosten am Umsatz kleiner als Eins ist. Damit ergibt sich ein Schnittpunkt von Umsatz und Kosten, die Gewinnschwelle.

Wenn die variablen Kosten (insbesondere also die Materialkosten) einen Anteil k_v am Umsatz ausmachen, lässt sich bei gegebenen Fixkosten K_f der Gewinnschwellenumsatz auch wie folgt berechnen: $U_0 = K_f / (1 - k_v)$

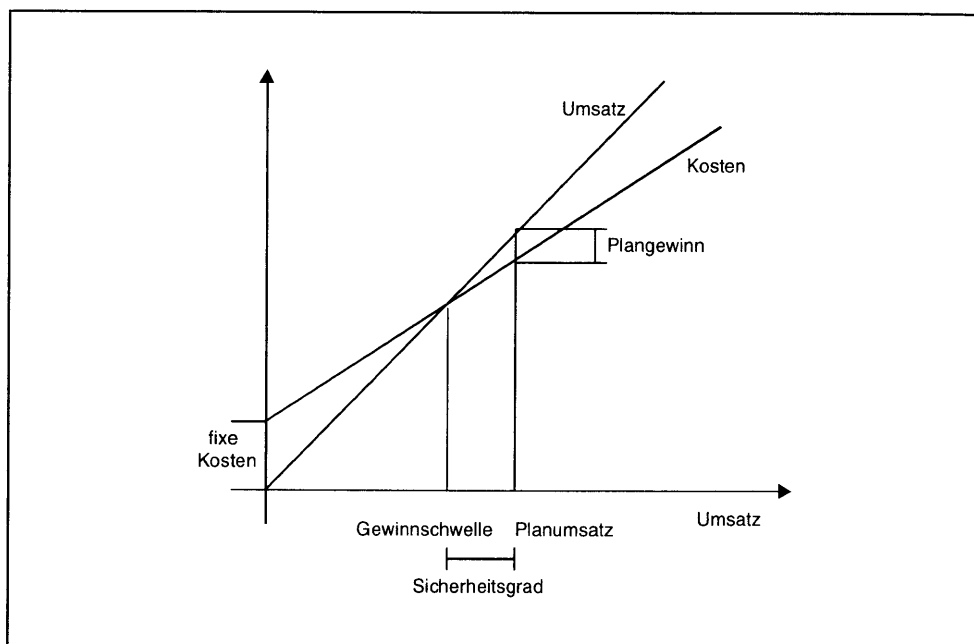


Abbildung 27: Gewinnschwellendiagramm

Eine Absenkung der Gewinnschwelle führt unter sonst gleichen Bedingungen sowohl zu einer *Erhöhung der Gewinne* als auch zu einer *Reduzierung des Risikos*, weil bei einer, gemessen am Umsatz, niedrigen Gewinnschwelle das Unternehmen einen relativ hohen Umsatzrückgang ohne Verluste verkraften kann.

Nachfolgende Checkliste zeigt die wichtigsten Ansatzpunkte zur Erhöhung des Sicherheitsgrades, also des (prozentualen) Abstands von Umsatz zu Gewinnschwelle (auch vgl. Anhang 7.1 und 7.2):

1. Erhöhung der Verkaufspreise
2. Erhöhung der Verkaufsmengen
3. Reduzierung der variablen Stückkosten durch intensivere Einkaufsverhandlungen/ bessere Lieferantenauswahl
4. Konzentration auf Produkte mit hohem Anteil des Deckungsbeitrages am Umsatz
5. Konzentration auf Kunden mit hohem Anteil des Deckungsbeitrages am Umsatz
6. Substitution von fixen durch variable Kosten mittels „Outsourcing“ nicht zentraler Unternehmensfunktionen (z. B. Fuhrpark, Buchführung usw.)
7. Substitution von fixen durch variable Kosten mittels Reduzierung der Fertigungstiefe (Eigenfertigung durch Fremdbezug ersetzen)

3.6 Produktivität und Kostenmanagement

Faustregel: Arbeitsproduktivität überwachen (PK1)

- Die Arbeitsproduktivität eines Unternehmens und jedes seiner Tätigkeitsbereiche muss regelmäßig überwacht werden.

Erläuterungen:

Der nachfolgend definierte „spezifische Deckungsbeitrag“ (genauer: „arbeitspezifische Deckungsbeitrag“) ist eine Kennzahl zur Arbeitsproduktivität:

$$\text{Spezifischer Deckungsbeitrag} = \frac{(\text{Umsatz} - \text{Material- und Fremdleistungsaufwand})}{\text{Personalaufwand}}$$

Der spezifische Deckungsbeitrag gibt an, welchen Deckungsbeitrag (Rohertag = Umsatz minus Material- und Fremdleistungsaufwand) pro einer DM Personalaufwand erwirtschaftet wird. Diese Kennzahl ist wesentlich geeigneter als Maß für die Arbeitsproduktivität als der häufig verwendete Umsatz je Mitarbeiter, weil sie den unterschiedlichen Umfang „durchgeleiteter“ Vorleistungen berücksichtigt. Die Personalkosten im Nenner sind ein besser geeignetes Maß für den Arbeitseinsatz als die Mitarbeiterzahl, weil in sie auch die verschiedenartige Qualifikation von Mitarbeitern einfließt.

Der spezifische Deckungsbeitrag dient sowohl dazu, ein Unternehmen mit Branchendurchschnittswerten als auch einzelne Tätigkeitsfelder oder auch Projekte in einem Unternehmen miteinander zu vergleichen. Meist ist es sinnvoll, den Deckungsbeitrag ergänzend pro Mitarbeiter zu betrachten. Eine unterdurchschnittliche Ausprägung der Kennzahl im Vergleich zum Branchenmittelwert kann verschiedene Ursachen haben, die einzeln geprüft werden sollten, um konkrete Verbesserungsmaßnahmen ableiten zu können:

Tabelle 23: Einflussfaktoren auf den spezifischen Deckungsbeitrag

Einflussfaktor	Wirkung
Verkaufspreise	+
Auslastung der Mitarbeiter	+
Einkaufskonditionen bei Material und Fremdleistungen	+
Qualifikation der Mitarbeiter	+
Motivation der Mitarbeiter	+
organisatorische Effizienz	+
Höhe der Personalkosten pro Mitarbeiter	-
technische Ausstattung und Kapitalintensität	+

Die folgende Grafik zeigt zur Orientierung die spezifischen Deckungsbeiträge verschiedener Branchen.

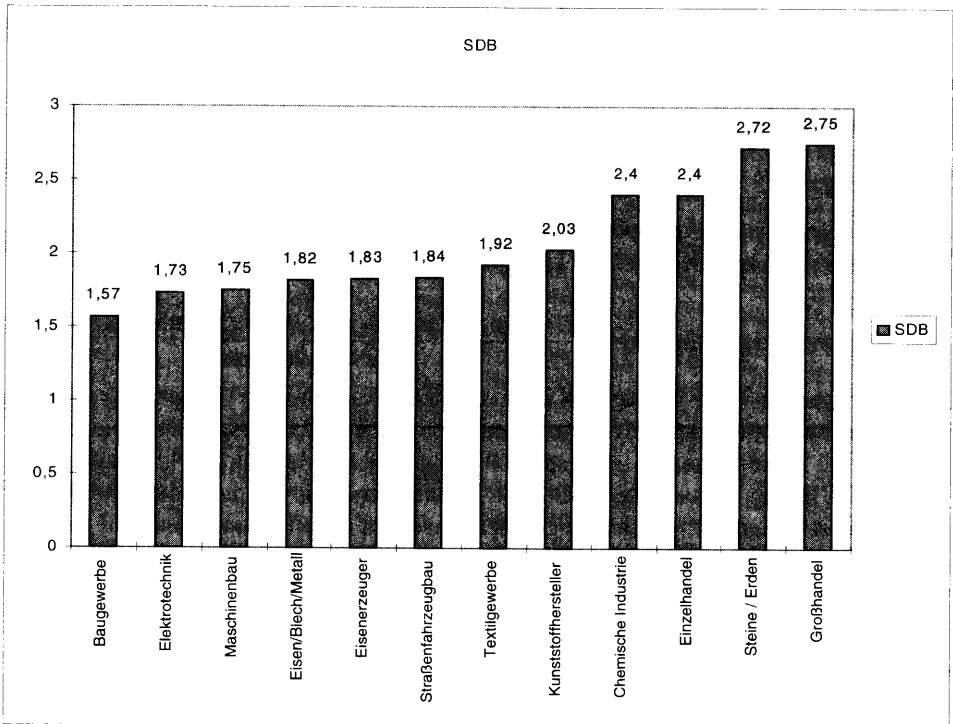


Abbildung 28: Spezifischer Deckungsbeitrag

Faustregel: Delegation (PK2)

- Ein Unternehmer muss rechtzeitig Verantwortungsbereiche delegieren.

Erläuterungen:

Bei kleinen und speziell bei neu gegründeten Unternehmen ist der Unternehmer meist in Personalunion Vertriebsleiter, Personalchef, Controller, Entwickler und erbringt oft selbst noch einen Teil der zu verkaufenden Leistungen. Mit zunehmender Firmengröße müssen sich die Aufgaben des Unternehmers zwangsläufig ändern. Typisch ist, dass er immer weniger zur eigentlichen Leistungserstellung beiträgt und auch weniger Kundenkontakte pflegen kann. Dafür steigt die Belastung mit administrativen Aufgaben an. Je größer ein Unternehmen wird, desto größer wird die Arbeitsteilung und damit die Spezialisierung der einzelnen Mitarbeiter, was bekanntlich – wie schon Adam Smith erkannte –

tendenziell einen positiven Effekt auf die Arbeitsproduktivität hat. Gerade auch der Unternehmer muss lernen, bestimmte Aufgaben zu delegieren, um die verbleibenden adäquat erfüllen zu können. Oft unterbleibt dies jedoch mit der Konsequenz, dass wichtige Aufgaben (z. B. im Controlling) nicht ausreichend erfüllt werden, der Unternehmer überlastet ist und – falls er einmal krankheitsbedingt ausfällt – selbst kurzfristig nicht angemessen ersetzt werden kann. Gerade Unternehmen mit 50 bis 100 Mitarbeitern haben eine unterdurchschnittliche Rentabilität – kleinere und größere Unternehmen sind im Durchschnitt rentabler, weil eine der wachstumsbedingt erreichten Unternehmensgröße angemessene Organisation nicht aufgebaut wurde, was zwangsläufig Ineffizienzen mit sich bringt („kritische Wachstumsschwelle“). Spätestens bei etwa 30 bis 50 Mitarbeitern benötigt ein Unternehmen eine „zweite Führungsebene“ mit eigenverantwortlichen, qualifizierten Mitarbeitern, die den Unternehmer zumindest eine gewisse Zeit ersetzen können. Dieser muss sich von bestimmten Aufgabenbereichen trennen; was typischerweise auch eine – nicht immer zu bewältigende – Änderung seiner Qualifikationsanforderungen mit sich bringt. Nicht aufgeben kann er lediglich die Verantwortung für die Unternehmensstrategie und – zumindest in der Regel – die Mitarbeiterführung. Gerade am Beispiel Mitarbeiterführung wird deutlich, dass der Unternehmer mit zunehmender Unternehmensgröße die Leistungsfähigkeit seines Unternehmens immer weniger direkt und immer mehr indirekt – also beispielsweise über strategische Grundsatzentscheidungen und die Auswahl sowie die Motivation der Mitarbeiter – beeinflusst.

Faustregel: Nachfolgeregelung (PK3)

► *Ein Unternehmer muss rechtzeitig einen Nachfolger aufbauen.*

Erläuterungen:

Ähnlich gravierend wie eine unterlassene Aufgabendelegation ist eine unterlassene Nachfolgeregelung. Nicht grundlos führen Nachfolgeprobleme bei mittelständischen Unternehmen sehr häufig zu Unternehmenskrisen oder gar Insolvenzen. Anders als Großunternehmen sind mittelständische Unternehmen meist auf die Unternehmerperson zugeschnitten, was dazu führt, dass der Unternehmer nur sehr schwer zu ersetzen ist.

Folgende Probleme treten häufig bei Nachfolgeregelungen auf:

- finanzielle Probleme durch die Erbschaftssteuer,
- Akzeptanz- bzw. Führungsprobleme des Nachfolgers,
- Verlust existenzieller Kompetenzen/Kenntnisse,
- Verlust existenzieller Kundenkontakte.

Es ist daher unbedingt anzuraten, frühzeitig einen Nachfolger auszuwählen und ihn in die Unternehmensführung einzubinden.

Faustregel: Aufgabenanalyse (PK4)

- ▶ *In jedem Unternehmen sollte einmal pro Jahr über die Notwendigkeit und die Art der Erfüllung betrieblicher Aufgaben nachgedacht werden.*

Erläuterungen:

Wenn man die Arbeits- bzw. Geschäftsprozesse – insbesondere im Verwaltungsbereich – nicht in gewissen Zeitabständen möglichst unvoreingenommen analysiert, werden in Unternehmen „aus Tradition“ zunehmend Aufgaben in einer Weise erledigt, die längst nicht mehr optimal ist, was unnötige Kosten verursacht („organisation slack“, „Betriebsblindheit“).

Für jede einzelne Aufgabe einer Stelle oder Abteilung sollten deshalb regelmäßig zunächst die folgenden *Orientierungsfragen* beantwortet werden, um Ansatzpunkte für eine Optimierung dieser Aufgabe und damit der gesamten Geschäftsprozesse – insbesondere unter Kostengesichtspunkten – zu finden.

1. Ist diese Aufgabe überhaupt notwendig (Effektivität)? Wer braucht die Leistung?
2. In welchem Umfang muss diese Aufgabe mindestens erfüllt werden, ohne die Existenz des Unternehmens unmittelbar zu gefährden?
3. Muss die Aufgabe aus strategischen Gesichtspunkten – d. h. auch unter Berücksichtigung der Kundenwünsche – ausgebaut werden? Wie ist dies möglich?
4. Kann das gewünschte Resultat der Aufgabe durch ein anderes Verfahren effizienter (kostengünstiger) erbracht werden?
5. Kann die Qualität (und die Qualitätssicherung) der Aufgabenresultate durch ein anderes Verfahren – möglichst kostenneutral – verbessert werden?
6. Kann die Geschwindigkeit des Geschäftsprozesses erhöht werden (z. B. durch geringere Liegezeiten, effizientere Schnittstellen, Zusammenlegung von Aufgaben, geeignete Datenbanken oder EDV-Programme)?
7. Kann man fixe durch variable Kosten ersetzen (z. B. Outsourcing)?

Ziel ist es zunächst, dass sich das Unternehmen auf die Aktivitäten konzentriert, die auch strategisch bedeutsam sind. Unnötige Tätigkeiten, z. B. das Erstellen von Statistiken, die sowieso niemand liest, sind aufzugeben. Das Budget einer Abteilung ergibt sich, indem man annimmt, dass nur die betrieblich notwendigen Tätigkeiten effizient durchgeführt werden.

Auch wenn eine Aufgabe prinzipiell notwendig ist, muss sie nicht unbedingt im momentanen Umfang durchgeführt werden. Gerade beim Umfang der Arbeit – und damit der Kosten – gibt es oft erhebliche Verbesserungspotenziale. Dies sind z. B.:

- Häufigkeit der Aufgabe bzw. Umfang der Kostentreiber vermindern,
- Arbeitsmenge pro Durchführung der Aufgabe vermindern,
- inhaltliche Qualitätsanforderungen abschwächen,²⁹
- geforderte Termintreue reduzieren,
- einfachere Darstellungsart der Ergebnisse (formale Qualität) zulassen.

Der Umfang betrieblicher Aufgaben (Tätigkeit) – und damit ihre Kosten – werden maßgeblich durch so genannte *Kostentreiber* beeinflusst. Die Kenntnis der Kostentreiber ist erforderlich, um Ansatzpunkte für kostenreduzierende Maßnahmen ableiten zu können. In sehr vielen Fällen lassen sich die Kostentreiber – wenn sie einmal als solche erkannt sind – in ihrer Häufigkeit durchaus erheblich reduzieren. Mögliche kostentreibende Faktoren sind beispielsweise: Buchungen, Mahnungen, Rechnungen, Besprechungen, Kalkulationen, Berichte, Diktate, Telefonate, Mailings, Kundenanzahl, Kundenbesuche, Reklamationen, Variantenvielfalt, Fertigungslose, Entwicklungsvorhaben, Berechnungen, Prüfungen, Nacharbeitsvorgänge, Bestellungen, Lieferungen, Lieferantenzahl, Lagerbewegungen, Transportkilometer usw.

Faustregel: Kostenmanagement (PK5)

- ▶ *Wettbewerbsfähige Verkaufspreise erfordern intern ein leistungsfähiges Kostenmanagement.*

Erläuterungen:

Jedem Unternehmen muss bekannt sein, welche Kosten wofür anfallen. Für ein effizientes Kostenmanagement sollten folgende *Grundregeln* beachtet werden (vgl. auch Anhang):

1. Fixe und variable Kosten sind grundsätzlich getrennt auszuweisen.
2. Auch kalkulatorische Kosten (kalkulatorische Miete, Unternehmerlohn, Eigenkapitalzinsen und kalkulatorische Abschreibungen) sollten erfasst werden.
3. Neben einer *Kostenartenrechnung* muss eine *Kostenstellenrechnung* aufgebaut werden, um feststellen zu können, wo die einzelnen Kosten anfallen. Dazu müssen einzelne Kostenstellen abgegrenzt und einem Verantwortlichen zugeordnet werden. Dieser Verantwortliche trägt die Verantwortung für die Kosten in seinem Bereich, die er selbst beeinflussen kann.

²⁹ Die erforderliche Arbeitszeit und damit die Kosten steigen bei Qualitätsanforderungen in der Nähe der 100 Prozent Fehlerfreiheit extrem. Die im Zusammenhang mit der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen nach DIN EN ISO 9000 ff. oft genannte Zielsetzung einer 100-prozentigen Fehlerfreiheit kann unter Kostengesichtspunkten in der Regel nicht empfohlen werden. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass Image-Schäden im Falle von Fehlern, die erst beim Kunden auffallen, erheblich sein können.

4. Aufbau einer *Kostenträgerrechnung* (in der Regel mehrstufiges Direct-Costing), durch die ermittelt werden kann, wie rentabel die einzelnen Produkte bzw. Produktgruppen eines Unternehmens sind.
5. Aufbau eines Controlling-Systems (in der Regel auf Basis einer flexiblen Plankosten-Rechnung) mit der Angabe von Plan-, Soll- und Ist-Kosten für jede Kostenstelle und jede Kostenart. Die Kostenkontrolle wird dabei durch eine Leistungskontrolle ergänzt werden. Für die Leistungskontrolle bieten sich unter anderem Leistungsmesszahlen an, wie z. B. Umsatz pro Beschäftigtem, Umsatz pro Quadratmeter-Verkaufsfläche, Kosten pro Kilometer Kfz-Nutzung, Kundengespräche pro Außendienstmitarbeiter.
6. Neben der regelmäßigen Kostenkontrolle und Kostenplanung im Rahmen des Controlling-Systems sollten im Abstand von ca. zwei Jahren detaillierte Untersuchungen des Gemeinkostenblocks vorgenommen werden. Bei der Budgetierung im Rahmen eines Controlling-Systems besteht grundsätzlich das Problem, dass einmal angefallene Kosten einfach auf die Zukunft fortgeschrieben werden. Im Rahmen der Gemeinkostenanalyse wird im Detail untersucht, ob diese Kosten gerechtfertigt sind.
6. Der Erfolg jedes Kostenmanagements hängt ganz wesentlich davon ab, ob Mitarbeiter daran beteiligt werden. Viele Kosteneinsparungsmöglichkeiten werden nicht von der Geschäftsführung, sondern von einzelnen Mitarbeitern erkannt. Hier ist es wesentlich, alle Mitarbeiter aufzufordern, ihre Kenntnisse über Kosteneinsparungspotenziale der Geschäftsführung oder dem Controller mitzuteilen.

Faustregel: Prozessoptimierung (PK6)

- ▶ *Aufgaben sollten zur Geschäftsprozessoptimierung sinnvoll auf Stellen zusammengefasst und nicht willkürlich aufgeteilt werden.*

Erläuterungen:

Durch Geschäftsprozessoptimierung – also die Verbesserung der Arbeitsabläufe eines Unternehmens – soll insbesondere das Zusammenspiel zwischen den einzelnen Stellen und Abteilungen verbessert werden (Grundidee der Business-Reengineering-Ansätze). Neben sinkenden Kosten soll damit besonders eine immer wichtigere Erhöhung der Geschwindigkeit und Flexibilität eines Unternehmens erreicht werden.

Geschäftsprozesse enthalten insbesondere oft zu viele Schnittstellen zwischen verschiedenen am Prozess beteiligten Mitarbeitern. Dies führt zu unnötigen Fehlerquellen bei der Aufgabenübergabe und erheblich erhöhten Gesamtdurchlaufzeiten einer Aufgabe (Langsamkeit und Inflexibilität des Unternehmens). Wenn ein Auftrag an der nächsten Bearbeitungsstelle ankommt, muss er in der Regel erst warten, bis er an der Reihe ist. Die „Liegezeiten“ einer Aufgabe sind sehr oft zwanzigmal höher als die eigentlichen Bearbeitungszeiten.

Häufig bietet es sich an, die stark fragmentierten Teilaufgaben wieder zusammenzufassen, weil der erhöhte Koordinations- und Kommunikationsaufwand gegenüber den Spezialisierungsvorteilen überwiegt. Sehr ähnliche Aufgaben werden umgekehrt oft auch unnötigerweise auf verschiedene Stellen verteilt, was in manchen Fällen sinnvolle Spezialisierungen verhindert (falsche Aufgabenzuordnung). Grundsätzlich sollte bei der Entscheidung, eine Aufgabe aufzuteilen, abgewogen werden zwischen

- möglichen Spezialisierungsvorteilen durch eine höhere Arbeitsteilung und
- Nachteilen hinsichtlich Durchlaufzeiten und zusätzliche Fehlerquellen durch die Schnittstellen.

Außerdem wird bei der Planung von Geschäftsprozessen oft nicht zwischen der Bearbeitung von einfachen „Routinefällen“ und seltenen „Spezialfällen“ mit Sonderproblemen unterschieden. Häufig wird für Routinefälle aus Standardisierungsgründen ein Arbeitsaufwand betrieben, der nur bei Spezialfällen notwendig wäre.

Durch die oft unnötige Komplexität der Geschäftsprozesse, eine zu weitgehende Arbeitsteilung oder den Verzicht auf eine sinnvolle Outsourcing-Politik („Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen“) wird ein zu großer Verwaltungsapparat (und somit unnötig viele Hierarchieebenen) nötig, der primär für Koordination und Überwachung zuständig ist. Ein „schlankeres“ Unternehmen mit einfacheren Geschäftsprozessen und größeren Verantwortungsbereichen und Entscheidungsspielräumen der einzelnen Mitarbeiter benötigt erheblich weniger „unproduktiven“ Verwaltungsaufwand. Meist können mehrere Hierarchieebenen abgebaut werden.

Die richtige Dimensionierung der Kapazität zur Bewältigung einer bestimmten Aufgabe ist nicht nur bei Fertigungsanlagen wesentlich. Auch die Bestimmung der Anzahl von Bedienungsschaltern in einer Bank oder die Festlegung der Anzahl der Mitarbeiter in der telefonischen Auftragsannahme eines Handelsunternehmens sind Beispiele für eine solche Kapazitätsplanung. Typisch ist, dass bestimmte Elemente (z. B. Kunden oder Aufträge) an eine Bearbeitungsstelle kommen und dort solange warten müssen, bis sie bearbeitet werden können. Die Elemente werden entsprechend der Ankunftsreihenfolge bearbeitet (FIFO-Prinzip, d. h.: first-in-first-out). Allgemein spricht man hier von *Warteschlangensystemen*, weil häufig eine bestimmte Anzahl von Elementen (Aufträgen) auf eine Bearbeitung warten. Ein solches System besitzt im einfachsten Fall zwei charakterisierende Kennzahlen:

- eine *mittlere Ankunftsrate* (λ) von Elementen (z. B. Kunden, Fertigungslosen oder Aufträgen) und
- eine *mittlere Abgangsrate* (μ) von Elementen.

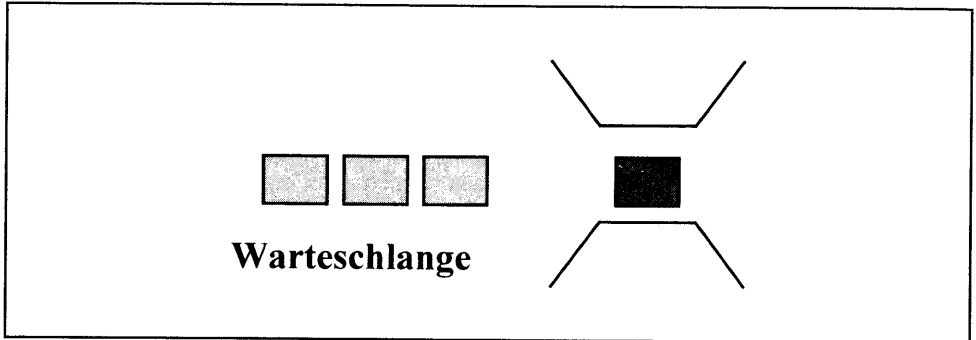


Abbildung 29: Warteschlange

Ankunfts- und Abgangsrate werden jeweils in Elementen pro Zeiteinheit (z. B. Aufträge pro Stunde) angegeben. Der tatsächliche Wert von Ankunfts- und Abgangsrate in einer bestimmten Periode unterliegt zufallsbedingten Schwankungen. Der reziproke Wert zur mittleren Abgangsrate, also $1/\mu$, ist die *mittlere Bearbeitungszeit*. Das Verhältnis von mittlerer Ankunfts- zu mittlerer Abgangsrate, also λ/μ , ist ein Maß für die durchschnittliche *Auslastung* der Bearbeitungsstelle und wird *Verkehrsdichte* genannt³⁰.

Kennt man die beiden Parameter λ und μ (mit $\mu > \lambda$), kann man berechnen, wie sich das Warteschlangensystem langfristig verhalten wird. Dabei gelten folgende Gleichungen:

1. Mittlere Anzahl der Einheiten im Warteschlangensystem (Warteschlange + Bearbeitung) N :

$$N = \lambda / (\mu - \lambda)$$

2. Mittlere Verweilzeit einer Einheit im System T (einschließlich Bearbeitung):

$$T = N / \lambda = 1 / (\mu - \lambda)$$

3. Mittlere Wartezeit einer Einheit bis zur Bearbeitung W :

$$W = \lambda / (\mu(\mu - \lambda))$$

4. Wahrscheinlichkeit $P(n)$, dass höchstens n Einheiten im System sind:

$$P(n) = 1 - (\lambda / \mu)^{(n+1)}$$

5. Wahrscheinlichkeit $p(n)$, dass genau n Einheiten im System sind:

$$p(n) = (\lambda / \mu)^n (1 - \lambda / \mu)$$

³⁰ Es wird nachfolgend von nur einer Abfertigungs- bzw. Bearbeitungsstelle, unbegrenztem Warte-
raum sowie Poisson-Verteilung der Ankünfte und Abgänge ausgegangen.

Beispiel:

Bei einem Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes ist der Verkauf mit nur einem Mitarbeiter, Herrn Mustermann, besetzt. Es ist bekannt, dass er durchschnittlich sechs Minuten benötigt, um einen Kunden zu bedienen und durchschnittlich acht Kunden pro Stunde zu erwarten sind.

1. Wie groß ist die durchschnittliche Auslastung von Herrn Mustermann ?
2. Wie viele Kunden sind durchschnittlich im Verkaufsraum ?
3. Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass kein Kunde anwesend ist und Herr Mustermann somit nichts zu tun hat?

Aus der Bearbeitungszeit von sechs Minuten ergibt sich eine mittlere Abgangsrate μ von $1/6 \text{ min.} = 0,167 \text{ 1/min.} = 10/\text{Stunde}$. Im Mittel können also zehn Kunden pro Stunde bedient werden. Die mittlere Zugangsrate λ liegt bei acht Kunden pro Stunde.

zu a) Auslastung = $\lambda/\mu = 8/10 = 80 \%$

zu b) $N = \lambda/(\mu - \lambda) = 8/(10 - 8) = 4$

Durchschnittlich sind vier Kunden anwesend.

zu c) $p(0) = (\lambda/\mu)^n (1 - \lambda/\mu) = (8/10)^4 (1 - 8/10) = 0,2 = 20 \%$

Man sieht, dass schon bei einer 80-prozentigen Auslastung eine (zu) lange Warteschlange entsteht. Der Versuch, eine Bearbeitungsstelle zu 100 Prozent auszulasten, ist unsinnig, weil dadurch die Warteschlange langfristig unendlich groß würde.

Faustregel: Reihenfolgeplanung (PK7)

- ▶ *Es sollte eine verbindliche Regelung geben, nach der die verschiedenen Aufträge bzw. Aufgaben, die zur Bearbeitung anstehen, mit Priorität zu bearbeiten ist.*

Erläuterungen:

Häufig stehen Mitarbeiter vor der Herausforderung, dass mehr Aufgaben zur Bearbeitung anstehen, als sofort bearbeitet werden können. Hier ist eine an den Unternehmenszielen orientierte Prioritätssetzung erforderlich. Im Rahmen der Ablaufplanung wird festgelegt, in welcher Reihenfolge Aufträge (Lose) oder einzelne Aufgaben, die auf Erledigung warten, abgearbeitet werden sollen.

Dieses Entscheidungsproblem ist beispielsweise typisch für die Werkstattfertigung; es tritt bei Fließfertigung – wegen der dabei festgelegten Fertigungsreihenfolge – nicht auf. In der Praxis lässt sich die Entscheidung über die Auswahl des zunächst zu bearbeitenden Auftrages mit Hilfe von Prioritätsregeln unterstützen. Ziel dieser Regeln muss es sein, die konkurrierenden Zielkriterien – Einhaltung der Ablauftermine und Minimierung der Gesamtdurchlaufzeit (und damit der Kapitalbindung) – möglichst gut zu erreichen.

Im Folgenden sind einige wichtige *Prioritätsregeln*, typische Faustregeln der (Fertigungs-)Ablaufplanung, angegeben, die jedoch auf die Reihenfolgeplanung in anderen Unternehmensbereichen übertragen werden können:

- **Kürzeste Operationszeitregel:** Der wartende Auftrag mit der kürzesten Bearbeitungszeit an der jeweiligen Fertigungsstufe wird als erster bearbeitet.
- **First-in-first-out-Regel:** Der Auftrag, der am längsten wartet, wird zuerst bearbeitet.
- **Geringste Umrüstkostenregel:** Der Auftrag, für den die Umrüstung die geringsten Kosten verursacht, wird als erstes erledigt.
- **Kleinste Schlupfzeitregel:** Der Auftrag mit der geringsten Differenz zwischen dem augenblicklichen Zeit- und dem vorgegebenen Endtermin wird als erstes bearbeitet.
- **Kapitalbindungsregel:** Zuerst bearbeitet wird der Auftrag mit dem höchsten Wert.

Da es kein analytisches Verfahren gibt, die Optimalität bestimmter Prioritätsregeln nachzuweisen, kann man lediglich mit Computersimulationen ihre Güte für bestimmte Fertigungsanlagen testen. Besonders gute Resultate bezüglich der Kriterien Termintreue, Reduzierung der Gesamtdurchlaufzeit und Minimierung des im Fertigungsprozess gebundenen Kapitals lassen sich oftmals durch die Kombination (Gewichtung) von Prioritätsregeln erzielen.

Faustregel: Auftragsauswahl (PK8)

- ▶ *Bei Kapazitätsengpässen sollten die Aufträge gewählt werden, die den höchsten spezifischen Deckungsbeitrag aufweisen.*

Erläuterungen:

Solange die geplanten Absatzmengen für alle Produkte gefertigt werden können, ist die Produktionsplanung relativ einfach. Alles, was entsprechend der Planung abgesetzt werden kann, wird auch produziert.

Treten jedoch Kapazitätsengpässe auf, weil beispielsweise zur Realisierung des gesamten Absatzprogramms an einer bestimmten Maschine mehr Fertigungszeit benötigt wird, als insgesamt zur Verfügung steht, muss ein Produktionsprogramm bestimmt werden, das nicht mehr mit der Absatzmengenplanung übereinstimmt.

Im einfachsten Fall, bei Vorliegen nur eines Engpassfaktors (Kapazitätsrestriktion), sind zunächst die Produkte zu fertigen, die den höchsten *spezifischen Deckungsbeitrag* aufweisen. Es gilt folgende *allgemeine* Definition (vgl. auch PK1):

spezifischer Deckungsbeitrag = (Preis – variable Kosten)/Engpass-Inanspruchnahme.

Beispiel:

An einer Drehmaschine werden drei verschiedene Sorten von Kolben für Motoren gefertigt. Die maximale Produktionszeit der Maschine beträgt 1500 h. Da die Gesamtnachfrage nach Kolben die Kapazität der Maschine übersteigt, sollen die Kolben in der Reihenfolge produziert werden, bei der der höchste Deckungsbeitrag erwirtschaftet wird.

	max. Verkaufsmenge	Verkaufspreis	variable Kosten	Produktionszeit pro Stück	spezifischer DB
Sorte A	500	20	10	1,5	6,67
Sorte B	800	15	11	1	4
Sorte C	300	25	16	2	4,5

Der Produktionsplan lautet demnach:

1. 500 Stück der Sorte A (Zeitbedarf 750 h)
2. 300 Stück der Sorte C (Zeitbedarf 600 h)
3. 150 Stück der Sorte B (Zeitbedarf 150 h)

Sind dagegen mehrere Engpässe zu erwarten, z. B. bei Personal, Materialversorgung oder Fertigungszeiten an mehreren Maschinen, so muss das optimale Produktionsprogramm mit Hilfe der *linearen Optimierung* einem relativ aufwendigen mathematischen Verfahren, ermittelt werden. Beim so genannten *Grundmodell der Produktionsplanung* wird dabei die Maximierung des Gesamtdeckungsbeitrags als Zielfunktion definiert, und die Kapazitäts- sowie die Absatzrestriktionen bilden die Nebenbedingungen.

Beispiel:

Produkt	max. Absatzmenge	Deckungsbeitrag	Fertigungszeit Maschine 1	Fertigungszeit Maschine 2	Fertigungszeit Maschine 3
A	1 000	4	6	2,5	1
B	400	3	2	2	2
C	300	3	4	1	3

Verfügbare Fertigungszeit pro Jahr:

- Fertigungsanlage 1: 4400 h
- Fertigungsanlage 2: 1600 h
- Fertigungsanlage 3: 2100 h

Mathematisch lässt sich dieses Problem wie folgt formulieren:

Die Zielfunktion: $4 x_A + 3 x_B + 3 x_C \rightarrow \max!$ (soll maximiert werden)

unter den Nebenbedingungen:

$$\begin{aligned}6 x_A + 2 x_B + 4 x_C &\leq 4400 \\2,5 x_A + 2 x_B + 1 x_C &\leq 1600 \\1 x_A + 2 x_B + 3 x_C &\leq 2100 \\ \text{und } x_A, x_B, x_C &\geq 0\end{aligned}$$

Das mathematische Verfahren zur Lösung solcher linearen Optimierungsprobleme, der so genannte Simplex-Algorithmus, kann hier nicht näher erläutert werden (vgl. z. B. Homburg, 1991 und Zimmermann, 1986).

Faustregel: Arbeitsflexibilisierung (PK9)

- ▶ *Arbeitszeitregelungen sollten so flexibel sein, dass damit Schwankungen der Nachfrage ausgeglichen werden können.*

Erläuterungen:

Kaum ein Unternehmen ist nicht von Nachfrageschwankungen und damit Schwankungen in der Auslastung seiner Produktionskapazitäten betroffen. Oft treten – z. B. in der Bauwirtschaft – typische saisonale Schwankungen auf. Manche Unternehmen können solche Nachfrageschwankungen durch eine „Produktion auf Lager“ ausgleichen. Bei Unternehmen mit individueller Auftragsfertigung und speziell bei Dienstleistungsunternehmen gelingt dies jedoch nicht. Um nicht zeitweise unterausgelastete Mitarbeiter und dann wieder teure Überstunden zu haben, sollten flexible Arbeitszeiten vereinbart werden. Beispielsweise kann die Jahresarbeitszeit festgelegt und die Arbeitszeit in der jeweils nächsten Woche zwischen 30 und 45 Stunden – je nach Arbeitsanfall – individuell vereinbart werden. Dies senkt beim Unternehmen die Kosten und erhöht die Flexibilität. Ergänzend können Regelungen getroffen werden, Absatzspitzen durch Zeitarbeiter oder Subunternehmer abzudecken. Es macht wenig Sinn, die Kapazität eines Unternehmens an zeitweiligen Nachfragespitzen auszurichten.

Interessant kann es zudem sein, flexible Arbeitszeitregelungen mit Regelungen für eine Mitarbeiterbeteiligung an Erfolg oder Kapital zu kombinieren. Solche Beteiligungen fördern die Motivation und die Arbeitsproduktivität und senken Fehlzeiten. Außerdem reduziert sich durch die teilweise variablen Personalkosten das Unternehmensrisiko.

Ergänzend ist anzumerken, dass viele Unternehmen bei nachlassender Nachfrage viel zu lange versuchen, weiter alle Mitarbeiter zu beschäftigen. Dies ist ein erhebliches Risiko. Natürlich dürfen wichtige Mitarbeiter nicht verloren werden. Wer jedoch zu lange zögert, seine Personalkapazität an ein geändertes Nachfrageniveau anzupassen, gefährdet letztlich alle Arbeitsplätze und das gesamte Unternehmen. Die Angemessenheit der Personal-

kapazität sollte regelmäßig geprüft werden. Zu beachten ist natürlich, dass bei einem Personalabbau oft Abfindungszahlungen erforderlich werden, die man anhand folgender Orientierungsgröße abschätzen kann:

$$\text{Abfindung} = \text{Betriebszugehörigkeit (in Jahren)} * \text{Alter} * \text{Bruttomonatsvergütung}/100$$

Faustregel: Lieferantenauswahl und Angebotsvergleich (PK10)

► *Bei größeren Einkäufen sollten grundsätzlich Vergleichsangebote eingeholt werden.*

Erläuterungen:

Es ist eigentlich offensichtlich, dass bei größeren Einkäufen Vergleichspreise eingeholt werden sollten. Dennoch geschieht es oft nicht, was diese Faustregel rechtfertigt.

Es ist überhaupt überraschend, dass der Einkauf, der die oft größte Kostenkomponente „Material und Fremdleistungen“ zu verantworten hat, in vielen Unternehmen so wenig beachtet wird. Im Durchschnitt macht diese Kostenart mehr als 50 Prozent des Umsatzes eines deutschen Unternehmens aus (vgl. Kostenstrukturübersicht in Abschnitt 7.1). Oft kann ein erfahrener Branchenkenner als Einkäufer erhebliche Einsparungen realisieren.

3.7 Entscheidungskompass für Unternehmer

In den ersten sechs Abschnitten dieses Kapitels wurden mehr als vierzig Faustregeln für das unternehmerische Handeln vorgestellt und ökonomisch begründet. Die folgende Zuordnungstabelle zeigt nun, bei welchen geplanten *Maßnahmen* oder angestrebten *strategischen Zielen* (fett gedruckt) wesentliche Entscheidungshilfen durch die einzelnen, bisher vorgestellten Faustregeln zu finden sind. Durch diese Suchhilfe wird es möglich, gezielt die für eine konkrete Entscheidungssituation wesentlichen Hinweise herauszusuchen. So entsteht ein „Expertensystem“, das ohne unnötigen Ballast bei konkreten Fragestellungen eine Entscheidungsunterstützung bietet.

Grundsätzlich ist es empfehlenswert, mit den Anregungen aus diesen Faustregeln ein entscheidungsindividuelles *Kriteriensystem* zu erstellen, mit dessen Hilfe man verschiedene Entscheidungsalternativen vergleichend beurteilen kann.

Beispielsweise könnte man – gestützt auf die Faustregeln US1, US2, US3, US4, US5 und MK1 – folgende Kriterien zur Bewertung alternativer strategischer Handlungsoptionen aufbauen:

- Nutzt bzw. baut die Handlungsalternative die vorhandenen Kernkompetenzen aus?
- Verstärkt die Handlungsalternative die Konzentration auf aussichtsreiche Geschäftsfelder mit hoher Marktattraktivität?
- Werden durch die Handlungsalternative die internen Arbeitsprozesse vereinfacht und effizienter?
- Werden durch die Handlungsalternative die differenzierenden Wettbewerbsvorteile (z. B. Marke, Service, Qualität des Produktes) ausgebaut?
- Werden durch einen geschickten, sparsamen Einsatz betrieblicher Ressourcen und die Ausnutzung von Synergien mit dem Partner Erfolgspotenziale aufgebaut?
- Werden die Risiken des Unternehmens reduziert?

Das Auffinden der jeweils für ein Unternehmensziel oder eine geplante Maßnahme relevanten Faustregeln auf den folgenden zwölf Zuordnungsblättern wird durch die folgende Übersicht erleichtert.

Sucht man beispielsweise die Regeln, die Bedeutung für das Thema „Diversifikation“ haben, so sollte man auf den Blättern Nr. 1, Nr. 5 und Nr. 9 nach den Regeln suchen, bei denen in der Zeile „Diversifikation“ ein „X“ steht. Das sind in diesem Beispiel die Regeln US1, MK4, MK10 – alle auf Blatt Nr. 1.

Maßnahmen und Ziele	Strategie und Marketing (US + MK)	Mitarbeiter und Finanzen (MF + IF)	Organisation, Planung, Produktion (OIP + PK)
„Arbeitsabläufe gestalten“ bis „Image aufbauen“	<i>Nr. 1</i>	<i>Nr. 5</i>	<i>Nr. 9</i>
„Investieren“ bis „Marktforschung“	<i>Nr. 2</i>	<i>Nr. 6</i>	<i>Nr. 10</i>
„Mitarbeiter beteiligen“ bis „Schnittstellen abbauen“	<i>Nr. 3</i>	<i>Nr. 7</i>	<i>Nr. 11</i>
„Service verbessern“ bis „Zielgruppe auswählen“	<i>Nr. 4</i>	<i>Nr. 8</i>	<i>Nr. 12</i>

Abbildung 30: Übersicht zu den Faustregeln

Hier zunächst alle Faustregeln dieses Kapitels in der zusammenfassenden Übersicht:

Unternehmensstrategie:

Geschäftsfelder (US1)

Unternehmen sollten sich auf prinzipiell erfolgversprechende Tätigkeitsfelder konzentrieren.

Einfachheit (US2)

Unternehmen sollten möglichst einfach und effizient sein.

Risikobewältigung (US3)

Unternehmen sollten alle unnötigen Risiken vermeiden oder übertragen.

Kernkompetenzen und Ressourcen-Leverage (USt)

Die unternehmerischen Aktivitäten/Ressourcen sollten gezielt auf den Aufbau von Kernkompetenzen ausgerichtet werden.

Synergien nutzen (US5)

Synergien zwischen Geschäftsfeldern eines Unternehmens oder auch enge Kooperationen mit Partnerunternehmen steigern den Erfolg.

Marketing und Kundenorientierung:

Verkaufspreisgrenzen (MK1)

Verkaufspreise unter den Selbstkosten sind bei unausgelasteten Produktionskapazitäten sinnvoll, aber absolute Preisuntergrenze sind die variablen Kosten.

Differenzierung und Positionierung (MK2)

Erfolgreiche Marketingstrategien zielen auf die Lösung zentraler Probleme der Kunden und vermeiden austauschbare Leistungen.

Marken (MK3)

Durch den Aufbau einer unverwechselbaren Marke ist eine besonders nachhaltige und wirksame Differenzierung möglich.

Kundenspezifische Angebote (MK4)

Leistungsangebot und Marketingpolitik müssen zielgruppenspezifisch sein.

Abhängigkeiten vermeiden (MK5)

Starke Abhängigkeiten von einzelnen Kunden sollten vermieden werden.

Qualitätsführerschaft (MK6)

Überlegene Qualität zahlt sich in der Regel aus.

Qualitätsbeweis (MK7)

Überlegene Qualität muss man dem Kunden „beweisen“.

Kundenbeziehungen sichern (MK8)

Der Sicherung bestehender Kundenbeziehungen ist der Vorrang vor der Neuakquisition von Kunden einzuräumen.

Zielgruppenspezifische Werbung (MK9)

Nur zielgruppenspezifische und aktivierende Werbung zahlt sich aus.

Kundenwünsche identifizieren (MK10)

Da die tatsächlichen Kundenwünsche oft von den Vorstellungen in einem Unternehmen erheblich abweichen, sind Kundenbefragungen unerlässlich.

Marktkennntnis (MK11)

Um erfolgreich zu sein, muss man seinen Markt gut kennen.

Mitarbeiter und Führung:

Mitarbeiter motivieren (MF1)

Mitarbeiter müssen gezielt motiviert werden, da ihre Leistungsfähigkeit von Motivation und Qualifikation abhängt.

Führung (MF2)

Erfolgreiche Führung sollte gleichermaßen fachliche Betreuung der Mitarbeiter und ein Eintreten für deren Interessen umfassen.

Mitarbeiterbindung (MF3)

Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter gehören zu den wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens und sollten damit möglichst ans Unternehmen gebunden werden.

Investition und Finanzierung:

Bonität und Eigenkapital (IF1)

Eine angemessene Eigenkapitalausstattung eines Unternehmens ist zur Risikobegrenzung und Sicherung der Bonität unumgänglich.

Kapitalbindung optimieren (IF2)

Eine unnötig hohe Kapitalbindung – insbesondere in Folge von Investitionen – ist zu vermeiden.

Kapitalbedarfsberechnung (IF3)

Bei Investitionsprojekten ist auf eine vollständige Erfassung des Kapitalbedarfs (einschließlich Umlaufvermögen) zu achten, um Finanzierungsprobleme zu vermeiden.

Wertsteigernde Investitionen (IF4)

Investitionen müssen eine Kapitalrendite mindestens in Höhe der Kapitalkosten erwarten lassen, um den Unternehmenswert zu steigern.

Liquiditätsreserven (IF5)

Liquiditätsreserven in ausreichender Höhe sollten immer vorgehalten werden.

Skontonutzung (IF6)

Skonto sollte bei Einkäufen grundsätzlich in Anspruch genommen werden.

Darlehenslaufzeiten (IF7)

Bei niedrigen Zinsen langfristige Darlehenslaufzeiten vereinbaren.

Fristenkongruenz (IF8)

Langfristig im Unternehmen verbleibende Vermögenswerte langfristig finanzieren.

Rückstellungen bilden (IF9)

Die beste Möglichkeit, Steuern zu stunden, besteht darin, alle Möglichkeiten der Bildung von Rückstellungen zu nutzen.

Wachstumsfinanzierung (IF10)

Wachstum ist nur sinnvoll, wenn es finanzierbar ist.

Organisation, Information und Planung:

Planungskreis (OIP1)

Maßnahmen müssen zielkonform und fundiert geplant sein. Die Resultate der Umsetzung sollten kontrolliert werden.

Aufgaben- und Kompetenzregelungen (OIP2)

Jeder Mitarbeiter muss wissen, welche Aufgaben und Kompetenzen er hat, und er muss notfalls vertretbar sein.

Projektplanung (OIP3)

Nur ein konkreter, detaillierter, realistischer Projektplan sichert die Umsetzung von Ideen, Strategien und Planungen.

Führungsinformation und strategisches Controlling (OIP4)

Die Unternehmensführung muss regelmäßig, automatisch und möglichst standardisiert die wichtigsten Informationen über die Entwicklung des Unternehmens erhalten.

Produktivität und Kostenmanagement:

Arbeitsproduktivität überwachen (PK1)

Die Arbeitsproduktivität eines Unternehmens und jedes seiner Tätigkeitsbereiche muss regelmäßig überwacht werden.

Delegation (PK2)

Ein Unternehmer muss rechtzeitig Verantwortungsbereiche delegieren.

Nachfolgeregelung (PK3)

Ein Unternehmer muss rechtzeitig einen Nachfolger aufbauen.

Aufgabenanalyse (PK4)

In jedem Unternehmen sollte einmal pro Jahr über die Notwendigkeit und die Art der Erfüllung der betrieblichen Aufgaben nachgedacht werden.

Kostenmanagement (PK5)

Wettbewerbsfähige Verkaufspreise erfordern ein leistungsfähiges Kostenmanagement.

Prozessoptimierung (PK6)

Aufgaben sollten zur Geschäftsprozessoptimierung sinnvoll auf Stellen zusammengefasst und nicht willkürlich aufgeteilt werden.

Reihenfolgeplanung (PK7)

Es sollte eine verbindliche Regelung geben, welcher der verschiedenen Aufträge bzw. Aufgaben, die zur Bearbeitung anstehen, mit Priorität zu bearbeiten sind.

Auftragsauswahl (PK8)

Bei Kapazitätsengpässen sollten die Aufträge gewählt werden, die den höchsten spezifischen Deckungsbeitrag aufweisen.

Arbeitsflexibilisierung (PK9)

Arbeitszeitregelungen sollten so flexibel sein, dass damit Schwankungen der Nachfrage ausgeglichen werden können.

Lieferantenauswahl und Angebotsvergleich (PK10)

Bei größeren Einkäufen sollten grundsätzlich Vergleichsangebote eingeholt werden.

Nr. 1	U S 1	U S 2	U S 3	U S 4	U S 5	M K 1	M K 2	M K 3	M K 4	M K 5	M K 6	M K 7	M K 8	M K 9	M K 10	M K 11
Arbeitsabläufe gestalten		X														
Arbeitsproduktivität steigern																
Arbeitszeit flexibilisieren			X													
Aufgabe von Tätigkeitsfeldern	X			X			X			X			X			X
Ausbau von Tätigkeitsfeldern	X			X	X		X			X			X			X
Aufträge auswählen										X						
Balanced Scorecard aufbauen																
Bankverbindungen auswählen																
Bearbeitungsreihenfolge planen																
Benchmarking durchführen	X	X														
Berichtswesen gestalten																
Bestellmengen planen																
Bonität bewerten			X													
Branchen analysieren	X													X		X
Bürgschaften eingehen			X													
Controllingsysteme aufbauen																
Delegationsverfahren aufbauen																
Differenzierung anstreben	X						X	X	X		X	X		X		
Diversifizieren	X									X						X
Effizienz steigern		X														
Eigenkapitalquote optimieren			X													
Entlohnungssystem gestalten																
Export intensivieren	X			X						X				X	X	X
Fertigungstiefe reduzieren			X	X												
Finanzierung planen			X													
Flexibilität steigern		X	X													
Führungsinformationen sichern																
Führungsstil prägen																
Gemeinkosten analysieren																
Geschwindigkeit erhöhen		X														
Gewinnschwelle berechnen																
Hierarchie abbauen		X														
Image aufbauen							X	X						X		

Nr. 4	U S 1	U S 2	U S 3	U S 4	U S 5	M K 1	M K 2	M K 3	M K 4	M K 5	M K 6	M K 7	M K 8	M K 9	M K 10	M K 11
Service verbessern									X							
Skonto nutzen																
Sortimentplanung	X					X		X	X	X					X	
Standardisierung in Produktion		X														
Standorte wählen																
Stellenbeschreibungen erstellen																
Steuern sparen																
Strategie planen	X	X	X	X	X		X	X		X	X					X
Strategische Allianzen eingehen				X	X			X								
Synergien nutzen				X	X			X								
Tätigkeitsfelder erweitern	X			X	X		X		X		X				X	X
Termintreue steigern																
Umsatz steigern					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Umweltmanagementsysteme einführen																
Unternehmen bewerten	X		X					X								X
Unternehmen kaufen	X		X	X	X			X								X
Unternehmensanalyse			X													
Variantenvielfalt reduzieren	X	X														
Verkaufspreise festlegen							X									
Verschuldungsgrad planen			X													
Vertrieb optimieren							X		X	X	X	X	X	X	X	X
Vertriebspartnerschaft eingehen				X	X				X							
Vertriebswege planen				X	X											X
Wachstum forcieren	X		X				X		X	X	X	X	X	X	X	X
Werbung planen							X	X	X			X	X	X	X	
Wertschöpfungskette optimieren		X	X	X	X											
Wettbewerbskräfte ermitteln	X															X
Wettbewerbsvorteile aufbauen	X						X	X	X		X	X	X	X		
Zielgruppen auswählen	X								X	X			X		X	X

Nr. 11	O IP 1	O IP 2	O IP 3	O IP 4	P K 1	P K 2	P K 3	P K 4	P K 5	P K 6	P K 7	P K 8	P K 9	P K 10				
Marktforschung durchführen																		
Mitarbeiter beteiligen													X					
Mitarbeiter einstellen		X											X					
Mitarbeiter entlassen		X			X								X					
Mitarbeiter motivieren		X											X					
Mitarbeitergesprächen																		
Mitarbeiterführung		X											X					
Nachfolgeregelungen treffen		X					X											
Neue Märkte suchen																		
Organisation optimieren		X	X			X		X	X	X								
Outsourcing		X						X	X	X								
Planungsverfahren verbessern				X									X					
Portfolioanalyse																		
Preisfindung													X					
Preiswettbewerb intensivieren													X					
Prioritätsregeln festlegen												X						
Produkte entwickeln																		
Produktionsplanung																		
Produktionsprogrammplanung													X					
Produktpositionierung																		
Projekte planen	X		X															
Prozesse optimieren		X						X	X	X	X							
Prozesse reorganisieren		X	X					X	X	X	X							
Qualität definieren/verbessern										X								
Rentabilität beurteilen					X													
Rentabilität steigern					X				X	X		X	X	X				
Ressourceneinsatz optimieren									X	X	X							
Reorganisation		X	X				X		X	X								
Risiko mindern				X						X			X	X				
Risikomanagementsysteme				X														
Rückstellungen bilden																		
Sanierung einleiten		X		X					X	X	X		X	X				
Schnittstellen abbauen									X	X	X	X						

Nr. 12	O	O	O	O	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P				
	IP	IP	IP	IP	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K				
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
Service verbessern											X									
Skonto nutzen														X						
Sortimentplanung													X							
Standardisierung in Produktion									X	X										
Standorte wählen											X									
Stellenbeschreibungen erstellen		X				X		X	X	X										
Steuern sparen																				
Strategie planen				X			X			X										
Strategische Allianzen eingehen										X										
Synergien nutzen										X										
Tätigkeitsfelder erweitern																				
Termintreue steigern										X	X	X								
Umsatz steigern																				
Umweltmanagementsysteme einführen			X					X	X	X										
Unternehmen bewerten				X																
Unternehmen kaufen				X																
Unternehmensanalyse		X		X	X															
Variantenvielfalt reduzieren								X	X											
Verkaufspreise festlegen													X							
Verschuldungsgrad planen																				
Vertrieb optimieren										X				X						
Vertriebspartnerschaft eingehen																				
Vertriebswege planen																				
Wachstum forcieren																				
Werbung planen																				
Wertschöpfungskette optimieren		X						X	X	X										
Wettbewerbskräfte ermitteln																				
Wettbewerbsvorteile aufbauen																				
Zielgruppen auswählen													X							

4. Psychologie unternehmerischer Entscheidungen

4.1 Die Bedeutung unternehmerischer Entscheidungen

4.1.1 Nutzen und Risiken von Faustregeln

Im vierten Kapitel wurde eine Anzahl wichtiger Faustregeln zur Verbesserung unternehmerischer Entscheidungen vorgestellt. Nach diesem sehr „praxisorientierten“ Kapitel folgt nun ein eher theoretisches über die psychologischen Hintergründe unternehmerischer Entscheidungen und die Ursachen von Fehlentscheidungen. Wie bereits in der Einführung dieses Buches erläutert, haben die Faustregeln einen erheblichen Nutzen, weil sie – quasi als „checklistenartiges Expertensystem“ – dazu beitragen, dass wichtige betriebswirtschaftliche Erkenntnisse bei anstehenden unternehmerischen Entscheidungen nicht einfach vergessen werden. Da jedoch nicht nur fachliche Defizite zu Fehlentscheidungen führen, ist eine Ergänzung des betriebswirtschaftlich orientierten Faustregeln-Expertensystems sinnvoll, die sich mit den (fachunabhängigen) psychologischen Abläufen und Fehlerquellen der Entscheidungsfindung befasst.

In diesem vierten Kapitel wird daher die Entscheidungsfindung von Menschen aus Sicht der Psychologie erläutert, um mit dem Kennenlernen typischer „Denkfallen“ die Grundlagen für deren Vermeidung zu legen. Im folgenden fünften Kapitel werden dann wieder daraus abgeleitete praktische Vorschläge zur Verbesserung der Entscheidungsqualität zusammengefasst.

4.1.2 Unternehmer und unternehmerische Entscheidungen in der Ökonomie

Unter Unternehmern im engeren Sinn versteht man Personen, die eine leitende Tätigkeit und maßgebliche Eigentumsrechte am Unternehmen auf sich vereinigen; im weiteren Sinn sind aber auch Vorstände und Geschäftsführer dazuzuzählen. Unternehmer zeichnen sich überdurchschnittlich häufig durch bestimmte Persönlichkeitsmerkmale wie Risikobereitschaft, Selbstsicherheit oder dominantes Verhalten aus. Zu ihrer täglichen Arbeit gehört es insbesondere, die für das Unternehmen wesentlichsten Entscheidungen zu treffen. Solche unternehmerischen Entscheidungen umfassen ein sehr großes fachliches Spektrum: Wichtige Investitions-, Finanzierungs-, Marketing-, Personal- und Organisationsentscheidungen müssen – trotz Vorarbeit von Spezialisten – letztendlich meist vom Unternehmer getroffen werden.

Es ist sehr interessant, dass die Person des Unternehmers in der volks- und betriebswirtschaftlichen Forschung nur wenig Beachtung findet. Eine auffällige Ausnahme ist Schumpeter, der schon 1912 auf die hohe Bedeutung innovativer Unternehmer für die gesamte wirtschaftliche Entwicklung hingewiesen hat.

Gemäß der üblichen neoklassisch geprägten mikroökonomischen Theorie handelt jedoch ein Unternehmen selbst. Das Unternehmen wird als „monolithischer Block“ betrachtet; einzelne Mitarbeiter (einschließlich des Unternehmers) spielen keine Rolle. Es legt vollkommen rational – als so genannter „Homo oeconomicus“ – diejenigen Preise und zugehörigen Verkaufsmengen fest, die bei gegebenen Marktbedingungen (Nachfrageelastizität, Konkurrenzsituation) und eigenen Produktionsmöglichkeiten (Produktionsfunktion) einen maximalen Gewinn erwarten lassen. Andere Ziele als der Gewinn spielen keine Rolle. Systematische Fehlentscheidungen werden grundsätzlich ausgeschlossen.

Insgesamt beschreibt die volkswirtschaftliche Theorie – wie auch die Betriebswirtschaft – idealisierend eher, wie Unternehmensentscheidungen sein *sollten* und nicht so sehr wie sie in der Realität *sind*. Volks- und insbesondere Betriebswirtschaft haben somit vielfach eher präskriptiven als deskriptiven Charakter.

Durch ihren stark idealisierenden Ansatz vergibt die Ökonomie eine große Chance: Sie zeigt Unternehmern nicht, welche Arten von häufigen unternehmerischen Fehlentscheidungen besonders beachtet werden sollten, um die eigene Entscheidungsqualität zu verbessern. Offensichtlich wird damit eine Möglichkeit ausgelassen, um aus den Fehlern anderer zu lernen. Glücklicherweise liefert zumindest die psychologische Forschung einige wertvolle Hinweise über typische Arten von Fehlentscheidungen und ihre Ursachen.

4.2 Die ökonomische Entscheidungstheorie

4.2.1 Die Entscheidungstheorie und der Homo oeconomicus

Bevor wir uns der psychologischen Entscheidungstheorie zuwenden, soll zunächst das ökonomische Idealbild einer optimalen Entscheidungsfindung noch etwas näher betrachtet werden.

In der Volks- und Betriebswirtschaftslehre wird meist vereinfachend unterstellt, dass jedes Unternehmen (bzw. seine Entscheidungsträger) als vollständig rational handelnder Homo oeconomicus angesehen werden kann, der gemäß den Regeln der ökonomischen Entscheidungstheorie Entscheidungen trifft.

Betrachten wir also zunächst diese ökonomische Entscheidungstheorie. Ein Entscheidungs- oder Planungsprozess zur Auswahl und Umsetzung einer optimalen Handlungsalternative lässt sich ihr zufolge in die folgenden Phasen aufteilen:

1. Allgemeine Orientierung über die Fragestellung
2. Wahl der Entscheidungskriterien (Ziele) und Zieloperationalisierung
3. Festlegung der Entscheidungsalternativen
4. Definition der relevanten Umweltgrößen
5. Ermittlung der Handlungskonsequenzen (Modellbildung)

6. Auffinden der Lösungen und Überprüfung der Lösungen
(Sensibilitäts- und Sensitivitätsanalyse)
7. Entscheidung und Durchführung der gewählten Handlung
8. Wirkungskontrolle und ggf. Revision der Handlungsweise.

Die Phasen 2 bis 5 zusammen ergeben die Formulierung des Entscheidungsproblems. Dazu werden Informationen über die relevanten Entscheidungsalternativen (Phase 3), die Zielsetzung (Phase 2), die möglichen Umweltsituationen (Phase 4) und Kausalhypothesen über die Wirkungszusammenhänge (Phase 5) benötigt.

Die Entscheidungstheorie befasst sich üblicherweise nur mit rationalen Entscheidungen bei unbegrenzter Informationsaufnahme- und -verarbeitungskapazität der Entscheidenden, aber nicht mit zufälligen oder emotionalen Entscheidungen. Sie ist damit mehr eine normative als eine positive Theorie, d. h. sie befasst sich damit, wie Entscheidungen getroffen werden sollten, und nicht damit, wie diese in der Praxis tatsächlich getroffen werden.

Als Hilfsmittel für Entscheider stellt die Entscheidungstheorie insbesondere Vorschläge für die Formulierung von Entscheidungsproblemen und von Regeln für deren Lösung zur Verfügung, die in Kapitel 5 wieder aufgegriffen werden, wenn es um praktische Methoden zur Verbesserung der eigenen unternehmerischen Entscheidungen geht. Leider verrät die Entscheidungstheorie nicht, welche Fakten man berücksichtigen muss und wie man diese Informationen beschaffen kann.

Idealisierend geht die Entscheidungstheorie davon aus, dass sich die Struktur eines Entscheidungsproblems durch ein Modell mit den folgenden, als bekannt vorausgesetzten Elementen beschreiben lässt (Hammann/Erichson 1990, S. 6–10) :

- Aktionen (Handlungsalternativen) des Entscheidenden a_i ($i = 1, 2, \dots, m$)
- Umweltzustände u_j ($j = 1, 2, \dots, n$)
- Ergebnisse (Handlungsfolgen) e_{ij} ($i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n$)

Die Ergebnisse e_{ij} stellen sich in Abhängigkeit der nicht beeinflussbaren Umweltzustände u_j und der ausgewählten Handlungsalternative a_i ein, wobei die kausalen Abhängigkeiten durch eine „Ergebnisfunktion“ beschrieben werden. Die Ergebnisse können zudem durch eine Zielfunktion bewertet werden, die die subjektiven Präferenzen des Entscheiders ausdrückt.

Dieses Modell geht von einer Zielsetzung und einem Entscheidungsträger aus und enthält in dieser Form keinen expliziten Zeitbezug (statisches Modell). Außerdem geht es implizit von der stabilen Entscheidungssituation aus, also insbesondere von einer vorab vollständigen bekannten Menge von Handlungsalternativen (Aktionen) und Umweltzuständen. Auch die als gültig zu betrachtenden Wirkungshypothesen, die in der Ergebnisfunktion zum Ausdruck kommen, und die Zielsetzungen des Entscheiders bleiben im ganzen Planungszeitraum gültig.

Aus diesen Annahmen geht hervor, dass die Entscheidungstheorie Ungewissheit nur in Hinsicht auf den Informationsstand der Entscheidungsträger bezüglich des zukünftigen

Eintretens der alternativen Umweltzustände berücksichtigt. Ungewissheit, z. B. hinsichtlich der kausalen Wirkungszusammenhänge, die sich in der Ergebnisfunktion niederschlagen, oder der Vollständigkeit der insgesamt im Entscheidungsmodell berücksichtigten Informationen wird grundsätzlich vernachlässigt. Dabei ist für jede reale Entscheidungssituation, wie eine Investitionsentscheidung, offensichtlich die Ungewissheit nicht nur auf den Aspekt der Umweltzustände begrenzt, zumal alle Maßnahmen der Informationsgewinnung – also zur Reduzierung der Ungewissheit – Kosten verursachen und somit nicht bis zum Erreichen einer „vollkommenen Voraussicht“ durchgeführt werden (zudem ist auch der Wert der Information ungewiss). Insbesondere die relativ neue volkswirtschaftliche Schule der „evolutionären Ökonomik“ betont richtigerweise, dass es (sogar endogene) „Neuerungen“ gibt, die nicht ex ante vorstellbar sind – z. B. technologische Innovationen – und somit bei Entscheidungen auch nicht explizit berücksichtigt werden können. Nicht nur die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Zustands, sondern der Zustand selbst ist ex ante unbekannt.

Die Entscheidungstheorie geht von einem Modell eines idealen Entscheiders aus: dem *Homo oeconomicus*. Dieser ist ein Modell des individuellen Verhaltens. Kollektives Verhalten (z. B. Verhalten von Gruppen von Individuen) ergibt sich erst aus der Aggregation individuellen Verhaltens („*methodologischer Individualismus*“).

Die Entscheidung eines *Homo oeconomicus* bezüglich der Auswahl einer Handlungsalternative wird von zwei unabhängigen Elementen bestimmt, d. h. von seinen *Präferenzen* (Zielen) und *Restriktionen*, die die Menge der möglichen Handlungsalternativen begrenzen (vgl. Entscheidungstheorie). Das Individuum bewertet alle (ihm bekannten) Handlungsalternativen anhand seiner Präferenzen und wählt schließlich jene Alternative aus, die den Präferenzen am ehesten entspricht. Mathematisch formuliert bedeutet dies, dass der *Homo oeconomicus* eine „*Nutzenmaximierung unter Nebenbedingungen bei Unsicherheit*“ vornimmt (Kirchgässner, 1991, S. 14). Gemäß dieses Verhaltensmodells handeln die Individuen somit in einer systematischen und nicht etwa zufälligen Weise. Die Handlungen der Individuen werden damit – zumindest in Abhängigkeit der Restriktionen – prognostizierbar.

Der *Homo oeconomicus* handelt vollständig *rational* (Rationalitätsprinzip), d. h. er ist in der Lage, „*gemäß seinem relativen Vorteil zu handeln, d. h. seinen Handlungsspielraum abzuschätzen und zu bewerten, um dann entsprechend zu handeln*“ (Kirchgässner, 1991, S. 17). Dabei ist es durchaus möglich, dass das Individuum nur begrenzte Informationen über diesen Handlungsspielraum hat. In den „klassischen“ *Homo-oeconomicus*-Konzepten wurde oft ziemlich unrealistisch von vollständig informierten Individuen ausgegangen.

Jedes Individuum handelt annahmegemäß entsprechend seiner eigenen Präferenzen; es ist nicht neidisch oder altruistisch. Folglich werden die Präferenzen anderer Individuen nur dadurch Einfluss auf das jeweils eigene Verhalten gewinnen, indem sie die Handlungsmöglichkeiten beeinflussen.

Die Präferenzen des Individuums werden als – zumindest im relevanten Zeitraum – unveränderlich angenommen. Änderungen der Handlung resultieren somit immer aus Änderungen der (vom Individuum wahrgenommenen) Handlungsalternativen, also der Restriktionen.

4.2.2 Kritik am Homo oeconomicus

Der Homo oeconomicus (in allen Variationen) ist vielfach – auch von Ökonomen – kritisiert worden. Im folgenden kann nur eine Übersicht über einige der wesentlichen Kritikpunkte und Probleme gegeben werden:

1. Präferenzen (Ziele) der Menschen sind nicht isoliert messbar. Deshalb kann nur versucht werden – unter der Annahme der Rationalität –, aus den bei gegebenen Restriktionen beobachteten Verhaltensweisen auf die Präferenzen zu schließen. Dieses Vorgehen ist wissenschaftstheoretisch problematisch, weil durch die Notwendigkeit, Rationalität als Annahme zu verwenden, diese zentrale Verhaltensannahme natürlich nicht mehr durch die Gegenüberstellung des tatsächlichen und des aus einem Modell deduzierten Verhaltens empirisch überprüft werden kann (Tautologie). Außerdem sind die für das Verhalten relevanten Restriktionen jene, welche vom Individuum wahrgenommen werden. Sie sind damit von seinem Informationsstand abhängig, der selbst auch nicht sicher messbar ist.
2. Die Vorstellung, dass Individuen als Nutzenfunktion konkretisierte Präferenzen optimieren, setzt voraus, dass die Zielsetzung eines Individuums durch eine konsistente, präzise und vollständige Nutzenfunktion beschreibbar ist. Die Konsistenz und die Präzision der Präferenzen werden jedoch von vielen Wissenschaftlern bezweifelt.
3. Das Konzept des Homo oeconomicus ist nicht in der Lage und auch nicht bestrebt, die Entstehung und Veränderung von Präferenzen zu erklären. Auch Unterschiede der Präferenzen von Menschen können nicht begründet werden.
4. Aufgrund der Begrenztheit der Denkfähigkeit der Menschen kann angezweifelt werden, ob Menschen in der Lage sind, das sehr komplizierte Optimierungsproblem „Maximierung einer Zielfunktion“ zu bewältigen oder rationale Erwartungen zu bilden.
5. Es gibt eine Vielzahl empirischer Belege dafür, dass Menschen auch in einfachen Entscheidungssituationen, die ihre Denkfähigkeit nicht übersteigen sollten, nicht rational handeln.

Selbst auf den Finanzmärkten, die wegen der großen Mengen verfügbarer Informationen, den relativ einfachen Preisbestimmungsmechanismen und dem offensichtlichen Nutzen einer rationalen Prognose als Idealfall effizienter Märkte gelten, zeigen empirische Untersuchungen schwerwiegende Verstöße gegen die Hypothese der Markteffizienz (vgl. Steiner/Bruns, 1995, S.36–43). Diese Hypothese besagt, dass durch das rationale Handeln der Anleger alle verfügbaren Informationen in den Preisen (z. B. einer Aktie) enthalten sind und somit niemand auf Dauer (risikoadjustiert) signifikant

überdurchschnittliche Renditen erzielen kann. Empirische Untersuchungen belegen jedoch, dass dies durchaus möglich ist, was als Indiz gegen ein rationales Verhalten der Marktteilnehmer interpretiert werden kann (vgl. Casti, 1992, S. 235–309; Dimson, 1988). In einer umfangreichen empirischen Untersuchung für amerikanische Aktien über einen Zeitraum von 42 Jahren belegt O'Shaughnessy (1999) beispielsweise, dass (auch risikoadjustiert) Aktien mit niedrigem Kurs-Gewinn-Verhältnis oder Kurs-Umsatz-Verhältnis sowie solche mit überdurchschnittlicher relativer Stärke den Index bezüglich der Rendite regelmäßig klar übertreffen.

Vielfach wurde empirisch belegt, dass die Mehrheit der Menschen oft nicht in der Lage ist, selbst einfache logische Regeln richtig anzuwenden, wie die folgende: Aus der Aussage „wenn p , dann q “ folgt „wenn nicht q , dann nicht p “. Auch Untersuchungen von Tversky und Kahneman (1974 und 1986) sprechen gegen ein menschliches Verhalten, welches mit der Rationalitätshypothese vereinbar wäre (z. B. Übergewichtung relativ sicherer Ereignisse im Vergleich zu wahrscheinlichen; Abhängigkeit der Auswahl der Alternativen eines Entscheidungsproblems von dessen Darstellung). Auf die besonderen Probleme von Menschen im Umgang mit Zahlen und Wahrscheinlichkeiten geht auch Paulos (1990) ausführlich ein.

6. Winston (1989) begründet zudem überzeugend, dass weder perfekte noch ein einheitlicher Grad an Rationalität bei allen Menschen realistisch sind. Beispielsweise wird eine Person mit einer überdurchschnittlichen Begabung für rationale Entscheidungen und überdurchschnittlichem Vergnügen an solchen Tätigkeiten einen überdurchschnittlichen Grad an Rationalität erreichen. Auch wird der „Grad an Rationalität“ von der Wichtigkeit einer Entscheidung für den Entscheider sowie seinen Alternativen zum „Nachdenken über ein Problem“ abhängen.
7. Wenn schon nicht alle Entscheidungen vollständig rational sind, ist zumindest zu hoffen, dass sich die Qualität von Entscheidungen im Zeitablauf durch Lernen verbessert. Auch wenn dies prinzipiell korrekt ist, sind doch dem Lernen aus eigenen Erfahrungen enge Grenzen gesetzt. Tversky und Kahneman (1986, S.274) begründen dies wie folgt: *„Effective learning takes place only under certain conditions: it requires accurate and immediate feedback about the relation between the situational conditions and the appropriate response. The necessary feedback is often lacking for the decision made by managers, entrepreneurs and politicians because (i) outcomes are commonly delayed and not easily attributable to a particular action; (ii) variability in the environment degrades the reliability of the feedback, especially where outcomes of low probability are involved; (iii) there is often no information about what outcome would have been if another decision had been taken; and (iv) most important decisions are unique and therefore provide little opportunity for learning.“*

Die Kritik am Homo oeconomicus als Modell für reale (unternehmerische) Entscheidungen ist also umfangreich und stichhaltig. Simon (1986, S.169) nennt zusammenfassend drei Grenzen für vollständige Rationalität, d. h. die Unsicherheiten bei den Konsequenzen der einzelnen Entscheidungsalternativen, die Unvollständigkeit des Wissens über die

prinzipiell möglichen Entscheidungsalternativen sowie der extrem hohe Lösungs- bzw. Rechenaufwand bei vielen Problemstellungen.

In Anbetracht dieser schwerwiegenden Kritik wurde nach Alternativen zum Homo oeconomicus gesucht, die das reale Verhalten von Menschen besser beschreiben. Als Gegenposition zur uneingeschränkten Rationalität des Homo oeconomicus wurde deshalb von Psychologen und Ökonomen das Modell der begrenzten Rationalität entwickelt, das bereits in gewissen Grenzen psychologische Erkenntnisse nutzt und damit eine Art Bindeglied zwischen der traditionellen ökonomischen und der psychologischen Handlungs- und Entscheidungslehre darstellt.

4.2.3 Begrenzte Rationalität

Die Konzeption der begrenzten Rationalität wurde maßgeblich von Simon (1955) entwickelt. Sie geht von beschränkten „geistigen Ressourcen“ der Menschen (speziell Informationsspeicherungs- und Informationsverarbeitungskapazität) und unvollständigen Informationen aus.

Im Unterschied zum oben charakterisierten „ursprünglichen“ Homo oeconomicus, dem Optimierer mit in der Regel vollständiger Information, zeigt ein Individuum mit beschränkter Rationalität die folgenden Charakteristika:

1. Menschen treffen ihre Entscheidungen nicht aufgrund einer konsistenten, unendlich weit in die Zukunft reichenden und alle menschlichen Werte umfassenden Nutzenfunktion (Zielfunktion), sondern gehen seriell vor. Teilprobleme werden gelöst, ohne alle (auch die langfristigen) Konsequenzen zu berücksichtigen.
2. Menschen suchen nicht nach einer optimalen, sondern nur nach einer hinreichend befriedigenden Handlungsalternative. Das bedeutet auch, dass an einem bestimmten, einmal ausgewählten Verhaltensmuster festgehalten wird, solange es befriedigende Resultate liefert. Blattner (1977, S.19–25) sieht z. B. die vielfache Bestätigung eines festen Zuschlagsatzes auf die Durchschnittskosten bei der Verkaufspreiskalkulation von Unternehmen (anstelle des gewinnmaximalen Zuschlagssatzes, der dem reziproken Wert der Preiselastizität der Nachfrage entspricht) als Indiz für solches „satisficing behaviour“.
3. Das Verhalten der beschränkt rationalen Wirtschaftssubjekte basiert in erheblichem Umfang auf Intuition und gewohnheitsmäßigen Verhaltensregeln, die als Resultat aus früheren Erfahrungen mit Situationen, die der momentanen Lage in gewisser Weise ähneln, entstanden sind. Dieser Verzicht auf eine vollständige, rationale Analyse des Entscheidungsproblems in (mehr oder weniger) typischen Situationen ist eine Reduzierung des Problemlöseaufwands, der aufgrund der begrenzten Gehirnkapazität notwendig ist.
4. Die Anzahl der berücksichtigten Handlungsalternativen sowie möglicher Umweltzustände („Szenarien“) wird eingeschränkt, um die Problemstellung zu vereinfachen.

4.2.4 Heuristiken

Die Konsequenz einer begrenzten Informationsverarbeitungskapazität ist die Anwendung *heuristischer Verfahren* und *automatischer Routinen*, also verschiedener Arten von Regeln. Der Begriff „Regel“ wird hier im Sinne von „typischer, sich unter ähnlichen Bedingungen näherungsweise wiederholende Verhaltensweise eines Individuums“ verwendet.

Automatische Routinen sind systematische menschliche Verhaltensweisen, die ohne eine bewusste Entscheidung (Erkennen des Problems, Beurteilen von Alternativen und Auswahl einer Alternative) zustande kommen.

Unter *heuristischen Verfahren* sind Problemlösungs- bzw. Entscheidungsverfahren für bewusste Entscheidungen zu verstehen, die nicht das Erreichen einer optimalen Lösung garantieren können. Sie lassen sich meist als einfache Regeln beschreiben und reduzieren so den Lösungsaufwand von Problemen im Vergleich zur Anwendung von analytischen oder numerisch-iterativen Verfahren, die eine optimale Lösung garantieren. Wegen der geringeren Anforderungen hinsichtlich Informationsbedarf und Informationsverarbeitungskapazität sind heuristische Verfahren typisch für begrenzt rationale Entscheidungen im Sinne von Simon. Da sie keinen Optimalitätsanspruch haben, lassen sie sich nicht widerlegen; jedoch lässt sich – wenn eine „Optimallösung“ bekannt ist – die relative „Qualität“ alternativer Heuristiken beurteilen.

Bei Kluge (1988, S. 128–129) findet man die folgende Übersetzung der Erklärung des Begriffs „Heuristik“ durch Feigenbaum und Feldman (1963):

„Eine Heuristik (heuristische Regel, heuristische Methode) ist eine Faustregel, eine Strategie, ein Trick, eine Vereinfachung oder irgendeine andere Maßnahme, die die Suche nach Lösungen in einem großen Problemraum dramatisch einschränkt. Heuristiken gewährleisten nicht optimale Lösungen; ja sie gewährleisten überhaupt nicht das Finden einer Lösung. Alles, was man über nützliche Heuristiken sagen kann, ist, dass sie zu Lösungen führen, die meistens akzeptabel sind.“

Eine ähnliche Definition findet man auch bei Zimbardo (1991, S. 319):

„Heuristiken sind kognitive ‚Eilverfahren‘, die bei der Reduzierung des Bereichs möglicher Antworten oder Problemlösungen nützlich sind, indem sie ‚Faustregeln‘ als Strategien anwenden.“

Jede nicht beweisbar optimale, vereinfachende Regel des bewussten Handelns bezeichnen wir als „heuristische Regel“ oder einfach als „Heuristik“. Nachfolgend zwei Beispiele für Heuristiken:

- „Wenn unsere Wettbewerber die Preise senken, müssen wir dem folgen.“
- „Um Steuern zu sparen, müssen wir mehr unserer hohen Cash-flows investieren.“

Es ist offensichtlich, dass diese Verhaltensregeln manchmal – aber keinesfalls immer – richtig sind. Beispielsweise ist die erste Regel nur richtig, wenn die Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber Wettbewerbern gering sind und damit der Preis ein wesentli-

ches Kaufkriterium ist. Die zweite Regel ist durchaus richtig, wenn man bedenkt, dass höhere Investitionen mehr Abschreibungen bewirken. Fraglich ist jedoch, ob „Steuern sparen“ als alleiniges Ziel sinnvoll ist. Die Wirkungen auf andere unternehmerische Ziele werden bei dieser Heuristik völlig vernachlässigt.

Heuristiken beschleunigen Entscheidungen; sie bergen aber eine wesentliche Gefahr: Ihre Anwendungsvoraussetzungen werden oft nicht kritisch betrachtet, d. h. Heuristiken werden als grundsätzlich gültige „Wahrheiten“ betrachtet – und das sind sie eben nicht.

In einem durch hohe Komplexität, Zeitdruck und Unsicherheit sowie beschränkte Ressourcen gekennzeichneten ökonomischen Umfeld müssen zwangsläufig alle handelnden Personen – speziell auch die Unternehmer – Heuristiken anwenden, da beweisbar optimale Entscheidungen oft nicht ermittelt werden können. Dies ist unvermeidbar und somit in gewisser Weise rational. Häufig existiert kein intersubjektiv nachprüfbares Maß für die Güte einer heuristischen Lösung und eines heuristischen Lösungsverfahrens; sie sind aus der subjektiven Sicht des Entscheiders aber „brauchbar“ und „plausibel“.

Auch wenn offensichtlich ist, dass häufig Heuristiken angewendet werden, bleibt jedoch zunächst unklar, welche Heuristiken tatsächlich verwendet werden. Dies festzustellen ist ein empirisches Problem, weil eine Heuristik offensichtlich nicht deduziert werden kann. Sie resultieren vielmehr aus eigenen Erfahrungen, allgemeinen Traditionen oder auch aus früheren rationalen Analysen von Problemen.

Vergleicht man heuristische Entscheidungen mit den auf einem explizit formulierten Annahmensystem basierenden (modell-)optimalen Entscheidungen, so ist zunächst festzustellen, dass beide Konzeptionen subjektive Elemente enthalten, die potenzielle Fehlerquellen darstellen. Bei ersteren ist die Wahl der Regel selbst eine Fehlerquelle, bei zweiten sind es die festgelegten Modellannahmen.

A priori ist nicht klar, ob die Entscheider tendenziell geeignete Regeln oder geeignete Annahmen besser auswählen können. Hinsichtlich der Qualität von Entscheidungen aufgrund einer Heuristik oder aufgrund einer aus einem Annahmensystem analytisch abgeleiteten Entscheidung gilt deshalb, dass erstere nicht zwangsläufig schlechter sind. Gerade bei notwendigen starken Vereinfachungen durch restriktive Annahmen bei sehr komplexen Entscheidungssituationen erscheint es möglich, dass dadurch schwerwiegendere Fehler entstehen könnten als bei der Festlegung einer heuristischen Regel. Sofern die Qualität der Entscheidungen überhaupt bestimmbar ist (also bei Kenntnis einer Zielfunktion), kann die Qualität, d. h. der im Mittel erreichbare Zielerreichungsgrad beider Alternativen, nur durch empirische Untersuchungen festgestellt werden. Ein grundsätzlicher Nachteil einer Heuristik ist die weitgehend fehlende intersubjektive Nachvollziehbarkeit und Diskutierbarkeit.

Das Entstehen von Heuristiken im Rahmen menschlichen Problemlösungsverhaltens mit den wichtigsten kognitiven und emotionalen Abläufen in der Psyche der entscheidenden Personen wird später noch eingehend besprochen.

Anzumerken ist abschließend, dass man zwei große Gruppen von Heuristiken unterscheiden kann, die jedoch oft nicht explizit voneinander getrennt werden.

Zum einen gibt es Heuristiken (heuristische Regeln) für konkrete Probleme, z. B. die Prioritätsregeln zur Bestimmung einer Bearbeitungsreihenfolge von Fertigungslosen. In diesem Sinn wird der Begriff meist in der Betriebswirtschaftslehre verwendet.

Zum anderen gibt es allgemeine Heuristiken („Metaheuristiken“), die dazu dienen sollen, Lösungen oder Lösungsverfahren (z. B. Heuristiken der ersten Gruppe) für bisher unbekannte Problemtypen zu finden. In diesem Sinne wird der Begriff meist in der Psychologie verwendet (z. B. Abstraktion, Zerlegen in Teilprobleme, analoges Schließen oder Ausfällen von Gemeinsamen).

4.3 Unternehmer in einer komplexen Entscheidungssituation

4.3.1 Charakterisierung „komplexer Entscheidungssituationen“

Betrachten wir nun also die unternehmerischen Entscheidungen aus dem Blickwinkel der psychologischen Handlungstheorie. Diese befasst sich mit Handlungen in komplexen Situationen.

Die Handlungstheorie ist der kognitiven Psychologie bzw. der Denkpsychologie zuzuordnen. „Kognition“ ist hier ein allgemeiner Begriff für alle Aspekte des Erkennens und Wissens, was z. B. Urteilen, Vorstellen, Planen, Entscheiden und Problemlösen einschließt. Im Zentrum der Betrachtung steht die Informationsverarbeitung im Gehirn. Die heute dominierende kognitive Psychologie betrachtet den Menschen als ein offenes, kybernetisches System mit sensorischen (informationserfassenden), informationsspeichernden und informationsverarbeitenden Elementen (vgl. Hussy, 1993).

Der für diesen Bereich der Psychologie zentrale Begriff des Handelns ist auch aus dem Alltagsgebrauch bekannt. Bei den heutigen psychologischen Definitionen des Handlungsbegriffes steht Zielgerichtetheit im Mittelpunkt. Wenn eine Person ihr Verhalten bewusst an der Erreichung eines Ziels ausrichtet, handelt sie.

Problematisch bei einer solchen Definition ist, dass zwar die Aktionen von Individuen recht gut beobachtbar sind, die wesentliche Zielgerichtetheit der Aktion jedoch nicht. Auch wenn „Handeln“ per Definition immer zielgerichtet ist, schließt dies nicht zwangsläufig „Rationalität“ ein, d. h. eine Handlung muss durchaus nicht (bei gegebenen Informationen) optimal hinsichtlich der Erreichung des gesetzten Zieles sein.

Es ist offensichtlich, dass Unternehmer handeln; ihr Ziel ist in der Regel der Erfolg des Unternehmens. Betrachtet man die typischen unternehmerischen Entscheidungen, z. B. Investitionsentscheid, Personaleinstellung oder Preissetzung, so fällt sofort auf, dass es sehr oft durchaus strittig ist, welche Handlungsalternative die richtige ist. Selten lässt sich beweisen, dass beispielsweise ein bestimmter Preis richtig ist. Meist fehlen für die Entscheidung wichtige Informationen – z. B. hier über die „Preis-Absatz-Funktion“. Außerdem treten häufig unüberschaubar viele Fern- und Nebenwirkungen auf. Neben den unmittelbaren Konsequenzen eines neuen Preises für die Absatzmenge sollte viel-

leicht auch die langfristige Imagewirkung einer solchen Maßnahme bei den Kunden berücksichtigt werden? Oder die wahrscheinlichen Gegenmaßnahmen der Wettbewerber?

Offensichtlich sind unternehmerische Entscheidungen ziemlich schwierig und auch gefährlich, was regelmäßig durch die Insolvenzstatistiken unterstrichen wird. Solche „schwierigen“ Entscheidungssituationen, in denen sich außer Unternehmern regelmäßig beispielsweise auch Politiker und viele andere Menschen befinden, bezeichnet man allgemein als „komplexe Situationen“. Sie lassen sich durch die folgenden acht typischen Merkmale charakterisieren³¹:

1. *Komplexität*: Komplexe Situationen weisen eine große Anzahl von Variablen (Elementen) auf, die bei Entscheidungen zu berücksichtigen sind.
2. *Vernetztheit*: Eine große Anzahl von Variablen wäre noch relativ unproblematisch, wenn nicht jede aktive Veränderung eines Systemelementes eine Veränderung von vielen anderen Elementen bewirken würde. Vernetztheit bedeutet also das Vorhandensein vieler (kausaler) Abhängigkeiten; kaum ein Element steht für sich allein. Das System ist damit meist stark interdependent, d. h., es treten positive oder negative Rückkopplungen auf.
3. *Eigendynamik*: Komplexen Entscheidungssituationen liegen Systeme zugrunde, die sich ständig allein – ohne Eingriffe des Handelnden – verändern. Diese Eigendynamik bewirkt, dass der Handelnde ständig unter Zeitdruck steht und für die Informationssammlung und Entscheidung folglich nicht beliebig viel Zeit aufwenden kann. Damit sind in der Regel nie alle Informationen verfügbar. Außerdem ist es grundsätzlich erforderlich, die zukünftige Entwicklung des Systemzustands zu prognostizieren, weil die zukünftigen Wirkungen heutiger Handlungen von Bedeutung sind. Eine statische Situationsanalyse ist unzureichend; Prognoseverfahren gewinnen eine hohe Bedeutung.
4. *Intransparenz*: Die Kenntnis des Entscheiders über die kausalen Abhängigkeiten der Elemente des Systems – also seine Struktur – sind unvollständig oder auch teilweise falsch. Er weiß damit nicht genau, welche Konsequenzen eine bestimmte Entscheidung/Handlung haben wird. Insgesamt durchschaut er seine Entscheidungssituation nicht vollständig.
5. *Polytelie*: Die Handelnden in komplexen Entscheidungssituationen verfolgen meist mehrere Ziele gleichzeitig, was oft zu Zielkonflikten führt.
6. *Offenheit der Zielsituation*: Ziele in komplexen Situationen sind oft recht vage und allgemein formuliert. Sie sind also speziell nicht exakt operationalisiert, d. h. man kann den Zielerreichungsgrad nicht messen. Oft will der Handelnde nur, dass etwas „besser wird“, ohne genau zu spezifizieren, wie ein besserer Zustand aussieht. Gerade in der Unternehmerpraxis werden häufig Ziele genannt – wie z. B. die Steigerung der „Mitarbeiterzufriedenheit“ oder der „Wettbewerbsvorteile“ –, deren Erreichen ein-

³¹ Vgl. Schaub (1993, S. 49–50), Kluwe (1988, S. 123) und Dörner (1989, S. 58–66).

fach deshalb kaum prüfbar ist, weil nie festgelegt wurde, wie die Zielerreichung konkret gemessen werden soll.

7. *Stochastik*: Die erwarteten Wirkungen einer Handlung treten nur mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit von weniger als 100 Prozent und oft zudem mit zeitlicher Verzögerung ein. Niemand kann mit Sicherheit exakt sagen, wie viel zusätzlichen Absatz eine geplante Preissenkung von fünf Prozent auslösen wird.
8. *Irreversibilität (Pfadabhängigkeit)*: Die Handlungen sind irreversibel, d. h. nach der Durchführung einer Handlung kann der ursprüngliche Zustand nicht mehr hergestellt werden. Wenn beispielsweise ein Unternehmen 500.000 DM für eine erfolglose Werbekampagne ausgegeben hat, lässt sich dies nicht mehr nachträglich revidieren. Diese Irreversibilität von Entscheidungen führt zu einem hohen Risiko jedes Versuchs-Irrtum-Verhaltens: Willkürliches Ausprobieren verschiedener Handlungsalternativen ist äußerst gefährlich.

Es ist offensichtlich, dass auch die Entscheidungsprobleme der Unternehmen – von Investitionsentscheidungen bis zur Entscheidung über die Marketingpolitik – die Charakteristika einer solchen „komplexen Entscheidungssituation“ aufweisen. Die Art und Weise, wie Menschen üblicherweise in solchen komplexen Situationen handeln, ist somit auch für die Erklärung unternehmerischer Entscheidungen von Bedeutung.

4.3.2 Managementfehler bei komplexen Entscheidungen – Beispiele

Zur Einführung in die Analyse typischer, primär psychologisch bedingter Managementfehler betrachten wir zunächst einige typische – wenn auch natürlich anonymisierte und etwas vereinfachend dargestellte – Situationen. Vielleicht erscheinen einige Fälle etwas seltsam oder gar unrealistisch; leider sind sie es aber nicht, wenngleich natürlich nachfolgend keine realen Unternehmen genannt werden.

(1) Die Hofer Kunststoffteile GmbH wächst seit mehr als zehn Jahren stetig und erwirtschaftet regelmäßig Umsatzrenditen zwischen vier und fünf Prozent. Durch den Verlust von zwei Großkunden kommt es 1998 erstmals zu einem deutlichen Umsatzrückgang und Verlusten von 1,7 Mio. DM. Die Geschäftsführung erarbeitete daraufhin zusammen mit Unternehmensberatern der WIMA GmbH das Effizienzsteigerungsprogramm „Phoenix“, das unter anderem eine Lagerbestandsoptimierung, die Reorganisation des Vertriebs, das Outsourcing des unrentablen eigenen Fuhrparks sowie Verbesserungen der Finanzierungskonditionen umfasste. Durch die damit erzielten Kostenreduzierungen konnte der Ertragsrückgang fast vollständig ausgeglichen werden.

Warum wurden die offensichtlich schon seit Jahren vorhandenen Kosteneinsparungspotenziale nicht viel früher genutzt?

(2) Aufgrund der prognostizierten hohen Marktwachstumsraten für „Sub-Transit-Konverter“ beschloss die Rüsselsheimer Elektronik AG 1998 den Ausbau ihrer diesbezüglichen Fertigungskapazität. Die neue Fabrik – Bauzeit zwei Jahre – soll 22 Mio. DM kosten. Schon Anfang 1999 – sieben Mio. DM sind inzwischen investiert – ändert sich die Lage: Durch eine technische Innovation gibt es nun ein wesentlich günstigeres Substitutionsprodukt zu den Sub-Transit-Konvertern, was deren Marktchancen natürlich stark beeinträchtigt. Der Vorstand beschließt dennoch, den Bau der Fabrik wie geplant fortzusetzen.

Warum wird das inzwischen kaum mehr aussichtsreiche Investitionsprojekt nicht abgebrochen?

(3) Die Junk & Crisis GmbH, ein Anlagenbau-Unternehmen, hat schon seit Jahren eine unbefriedigende Rentabilität, aber noch geringe Gewinne. Kundenbefragungen zeigen zunehmende Kritik an der Qualität der Leistungen. Einzige Maßnahme der Geschäftsführung war es, die Kundenbefragungen einzustellen, weil die Kunden offenbar die tatsächliche Qualität mangels Kompetenz nicht realistisch einschätzen können, was die Ergebnisse offensichtlich wertlos mache. Sinkende Erfolgsquoten bei Ausschreibungen und eine rückläufige Arbeitsproduktivität wurden als rein konjunkturelles Problem bewertet. Nach mehreren Jahren geringer Rentabilität traten 1997 erstmals hohe Verluste und Liquiditätsprobleme auf. Die Wünsche der Hausbank nach einem Konsolidierungskonzept konterte der Geschäftsführer mit der Feststellung: „Wir haben keine Zeit für Papierkram, wir müssen jetzt handeln!“. Darauf folgten zwei Dutzend Ad-hoc-Maßnahmen von denen nahezu die Hälfte binnen dreier Monate wieder rückgängig gemacht wurde. Beispielsweise wurde die Kalkulations-Abteilung angewiesen, an 50 Prozent mehr Ausschreibungen teilzunehmen, um endlich mehr Umsatz zu akquirieren. Dafür sollte auf eine detaillierte Kalkulation jedes einzelnen Postens der Leistungsverzeichnisse verzichtet werden; man habe ja schließlich ausreichend Kalkulationserfahrungen, um auch so die richtige Preislage einschätzen zu können. Die Folge war der Submissionserfolg bei zwei Projekten, deren Erlöse kaum mehr als die Hälfte der Kosten deckten. Doch die Geschäftsführung sieht dies als durchaus akzeptabel an, weil auf diese Weise ja ihr wichtigstes Ziel – das Verhindern des Markteintritts neuer Wettbewerber in der Region – erreicht wurde.

Warum wurden jahrelang alle Krisensymptome vernachlässigt? Warum versinkt die Geschäftsführung gerade in der Krise, wenn gezieltes Handeln dringend erforderlich wäre, in chaotischer Hektik und nimmt immer höhere Risiken in Kauf?

(4) Herr Droger, Vorstand der Stetten & Halden Bank eG und erfahrener Kenner der Natursteinindustrie, muss wieder einmal – wie schon oft – über ein Darlehen für einen Steinbruch-Betreiber entscheiden. Die Steinmeier GmbH hat wegen einiger Investitionen einen vorübergehenden Liquiditätsengpass. Eine Routine-Entscheidung: Herr Droger weiß, dass Steinbrüche sehr profitabel sind, weil die Transportkosten von Steinen so hoch sind, dass zwangsläufig weitgehend wettbewerbsfreie Räume entstehen. Er prüft natürlich die Eigenkapitalquote, die mit 34 Prozent sehr ordentlich ist. Als Sicherheit

stehen der Bank schon seit Jahren die Grundstücke der Steinbrüche zur Verfügung. Eine – scheinbar – sichere Angelegenheit, die schnell befürwortet werden kann. Leider stellte sich zwei Jahre später heraus, dass wegen immer größerer Abraummengen pro Tonne Gestein die Förderkosten massiv ansteigen und eine vorgesehene Erweiterung des Steinbruchs von den zuständigen Behörden nicht mehr genehmigt wird. Die Rückzahlung der Darlehen ist inzwischen stark gefährdet.

Warum haben Herr Droger und seine Mitarbeiter vergessen, die langfristigen Fördermöglichkeiten des Steinbruchs der Darlehensvergabe zu prüfen?

(5) Die McCash GmbH ist ein mittelständisches Hochbau-Unternehmen aus Kassel, das 1993 durch den Bau-Boom bei einem Umsatz von 30 Mio. DM immerhin 3,5 Mio. DM Vor-Steuer-Gewinn erwirtschaftete. Da in der Vergangenheit meist nur geringe Gewinne erwirtschaftet wurden, will Geschäftsführer Müller die Substanz des Unternehmens nun stärken und Steuerzahlungen unbedingt vermeiden. Deshalb investiert er – auf Anraten des Steuerberaters – acht Mio. DM in den Ausbau des Bauhofes, die Anschaffung neuer Maschinen sowie die Renovierung des Verwaltungsgebäudes. Durch Sonderabschreibungen kann er tatsächlich die Steuern fast vollständig umgehen. Vier Jahre später erlebt Herr Müller – inzwischen im Tief der Bau-Krise angekommen – eine dramatische Liquiditätskrise; das Unternehmen ist am Rande der Zahlungsunfähigkeit, weil sich natürlich in dieser Situation auch für die gekauften Maschinen keine Käufer finden.

Warum wurden die langfristigen Konsequenzen der Investition – insbesondere die Liquiditätswirkung – bei der Entscheidung kaum beachtet?

Alle fünf Fälle beschreiben typische, im Wesentlichen psychologisch bedingte Verhaltensweisen, die durchaus keine seltenen Einzelfälle darstellen, aber aus Sicht einer rationalen Betriebsführung Managementfehler darstellen. Alle Fälle werden im folgenden näher erläutert und interpretiert.

Empirische Untersuchungen von Psychologen zeigen, dass die meisten Personen beim Handeln in komplexen Situationen – unabhängig von der fachlichen Kompetenz und der Intelligenz – viele schwerwiegende, systematische Fehler machen (z. B. Zimbardo, 1991, S. 317–327; Vester, 1983, Piattelli-Palmarini, 1997)³². Typische Handlungsfehler sind deshalb auch bei den unternehmerischen Entscheidungen zu erwarten, die wie erläutert zu den komplexen Entscheidungen gehören. Da dies offensichtlich Konsequenzen für den Erfolg von Unternehmen hat, wären Instrumente zur Reduzierung der Wahrscheinlichkeit von Fehlentscheidungen des Managements wünschenswert. Zunächst muss man jedoch die

32 Eine umfassende Übersicht zu Untersuchungen über Verhaltensfehler im Allgemeinen bietet Reason (1988). Entsprechende Untersuchungen mit Versuchspersonen in computersimulierten Entscheidungssituationen wurden z. B. durchgeführt von: Putz-Osterloh/Lüer (1981): Versuchspersonen leiten Schneiderwerkstatt; Kühle und Badke (1996): Versuchspersonen als Diktator in einem Entwicklungsland, S. 95–105; Reichert und Dörner (1988): Versuchspersonen steuern ein Kühlhaus; Dörner (1989): Versuchspersonen sind Bürgermeister einer Kleinstadt; Schaub (1993, S. 93–121): Versuchspersonen betreiben eine kleine Erwerbsgärtnerei.

Ursachen und Erscheinungsformen solcher Handlungsfehler kennen. Psychologen nennen die folgenden Hauptursachen für solche Fehler³³:

1. Langsamkeit des Denkens

Die Langsamkeit des Denkens erzwingt Vereinfachungen beim Umgang mit komplexen Entscheidungsproblemen, damit in akzeptabler Zeit überhaupt eine Entscheidung gefunden wird („mental economy“)

Eine häufig festzustellende Vereinfachung ist der „Methodismus“, d. h. die Anwendung bestimmter fester Handlungsregeln, also Heuristiken. Die Vereinfachung resultiert daher, dass – nachdem eine Regel durch einige wenige charakteristische Merkmale einer Entscheidungssituation ausgelöst wurde – eine weitere situationspezifische Handlungsplanung nicht mehr notwendig ist. Der Entscheider erspart sich die Analyse der komplizierten Abhängigkeitsstruktur zwischen den relevanten Variablen eines Systems, also die „Modellbildung“, und muss keine neuen Handlungsregeln entwickeln. Gerade wenn eine bestimmte Handlungsweise in der Vergangenheit sehr erfolgreich war, tendieren die Menschen dazu, diese – ungeachtet der konkreten Situation – immer wieder anzuwenden („Fixierung“, vgl. Hussy, 1993, S.97–99). Drucker (1986) ist gar der Meinung, dass der Misserfolg vieler Unternehmen maßgeblich darauf zurückzuführen ist, dass ihre „Geschäftslogik“ – also etwa die Menge ihrer handlungsbestimmenden Heuristiken – nicht mehr mit den Umfeldgegebenheiten zusammenpasst und dennoch nicht verändert wird.

Zu einem Fehler wird dieses Vorgehen dann, wenn sich der Handelnde über die Anwendungsvoraussetzungen einer bestimmten Regel keine Gedanken mehr macht. Diese Gefahr ist besonders groß, wenn er sich – evtl. gestützt auf Erfolgserlebnisse der Vergangenheit – besonders kompetent fühlt und besonders selbstsicher ist und deshalb immer mehr und schneller entscheidet und immer weniger Informationen erfasst und analysiert. Auch ein zu hohes Maß an Unsicherheit kann aber einen blinden, irrationalen Aktivismus auslösen, den der Handelnde sich selbst gegenüber mit „Intuition“ rechtfertigt. Unsicherheit kann im Gegensatz dazu allerdings auch ein unendlich fortgesetztes Informationensammeln (mit der Zielsetzung der Reduzierung dieser Unsicherheit) bewirken. Umgekehrt kommt es auch häufig vor, dass falsche Hypothesen über die Abhängigkeitsstruktur durch immer umfangreichere und kompliziertere Anwendungsvoraussetzungen „gerettet“ werden („progressive Konditionalisierung“).

Ebenfalls aus der Notwendigkeit, Denkzeit zu sparen, unterbleibt oft eine Zielkonkretisierung. Ein eigentlich unklares, komplexes Ziel (wie z. B. „Steigerung der Lernfähigkeit der Unternehmung“) wird nicht in operationale Komponenten zerlegt. Außerdem werden implizite Ziele, also speziell das Ziel nach Beibehaltung eines momentan realisierten wünschenswerten Zustands, tendenziell vernachlässigt. Ein gesunder Mensch mit finanziellen Schwierigkeiten wird beispielsweise das Ziel „Gesundheit“ oft nicht oder nicht ausreichend berücksichtigen. Falls überhaupt klare

³³ Die vier ersten Unterpunkte orientieren sich an der sehr lesenswerten Darstellung des Psychologieprofessors Dörner über die „Logik des Misslingens“ (1989, S. 288–295 und S. 74–274).

Zielkomponenten ermittelt werden, unterbleibt oft die Untersuchung der Priorität (Dringlichkeit und Wichtigkeit) sowie der Abhängigkeitsstruktur dieser Komponenten. Die Folge ist, dass Teilziele allein deshalb gelöst werden, weil sie leicht lösbar erscheinen, und nicht deshalb, weil sie aufgrund ihrer Priorität sofort gelöst werden sollten. Nicht erkannte Zielkonflikte führen dazu, dass beim Versuch, ein Problem zu lösen, ein neues entsteht, welches nicht antizipiert und evtl. – wenn das neue Problem mit ausreichender Verzögerung auftritt – auch später nicht erkannt wird.

Ein besonders wirksames Verfahren, die knappe Ressource „Denkkapazität“ zu schonen, ist die „Zentralreduktion“. Anstelle sich mit einer Vielzahl von Variablen und deren Abhängigkeitsstruktur zu befassen, geht der Handelnde – oft zu unrecht – davon aus, dass es eine „zentrale Variable“ (synonym auch „kritische Variable“) gibt, von der alle anderen relevanten (Ziel-) Variablen abhängen. Er braucht sich somit nur mit dieser Variable zu befassen. Wenn ein Unternehmer beispielsweise erst einmal davon überzeugt ist, dass mit motivierten und begeisterten Mitarbeitern unternehmerischer Erfolg zwangsläufig eintreten wird, wird er sich fast nur noch mit der Mitarbeitermotivation befassen und andere Aspekte vernachlässigen. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass gerade dieser Wunsch von Menschen nach einer „Zentralreduktion“ in der populärwissenschaftlichen Managementliteratur und der Werbung von Unternehmensberatungen verkaufsfördernd ausgenutzt wird: Man versucht Unternehmern klarzumachen, dass Erfolg ganz einfach zu erreichen ist. Man muss sich (fast) nur mit einer Hauptaufgabe befassen – sei es „Begeisterung der Kunden“ oder „Verschlankung der Arbeitsprozesse“. Leider ist die Welt des Unternehmers aber nicht so einfach, man denke an die Beschreibung der „komplexen Situationen“.

2. Notwendigkeit der Bewahrung der Handlungsfähigkeit

Da ein Mensch ohne jede Erfolgserwartung überhaupt nicht mehr handeln würde, vertritt Dörner die Auffassung, dass die Bewahrung des Gefühls der eigenen Kompetenz ein notwendiger Selbstschutz sei, um sich ein Mindestmaß an Handlungsfähigkeit zu erhalten.

Es kommt beispielsweise vor, dass sich Menschen in endlosen Informationssammlungs- und Planungsprozessen verstricken, aber auf eine Entscheidung und Handlung verzichten. Damit wird nämlich vermieden, dass sie in der Realität erkennen müssen, ein Problem nicht beherrschen zu können. Oder Informationen, die den eigenen Hypothesen widersprechen, werden weniger berücksichtigt als hypothesenbestätigende Informationen (empirisch belegt, z. B. von Gadenne/Oswald, 1986). Außerdem besteht die Tendenz, eine bestehende Hypothese immer erst dann aufzugeben, wenn eine plausible alternative Hypothese vorhanden ist.

Als „ballistische Entscheidungen“ bezeichnet Dörner Entscheidungen, deren Konsequenzen der Entscheider, obwohl diese für ein systematisches „Nachsteuern“ bedeutsam wären, nicht zur Kenntnis nimmt. Auf ein Lernen aus Fehlern wird verzichtet, um sich die Illusion der eigenen Kompetenz zu erhalten – und auch wieder, um Denkzeit zu sparen.

Auch die schon angesprochenen Fehler des Methodismus (Sicherheit durch das Vertrauen auf ein altbekanntes Handlungsschema) und des Lösens nur derjenigen Probleme, die man lösen kann bzw. deren Lösung man sich zutraut, lässt sich mit dem Kompetenzwahrungsmotiv erklären.

3. Geringe „Zuflusskapazität“ des Gedächtnisses und Vergessen

Die geringe „Zuflusskapazität“ des menschlichen Gedächtnisses (Informationsspeicherung pro Zeiteinheit) und die Vergesslichkeit bewirken, dass insbesondere Vergangenheitsdaten, die für die Betrachtung von Zeitabläufen wichtig wären, nicht mehr verfügbar sind, wenn nicht entsprechende Hilfsmittel (z. B. Diagramme) eingesetzt werden. Informationen über die Gegenwart sind wesentlich detaillierter verfügbar als solche über die Vergangenheit. Dies bewirkt, dass Menschen mit der Analyse und Prognose von Zeitabläufen erhebliche Schwierigkeiten haben. So können Menschen exponentielle Wachstumsprozesse nur schwer richtig prognostizieren, neigen zu einer linearen Trendfortschreibung und unterschätzen somit die Konsequenzen des Wachstums. Auch zeitverzögerte Wirkungen des eigenen Handelns bereiten große Schwierigkeiten und führen – wenn nicht erkannt – zu zu starken, übersteuernden Aktionen.

4. Fixierung der Aufmerksamkeit auf gerade aktuelle Probleme

Dörner vermutet, dass Fern- und Nebenwirkungen geplanter Maßnahmen nicht nur wegen einer Überforderung der Denkkapazität unberücksichtigt bleiben. Vielmehr neigen seines Erachtens nach Menschen grundsätzlich dazu, aktuelle Probleme gegenüber potenziellen zukünftigen Problemen überzubewerten, weil sie unter letztgenannten eben momentan noch nicht leiden. Der Antrieb, etwas gegen solche Probleme zu tun, ist geringer.

Sind sehr viele aktuelle Probleme akut, die ähnlich wichtig erscheinen, kann es vorkommen, dass die Aufmerksamkeit ständig von einem zum nächsten Problem wandert, ohne dass auch nur eines gelöst wird (thematisches Vagabundieren).

5. Handlungsbestimmendes Wissen

Auch zwischen der Problemlösung und der „verbalen“ Kenntnis über das zugrundeliegende komplexe System besteht eine erhebliche Diskrepanz, weil beides – zumindest teilweise – auf einer unterschiedlichen Wissensgrundlage basiert. Damit ergibt sich die bemerkenswerte Möglichkeit, dass sich Menschen in einer Weise verhalten, die im Widerspruch zu ihrem verbal formulierbaren Modell der Realität steht.

6. Fehler beim Umgang mit Wahrscheinlichkeiten

Aufgrund des stochastischen Charakters komplexer Situationen hängt die Qualität von (unternehmerischen) Entscheidungen wesentlich von der richtigen Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeiten bestimmter Ereignisse ab. Genau hier machen Menschen jedoch oft entscheidende Fehler: bestimmte Wahrscheinlichkeiten werden dra-

matisch überschätzt, andere ebenso unterschätzt. Beispielsweise werden die Gefahren des Autofahrens gegenüber den Gefahren des Fliegens fast immer unterschätzt. Grundsätzlich gibt es eine Tendenz, „kleine“ Wahrscheinlichkeiten überzugewichten. Mit den Ursachen für solche Fehleinschätzungen haben sich insbesondere Tversky und Kahneman (1974) befasst. Sie haben festgestellt, dass Menschen die Wahrscheinlichkeit eines Ereignisses deutlich überschätzen, wenn

- dieses einem rasch und leicht verfügbaren Gedächtnisinhalt – z. B. einem erst vor kurzem eingetretenen oder besonders einprägsamen (weil z. B. schrecklichen) Ereignis – ähnelt (sog. Verfügbarkeits-Heuristik) oder
- dieses einem besonders anschaulichen Gedächtnisinhalt – z. B. einem „typischen Beispiel“ – ähnelt (sog. Repräsentativitäts-Heuristik).

Offenbar resultiert die Überschätzung der Gefahr des Fliegens daher, dass die Bilder schrecklicher Flugzeugkatastrophen sehr einprägsam sind. Die Bilder einer Flugzeugkatastrophe sind viel einprägsamer als die objektiven – aber emotional weniger bewegenden – Zahlen einer Unfall-Statistik.

Besondere Schwierigkeiten haben Menschen im Umgang mit bedingten Wahrscheinlichkeiten, wie sie durch die Bayessche-Formel beschrieben werden (Piattelli-Palmarini, 1997, S. 73–77): Wie hoch ist beispielsweise die Wahrscheinlichkeit, dass ein Patient tatsächlich an einer seltenen Krankheit (tritt bei einem Prozent der Bevölkerung auf) leidet, wenn ein medizinischer Test, der zu 79 Prozent zuverlässig ist, positiv ausfällt? Überraschenderweise nur ca. sieben Prozent! Auch Ärzte schätzen diese Wahrscheinlichkeit bei empirischen Tests aber durchschnittlich auf über fünfzig Prozent, was offensichtlich völlig falsch ist.

7. Selektive, hypothesengeleitete Informationsaufnahme

Menschen nehmen neue Informationen – z. B. die Resultate ihrer Handlungen – nicht neutral auf. Zur Vermeidung von Unsicherheiten und wieder einmal zur Vermeidung von „Denkzeit“ werden Informationen, geleitet durch bestehende Vermutungen über die relevante Umwelt, sehr selektiv aufgenommen und interpretiert. Eine einmal gefasste Meinung über die Wirkungszusammenhänge der Umwelt wird – auch wenn sie falsch ist – nur langsam revidiert. Jede neue Information wird soweit irgend möglich als Bestätigung der bisherigen Vermutungen interpretiert, um unangenehme psychische Spannungen und Widersprüche zu vermeiden („Theorie der kognitiven Dissonanz“). Da sich die Vermutungen von Menschen über die Zusammenhänge in ihrer Umwelt (ihre Modelle) unterscheiden, werden gleiche Informationen völlig unterschiedlich gewertet.

8. „Sunk-cost-Effekt“, Framing und Wertfunktion

Unter dem „Sunk-cost-Effekt“ ist die irrationale Neigung von Menschen zu verstehen, an einer Handlungsalternative (z. B. einem Investitionsprojekt) um so eher festzuhalten, je mehr Geld, Zeit oder Arbeit in der Vergangenheit dafür bereits eingesetzt

wurden. Bekannt ist das „Agamemnon-Syndrom“, demzufolge der Griechen im Trojanischen Krieg die Fortsetzung des Krieges mit der – eigentlich irrelevanten – Anzahl der bisherigen Toten begründete und so immer mehr Tote – also eine „Verlusteskalation“ – verursachte. In der Wirtschaft werden häufig aufgrund neuer Informationen offensichtlich inzwischen falsche Investitionsentscheidungen nicht mehr revidiert, obwohl es eigentlich bessere Handlungsalternativen gibt. Der Sunk-cost-Effekt (Schaub, 1997, S. 186) ist gemäß experimentellen Untersuchungen um so größer,

- je höher der Anteil der Sunk-costs an den Gesamtkosten ist,
- je weiter eine Investition/Handlung schon fortgeschritten ist,
- je seltener Entscheider eine solche Situation kennen gelernt haben,
- je unklarer die Entscheidungssituation und die Handlungsalternativen sind,

Als Ursachen für den „Sunk-cost-Effekt“ gelten beispielsweise das Bestreben nach Rechtfertigung vor sich selbst, aber auch die gesellschaftliche Norm, von (erfolgreichen) Menschen ein hohes Maß an Entscheidungstreue zu erwarten.

Eine weitergehende Erklärung für den Sunk-Cost-Effekt – und verschiedener weiterer „Verhaltensanomalien“ – liefert die so genannte „*Prospect-Theorie*“, eine deskriptive Präferenztheorie von Tversky und Kahneman für Entscheidungen unter Unsicherheit. Diese geht davon aus, dass eine „s-förmige“ Wertfunktion zur individuellen, subjektiven Bewertung des (psychologischen) Nutzens eines bestimmten Ereignisses existiert. Diese Wertfunktion bewirkt, dass ein Mensch relativ risikofreudig ist, wenn er seine momentane Situation (wie beim „Sunk-cost-Effekt“) als „Verlustsituation“ auffasst; umgekehrt ist er relativ risikoscheu, wenn er sich bereits in einer „Gewinnsituation“ wähnt, die er sichern möchte („Sicherheitseffekt“). Dies führt beispielsweise dazu, dass Aktionäre schon bei leichter Unsicherheit Aktien verkaufen, die gegenüber dem Einstandskurs im Gewinn sind, während sie – in der Hoffnung auf Ausgleich der Verluste – Aktien mit Kursen unter dem Kaufkurs auch bei sehr ungünstigen Prognosen und hohem Risiko nicht abgeben. Einen großen Einfluss auf das Entscheidungsverhalten von Menschen hat – obwohl eigentlich irrelevant – die Art der Präsentation einer Entscheidungssituation (Framing), weil damit beeinflussbar ist, ob eine „Gewinn- oder Verlustsituation“ wahrgenommen wird.

Warum lassen sich die genannten häufig auftretenden Entscheidungsfehler – wenn sie als solche erkannt worden sind – nun nicht relativ leicht vermeiden oder zumindest begrenzen? Schaub (1993, S. 55) nennt den entscheidenden Grund: *„Jede der genannten Handlungsweisen kann unter bestimmten Bedingungen ein Fehler, unter anderen Bedingungen kein Fehler sein.“*

Ein umfassendes Verfahren, welches angibt, wann eine der genannten Handlungsweisen ein schwerwiegender Fehler ist und wann diese als unvermeidliche Vereinfachung akzeptabel ist, existiert leider nicht.

Für die Erklärung von Handlungen in komplexen Realitätsbereichen ist es sinnvoll, die Möglichkeit, dass die Handelnden einige der genannten typischen Fehler gemacht haben könnten, zu berücksichtigen. Außerdem zeigen die Ergebnisse von Dörner, Schaub, Reither usw., dass wegen differierender psychologischer Charakteristika und Fähigkeiten der

der Menschen offenbar selbst bei gleichen Zielen und Restriktionen mit deutlich verschiedenen Handlungen zu rechnen ist, was die Prognose individueller Handlungen natürlich deutlich erschwert.

4.3.3 Gute und schlechte Entscheider

Von besonderem praktischen Interesse ist natürlich auch die Frage, ob es Personen gibt, die bei solchen komplexen Entscheidungen deutlich überdurchschnittliche Leistungen zeigen. Diese Personen hätten offenbar eine besonders gute Eignung für die Rolle eines Unternehmers oder Managers. Schaub (1993, S. 109) stellt typische Charakteristika guter und schlechter Versuchspersonen (Vpn) in einer simulierten komplexen Situation (Betreiben einer Erwerbsgärtnerei) fest:

„Zusammengefasst kann man feststellen, dass gute Vpn systematischer vorgehen, direkter fragen, mehr Hypothesen bilden und überprüfen, die Systemzusammenhänge Stück für Stück erarbeiten und im Verlauf des Versuchs Wissen über das System und über die optimale Steuerung dazugewinnen.“

„Schlechte Vpn arbeiten eher ‚drauflos‘, haben keinen Gesamtüberblick, haben Schwierigkeiten, an die relevanten Informationen heranzukommen oder mit diesen umzugehen und gewinnen so im Verlauf weniger Informationen über das System hinzu. Sie können nicht oder nur wenig systematisch vorgehen und neigen zu aggressiven oder resignativen Verhaltensweisen, wenn sie merken, dass sie nicht zurechtkommen.“

Auch Dörner (1989, S. 299–309) geht davon aus, dass bestimmte Personengruppen besser mit komplexen Problemen umgehen können als andere. Die Ursache dafür ist nach seiner Einschätzung nicht so sehr Intelligenz oder Motivation, sondern die Erfahrung im Umgang mit komplexen Situationen. Derart erfahrene Personen – Dörner nennt sie „Entscheidungspraktiker“ – sind eher als andere in der Lage zu erkennen, welche der oben aufgezählten Handlungsweisen (Fehler) in bestimmten Situationen unbedingt vermieden werden müssen und welche akzeptabel sind. Sie vermeiden Handlungsweisen, die besonders häufig Handlungsfehler sind, wie z. B. unzureichende Zielanalyse, fehlende Modellbildung und „unreflektierter Methodismus“ (vgl. oben).

Empirische Untersuchungen von Reither (1979, S. 152–162), Reichert und Dörner (1988) und Dörners Mitarbeitern Kühle und Badke (1986, S. 97) zeigen keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Fähigkeit, komplexe Probleme zu lösen, einerseits und Intelligenz sowie fachlicher Kompetenz andererseits. Zumindest ein Teil der Untersuchungen (z. B. Dörner u. a., 1983) deuten darauf hin, dass eine höhere Selbstsicherheit die Problemlösungsfähigkeit verbessert, weil sie hilft, bei solchen komplexen Problemen unvermeidliche Misserfolge besser zu überwinden. Diese Ergebnisse sind jedoch nicht unumstritten. Hussy (1993, S. 149–162) betont mit Verweis auf verschiedene empirische Untersuchungen, dass der überraschenderweise fehlende Zusammenhang zwischen Intelligenz und Problemlösungsfähigkeit lediglich auf die sehr hohe Intransparenz der kom-

plexen Systeme zurückzuführen ist und dass zumindest die Verarbeitungskapazität des Gehirns, also insbesondere die Fähigkeit, Gesetzmäßigkeiten zu erkennen, durchaus für die Entscheidungsqualität relevant ist.

Dörner und viele andere Psychologen (z. B. Reither, 1979; Hesse, 1979) halten Denken in komplexen Handlungssituationen für verbesserbar durch die Erfahrung mit komplexen Entscheidungssituationen (z. B. Training durch computersimulierte Planungsszenarios) und die kritische Selbstreflexion des eigenen Denkens und Handelns (und der gemachten Fehler) in solchen Situationen. Damit gibt es also auch einen konkreten Ansatzpunkt für die Verbesserung unternehmerischer Entscheidungen.

4.4 Exkurs: Psychologische Handlungstheorie

4.4.1 Grundlagen der Handlungstheorie

Die psychologische Handlungstheorie (Theorie der Handlungsregulation) unterscheidet sich in zentralen Punkten von der „rationalen Handlungsökonomie“, der die klassische Entscheidungstheorie bzw. das Modell eines Homo oeconomicus zugrunde liegt. Psychologische Handlungstheorien basieren im Wesentlichen auf einer systemtheoretisch-kybernetischen Sichtweise. Da Handlungsabläufe auf dem Zusammenspiel von Regelkreisen basieren, spielen Sollwert-Vorgaben und „Satisficing“-Verhalten eine entscheidende Rolle. Optimierungsvorgänge bei den Individuen werden nicht angenommen.

Handlungen der Menschen werden in der psychologischen Handlungstheorie nicht nur als die Folge kognitiver Prozesse gesehen. Auch emotionale Aspekte (z. B. Motivation) werden betrachtet.

Die psychologische Handlungstheorie geht nicht von einer statischen oder für alle Individuen identischen Präferenzordnung (Zielsystemen) aus. Die Präferenzordnung hängt vom jeweiligen Zustand der Person ab und wird somit von den Handlungen beeinflusst. Präferenzen und Handlungen sind also rückgekoppelt.

In Anlehnung an Veröffentlichungen der Psychologen Schaub (1993), Hussy (1993) und Kluwe (1988) werden nachfolgend einige wesentliche Grundgedanken der psychologischen Handlungstheorie zusammengestellt, um noch einen etwas tieferen Einblick in die Entscheidungsabläufe bei Menschen zu ermöglichen.

Während bis in die 50er Jahre der Behaviorismus, der nur Reiz-Reaktions-Schemata, nicht aber intrapsychologische Prozesse betrachtet, in der psychologischen Forschung dominierte, setzte sich dann mehr und mehr die kognitive Psychologie durch, die genau diese intrapsychologischen Prozesse untersuchte. Miller, Galanter und Pribram (1960) entwickelten eine Handlungstheorie, die auf so genannten TOTE-Einheiten (TOTE = Test-Operate-Test-Exit) als kleinste Komponenten einer Handlung basiert. Eine solche TOTE-Einheit ist ein Regelkreis, der aus einer Prüf- und einer Handlungsphase besteht. In der Prüfphase werden Soll-Ist-Abweichungen ermittelt. Solange eine solche Abwei-

chung ungleich Null ist, wird die Handlungsphase (Aktion) durchlaufen, die zu einer Reduzierung der Abweichungen führt. Soll-Ist-Abweichungen sind somit Handlungsauslöser. Heckhausen u. a. (1987) ergänzt diese Auffassung später durch die Annahme, dass zur Handlungsauslösung eine „Intention“ erst einen bestimmten Schwellenwert übersteigen muss. Die Stärke der Intention („Volitionsstärke“) hängt dabei von der Wünschbarkeit (Wert) und der Realisierbarkeit (Erwartung) der zugrundeliegenden Absicht ab.

Eine Ergänzung der Handlungstheorie stammt von Oesterreich (1981). Er behält die Idee der TOTE-Einheiten im Grundsatz bei und entwickelt neu das Konzept des Handlungsfeldes. Ein solches Handlungsfeld stellt die Handlungsmöglichkeiten eines Individuums im Zeitverlauf dar: In jeder Situation hat das Individuum mehrere Handlungsmöglichkeiten, die mit jeweils zugehöriger Wahrscheinlichkeit neue Situationen erreichen werden, die wiederum neue Handlungsmöglichkeiten bieten. Den Umfang der Handlungsmöglichkeiten eines Individuums bezeichnet Oesterreich als „Kontrolle“. Entscheidend für die Auswahl einer Handlung bzw. eines Handlungsweges im Handlungsfeld durch ein Individuum ist sowohl die tatsächliche Struktur des Handlungsfeldes wie auch die diesbezügliche subjektive Einschätzung durch das Individuum. Oesterreich verweist darauf, dass drei Arten von Situationen für die Handlungsplanung eine besondere Bedeutung haben:

- **Negativ kritische Situationen:** Aus einer solchen Situation kann die vom Handelnden angestrebte Situation (Ziel) keinesfalls mehr erreicht werden.
- **Positiv kritische Situationen:** Solch eine Situation muss auf jeden Fall erreicht werden, um zur angestrebten Situation (Ziel) zu gelangen.
- **Effizient-divergente Situation:** Situation, die es ermöglicht, möglichst viele der erwünschten Situationen mit möglichst hoher Wahrscheinlichkeit zu erreichen.

Gerade bei Polytelie – also bei Situationen mit mehreren Zielen und einem hohen Maß an Unsicherheit über die Umwelt (Struktur des Handlungsfeldes) – ist es eine sinnvolle Heuristik, die Handlungsplanung auf das Erreichen von effizient-divergenten Situationen abzustellen.

Rasmussen (1986, 1987) betont die Unterschiedlichkeit der Verarbeitung von Informationen auf verschiedenen Verhaltensebenen, was einen unterschiedlich engen Zusammenhang zwischen aufgenommenen Informationen und Handlungen bewirkt:

- **Skill-based-behavior:** Die Handlungen laufen auf dieser Ebene automatisch und ohne bewusste Kontrolle ab, nachdem sie durch einen (u. U. bewussten) Impuls gestartet wurden.
- **Rule-based-behavior:** Im Gegensatz zum skill-based behavior wird das Handeln hier bewusst von einer dem Individuum bekannten Regel kontrolliert. Diese Regel kann erlernt oder aus früheren Erfahrungen abgeleitet sein. Die Regel wird angewendet, wenn sie für die gegebene Situation geeignet erscheint.

- Knowledge-based-behavior: Handlungen finden auf dieser Verhaltensebene statt, wenn das Individuum in einer Situation auf keine bekannte Verhaltensregel zurückgreifen kann. Das Individuum muss deshalb hier sein Ziel explizit formulieren und, gestützt auf ein mentales Modell der gegebenen Situation, die Handlungsabläufe zur Zielerreichung planen.

Die psychologische Handlungstheorie basiert also wesentlich auf der Vorstellung, dass Handlungsabläufe sich durch den Ablauf von Regelkreisen beschreiben lassen. In komplexen oder neuartigen Situationen sind dem Individuum keine unmittelbar geeigneten Handlungsweisen bekannt. Der notwendige Suchprozess nach neuen Handlungsweisen, um von einem nicht erwünschten Zustand zu einem wünschenswerten Zustand zu gelangen, bezeichnet man als „Problemlösen“ oder – synonym – als „Denken“.

Die von Dörner, Schaub (1993) u. a. entwickelte Handlungstheorie („PSI-Theorie“) erklärt Handlungen basierend auf Verhalten steuernden *Absichten*, die jede Handlung auslösen und in Gang halten. Unter einer Absicht versteht man einen wahrgenommenen Mangelzustand zusammen mit Vorstellungen über die Methoden der Beseitigung dieses Mangels. Die Stärke einer Absicht hängt insbesondere von Wichtigkeit, Dringlichkeit und der subjektiv geschätzten Erfolgswahrscheinlichkeit ab. Diese Absichtsstärke regelt, welche der vielen alternativen Absichten für die Handlungssteuerung relevant wird. Die Definition der Absichtsstärke zeigt, dass Absichten, die völlig bedeutungslos oder ohne jede Erfolgswahrscheinlichkeit sind, keine Handlungen auslösen werden.

Die Wichtigkeit einer Absicht wird bestimmt durch die Höhe des Mangelzustandes. Die Erfolgswahrscheinlichkeit hängt von der Kompetenz des Individuums ab, also von der Fähigkeit, bestimmte Absichten zu realisieren. Diese Kompetenz eines Individuums setzt sich aus zwei Komponenten zusammen:

- Epistemische Kompetenz: Fähigkeit, mit dem bekannten bereichsspezifischen Fachwissen – also z. B. hinsichtlich betriebswirtschaftlicher Analyse- und Planungsmethoden – eine bestimmte Absicht realisieren zu können.
- Heuristische Kompetenz: Die Fähigkeit, mit unbekanntem und neuen Situationen umgehen zu können, für die kein ausreichendes Fachwissen vorhanden ist, das Handlungsabläufe von der aktuellen Situation zur angestrebten Zielsituation umfasst. Die heuristische Kompetenz beschreibt also nicht die Verfügbarkeit von heuristischen Regeln, sondern die Fähigkeit, neue zu kreieren.

Schaub (1993) beschreibt den Weg von der Absichtsentstehung bis zur Handlungsausführung, also das kognitive Gesamtsystem der Handlungs- und Absichtsregulation, durch die Interaktionen von (hypothetischen) psychologischen Prozessen der Wahrnehmung, der Erzeugung und Auswahl von Absichten sowie der Abarbeitung von Plänen zur Realisierung der Absichten.

Abschließend soll im Rahmen dieser Betrachtung der Handlungstheorie noch etwas näher auf die handlungsauslösenden Mangelzustände bzw. Soll-Ist-Abweichungen eingegangen werden, um aufzuzeigen, welche Faktoren überhaupt Handlungen auslösen können.

Mit diesen Beweggründen menschlichen Handelns beschäftigt sich die Motivationspsychologie. Die meisten Motivationstheoretiker stimmen darin überein, dass das Streben der Menschen nach Steigerung der „Lust“ bzw. der positiven Gefühle ein fundamentales motivationales Prinzip ist. Lust wird dabei als Resultat eines inneren Gleichgewichtszustands des Organismus angesehen, den jedes Individuum anstrebt (Prinzip der Homöostase). Ist der Gleichgewichtszustand erreicht – ist also kein Mangelzustand (ein Bedürfnis) gegeben –, besteht kein Antrieb für Handlungen. Oft wird Lust letztlich auf physiologische Notwendigkeiten zur Selbsterhaltung des Individuums zurückgeführt.

Die neueren Motivationstheorien berücksichtigen ergänzend ein zweites motivationales Prinzip: das Streben nach Verstehen und Kontrollieren der Umwelt sowie nach Informationsgewinnung. Diese Attributionstheorien gehen davon aus, dass die Menschen motiviert sind, die kausale Struktur ihrer Umwelt zu erkennen, ohne dass dies zwangsläufig zu einer Verbesserung der Überlebenschance bzw. zu einem Lustgewinn führen muss. Attributionstheorien sind im Gegensatz zu den hedonistischen Motivationstheorien grundsätzlich kognitive Theorien, d. h. sensorische Reize werden nicht als Auslöser mechanistischer Gedankenketten oder Handlungsabläufe gesehen (Reiz-Reaktions-Schemata), sondern als Quelle von Informationen, die durch intrapsychische Prozesse gespeichert, transformiert und situationsspezifisch ausgewertet werden.

Maslow entwickelte eine Hierarchie von fünf Bedürfnisebenen, von denen seiner Ansicht nach ein Individuum zunächst immer die unteren weitgehend erfüllt haben muss, bevor es sich den Bedürfnissen der nächsthöheren Ebene zuwendet. Für die Erklärung des Verhaltens von Unternehmern oder Managern sind vermutlich primär die beiden höchsten Stufen, nämlich die Wertschätzungsbedürfnisse (Beachtung, Anerkennung und Prestige) und die Entwicklungsbedürfnisse (Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung) relevant.

4.4.2 Ein einfaches Modell des menschlichen Handelns

Das nachfolgend dargestellte Modell des menschlichen Handelns (der Handlungsregulation) ist ein Prozessmodell, das in der Lage ist, Grundzüge des Verhaltens von Individuen in komplexen Realitätsbereichen zu beschreiben. Insbesondere soll das Modell typische Fehler der Individuen in komplexen Situationen zeigen. Zudem wird verdeutlicht, wie Heuristiken entstehen und unter welchen Bedingungen sie verändert werden. Dieses Verständnis ist sehr hilfreich, um das Verhalten und auch Verhaltensänderungen von Menschen besser verstehen zu können. Grundsätzlich werden dabei drei verschiedene Verhaltensweisen von Menschen unterschieden:

- Ein Mensch wendet eine vorhandene Heuristik unverändert an („Routinetätigkeit“).
- Ein Mensch modifiziert eine vorhandene Heuristik (geringfügig) („Modifikation“).
- Ein Mensch entwickelt eine völlig neue Heuristik und verhält sich somit deutlich anders als bisher („Entwicklung“).

Ein Mensch wird seine bekannte Heuristik anwenden, solange er damit Erfolg hat. Der durch diese Handlung erreichte neue Systemzustand (Ergebnis) hängt außer von der Handlung selbst auch von den exogenen Einflüssen ab.

Stellt sich ein Misserfolg ein – also eine Soll-Ist-Abweichung hinsichtlich des Systemzustands –, kann dies dazu führen, dass mit der Entwicklung einer neuen, verbesserten Handlungsweise (neue Heuristik) begonnen wird. Solch eine Entwicklungstätigkeit muss wieder auf Metaheuristiken (z. B. „Analogieschlüsse“, „Ausfällen des Gemeinsamen“) basieren, weil Heuristiken nicht deduzierbar sind. Eine solche Metaheuristik kann beispielsweise eine systematische Suche nach Ursachen für das Scheitern der bisher angewendeten Heuristiken umfassen.

Eine Entwicklung neuer Verhaltensweisen wird jedoch nur vorgenommen, wenn entweder der kumulierte Misserfolg der letzten Handlungen bereits oberhalb eines individuellen Grenzwertes liegt oder das Individuum seine heuristische Kompetenz so hoch einschätzt (hohes Selbstvertrauen), dass es sich in der momentanen Situation zutraut – obwohl die Misserfolge der Vergangenheit noch nicht zu hoch sind –, eine noch erfolgreichere Handlungsweise zu entwickeln. Mit zunehmendem Selbstvertrauen nimmt die Wahrscheinlichkeit für Entwicklungstätigkeit zu. Die Sensibilität für Soll-Wert-Abweichungen dürfte bei „guten“ Resultaten in der Vergangenheit zunehmen, d. h. die Menschen werden immer anspruchsvoller. Ein Resultat, das vor kurzem noch als Erfolg angesehen wurde, gilt nun als Misserfolg.

Ob eine Entwicklungstätigkeit erfolgreich ist, hängt von der tatsächlichen heuristischen Kompetenz des Individuums – also seinen Metaheuristiken – ab. Das Selbstvertrauen eines Individuums steigt dann, wenn eine neuentwickelte Verhaltensweise den Erfolg verbessert, und sinkt umgekehrt, wenn dies nicht der Fall ist. Erklärbar wird damit, dass Menschen mit zunehmenden Misserfolgen resignieren, also nahezu keine Versuche mehr unternehmen, das anstehende Problem durch die Entwicklung neuer Heuristiken zu lösen. Maier und Seligman (1976) haben dafür den Begriff der „gelernten Hilflosigkeit“ geprägt.

Auch wenn ein Individuum ein sehr geringes Selbstvertrauen hat, ist es möglich, dass es seine Handlungsweise grundlegend ändert, also eine neue Heuristik entwickelt. Voraussetzung hierfür ist dann jedoch, dass der kumulierte Misserfolg, Unzufriedenheit hervorruft, die die Frustrationstoleranz überschreitet.

Bei einer relativ risikoarmen Beschränkung auf Heuristikmodifikationen ist die Wahrscheinlichkeit relativ groß, dass besonders erfolgreiche Verhaltensweisen nie ausprobiert werden; die maximal erreichbaren Erfolge liegen in der Regel unter denen, die durch Entwicklungstätigkeit erreichbar wäre. Ob zumindest die geringfügigen Änderungen erfolgreich sind, hängt von der epistemischen Kompetenz des Individuums ab, also von seinem Wissen und seinen Fähigkeiten, in bekannten Realitätsbereichen mit bekannten Mitteln zu agieren.

Etwas vereinfachend – und von den internen psychologischen Prozessen abstrahierend – kann man heuristisches Verhalten von Menschen als ein erweitertes Regelkreismodell darstellen:

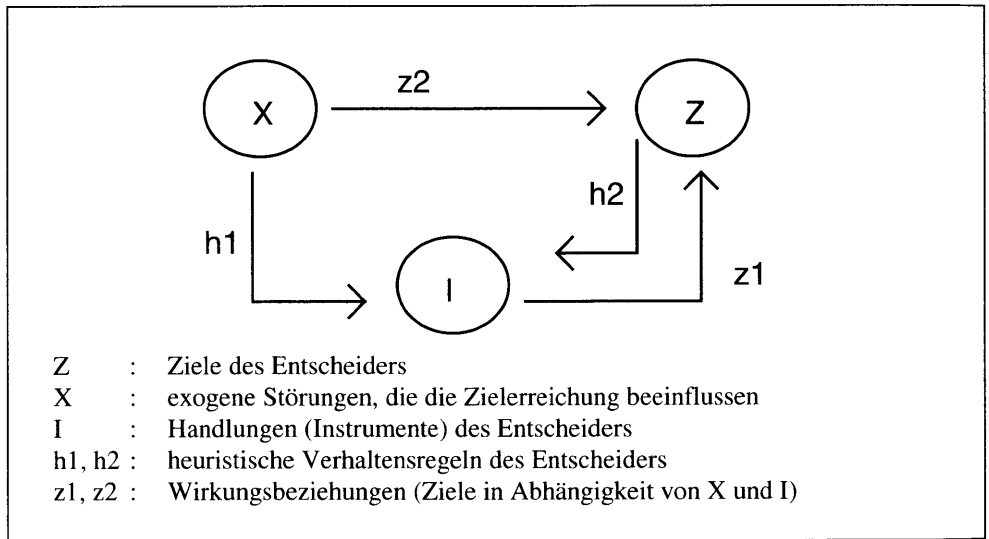


Abbildung 31: Wirkungsdreieck

Dieses Modell zeigt ein *Wirkungsdreieck* zwischen Handlungen der Menschen, Zielen und Störungen, die von „außen“ kommend die Zielerreichung beeinflussen. Die Entscheidungen bzw. Handlungen hängen durch handlungsbestimmende Heuristiken sowohl von den momentan erkennbaren Störungen (X) als auch von dem momentanen Grad der Zielerreichung (Z) ab. Eine unmittelbare Reaktion auf Störungen ist sinnvoll, weil diese möglicherweise zukünftig die Zielerreichung beeinflussen und man dann nicht erst warten muss, bis diese Konsequenzen tatsächlich eingetreten sind.

Ausschlaggebend für das Verhalten der problemlösenden Personen sind gemäß obiger Ausführungen die individuellen Charakteristika der Handelnden.

Schaub (1993) findet bei seinen Experimenten mit Versuchspersonen in der computer-simulierten komplexen Situation der Erwerbsgärtnerei typische Verhaltensmuster, die er im Rahmen seines Verhaltensmodells mit unterschiedlichen Ausprägungen individueller Charaktervariablen erklärt:

- Menschen mit hoher Kompetenz und hohem Selbstvertrauen sind in neuen, komplexen Entscheidungssituationen die erfolgreichsten Problemlöser. Sie sind zunächst fast ausschließlich als „Entwickler“ tätig und gehen erst später dazu über, ihre Verhaltensweisen bei Erfolg weitgehend stabil zu halten.

- Menschen mit niedrigem Selbstvertrauen und hoher Kompetenz beschäftigen sich nur mit der vorsichtigen Modifikation ihrer Verhaltensweise. Dabei sind sie jedoch ziemlich erfolgreich. Dieser Typ ist beim Problemlösen am zweitbesten.
- Menschen mit niedrigem Selbstvertrauen und niedriger Kompetenz sind – erwartungsgemäß – am wenigsten erfolgreich. Aufgrund ihres niedrigen Selbstvertrauens modifizieren sie zunächst nur vorsichtig ihre Handlungsweisen. Da sie wegen ihrer niedrigen epistemischen Kompetenz dabei aber nicht erfolgreich sind, wird irgendwann die Frustrationsschwelle erreicht und sie beginnen mit der Entwicklung neuer Heuristiken, was natürlich sprunghafte Veränderungen der Verhaltensweisen bewirkt. Auch mit dieser Entwicklungstätigkeit sind sie jedoch nicht erfolgreich, so dass die Resultate ihres Verhaltens wenig erfreulich sind.

Als wesentliches Ergebnis der empirischen Untersuchungen der Psychologen kann man festhalten, dass das Problemlösungsverhalten, die verwendeten Heuristiken und letztlich die Handlungen der Menschen von deren individuellen Charakteristika (z. B. Frustrationstoleranz, Kompetenz, Selbstvertrauen) abhängig sind. Anders als beim Homo oeconomicus der klassischen ökonomischen Entscheidungstheorie kann man somit die Handlung nicht alleine in Abhängigkeit von Präferenzen und Restriktionen prognostizieren. Das Entscheidungsverhalten und damit die Handlungsweisen „realer Menschen“ – insbesondere in komplexen Situationen – erscheinen aus Sicht der psychologischen Forschungsergebnisse wesentlich differenzierter und schlechter prognostizierbar. Dies gilt insbesondere deshalb, weil die relevanten persönlichen Charakteristika nicht im Detail bekannt sind und es bestenfalls möglich ist, das Entscheidungsverhalten der Individuen im nachhinein in Kategorien einzuteilen und daraus (induktiv) gewisse relativ allgemeine Schlussfolgerungen für zukünftige Verhaltensweisen abzuleiten. Bemerkenswert ist auch, dass das Handeln in diesen psychologischen Modellen außer von Zielen und (äußeren, intersubjektiven) Restriktionen auch von vergangenen Handlungen und deren Ergebnissen (also von Lernprozessen) abhängt, die lediglich intrapsychische Variablen – wie das Selbstvertrauen – beeinflussen.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass das hier vorgestellte Prozessmodell der Handlungsorganisation bzw. -regulation die Anwendung, Modifikation und völlige Neuentwicklung von heuristischen Regeln erklären kann. Auch typisches Fehlverhalten von Menschen in komplexen Situationen ist beschreibbar.

4.5 Zusammenfassung und Interpretation der Beispiele

In diesem letzten Abschnitt zur psychologischen Handlungstheorie werden die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst und darauf basierend die Fallbeispiele aus Abschnitt 4.3.2 interpretiert. Zunächst die Zusammenfassung:

1. Die Handelnden entscheiden begrenzt rational auf Basis von subjektivem Vermutungswissen, wobei sie neue Informationen, die ihr bisheriges Bild der Umwelt bestätigen, beim Lernen höher gewichten als solche, die den bisherigen Vermutungen

widersprechen. Insgesamt zeigen sich erhebliche Abweichungen vom Ideal des vollkommen rationalen, optimierenden „Homo oeconomicus“ der ökonomischen Entscheidungstheorie. Dies impliziert insbesondere auch eine Beschränkung der Anzahl der bei der Entscheidungsfindung berücksichtigten Handlungsalternativen und Umweltzustände („Szenarien“). Systematisches Fehlverhalten beim Agieren in komplexen Situationen und systematische Fehleinschätzungen von Wahrscheinlichkeiten lassen sich feststellen. Diese Fehler resultieren aus den begrenzten kognitiven Fähigkeiten von Menschen (z. B. Informationsaufnahme- und Informationsverarbeitungskapazität) und sind somit nie völlig vermeidbar.

2. Zur Vereinfachung der Entscheidungssituation – um „Denkzeit zu sparen“ – wenden die Handelnden relativ feste und einfache, situationsabhängig eingesetzte Heuristiken an („Methodismus“), die erst grundlegend geändert werden, wenn ein „strategischer Misserfolg“ festgestellt wird, also der Fehlschlag der gesamten Handlungsweise offensichtlich wird. Grundsätzlich werden Verhaltensweisen meist nicht verändert, solange die Resultate noch befriedigend erscheinen („satisficing behavior“). Wenn ein „strategischer Misserfolg“ erkannt wird, lässt sich oft ein hektisches Ausprobieren neuer Verhaltensweisen feststellen.
3. Zur Vereinfachung der Entscheidungsfindung konzentrieren sich Menschen oft auf nur eine betrachtete Zielgröße („Zentralreduktion“), was zudem oft zu einer Vernachlässigung der Neben- und Langfristwirkungen der getroffenen Entscheidungen führt. Gerade ein hohes Maß an Selbstsicherheit des Handelnden und umfangreiche Erfahrungen mit ähnlich erscheinenden Entscheidungssituationen führen zu einer besonders starken Einschränkung der betrachteten Aspekte einer Entscheidungssituation und einem sehr intuitiven Entscheiden.
4. Für das Handeln sind außer Präferenzen und (externen) Restriktionen der Entscheidungssituation weitere psychologische Charakteristika der Handelnden, wie z. B. Selbstvertrauen oder Frustrationstoleranz, ausschlaggebend. Diese psychologischen Charakteristika sind abhängig von früheren Handlungen und deren Resultaten. Diese Abhängigkeit des Handelns von nicht unmittelbar erkennbaren psychologischen Charakteristika schränkt die Prognostizierbarkeit des Handelns von Menschen wesentlich ein.
5. Menschen haben eine irrationale Neigung, an einer Handlungsalternative (z. B. einem Investitionsprojekt) um so eher festzuhalten, je mehr Geld, Zeit oder Arbeit in der Vergangenheit dafür bereits eingesetzt wurde („Sunk-cost-Effekt“). Die Prospect-Theorie“ erläutert ergänzend, dass ein Mensch relativ risikofreudig ist, wenn er seine momentane Situation als „Verlustsituation“ auffasst; umgekehrt ist er relativ risikoscheu, wenn er sich bereits in einer „Gewinnsituation“ wähnt.
6. Handlungsbestimmendes Wissen und theoretisch-verbalisierbares Strukturwissen über Volks- und Betriebswirtschaft müssen nicht übereinstimmen. Menschen können also durchaus in einer Weise entscheiden und handeln, die ihrem theoretischen Wissen widerspricht.

7. Eine objektive Bewertung des Handlungserfolgs durch den Handelnden ist nicht selbstverständlich. Um sich ein positives Bild der eigenen Fähigkeiten zu erhalten, werden teilweise die Resultate des Handelns ignoriert („ballistisches Entscheidungsverhalten“). Unter Umständen definiert ein Mensch sogar nachträglich sein Ziel neu, um sich durch die Resultate seiner Handlungen bestätigt zu fühlen und so ein positiveres Bild seiner eigenen Fähigkeiten zu erhalten. Gemäß der Motivationstheorie sind unternehmerische Ziele, wie der Shareholder-Value, zudem nur handlungsbestimmend, wenn sie die individuelle Bedürfnisbefriedigung des Unternehmers oder Managers beeinflussen.

Mit diesen Erkenntnissen über das begrenzt rationale Entscheidungsverhalten lassen sich nun die in Abschnitt 4.3.2 vorgestellten Beispiele zu typischen Managementfehlern (vgl. dort) mit Bezug auf die oben angeführten Punkte 1 bis 7 leicht interpretieren.

(1) Die Geschäftsführung der Hofer Kunststoffteile GmbH zeigt ein typisches „satisficing behavior“ (vgl. Punkt 2). Solange die Ertragskraft als befriedigend angesehen wird, werden bestehende Optimierungspotenziale nicht ausgeschöpft. Erst wenn die momentane Situation „schmerzt“, also die individuellen Toleranzgrenzen der Geschäftsführung überschritten sind, wird über mögliche neue Handlungsweisen zur Verbesserung der Ertragsituation nachgedacht.

(2) Die unveränderte Fortsetzung des Baues der neuen Fabrik durch die Rüsselsheimer Elektronik AG trotz deutlich verschlechterter Umfeldbedingungen lässt sich durch den „Sunk-cost-Effekt“ begründen (vgl. Punkt 5). Um vor sich selbst und anderen keine Fehlentscheidung eingestehen zu müssen, wird – in der zweifelhaften Hoffnung auf eine Verbesserung der Situation – konsequent an der einmal eingeschlagenen Handlungsweise festgehalten.

(3) Bei der Junk & Crises GmbH findet man gleich eine Vielzahl vermutlich nicht zuletzt psychologisch bedingter Fehlentscheidungen. Das Ignorieren negativer Kundenbefragungsergebnisse ist ein Beispiel für ein „ballistisches Entscheidungsverhalten“ mit der Intention, ein möglichst positives Selbstbild zu erhalten (vgl. Punkte 1 und 7); negative Informationen werden so lange wie möglich ignoriert. Erst ein offensichtliches Scheitern der bisherigen Unternehmenspolitik – ein „strategischer Misserfolg“ – führt zu einer (planlosen) Neuentwicklung von unternehmerischen Handlungsweisen (vgl. Punkt 2). Der Verzicht auf eine detaillierte Angebotskalkulation ist ein Indiz für die in der bestehenden „Verlustsituation“ erhöhte Risikobereitschaft (vgl. zur „Prospect-Theorie“ Punkt 5). Vermutlich besteht zudem weiterhin ein (zu) hohes Selbstbewusstsein, das zu riskanten, intuitiven Entscheidungen bei den Angeboten führt. Schließlich wurden in Anbetracht der hohen Verluste durch die akquirierten Aufträge zur nachträglichen Rechtfertigung des eigenen Handelns die ursprünglichen Zielsetzungen umdefiniert: Statt Umsatz- und Ertragssteigerung wird plötzlich das Verhindern des Markteintritts neuer Wettbewerber in der Region als wichtigstes Ziel angesehen (vgl. Punkt 7).

(4) Herr Droger von der Stetten & Halden Bank ist ein erfahrener Entscheidungspraktiker mit hohem Selbstbewusstsein, der die anstehende Darlehensentscheidung für die Steinmeier GmbH als Routinefall betrachtet und entsprechend gemäß „Standardheuristik“ bearbeitet (vgl. Punkt 2). Gerade seine umfangreichen Erfahrungen sowie seine Selbstsicherheit aufgrund seiner erfolgreichen früheren Kreditentscheidungen (vgl. Punkt 4) führen zu einem stark vereinfachten, teilweise intuitiven Entscheidungsprozess. Wichtige Einflussfaktoren auf die Entscheidung – hier Erweiterungsgenehmigungen des Steinbruchs – werden vernachlässigt. Einen solchen Fehler würde vermutlich ein weniger erfahrener Firmenkundenbetreuer, der aufgrund seiner noch höheren Unsicherheit systematischer vorgehen und mehr Informationen prüfen wird, nicht machen. Wie man sieht ist Erfahrung und Selbstsicherheit von Entscheidern durchaus nicht immer günstig. Beispielsweise verweist hierzu Dörner (1989) darauf, dass der Reaktorunfall von Tschernobyl maßgeblich auf die hohe Selbstsicherheit und Erfahrung der dort tätigen Betriebsmannschaft zurückzuführen war und bei einer weniger routinierten Mannschaft vermutlich nie eingetreten wäre. Die routinierte Mannschaft war aufgrund ihrer diesbezüglichen positiven Erfahrungen der Vergangenheit fest davon überzeugt, dass gewisse Verstöße gegen die offiziell gültigen Betriebsanweisungen unproblematisch seien. Leider war dies eine schwerwiegende Fehleinschätzung.

(5) Die Probleme der McCash GmbH gehören zu den Situationen, die man als Unternehmensberater bei Konsolidierungs- und Sanierungsfällen leider sehr oft sieht. Um das Ziel „Steuern sparen“ zu erreichen, werden betriebswirtschaftlich wenig sinnvolle Investitionen getätigt. Offensichtlich wurden die neben- und langfristigen Folgewirkungen der Investitionsentscheidung ebenso wie Risiken (weitgehend) ignoriert (vgl. Punkt 3); das Entscheidungsproblem wurde unangemessen vereinfacht. Insbesondere wurde nicht beachtet, dass „Steuern sparen“ niemals letztendliches Ziel sein kann, sondern immer einem Ziel wie „Steigerung des Unternehmenswertes“ untergeordnet ist.

Die – sicher vereinfachenden – Beispiele zeigen, wie sehr maßgeblich psychologisch bedingte Entscheidungen schwerwiegende betriebswirtschaftliche Folgen haben können.

Nachdem nunmehr die Problematik von solchen Entscheidungen in komplexen Situationen ausführlich erläutert und mit fünf Beispielen verdeutlicht worden ist, werden im nachfolgenden Kapitel darauf basierende Ansatzpunkte für eine Verbesserung der individuellen Entscheidungen vorgestellt. Schon jetzt ist ein wichtiger Ansatzpunkt offensichtlich: Bei wichtigen Entscheidungen lassen sich viele potenzielle Fehler durch eine Systematisierung von Entscheidungsabläufen vermeiden. Dies bewirkt beispielsweise, dass die Ziele operationalisiert und der Informationsbedarf explizit festgehalten wird.

5. Praxisratschläge zur Entscheidungsfindung

5.1 Einführung

Betriebswirtschaftliche Fachkenntnisse allein garantieren offenbar keine überlegenen unternehmerischen Entscheidungen, weil aufgrund der erläuterten psychologischen Einflussfaktoren und Restriktionen Abweichungen von einer „rein fachlichen“ Entscheidung zu erwarten sind. Wie kommt man nun zu möglichst guten Entscheidungen für das eigene Unternehmen? Das ist leider nicht ganz einfach.

Es gibt kein Patentrezept, mit dessen Hilfe man in komplexen Entscheidungssituationen Fehler grundsätzlich vermeiden kann.

Unternehmerische Entscheidungen bleiben daher auch zukünftig schwierig, was insbesondere auch weiter eine Nachfrage nach „guten Unternehmern und Managern“ sicherstellen wird.

Man kann aber zumindest die Wahrscheinlichkeit von „guten Entscheidungen“ – mit etwas Mühe und geeigneten Techniken – erheblich verbessern. Genau dies ist das Thema dieses abschließenden Kapitels. Im Gegensatz zum dritten Kapitel befasst es sich nicht mit speziellen betriebswirtschaftlichen Aufgaben, sondern wesentlich allgemeiner mit Methodiken der systematischen Entscheidungsfindung, die grundsätzlich auf sehr verschiedene Themenbereiche angewendet werden können.³⁴

Es zeigen sich vier grundsätzliche einander ergänzende Ansatzpunkte zur Verbesserung der Qualität der eigenen unternehmerischen Entscheidungen:

- Potenzielle, insbesondere psychologisch bedingte Fehlerquellen von Entscheidungen in komplexen Situationen sollte man kennen und das eigene Entscheidungsverhalten diesbezüglich regelmäßig kritisch reflektieren (vgl. die Zusammenfassung in Abschnitt 4.5 und die Vorschläge in Abschnitt 5.4).
- Wichtige Entscheidungen sollten *systematisch* vorbereitet werden, um keinen wichtigen Aspekt zu übersehen (vgl. dazu Abschnitt 5.3).
- Die eigenen Entscheidungen sollten durch eine möglichst neutrale Stelle kritisch überprüft werden. Außer Gesprächen mit anderen Personen kann dazu auch ergänzend die Überprüfung einer Entscheidung mit dem in Kapitel 3 vorgestellten betriebswirtschaftlichen Faustregelsystem einen wertvollen Beitrag leisten.
- Entscheidungsfindung in komplexen Situationen können ergänzend (z. B. mittels Computersimulationen) trainiert werden.

³⁴ Eine umfassende Darstellung verschiedener Problemlösungs- und Entscheidungsmethoden findet man bei Brauchlin und Heene (1995).

In den folgenden Abschnitten 5.2 und 5.3 werden deshalb Methoden der systematischen Entscheidungsvorbereitung vorgestellt, die dazu beitragen, bei wichtigen Entscheidungen die Wahrscheinlichkeit von Fehlern zu vermindern. Im anschließenden Abschnitt 5.4 werden wieder einige, diesmal nicht betriebswirtschaftliche Faustregeln zusammengefasst, die allgemein zur Verbesserung von Entscheidungen dienen.

5.2 Methoden der Planung und Grenzen der Planbarkeit

Betriebswirtschaftliche Faustregeln dienen als Planungshilfsmittel dazu, quasi im Schnellverfahren unternehmerische Entscheidungen zu verbessern oder eigene Entscheidungen zu überprüfen. Um die in Kapitel 3 vorgestellten Faustregeln ökonomisch zu fundieren, wurden in den Erläuterungsteilen bereits häufiger Planungsverfahren beschrieben. Nachfolgend wird nun das grundsätzliche Vorgehen für eine systematische Entscheidungsvorbereitung im Rahmen der Unternehmensplanung vorgestellt. Anders als bei den Faustregeln, die jeweils auf einen bestimmten Themenbereich abzielen, sind diese Planungsverfahren wesentlich allgemeiner und daher auch nahezu universell anwendbar.

Planung ist vorausschauendes, systematisches Festlegen und Durchdenken von Handlungsalternativen zur rationellen Realisierung der gesetzten Ziele. Die Anwendung von systematischen *Planungsmethoden* – anstelle intuitiver Entscheidungen – zielt darauf ab, durch die (bestmögliche) *systematische* Auswertung vorliegender Daten eine optimale Lösung für ein bestimmtes Problem zu finden. Planungsmethoden dienen somit der rationalen *Entscheidungsvorbereitung*. Da der Erfolg eines Unternehmens – außer von zufälligen Umwelteinflüssen – entscheidend von der Qualität der unternehmerischen Entscheidungen und ihrer Umsetzung abhängt, ist der Einsatz geeigneter Planungsmethoden von zentraler Bedeutung.

Während früher nahezu alle unternehmerischen Entscheidungen mehr oder weniger intuitiv getroffen wurden, werden heute immer häufiger systematische und rationale Planungsverfahren eingesetzt. Dies ist erforderlich, weil die Unternehmen und ihre Umwelt immer komplexer werden und somit nicht mehr einfach zu durchschauen sind. Außerdem erzwingt ein immer schärferer Wettbewerb mehr denn je möglichst gute Entscheidungen, weil Fehlentscheidungen schnell existenzgefährdend sein können. Zudem stehen erst seit wenigen Jahren die für viele mathematische Planungsmethoden unerlässlichen leistungsfähigen Computer zur Verfügung.

Von besonderer praktischer Bedeutung sind hierbei die quantitativen Planungsverfahren des Operations Research. Unter *Operations Research* versteht man die Anwendung *quantitativer* Methoden zur optimalen Entscheidungsvorbereitung. Dazu gehören beispielsweise Methoden der Optimierung, der Netzplantechnik, Warteschlangenmodelle und spieltheoretische Ansätze.

Grundidee des Operations Research ist es, ein reales Problem eines Unternehmens zunächst in ein mathematisches zu übersetzen. Dabei muss zunächst einmal geklärt werden, welche Zielgröße (Zielvariable) beeinflusst werden soll. Dann sind die möglichen beeinflussbaren Größen (Steuervariablen) sowie die nicht-beeinflussbaren (exogenen) Störgrößen auf die Zielvariable festzulegen. Schließlich müssen die Wirkungszusammenhänge zwischen allen Variablen möglichst fundiert angegeben und möglichst mathematisch beschrieben werden. Das so aufgestellte formale Problem kann schließlich mit Hilfe üblicher mathematischer Verfahren gelöst werden. Danach wird die mathematische Lösung wieder zurückübersetzt, so dass ein Entscheidungsvorschlag für das reale Problem entsteht.

Diese Vorgehensweise des Operations Research verdeutlicht Abbildung 32:

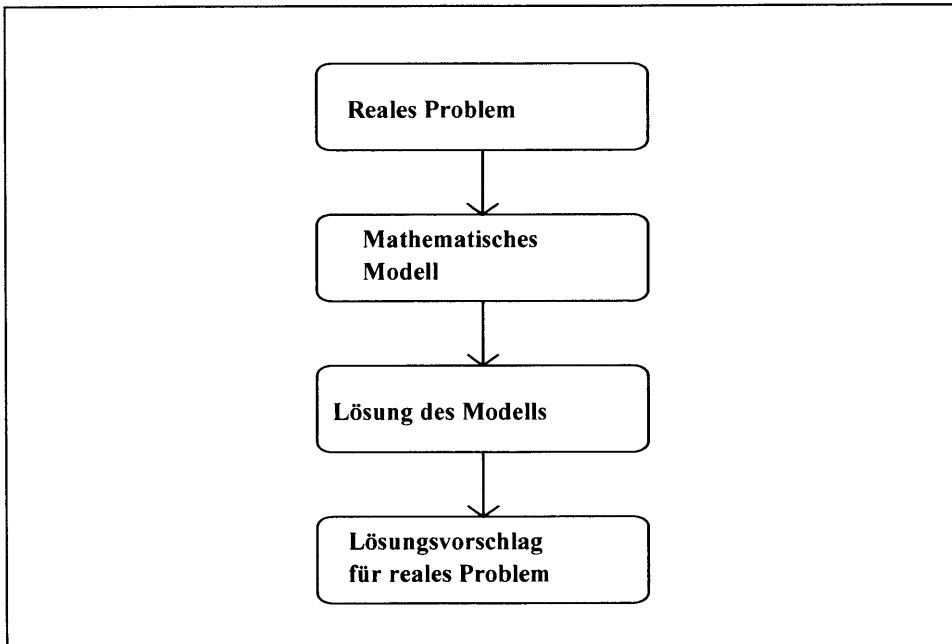


Abbildung 32: Vorgehensweise des Operations Research

Verfahren des Operations Research können prinzipiell in allen Unternehmen und sämtlichen Unternehmensbereichen eingesetzt werden. Es ist aber zu bedenken, dass sich der Einsatz von aufwendigen Planungsverfahren nicht immer lohnt, weil unter Umständen die Kosten einer detaillierten Planung höher sind als die möglichen Einsparungen durch eine etwas bessere Lösung. Tendenziell werden – gerade in mittelständischen Unternehmen – aber systematische Planungsverfahren auch dort nicht eingesetzt, wo ihr Einsatz sinnvoll wäre. Ursache dafür ist meistens, dass das entsprechende Fach-Know-how noch nicht vorhanden ist und man aus Gewohnheit deshalb lieber auf Intuition vertraut.

Nicht vergessen werden darf allerdings, dass die Qualität der Entscheidungsvorschläge einer Planungsmethode entscheidend von der Qualität der verwendeten Daten abhängt. Auch das beste Planungsverfahren findet höchstens zufällig die richtige Lösung eines Problems, wenn die verwendeten Daten falsch sind. Die Beschaffung geeigneter und zuverlässiger Ausgangsdaten ist somit eine wesentliche Voraussetzung für den sinnvollen Einsatz von Planungsmethoden. Die Beschaffung und Aufbereitung von betrieblichen Daten für Planungszwecke ist eine der zentralen Aufgaben des *Controlling* (vgl. z. B. Horvath, 1995). Keinesfalls sind aber schlechte Daten als Entschuldigung für die Anwendung schlechter Planungsmethoden anzusehen.

Planungen beziehen sich immer auf die Zukunft. Das entscheidende Problem jeder Planung ist daher die *Unsicherheit* über die Zukunft. Bei einer Investitionsentscheidung mittels Kapitalwertmethode benötigt man beispielsweise Informationen über zukünftige Cash-flows. Diese sind aber in der Regel nicht mit Sicherheit bekannt, weil niemand die Zukunft vorhersehen kann.

Jede Planungsmethode wertet bestimmte Daten aus, die zukünftige Umweltzustände beschreiben, und gelangt so zu einer Lösung. Sind diese Umweltzustände nicht sicher, so gilt dies auch für die Planungsergebnisse.

Es lassen sich grundsätzlich zwei Arten der Unsicherheit unterscheiden:

1. *Risiko*: Bei Entscheidungen unter Risiko sind zwar bestimmte relevante Daten nicht sicher bekannt, aber es ist zumindest bekannt, mit welcher (objektiven oder evtl. auch subjektiven) Wahrscheinlichkeit bestimmte mögliche Umweltzustände eintreten.
2. *Ungewissheit*: Bei Entscheidungen unter Ungewissheit sind zwar die möglichen Umweltzustände bekannt, die Wahrscheinlichkeit des jeweiligen Eintretens aber (zunächst) nicht. (Bei manchen Entscheidungssituationen – z. B. bei technologischen Prognosen – lassen sich nicht einmal mehr die möglichen zukünftigen Zustände vollständig angeben.)

Dem Problem der Ungewissheit kann man beispielsweise dadurch begegnen, dass berechnet wird, wie empfindlich eine ermittelte Problemlösung gegenüber unzutreffenden Annahmen über Umweltzustände ist. Solche Verfahren nennt man *Sensitivitätsanalysen*. Sie sagen jedoch nichts darüber aus, wie wahrscheinlich solche Abweichungen von den Annahmen sind.

Sinnvoll ist es, bei Ungewissheit und Risiko auch zu berechnen, ab welcher Fehleinschätzung hinsichtlich eines Umweltzustands sich die Entscheidung ändern würde (*Methode der kritischen Werte*). Beispielsweise wird unter der Annahme, dass in den nächsten sieben Jahren durch ein Investitionsvorhaben jährliche Cash-flows von 120.000 DM anfallen, die Durchführung dieses Projektes empfohlen. Bei der Methode der kritischen Werte wird berechnet, welcher Cash-flow jährlich mindestens erzielt werden muss, damit sich die Investition noch lohnt. Offensichtlich ist das Risiko einer Fehlentscheidung hier geringer, wenn der kritische Wert deutlich unter dem prognostizierten Wert liegt.

Für die Analyse der Konsequenzen durch das simultane Wirksamwerden mehrerer Annahmenabweichungen kommt (bei Risikosituationen) die Monte-Carlo-Simulation zur Anwendung, die bereits im Rahmen der Erläuterungen zum Risikomanagement vorgestellt wurden (vgl. Abschnitt 2.4.3).

Bei Entscheidungssituationen unter Risiko findet meist die so genannte *Bayes-Regel* Anwendung. Gemäß dieser Regel wird unter verschiedenen Handlungsalternativen diejenige ausgewählt, deren (Risiko-)Erwartungswert am besten ist.

Beispiel zur Entscheidung bei Risiko:

Ein Sanitärgrößhändler plant eine Werbeaktion. Eine beauftragte Werbeagentur unterbreitet drei verschiedene Vorschläge für Werbekampagnen (W1 – W3) als Handlungsalternativen, die unterschiedliche Werbeträger einsetzen und auch unterschiedliche Zielgruppen ansprechen. Der Großhändler möchte zunächst nur eine Kampagne starten. Wichtig ist ihm vor allem, seine „Hausmarke“ bekannter zu machen, um in dieser ertragsstarken Produktgruppe mehr Umsatz zu erzielen.

Die möglichen Reaktionen (R1 – R2) seiner Konkurrenten beeinflussen den Erfolg der einzelnen Werbekampagnen unterschiedlich. Mit einer Wahrscheinlichkeit (P) von zehn Prozent wird seine Konkurrenz verkaufsfördernde Maßnahmen ergreifen, mit einer Wahrscheinlichkeit von dreißig Prozent wird sie die eigene „Hausmarke“ mit Hilfe einer Werbekampagne fördern, mit vierzigprozentiger Wahrscheinlichkeit wird die Konkurrenz keine Reaktion zeigen, und schließlich werden seine Konkurrenten mit zwanzigprozentiger Wahrscheinlichkeit mit einer Preissenkung reagieren.

Der Erfolg seiner Werbekampagnen, gemessen anhand der Steigerung des Absatzes seiner Hausmarke in Abhängigkeit von der Konkurrenzreaktion ist in folgender Tabelle abgebildet. Die angegebenen Werte basieren auf dem Durchschnittswert von „Expertschätzungen“.

Tabelle 24: Beispiel zur Entscheidung bei Risiko

	R1	R2	R3	R4
W1	+12 %	+10 %	+25 %	+7 %
W2	+8 %	+12 %	+20 %	+10 %
W3	+15 %	+9 %	+16 %	+16 %
P	10 %	30 %	40 %	20 %

Die Erwartungswerte (E) der verschiedenen Kampagnen sind demnach:

$$E(W1) = 0,1 * 12 \% + 0,3 * 10 \% + 0,4 * 25 \% + 0,2 * 7 \% = 15,6 \%$$

$$E(W2) = 0,1 * 8 \% + 0,3 * 12 \% + 0,4 * 20 \% + 0,2 * 10 \% = 16,4 \%$$

$$E(W3) = 0,1 * 15 \% + 0,3 * 9 \% + 0,4 * 16 \% + 0,2 * 16 \% = 13,8 \%$$

Anhand des Erwartungswertes der Bekanntheitssteigerung wäre die Werbekampagne W2 vorzuziehen.

Auch in Fällen, in denen man die Wahrscheinlichkeit für bestimmte Handlungsergebnisse nicht kennt (also bei Ungewissheit), müssen Entscheidungen getroffen werden. Häufig wird in diesen Fällen eine der folgenden drei Regeln angewendet, wobei allerdings ein objektives Verfahren zur Auswahl einer solchen Entscheidungsregel nicht existiert:

1. Maximin-Regel:

Wähle die Handlungsalternative, deren schlechtestes Ergebnis besser ist als die jeweils schlechtesten Ergebnisse aller anderen Alternativen. Diese Regel wird von ausgeprägten Pessimisten angewendet.

2. Maximax-Regel:

Wähle die Handlungsalternative, deren bestes Ergebnis besser ist als die jeweils besten Ergebnisse aller anderen Alternativen. Diese Regel wird dagegen von ausgeprägten Optimisten angewendet.

3. Hurwicz-Regel:

Wähle die Handlungsalternative, deren gewichtete Summe aus dem günstigsten und ungünstigsten Handlungsergebnis am besten ist. (Leider gibt es keine fundierte Möglichkeit den Gewichtungssparameter abzuleiten. Häufig werden deshalb beide Werte mit 0,5 gewichtet.)

Beispiel zur Entscheidung unter Unsicherheit:

- Nach der (pessimistischen) Maximin-Regel würde der Sanitärgrößhändler aus obigem Beispiel Alternative W3 wählen, da sie mit mindestens neun Prozent Steigerung des Umsatzes das günstigste schlechteste Ergebnis aufweist.
- Nach der Maximax-Regel wäre Kampagne W1 zu wählen, da sie mit 25 Prozent die größtmögliche Umsatzsteigerung beinhaltet.

Angenommen, für den Händler wäre sowohl das schlechteste als auch das beste Ergebnis von gleicher Bedeutung, würden die drei Werbekampagnen nach der Hurwicz-Regel wie folgt bewertet:

Für W1: $0,5 * 7\% + 0,5 * 25\% = 16\%$

Für W2: $0,5 * 8\% + 0,5 * 20\% = 14\%$

Für W3: $0,5 * 9\% + 0,5 * 16\% = 12,5\%$

Alternative W1 wäre nach diesem Kriterium zu wählen.

Eine klare „Meta-Regel“, welche Entscheidungsregel bei Ungewissheit anzuwenden ist, gibt es nicht. Die Auswahl der Regel hängt maßgeblich vom Optimismus bzw. Pessimismus der Entscheider ab.

Nicht alle betrieblichen Probleme zielen darauf ab, aus einer überschaubaren Anzahl von Handlungsalternativen die besten auszuwählen. Viele Planungsaufgaben sind auch so formuliert, dass eine Lösung gefunden werden soll, die eine bestimmte Zielgröße maximiert oder minimiert, wobei theoretisch unendlich viele Handlungsmöglichkeiten gegeben sind. Beispielsweise sollen durch geeignete Transportwege die Kosten minimiert oder durch geeignete Verkaufspreise die Deckungsbeiträge maximiert werden.

Solche Planungsprobleme nennt man *Optimierungsprobleme*. Sie bestehen aus zwei Komponenten:

- einer *Zielfunktion*, die zu minimieren oder zu maximieren ist.
- *Nebenbedingungen* (Restriktionen), die jede zulässige Lösung des Optimierungsproblems erfüllen müssen.

Abschließend ist nochmals festzuhalten, dass eine Entscheidungsvorbereitung mittels Planungsmethoden des Operations Research (OR) zunehmend an Bedeutung gewinnt. Intuitive Entscheidungen werden der Komplexität heutiger unternehmerischer Entscheidungen nicht mehr gerecht. Hauptproblem der OR-Verfahren ist die oft mangelnde Verfügbarkeit ausreichender Informationen – die oft mathematisch schwierigen Algorithmen der Lösung von OR-Problemen alleine wäre nicht sehr problematisch, da man sich diese Leistung von entsprechend qualifizierten Beratern zukaufen könnte. Selbst wenn die mathematische Lösung eines Problems mittels Operations Research zu aufwendig erscheint, macht die – zumindest ansatzweise – Formulierung eines solchen Problems sehr viel Sinn: Man zwingt sich nämlich dazu, über die relevanten Einflussfaktoren auf ein Problem nachzudenken und gelangt so zumindest zu einem fundierteren und umfassenderen („systemischen“) Problemverständnis.

5.3 Der Planungs- und Entscheidungsprozess – eine Übersicht

Um die Wahrscheinlichkeit von – z. B. psychologisch bedingten – Fehlern zu reduzieren, sollten wichtige Entscheidungen systematisch vorbereitet werden. Dabei sollte man jedoch nicht der Illusion erliegen, durch eine systematische Planung ließe sich eine vollständige Kontrolle der zukünftigen Unternehmensentwicklung erreichen.

Einen systematischen Planungs- und Entscheidungsprozess kann man allgemein als Abfolge von sechs Phasen darstellen (Regelkreis), wobei allerdings in der Unternehmenspraxis durchaus eine Parallelität dieser Phasen entstehen kann:

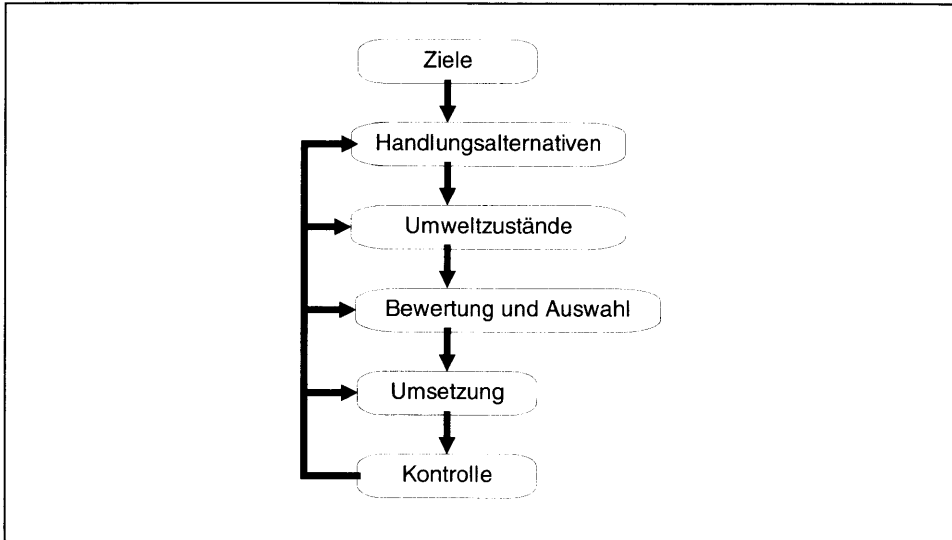


Abbildung 33: Phasen des Planungs- und Entscheidungsprozesses

Die einzelnen Planungsschritte werden im folgenden kurz skizziert, um einen allgemeinen Rahmen für eine systematische Entscheidungsvorbereitung zu schaffen.

1. Phase: Zieldefinition

Zunächst müssen die Ziele festgelegt werden, die erreicht werden sollen. Der anzustrebende Zustand (Soll-Zustand) wird so exakt wie möglich beschrieben. Dabei müssen die einzelnen Ziele immer „operational“ formuliert werden, d. h. Inhalt, Ausmaß und Zeitpunkt der Zielerreichung müssen eindeutig sein. Die festgelegten Ziele sollten anspruchsvoll, aber realistisch sein, um anspornend zu wirken, jedoch nicht zu demotivieren. Einzelne Teilziele dürfen sich nicht widersprechen, und es muss erkennbar sein, welche relative Bedeutung (d. h. welche Gewichtung) sie haben.

2. Phase: Ausarbeitung von Handlungsalternativen

Als nächster Schritt müssen Handlungsalternativen erarbeitet und deren jeweilige Auswirkungen auf die gesetzten Ziele abgeschätzt werden. Oftmals existiert eine Vielzahl von möglichen Handlungsalternativen, die schon aus zeitlichen Gründen nicht alle detailliert untersucht werden können. In einer Vorauswahl sollten grundsätzlich nur solche Alternativen vorab ausgeschlossen werden, die ganz offensichtlich ungeeignet sind oder deren Durchführung für das Unternehmen, z. B. wegen unzureichender finanzieller Mittel, unmöglich ist. Um den Planungsaufwand zu begrenzen, empfiehlt es sich in der Praxis jedoch, eine Vorauswahl zu treffen und nur die aussichtsreichsten Alternativen detailliert zu untersuchen. Um mögliche Handlungsalternativen aufzufinden, können Kreativitätstechniken nützlich sein.

3. Phase: Informationserfassung bezüglich der Umweltzustände

Umfassende Informationen bilden die Grundlage für fundierte unternehmerische Entscheidungen. Erforderlich ist besonders die Kenntnis der momentanen Situation („Ist-Situation“), von der aus der bei der Zieldefinition bestimmte Soll-Zustand angestrebt wird.

Da die Entwicklung jeder Unternehmung immer auch von der Umwelt beeinflusst wird, gehört ebenfalls die Beobachtung der politischen, ökonomischen, gesellschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen zur Informationserfassung.

Planungen sind stets auf die Zukunft des Unternehmens ausgerichtet. Deshalb ist es erforderlich, nicht nur die momentane Situation von Unternehmung und Umwelt zu erfassen, sondern auch wahrscheinliche zukünftige Entwicklungen in den für die Unternehmung relevanten Bereichen und Märkten zu berücksichtigen. Zu diesem Zweck werden Prognoseverfahren eingesetzt, wie z. B. Expertenbefragung, statistische Verfahren oder Kreativitätstechniken (z. B. Brainstorming).

Jede Prognose ist mit Unsicherheit behaftet. Hier liegt die entscheidende Schwierigkeit bei jeder betrieblichen Planung. Je höher die Unsicherheit, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, Fehlentscheidungen zu treffen. Es ist daher in bestimmten Situationen ratsam, gleichzeitig mehrere Prognoseverfahren anzuwenden oder die Konsequenzen einer Maßnahmenalternative bei verschiedenen Umweltsituationen (Szenarien) zu bestimmen, bevor die Entscheidung für eine Maßnahme getroffen wird (vgl. 4. Phase).

4. Phase: Bewertung und Auswahl der zu ergreifenden Maßnahmen

Die möglichen Handlungsalternativen werden anhand der erwarteten Wirkung auf die gesetzten Ziele bewertet. Dazu können beispielsweise die schon erläuterten Methoden des Operations Research angewendet werden. In der Betriebswirtschaft häufig genutzte Methoden sind beispielsweise Verfahren der Investitionsrechnung, der Lagerbestandsplanung, der Kassenhaltungsplanung, der Portfolioplanung von Geschäftsfeldern oder der Produktionsprogrammplanung.

Prinzipiell sollten die Maßnahmen ausgewählt werden, die den höchsten Zielerreichungsgrad erwarten lassen.

Exkurs: Berechnung des Nutzwertes einer Maßnahme

Hat eine bestimmte Maßnahme (Handlungsalternative) Auswirkungen auf mehrere Ziele oder Teilziele, wird der Gesamtnutzen dieser Maßnahme wie folgt errechnet: Man multipliziert den erwarteten Zielerreichungsgrad mit dem zugehörigen Zielgewicht (Kennzahl für die relative Bedeutung des Ziels) und addiert dann die auf diese Weise gebildeten Werte über alle Ziele/Teilziele. Als Ergebnis ergibt sich der erwartete Gesamtnutzenwert der Handlungsalternative. Diejenige Handlungsalternative, die den höchsten Gesamtnutzen erwarten lässt, ist zu präferieren.

5. Phase: Umsetzung der gewählten Maßnahme

Damit die geplanten Maßnahmen auch die gewünschte Wirkung zeigen, müssen sie im Unternehmen selbstverständlich auch realisiert werden. Dazu ist es notwendig, die Planung in detaillierten Maßnahmenplänen zu konkretisieren und für dessen Durchführung zu sorgen. Diese Maßnahmenpläne sollten festlegen, welche Mitarbeiter bestimmte Aufgaben erfüllen sollen. Außerdem enthalten die Maßnahmenpläne genaue Zeitvorgaben für alle Aktivitäten.

6. Phase: Kontrolle

Kontrollen sind einerseits notwendig, um sicherzustellen, dass die zur Zielrealisierung nötigen Maßnahmen korrekt umgesetzt werden. Zusätzlich dient die Kontrolle zur Überprüfung, ob die eingeleiteten Maßnahmen die gewünschte Zielerreichung bringen. Zeigen sich Abweichungen von den Zielen (oder den Zwischenzielen), müssen die Ursachen dafür ermittelt werden. Wesentlich ist es dabei aufzuzeigen, ob die Abweichung darauf zurückzuführen ist, dass

- eine unerwartete Entwicklung der exogenen Rahmenbedingungen (Umweltbedingung, Prämissen) eingetreten ist oder
- die geplanten Maßnahmen grundsätzlich falsch waren oder
- die geplanten Maßnahmen zwar an sich sinnvoll waren, aber nicht korrekt umgesetzt wurden.

Außerdem sind die Konsequenzen der Zielabweichungen abzuschätzen. Wird z. B. bei einem Unternehmen die geplante Absatzmenge zu einem bestimmten Zeitpunkt unterschritten, sollte berechnet werden, welche Auswirkungen dies auf den Gewinn und die Liquidität hat. Es können verschiedene Szenarien durchgerechnet werden, indem jeweils unterschiedliche Entwicklungen der Absatzmengen im Planungszeitraum zugrunde gelegt werden.

Bei Abweichungen, die über eine vorher festgelegte Toleranzgrenze hinausgehen, müssen Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Mit den neuen Informationen, die in der Kontrollphase gewonnen werden, beginnen unter Umständen die Phasen 2 bis 6 von neuem. Meist ist es nicht erforderlich, die bisherige Planung vollständig zu verwerfen. Bei weniger gravierenden Abweichungen von den Zielen reicht es aus, die Planung lediglich in Teilen zu modifizieren.

5.4 Zusammenfassung: Regeln der Entscheidungsfindung

Analog der betriebswirtschaftlichen Faustregeln aus Kapitel 3 sind nachfolgend checklistenartig einige bedenkenswerte Regeln zur Entscheidungsfindung zusammengefasst. Diese Regeln haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder eine umfassende wissenschaftliche Fundierung; sie haben sich aber dennoch bewährt und besitzen somit heuristischen Wert. Sicher erscheinen zumindest manche der folgenden Regeln als Selbstverständlichkeiten. Da jedoch gerade das Nicht-Beachten von Selbstverständlichkeiten in der Hektik des Tagesgeschäfts besonders gravierende Folgen haben kann, lohnt es, sich vor wichtigen Entscheidungen die folgenden dreizehn Denkanstöße in Erinnerung zu rufen.

(1) Erst denken, dann handeln!

Keine „operative Hektik“ bei wichtigen Entscheidungen! Nach einer falschen Planung nutzt die beste Umsetzung meist nicht mehr viel. Zunächst sollte man prüfen, wie *wichtig* und *dringlich* eine Entscheidung ist. Wichtige und nicht sehr dringende Entscheidungen sollten grundsätzlich fundiert und systematisch vorbereitet werden (vgl. dazu den Vorgehensplan in Abschnitt 5.3).

(2) Entscheidungsrelevante Informationen explizit festhalten

Grundsätzlich sollte festgehalten werden, welche Daten entscheidungsrelevant sind. Dabei sollte man bei der Entscheidungsvorbereitung unterscheiden in die Festlegung einer Methode der Planung („analytisch-formale Komponente der Planung“) und die Festlegung von Daten, die mit dieser Methode bearbeitet werden („intuitiv-faktische Komponente“).

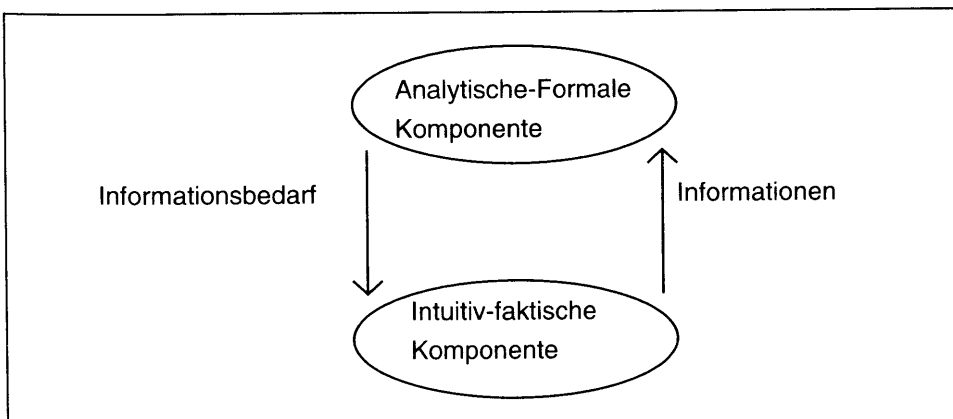


Abbildung 34: Komponenten der Planung

Analytisch-formale Komponente der Planung:

Zunächst wird die zur Vorbereitung einer unternehmerischen Entscheidung geeignete *Planungsmethode* ausgewählt. Damit ergibt sich oft implizit auch der Informationsbedarf: Man erfährt genau, an welche Einflussfaktoren (Variablen und Parameter) man denken muss.

Intuitiv-faktische Komponente der Planung:

Dann gilt es, im zweiten Schritt die Ausprägungen der relevanten Daten (Variablen und Parameter) zu bestimmen. Trotz ökonomischer und zeitreihenanalytischer Prognoseverfahren ist hier meist – zumindest ergänzend – die Intuition und Erfahrung von Experten erforderlich.

Wenn die Planungs- bzw. Entscheidungsmethode festgelegt ist und die dafür erforderlichen Daten vorliegen, gilt es „nur“ noch die ausgewählte Methode richtig anzuwenden.

(3) Unsicherheit erfordert Flexibilität und Reversibilität

Gerade bei ausgeprägter Unsicherheit ist es zunächst sinnvoll, „effizient-differgente“ Zustände anzustreben, also solche, die es ermöglichen, möglichst viele der letztendlich erwünschten Zustände mit hoher Wahrscheinlichkeit zu erreichen. Beispielsweise impliziert dies, dass man gerade bei hoher Ungewißheit ein hohes Maß an Flexibilität sichern und reversible Entscheidungen gegenüber irreversiblen Entscheidungen bevorzugen sollte. Eine konkrete Anwendung dieser Regel in der Unternehmensführung stellt die Betonung des Aufbaus von Kernkompetenzen dar, die auf sehr unterschiedlichen Märkten und in verschiedensten Umfeldentwicklungen wertvoll sind und Wettbewerbsvorteile erzeugen können.

(4) Denken in Szenarien

In einer unsicheren Umwelt (vgl. 3) sollten mehrere mögliche Zukunftsentwicklungen bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden. Hierzu bietet sich die Szenariotechnik an, deren Ablauf sich stichwortartig wie folgt zusammenfassen lässt (vgl. z. B. Gausemeier, Fink und Schlake, 1995):

1. Szenario-Vorbereitung: Definieren der Aufgabenstellung und Abgrenzen des Untersuchungsfeldes; Festlegen der Zielvariablen.
2. Szenariofeldanalyse: Welche exogenen Einflussfaktoren („Schlüsselfaktoren“) beeinflussen maßgeblich die Zielvariablen? Welche vom Entscheider beeinflussbaren Steuer- bzw. Instrumentenvariablen gibt es?

3. Szenario-Prognose: Mehrere Entwicklungsmöglichkeiten (Zukunftsprojektionen) der einzelnen Schlüsselfaktoren erarbeiten und deren Eintrittswahrscheinlichkeiten abschätzen.
4. Szenario-Bildung: durch sinnvolle Kombination verschiedener Zukunftsprojektionen eine handhabbare Anzahl von Szenarien bestimmen und detailliert beschreiben.
5. Strategie-Bestimmung: Erarbeitung einer Strategie (Handlungsalternative), die für möglichst viele Szenarien (hohe Wahrscheinlichkeit) befriedigende Ergebnisse liefert.

(5) Kritischer Umgang mit Heuristiken

Bei wichtigen Entscheidungen sollte man kritisch prüfen, ob man gerade eine eigene „bewährte Faustregeln“ (Heuristik) anwendet. Bei solchen „bewährten Faustregeln“, die auf eigenen Erfahrungen basieren, sollte man kritisch prüfen, unter welchen Bedingungen sie sinnvoll sind. Auch wenn man sich besonders kompetent und erfahren fühlt, ist Vorsicht angebracht. Gerade in solchen Situationen neigen Menschen nämlich dazu, die Entscheidungsprozessen unangemessen vereinfacht werden.

(6) Aufbereitung und Visualisierung von Daten

Grundsätzlich sollten alle für eine Entscheidung relevanten Daten bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden. Um große Datenmengen sinnvoll interpretieren zu können, ist eine verständliche Aufbereitung zu empfehlen. Beispielsweise kann man

- Graphiken erstellen,
- Kennzahlen berechnen,
- Daten statistisch verdichten (z. B. mittels Faktoren- oder Clusteranalyse),
- (kausale) Abhängigkeiten bzw. Gesetzmäßigkeiten ermitteln (z. B. mittels Regressions- oder Kausalanalyse; vgl. Punkt K) und graphisch darstellen

Eine Visualisierung ist insbesondere bei zeitlichen Entwicklungen („Zeitreihen“) äußerst wichtig, weil gerade dabei eine intuitive Auswertung kaum gelingt, wie die systematische Unterschätzung von Wachstumsprozessen belegt.

(7) Systematische Entscheidungsfundierung

Einsame Ad-hoc-Entscheidungen auf Basis von „Erfahrungen“ oder „Intuition“ sind besonders fehleranfällig. Deshalb sollte man bei wichtigen Entscheidungen, insbesondere wenn sie nicht sehr dringend sind, systematisch vorgehen und alle relevanten Aspekte (wie in Abschnitt 5.3. beschrieben) möglichst sogar schriftlich festhalten. Insbesondere

sollte – der Intention jeder strategischen Planung folgend – grundsätzlich zunächst darüber nachgedacht werden, was getan werden soll, bevor man sich über das „Wie“ Gedanken macht.

Grundsätzlich empfiehlt es sich, bei wichtigen Entscheidungen

- diese mit anderen zu diskutieren, was einen „Begründungszwang“ impliziert: Inwieweit kann man die Richtigkeit einer Entscheidung „beweisen“?
- „Betriebsblindheit“ durch das Einschalten Externer mit einem anderen Erfahrungshintergrund (z. B. Berater) zu vermeiden.
- die eigenen Urteile durch anerkannte wissenschaftliche Theorien und empirische (statistisch belegte) Untersuchungen (Daten) zu rechtfertigen.
- nötigenfalls die der Entscheidungen zugrundeliegenden Annahmen explizit darzustellen, zu diskutieren und – wenn möglich – zu überprüfen.

(8) Mögliche Umsetzungsfehler und „Friktionen“ vorab bedenken

Nicht nur an den „Optimalfall“ bei der Umsetzung einer gewählten Handlungsalternative sollte man denken, sondern mögliche Fehler, Probleme und „Friktionen“ vorab überlegen und schriftlich festhalten. Für wahrscheinliche oder besonders gravierende Fehler sollten vorab Gegenmaßnahmen („Notfallpläne“) erarbeitet werden, um später nicht unter Zeitdruck zu geraten.

Ein Instrument zum Aufdecken und Bewerten von potenziellen Fehlern und Störungen ist die aus dem Qualitätsmanagement bekannte FMEA (= Fehler-Möglichkeiten-Einfluss-Analyse).

(9) Ziele operationalisieren und kontrollieren

Jede Handlung verfolgt ein Ziel. Eine ungenaue Klärung der Ziele gehört gemäß der psychologischen Handlungstheorie zu den schwerwiegendsten Fehlern bei der Entscheidungsfindung. Zunächst sollten bei wichtigen Entscheidungen deshalb grundsätzlich operationale Ziele festgelegt werden: Welchem Ziel dienen die Entscheidung und die darauf folgenden Handlungen eigentlich?

Operationale Ziele

- sind inhaltlich exakt beschreibbar,
- haben einen messbaren Zielerreichungsgrad und
- einen klaren Zeitbezug: Wann soll das Ziel erreicht sein?

Das Erreichen von Zielen und Zwischenzielen sollte regelmäßig geprüft werden, um ein „ballistisches Entscheidungsverhalten“ zu vermeiden.

(10) Reaktionen von „Mit- und Gegenspielern“ einplanen

Eigene Entscheidungen lösen oft Reaktionen bei anderen aus, an die man denken sollte („Spielsituationen“). Solche Entscheidungssituationen sind relativ kompliziert, weil man die Reaktionen von anderen prognostizieren muss, die wiederum die eigenen Reaktionen prognostizieren. Es bestehen somit Rückkopplungen. Die maßgeblich von Morgenstern und Von Neumann geprägte Spieltheorie befasst sich speziell mit solchen Entscheidungssituationen, in denen es bewusst reagierende Gegenspieler (z. B. Wettbewerber, Tarifpartner, Verhandlungspartner) gibt: *„Die Wissenschaft vom strategischen Denken heißt Spieltheorie“* (Dixit/Nalebuff, 1995). Bei wichtigen Entscheidungen sollte geprüft werden, ob hier eine spieltheoretische Situation vorliegt, also mit einer Änderung des Verhaltens anderer Menschen in Folge der eigenen Entscheidung zu rechnen ist.

Viele – aber nicht alle – Spiele in Ökonomie und Politik sind „Nullsummenspiele“: Der Gewinn des einen ist der Verlust des anderen.

Bei spieltheoretischen Entscheidungssituationen ist zunächst zu klären, mit welchen möglicherweise reagierenden „Spielern“ bei einer bestimmten eigenen Handlung zu rechnen ist. Ein wesentlicher Aspekt spieltheoretischer Überlegungen ist dann der Perspektivenwechsel: Überlegen Sie sich nicht nur Ihre Handlungsalternativen, sondern durch das Hineinversetzen in seine Lage auch diejenigen Ihres Gegenspielers .

Ohne hier auch nur ansatzweise die vielfältigen Ideen und Methoden der Spieltheorie darstellen zu können, sollen nachfolgend zumindest einige wichtige Anregungen zum Durchdenken spieltheoretischer Situationen angeführt werden.

1. Wer sich immer gleich verhält, kann von Gegnern in nicht-kooperativen Spielen leicht eingeschätzt und durch effektive „Gegenstrategien“ geschlagen werden. Besser sind „gemischte Strategien“, bei denen nacheinander verschiedene Handlungsalternativen mit unterschiedlichen Wahrscheinlichkeiten genutzt werden. Überlegen sollte man sich dabei die Konsequenzen aller Kombinationen dieser Handlungsalternativen („Strategien“). Grundsätzlich ist eine Handlungsalternative zu wählen, die bei jeder möglichen Reaktion das günstigste Resultat zeigt („dominate Strategie“). Grundsätzlich nicht gewählt werden dürfen Handlungsalternativen, die bei jeder möglichen Reaktion der anderen ein schlechteres Resultat zeigen als eine bestimmte andere Handlungsweise („dominierte Strategie“). Im Zweifelsfall sollte man bei einem nicht-kooperativen-Spiel (Wettbewerb) berücksichtigen, dass der Gegenspieler diejenige Handlungsalternative wählen könnte, die einem selbst besonders unangenehm ist („Worst-case-Szenario“).
2. Vor jeder Handlung in Verhandlungssituationen sollte geprüft werden, ob sich die Verhandlungsposition nicht massiv verschlechtert, wenn durch diese Handlung bereits eine „Bindung“ eingegangen wird. Oft ist es günstiger zu verhandeln, solange man noch keine irreversible Bindung eingegangen ist. Beispielsweise ist man bei Gehaltsverhandlungen mit einem neuen Arbeitgeber in einer schlechteren Position, wenn man den alten Arbeitsplatz bereits gekündigt hat.

Es gibt jedoch auch Situationen, in denen eine „Selbstbindung“ einen vorteilhaften strategischen Zug darstellt, weil er die Erwartungen und damit die Handlungen der anderen in günstiger Weise beeinflusst. Beispielsweise reduzierte Cortes durch das Verbrennen seiner Schiffe in Amerika gezielt seine Handlungsmöglichkeiten, um seine Soldaten im Kampf gegen die südamerikanischen Indianer maximal anzuspornen. Entsprechend können hohe irreversible Investitionen („Sunk-cost-Charakter“) durch ein Unternehmen den potenziellen Wettbewerbern zeigen, dass es keinesfalls aus dem Markt ausscheiden will, was die potenziellen Wettbewerber von einem Markteintritt abhalten kann.

3. Aus dem (halbwegs rationalen) Verhalten anderer kann man etwas über deren Informationsstand ableiten. Dieses Wissen kann bei der Planung der eigenen Handlungen sehr nützlich sein.
4. Es gibt Situationen, in denen die individuell „optimale Handlungsstrategie“ zu insgesamt ungünstigen Resultaten führt (so genanntes „Gefangenendilemma“). Die dann nötigen kooperativen Strategien stellen beide Seiten besser („Win-win-Situation“). Diese setzen aber oft gegenseitiges Vertrauen („Reputation“) voraus, wenn sich jede Partei durch ein nicht-kooperatives Verhalten noch größere Vorteile sichern könnte. In solchen Fällen sind kooperative Strategien oft nur bei längerfristigen Beziehungen („Wiederholungen des Spiels“) durchzuhalten. Kooperation lässt sich oft sogar nur durch eine massive und sichere „Strafe“ für nicht-kooperatives Fehlverhalten erzwingen („Tit-for-tat-Strategie“). Interessant ist hierbei das Ergebnis empirischer psychologischer Untersuchungen: Entgegen jeder Vernunft neigen Menschen eher zu kooperativen Verhalten, wenn sie nicht wissen, wie sich der Gegenspieler verhalten wird, als in Situationen in denen sie wissen, dass sich der andere gegen ein kooperatives Verhalten entschieden hat (Piattelli-Palmarini, 1997, S. 89).
5. Durch glaubwürdige Drohungen kann man die Erwartungen der Gegenspieler – und damit auch ihre Handlungen – beeinflussen. Die Glaubwürdigkeit von Drohungen oder auch Versprechungen lässt sich beispielsweise erreichen durch schriftliche Verträge, Selbstbindung, vorhandene Reputation durch langjährig stabile und damit für andere prognostizierbare Verhaltensweisen, das Abschneiden der eigenen Kommunikations- oder Rückzugsmöglichkeiten oder ein relativ risikoloses Vorgehen in kleinen Schritten.

(11) Kausalnetze analysieren und „kritische Variablen“ identifizieren

Bei vielen Entscheidungsproblemen steht der Entscheider vor einer Vielzahl zu beachtenden Variablen und einer noch größeren Anzahl von Beziehungen. Um diese kausalen Abhängigkeitsstrukturen transparent und auch diskutierbar zu machen, bietet sich die Erstellung eines Kausalmodells an. Ein solches Modell ist die (in der Regel) graphische Darstellung der Abhängigkeiten, wobei ein Pfeil zwischen zwei Variablen „hat Wirkung auf“ bedeutet. Meist findet man in solchen Kausalnetzen dämpfend und verstärkend wirkende Zyklen, also negative (-) und positive Rückkopplungen (+) (vgl. P. Gomez, G.

Probst, Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens, 1997, S. 71–98). Eine einfache lineare, also rückkopplungsfreie Ursache-Wirkungs-Beziehung ist eher eine Ausnahme.

Im Rahmen eines solchen Kausalnetzes sollten zunächst die „kritischen Variablen“ ermittelt werden. Diese sind die zentralen Steuerhebel, mit denen sich das System beeinflussen lässt. Eine solche kritische Variable muss

- unmittelbar vom Entscheider kontrollierbar sein und
- die Zielgrößen direkt oder indirekt maßgeblich beeinflussen.

Anschließend sollte man die Wirkungen einer Veränderung dieser Variablen unter Berücksichtigung aller Wirkungswege und insbesondere möglicher selbstverstärkender, positiver Rückkopplungen analysieren, um die Konsequenzen einer Handlung – mit ihren Nebenwirkungen – besser einschätzen zu können.

Zu bedenken ist, dass die genaue Kausalstruktur bei den meisten praktischen komplexen Problemen nicht genau bekannt ist. Theoretisch kann man zwar Kausalnetze mit allen Wirkungszusammenhängen bei ausreichenden empirischen Daten durchaus (mit Hilfe einer so genannten Kovarianzstrukturanalyse) berechnen (Gleißner, 1997). Dies ist jedoch in den meisten praktischen Fällen zu aufwendig oder zu langwierig. Die somit typische Unsicherheit hat zur Folge, dass ein optimaler Wert der kritischen Variablen – also des Steuerungseingriffs in das System – nicht ermittelbar ist. Daher bietet es sich an, durch vorsichtige Veränderung der kritischen Variable – unter Berücksichtigung der erkannten positiven und negativen Rückkopplungen und ggf. zu erwartender, zeitlich verzögerter Wirkungen – das System langsam zu regulieren. Eine vollständige Kontrolle und Beherrschung der Entwicklung ist in einer komplexen Umwelt nicht zu erreichen.

Ein häufiges und sehr interessantes Anwendungsfeld solcher Kausalnetze sind die „Balanced Scorecards“ (strategische Kennzahlensysteme) zur Kommunikation und zur Implementierung von Unternehmensstrategien (vgl. Faustregel OIP 4).

(12) Ressourcen der Handlungsfähigkeit sichern

Im Allgemeinen sollten Entscheidungen so getroffen werden, dass man sich damit auch für die Zukunft die Handlungsfähigkeit erhält. Dabei sollte überlegt werden, welche Ressourcen – z. B. Geld, Wissen oder Zeit – für die Handlungsfähigkeit maßgeblich sind. Handlungsalternativen sollten dann auch unter dem Gesichtspunkt ausgewählt werden, inwieweit sie der Schaffung solcher Ressourcen dienlich sind. Oft kann es sogar sinnvoll sein, zunächst – als Zwischenziel – die Verfügbarkeit von Ressourcen der Handlungsfähigkeit zu steigern, bevor man das eigentliche, letztendliche Ziel direkt zu erreichen versucht. Beispielsweise ist es sicher sinnvoll, zunächst einmal durch das Lesen der Bedienungsanleitung die Ressource „Wissen“ zu erhöhen, bevor man sich direkt mit dem letztendlichen Ziel – der Programmierung des Videorecorders – befasst. Entsprechend ist es in der Ökonomie oft sinnvoll, sich finanzielle Spielräume zu schaffen, bevor man weitere Ziele angeht.

(13) Denkfallen vermeiden

Bei Entscheidungen in komplexen Situationen unterlaufen Menschen aus den in Kapitel 4 ausführlich erläuterten Gründen unbewusst typische Fehler. Ist man sich dieser Fehlerquellen bewusst, lässt sich die Entscheidungsqualität deutlich verbessern. Insbesondere die folgenden sechs Denkfallen³⁵ sollten beachtet werden:

- *Verfestigungsfalle*: Menschen gewichten erste Eindrücke (Informationen) bei ihren Entscheidungen überproportional, weil eine einmal erreichte Meinung (oder ein Vorurteil) nur schwer revidiert wird.
- *Status-quo-Falle*: Tendenziell sind Menschen bestrebt, den momentanen Zustand beizubehalten und daher – aus Angst von Enttäuschung oder Kritik – lieber keine grundsätzlich neuen Handlungsweisen auszuprobieren.
- *Kostengrabbefalle*: Menschen neigen dazu, an einer früher getroffenen Entscheidung festzuhalten, auch wenn sich diese durch neue Informationen als falsch herausgestellt hat (vgl. „Sunk-cost-Effect“). Außerdem nimmt die Risikoneigung von Menschen zu, wenn sie sich bereits in einer Verlustsituation sehen.
- *Selbstbestätigungsfalle*: Um sich selbst zu bestätigen, werden Informationen, die für die eigene Meinung sprechen, stärker beachtet als solche, die ihr widersprechen.
- *Formulierungsfalle*: Die Art der Darstellung eines Problems – z. B. als Gewinn- oder Verlust-Möglichkeit – beeinflussen erheblich die Entscheidungen von Menschen (vgl. die Erläuterungen zur Prospect-Theorie und dem Problem des „Framing“ in Abschnitt 4.3.2).
- *Prognostizierungsfalle*: Menschen haben erhebliche Schwächen bei Zukunftsprognosen; Trends werden meist lediglich – gestützt auf Vergangenheitsdaten – linear fortgeschrieben. Die Qualität solcher Prognosen wird aber überschätzt.

Piattelli-Palmanini (1997, S. 104) nennt – zum Teil überschneidend – die folgenden „Hauptsünden“ bei Entscheidungen:

- *Selbstüberschätzung*: Dem eigenen Selbstbewusstsein sollte man kritisch gegenüberstehen, weil gerade dann, wenn man sich besonders sicher fühlt, oft gravierende Fehler gemacht werden.
- *Magisches Denken*: Ein Mensch versucht tendenziell mit immer neuen – auch falschen – Begründungen eine Gesetzmäßigkeit zu verteidigen, von der er einmal überzeugt ist.
- *Nachträgliches Besserwissen*: Menschen sind im nachhinein davon überzeugt, dass sie ein eingetretenes Geschehen vorausgesehen hätten.

35 Die Bezeichnungen sind einer Zusammenfassung über psychologische Handlungsfehler von Hammond, Keeney und Raiffa aus dem Harvard Business Manager (1/1999) entnommen.

- *Ankereffekt*: Ein intuitives erstes Urteil wird – auch bei später völlig widersprechenden Informationen – kaum mehr vollständig revidiert.
- *Eingängigkeit*: Menschen halten Ereignisse für häufiger, wenn sie sich diese besser vorstellen können oder wenn diese stark mit Emotionen verbunden sind.
- *Blindheit für Wahrscheinlichkeiten*: Wahrscheinlichkeitsschätzungen von Menschen sind sehr oft vollkommen falsch. Beispielsweise können Menschen kaum mit „bedingten Wahrscheinlichkeiten“ umgehen.
- *Beeinflussbarkeit durch „Szenarien“*: Wahrscheinlichkeitseinschätzungen werden durch die Darstellung der zugehörigen Szenarien beeinflusst. Eine überzeugende und anschauliche Darstellung wird als wahrscheinlicher empfunden („Framing“).

6. Schlussbemerkungen

Bereits in der Einleitung wurde die Zielsetzung dieses Buches genannt: Es soll einen Beitrag zur Verbesserung unternehmerischer Entscheidungen und damit letztendlich zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen leisten.

Damit ist es zwangsläufig eher ein häufiger zu verwendendes Arbeitsbuch als ein Lesebuch für den einmaligen Gebrauch.

Neben einer Einführung in die wichtigen Grundideen einer strategischen, also erfolgsorientierten Unternehmensführung ist die Darstellung eines Systems von bewährten Faustregeln der betriebswirtschaftlichen Entscheidungsfindung der Kernbereich des Buches. Dahinter steht die Überzeugung, dass unternehmerischer Erfolg kein Zufall ist, sondern maßgeblich durch gut fundierte und systematisch vorbereitete Entscheidungen der Unternehmensführung bestimmt wird. In Anbetracht der Komplexität unternehmerischer Entscheidungen soll mit den hier vorgestellten betriebswirtschaftlichen Regeln – ergänzt durch die Erkenntnisse der psychologischen Handlungstheorie – ein „Entscheidungsunterstützungssystem“ angeboten werden, das regelmäßig bei wichtigen betrieblichen Entscheidungen herangezogen werden sollte, um wichtige Teilaspekte der Entscheidung nicht zu übersehen. Durch den checklistenartigen Charakter kann so die Entscheidungssicherheit verbessert werden.

Die Intuition, Erfahrung und Führungsfähigkeit von Unternehmern kann das Buch aber keinesfalls ersetzen.

Anhang: Ausgewählte Hilfsmittel

Anhaltswerte für betriebswirtschaftliche Kennzahlen

Die folgenden Tabellen stellen Ausprägungen von Kennzahlen für beispielhafte deutsche Branchen dar.

Tabelle 25: Kostenstruktur

	Material	Personal	AfA	Zinsen	Sonstige	Gewinn vor Steuer
Ernährungsgewerbe	62,2 %	13,9 %	4,0 %	1,3 %	17,3 %	2,9 %
Textilgewerbe	56,2 %	26,2 %	3,8 %	1,8 %	15,1 %	1,8 %
Holzverarbeitung	53,1 %	26,1 %	4,6 %	2,3 %	14,9 %	1,7 %
Chemische Industrie	48,9 %	24,5 %	5,2 %	1,2 %	22,9 %	6,8 %
Kunststoffhersteller	50,5 %	27,1 %	4,6 %	1,4 %	16,7 %	3,9 %
Metallerzeuger	62,2 %	23,5 %	4,2 %	1,1 %	12,3 %	2,0 %
Metallverarbeitung	47,0 %	31,7 %	4,3 %	1,6 %	15,1 %	3,8 %
Maschinenbau	51,1 %	31,2 %	3,0 %	1,3 %	15,7 %	2,9 %
Elektrotechnik	56,7 %	29,0 %	3,5 %	1,4 %	11,8 %	3,0 %
Straßenfahrzeugbau	63,2 %	22,5 %	4,0 %	0,6 %	13,9 %	2,4 %
Baugewerbe	50,8 %	33,9 %	3,1 %	1,6 %	12,6 %	1,2 %
Großhandel	80,9 %	8,4 %	1,2 %	1,1 %	8,3 %	1,4 %
Einzelhandel	71,5 %	13,2 %	1,9 %	1,6 %	12,5 %	1,5 %

Quelle: Deutsche Bundesbank, Zahlen für 1996; Kostenarten jeweils in Prozent der Gesamtleistung

Aktuelle Kennzahlen im Internet unter <http://www.wima-gmbh.de>

Tabelle 26: Jahresabschluss-Kennzahlen

	UR	URvZ	SG	CFM	SDB	DV	EKQ	EKR	QR	AD II	GKR	KU	KR
Ernährungsgewerbe	2,8 %	4,0 %	6,8 %	5,9 %	2,99	4,9	20,5 %	3,4	71 %	121 %	8,2 %	2,0	12,1 %
Textilgewerbe	1,8 %	3,4 %	3,5 %	4,7 %	1,90	6,9	21,2 %	3,2	83 %	165 %	6,0 %	1,8	8,3 %
Holzverarbeitung	1,8 %	3,9 %	3,7 %	6,1 %	1,93	7,1	11,3 %	1,7	57 %	129 %	6,8 %	1,7	10,5 %
Chemische Industrie	6,2 %	7,4 %	11,0 %	8,5 %	2,48	2,9	38,4 %	8,8	112 %	132 %	7,8 %	1,1	8,9 %
Kunststoffhersteller	3,7 %	5,0 %	6,8 %	7,1 %	1,99	4,1	22,4 %	3,0	89 %	146 %	9,2 %	1,9	13,1 %
Metallerzeuger	1,9 %	2,9 %	4,6 %	5,3 %	1,84	4,3	27,5 %	5,3	99 %	154 %	4,7 %	1,6	8,5 %
Metallverarbeitung	3,7 %	5,2 %	7,0 %	5,6 %	1,80	6,4	17,1 %	2,4	75 %	160 %	8,6 %	1,7	9,3 %
Maschinenbau	2,7 %	3,9 %	5,2 %	4,6 %	1,75	7,4	20,4 %	3,6	90 %	219 %	5,5 %	1,4	6,5 %
Elektrotechnik	2,8 %	4,1 %	7,1 %	5,0 %	1,72	4,6	24,3 %	5,1	125 %	203 %	5,4 %	1,3	6,6 %
Straßenfahrzeugbau	2,0 %	2,5 %	4,1 %	3,4 %	1,92	3,3	23,6 %	3,9	134 %	163 %	4,7 %	1,9	6,5 %
Baugewerbe	1,1 %	2,7 %	2,3 %	4,2 %	1,58	13,9	5,9 %	1,1	52 %	177 %	3,4 %	1,3	5,3 %
Großhandel	1,4 %	2,4 %	6,5 %	2,4 %	2,64	10,6	14,7 %	3,5	82 %	188 %	6,5 %	2,7	6,5 %
Einzelhandel	1,5 %	3,1 %	5,0 %	3,5 %	2,40	9,3	3,2 %	0,5	48 %	148 %	7,8 %	2,6	8,9 %

Quelle: Deutsche Bundesbank, Zahlen für 1996; Berechnung: WIMA GmbH 1998

Aktuelle Kennzahlen im Internet unter <http://www.wima-gmbh.de>

UR:	Umsatzrendite	SDB:	spezifischer Deckungsbeitrag
URvZ:	Umsatzrendite vor Zinsen	DV:	dynamischer Verschuldungsgrad
SG:	Sicherheitsgrad	EKQ:	Eigenkapitalquote
CFM:	Cash-flow-Marge	EKR:	Eigenkapitalreichweite (Monate)
QR:	Quick-Ratio	AD II:	Anlagendeckungsgrad II
GKR:	Gesamtkapitalrentabilität	KU:	Kapitalumschlag
KR:	Kapitalrückflussquote (CFROI)		

Interpretation der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen

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

(1) Kennzahlen zur Rentabilität

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

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

Als durchschnittliches Gesamtkapital wird der Durchschnitt der Bilanzsumme am Anfang und am Ende des Untersuchungszeitraumes angesetzt. Eine aussagestärkere, aber schwieriger bestimmbare Alternative zur Gesamtkapitalrendite ist der CFROI, der bei Faustregel IF4 vorgestellt wurde.

Für eine genauere Beurteilung der Angemessenheit der Gesamtkapitalrendite ist eine Risikobetrachtung unumgänglich, da höhere Risiken höhere Renditen erfordern. Die Rendite muss mindestens so hoch sein wie die risikoabhängigen Kapitalkosten (vgl. IF4), da sonst Unternehmenswert zerstört wird.

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

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

(2) Kennzahlen zur finanziellen Stabilität

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

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

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

Die Eigenkapitalquote ist ein wichtiges Maß für die Sicherheit und Kreditwürdigkeit eines Unternehmens. Sie sollte keinesfalls unter 15 Prozent liegen. Anzustreben ist eine Eigenkapitalquote von über 30 Prozent. Diese Kennzahl wird durch das Nichteinrechnen von stillen Reserven verfälscht.

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

$$\text{Dynam. Verschuldungsgrad} = \frac{\text{verzinsliche Schulden} - \text{liquide Mittel}}{\text{Cash-flow}}$$

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

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

$$\begin{aligned} & \text{Jahresüberschuss} \\ & + \text{Abschreibungen} \\ & - \text{Zuschreibungen} \\ & + \text{Zuführung zu den Rückstellungen} \\ & - \text{Auflösung von Rückstellungen} \\ \hline & = \text{Cash-flow} \end{aligned}$$

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

Der Free Cash-flow errechnet sich, wenn man zum Cash-flow die Zinsaufwendungen hinzuzählt und die Investitionen in Sachanlagen und Working Capital (Vorräte, Forderungen) abzieht. Der Free Cash-flow ist von der Finanzierungsstruktur weitgehend unabhängig und gibt an, wie viel an die Geldgeber – bei konstanter Verschuldung – insgesamt ausgeschüttet werden kann. Der Free Cash-flow ist von hoher Bedeutung für die Berechnung des Unternehmenswertes, der sich als diskontierte Summe der zukünftigen Free Cash-flows beschreiben lässt.

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

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

Ein hoher Kapitalumschlag deutet auf eine hohe finanzielle Beweglichkeit des Unternehmens und eine effiziente Nutzung des Kapitals hin und mildert das Risiko des Fremdkapitals. Wie bereits erläutert ist das Produkt aus Kapitalumschlag und Umsatzrendite vor Zinsen (vgl. unten) gleich der Gesamtkapitalrendite (vgl. Faustregel IF2).

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

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

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

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

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

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

K_{var} = Anteil der variablen Kosten; wird durch den Anteil der Materialkosten am Umsatz approximiert

Der Sicherheitsgrad drückt aus, wie viel Prozent das Unternehmen mehr umgesetzt hat, als zur Erreichung der Gewinnschwelle notwendig gewesen wäre. Den Gewinnschwellenumsatz (Break-Even-Umsatz) berechnet man, indem man die Summe aller fixen Kosten (Personalkosten, Abschreibungen, Zinsen und Sonstige Kosten) teilt durch (1 – Anteil der Material- und Fremdleistungskosten am Umsatz). Der Sicherheitsgrad ist eine Kennzahl für Risiken durch Verkaufsmengentrückgänge. Für unternehmerische Entscheidungen besonders wesentlich ist, dass das durch den Sicherheitsgrad ausgedrückte Risiko bei gleichbleibenden Gesamtkosten auch durch eine Änderung der *Kostenstruktur* gesenkt werden kann. Der Sicherheitsgrad steigt, wenn fixe durch variable Kosten ersetzt werden, also z. B. die Fertigungstiefe reduziert wird (Eigenfertigung durch Fremdbezug ersetzen: „Make or Buy“). Da sowohl Risiko wie auch Gewinn den Wert und Erfolg eines Unternehmens beeinflussen, kann es durchaus sinnvoll sein, Maßnahmen zu ergreifen, die zwar die Gewinne senken, gleichzeitig aber auch das durch den Sicherheitsgrad ausgedrückte Risiko des Unternehmens reduzieren. Eine Reduzierung des Risikos, bei

z. B. konjunkturell bedingtem Absatzrückgang Verluste zu erleiden, ist besonders bei einer geringen Eigenkapitalausstattung wichtig. Dies zeigt sehr deutlich, dass die Jahresabschlusskennzahlen nicht isoliert betrachtet werden können und „Soll-Werte“ nur einen Orientierungswert darstellen.

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

Die Cash-flow-Marge gibt an, welcher Anteil der dem Unternehmen durch die Umsätze zufließenden Finanzmittel im Unternehmen verbleibt. Im Gegensatz zur Umsatzrendite wird hier der Finanzfluss betrachtet, der durch bilanzpolitische Maßnahmen weniger beeinflussbar ist als die Gewinne und deshalb oft als aussagekräftiger angesehen wird. Die Cash-flow-Marge ist damit ein Maß für die finanzielle Beweglichkeit eines Unternehmens und drückt aus, bei welchem Rückgang der Verkaufspreise Liquiditätsengpässe auftreten (wenn von Investitionen, Tilgungen und neuen Darlehen abgesehen wird). Wie die anderen Kennzahlen auch, ist die Cash-flow-Marge branchenabhängig. Im allgemeinen ist eine Cash-flow-Marge von über fünf bis zehn Prozent als gut anzusehen.

Analog zur Cash-flow-Marge kann man eine „Free Cash-flow-Marge“ berechnen. Ebenfalls möglich ist es den Cash-flow vor Steuern und Zins (EBDIT) als Zähler zu verwenden.

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

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

Der reziproke Wert der Kapitalrückflussquote (eine Art Amortisationsdauer) gibt an, in wie vielen Jahren – bei Verzicht auf Investitionen – das im Unternehmen insgesamt gebundene Kapital bei gleichbleibenden Cash-flow in Form von liquiden Mittel zurückfließen würde. Damit stellt die Kapitalrückflussquote eine Risikokennzahl dar, die über die Flexibilität des Unternehmens informiert. Bei einer hohen Kapitalrückflussquote kann ein Unternehmen besser auf Umfeldveränderungen reagieren, weil sein Kapital nicht zu langfristig gebunden ist. Je länger Kapital gebunden ist, desto stärker ist es tendenziell den mit zunehmenden Prognosezeitraum steigenden Risiken ausgesetzt.

Zahlungsunfähigkeit ist ein Konkursgrund. Deshalb sollten immer ausreichend kurzfristig verfügbare Aktiva zum Ausgleich kurzfristiger Verbindlichkeiten vorhanden sein. Zur Vermeidung von Refinanzierungs- und Zinsänderungsrisiken sind langfristige Aktiva zudem auch langfristig zu finanzieren. Liquiditätskennzahlen werden durch die Gegenüberstellung von Finanzmitteln, die für Zahlungen einsetzbar sind, zu Verbindlichkeiten errechnet, wobei aber die betriebswirtschaftliche Bedeutung nicht unumstritten ist.

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

RLZ < 1 Jahr

RLZ = Restlaufzeit

Die Quick-Ratio sollte zur Sicherung der Zahlungsfähigkeit größer als 100 Prozent sein.

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

Nach der so genannten „Goldenen Bilanzregel“, die fordert, dass langfristig im Unternehmen verbleibende Vermögenswerte durch langfristig zur Verfügung stehendes Kapital finanziert werden sollen (Ausschluss des Anschlussfinanzierungsrisikos), wird ein Anlagendeckungsgrad 1 von über 100 Prozent erwartet.

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

$$\text{Anlagendeckungsgrad 2} = \frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfrist. Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} * 100$$

Checklisten zur Analyse der Wettbewerbskräfte

Grundlagen

Gemäß den Überlegungen von Michael E. Porter hängt der Erfolg eines Unternehmens oder eines Geschäftsfeldes maßgeblich von der Wettbewerbsintensität in der entsprechenden Branche bzw. dem entsprechenden Markt ab. Die Intensität des Wettbewerbes – und damit die Attraktivität eines bestimmten Marktes – resultiert aus fünf Wettbewerbskräften:

1. dem Wettbewerb in der Branche zwischen den bestehenden Unternehmen,
2. der Bedrohung durch potenzielle neue Konkurrenten,
3. der Bedrohung durch Ersatzprodukte bzw. Dienstleistungen,
4. der Verhandlungsmacht der Lieferanten,
5. der Verhandlungsmacht der Kunden.

Aus der Analyse der fünf Wettbewerbskräfte muss ein Unternehmen eine Wettbewerbsstrategie ableiten, die den langfristigen Erfolg des Unternehmens sichert. Porter („Wettbewerbsstrategie“, 1983, S. 57) nennt folgende Ansatzpunkte:

- „Das Unternehmen ist so zu platzieren, dass seine Fähigkeiten die bestmögliche Abwehr gegen das existierende Bündel von Wettbewerbskräften bietet;
- Das Kräftegleichgewicht durch strategische Maßnahmen ist so zu beeinflussen, dass die Position des Unternehmens verbessert wird;

- Veränderungen der Wettbewerbsgrundlagen sind vorherzusehen, es ist frühzeitig auf sie zu reagieren und der Wandel auszunutzen, indem eine dem neuen Wettbewerbsgleichgewicht angepasste Strategie ausgewählt wird, bevor die Konkurrenten sie entdecken.“

Die folgenden, an Porter angelehnten Checklisten dienen dazu, die fünf Wettbewerbskräfte zu beurteilen und damit Folgerungen für die Intensität des Wettbewerbs in einer Branche, die Attraktivität des entsprechenden Marktes und letztendlich der Erfolgsaussichten eines Unternehmens in diesem Markt ableiten zu können.

Wettbewerbskräfte 1 – bestehende Wettbewerber

Folgende Indikatoren sprechen für einen intensiven Wettbewerb – speziell auch Preiswettbewerb – sowie eine niedrige Rentabilität einer Branche:

1. Geringes Branchenwachstum, weil in dieser Situation Unternehmen, die expandieren wollen, Marktanteile ihrer Wettbewerber erkämpfen müssen.
2. Hoher Anteil der Fixkosten an der Wertschöpfung, weil hier ein Zwang besteht, die vorhandenen Produktionskapazitäten möglichst gut auszulasten. Dies wird nötigenfalls durch Preissenkungen versucht.
3. Eine schlechte Lagerbarkeit des Produktes, weil auch dies eine ständige hohe und gleichmäßige Auslastung der Produktionskapazitäten erfordert. Um eine angemessene Auslastung sicherzustellen, sind auch hier Preissenkungen zu erwarten. Typisch ist dies in der Dienstleistungsbranche.
4. Fehlende Produktdifferenzierung, weil bei homogenen bzw. austauschbaren Gütern allein der Preis das dominierende Kaufkriterium ist.
5. Hohe Marktaustrittsbarrieren (z. B. nicht mehr anderweitig verwertbare Aktiva, die Notwendigkeit von Sozialplänen, emotionalen Bindungen zur Branche), weil dadurch auch nicht mehr rentabel arbeitende Unternehmen lange im Markt bleiben und den Wettbewerb verschärfen.
6. Ein großer Anteil von Eigentümern/Unternehmern, weil diese auch längerfristig im Markt bleiben, selbst wenn keine angemessene Rentabilität erzielbar ist.

Wettbewerbskräfte 2 – neue Konkurrenten

Das Risiko des Markteintritts neuer Wettbewerber hängt von zwei Faktoren, d. h. den existierenden Eintrittsbarrieren sowie den vermuteten Reaktionen der etablierten Unternehmen ab. Je höher die Eintrittsbarrieren und je massiver die erwartete Vergeltung

etablierter Wettbewerber, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit für einen Markteintritt neuer Unternehmen. Bei einer nur geringen Wahrscheinlichkeit für einen Markteintritt neuer Konkurrenten kann innerhalb der Branche ein vergleichsweise hohes Preisniveau und damit eine hohe Rentabilität erreicht werden.

Ursachen für Markteintrittsbarrieren:

1. Hohe Größendegressionseffekte (Economies of Scale) halten neue Wettbewerber von einem Markteintritt ab, weil diese entweder sofort mit einem sehr großen Produktionsvolumen (bei hohem Kapitalbedarf) oder mit einem Kostennachteil in den Markt eintreten müssen.
2. Hohe Käuferloyalität (z. B. durch Markenprodukte), die aus einer durch frühere Werbemaßnahmen aufgebaute Bekanntheit und Wertschätzung der etablierten Unternehmen resultiert. Neu in den Markt eintretende Unternehmen müssten den großen Aufwand und das hohe Risiko des Aufbaus einer eigenen Marke auf sich nehmen.
3. Hoher Kapitalbedarf für Fertigungseinrichtungen, Einstiegswerbung oder auch Forschung und Entwicklung, weil sich hierdurch die Anzahl der potenziellen marktein tretenden Unternehmen auf sehr kapitalkräftige Großunternehmen beschränkt.
4. Know-how oder Gestaltungsmerkmale sind durch Patente geschützt, die neuen Unternehmen nicht zur Verfügung stehen.
5. Die günstigsten Standorte sind bereits durch die etablierten Unternehmen belegt.
6. Lern- und Erfahrungsvorteile der Mitarbeiter spielen eine große Rolle, was dazu führt, dass neu in den Markt eintretende Unternehmen zunächst mit weniger leistungsfähigem Personal arbeiten müssten, wenn es ihnen nicht gelingt, Mitarbeiter der etablierten Unternehmen abzuwerben.
7. Durch gewachsene Geschäftsbeziehungen oder vertragliche Regelungen haben sich die etablierten Marktteilnehmer den Zugang zu wichtigen Rohstoffen oder Vertriebskanälen (Positionierung der eigenen Produkte im Sortiment von Handelsunternehmen) gesichert.

Erwartete Vergeltungsmaßnahmen:

Die Furcht potenzieller zukünftiger Marktteilnehmer vor Vergeltungsmaßnahmen ist dann relativ groß bzw. die Wahrscheinlichkeit in den Markt einzutreten relativ niedrig, wenn die folgenden Faktoren gegeben sind:

1. Die etablierten Marktteilnehmer haben gegen frühere Versuche des Markteintritts neuer Wettbewerber mit harten Vergeltungsmaßnahmen reagiert.
2. Die etablierten Unternehmen verfügen über umfangreiche Ressourcen für Vergeltungsmaßnahmen (überschüssige Liquidität, unausgelastete Produktionskapazitäten, eine starke Position gegenüber Kunden).

3. Das Marktwachstum ist langsam, so dass die etablierten Unternehmen eine Umsatzeinbuße durch einen neuen Wettbewerber erwarten müssen.
4. Wegen hoher Marktaustrittsbarrieren haben die etablierten Unternehmen kaum eine Möglichkeit, den Markt zu verlassen, und müssen deshalb massiv gegen jeden neuen Wettbewerber vorgehen.

Wettbewerbskräfte 3 – Gefahr durch Substitutionsprodukte

Alle Unternehmen einer Branche konkurrieren mit anderen Branchen, die Substitute (Ersatzprodukte) herstellen, die prinzipiell die gleiche Funktion erfüllen wie die der Branche selbst. Folgende Faktoren geben Hinweise auf eine hohe Bedrohung der Branche durch Substitutionsprodukte.

1. Die Preiselastizität der Nachfrage nach den Produkten der Branche ist hoch.
2. Es gibt bereits Ersatzprodukte, die ein günstigeres Preis-/Leistungsverhältnis aufweisen als die der Branche selbst.
3. Durch technologische Veränderungen oder Veränderungen im Konsumentenverhalten ist zweifelhaft, ob langfristig überhaupt ein Bedarf an den von der Branche angebotenen Produkten besteht.
4. Anbieter von Substitutionsprodukten zeigen ein hohes Wachstum und/oder eine hohe Ertragskraft. Hierdurch deutet sich bereits eine in Gang befindliche Verschiebung hin zu den Substitutionsprodukten an.
5. Neue technologische Entwicklungen lassen überlegene Substitutionsprodukte in anderen Branchen erwarten.

Wettbewerbskräfte 4 – Verhandlungsstärke der Kunden

Die Kunden haben Einfluss auf die Rentabilität einer Branche, indem sie beispielsweise Preiszugeständnisse erzwingen und höhere Qualitätsstandards durchsetzen.

Die folgenden Faktoren geben Hinweise auf eine starke Marktstellung der Kunden:

1. Der größte Teil des Umsatzes der Anbieter wird mit nur wenigen Kunden erwirtschaftet.
2. Die von der Branche erzeugten Produkte stellen für die Kunden eine wesentliche Kostenkomponente dar.
3. Die von der Branche erzeugten Produkte sind wenig differenziert was dazu führt, dass die Kunden nach Belieben zwischen verschiedenen Anbietern wechseln können.

4. Die Rentabilität der Kunden ist niedrig, was zu intensiven Kosteneinsparungsanstrengungen führt.
5. Die Kunden kennen die Kostenstruktur und die sonstigen Spezifika ihrer Anbieter sehr genau.
6. Die Kunden können glaubwürdig damit drohen, die Produkte ihrer Lieferanten selber zu produzieren (Rückwärtsintegration).
7. Der Kunde produziert bereits jetzt einen Teil seines Bedarfs selbst und bezieht den Rest von externen Lieferanten.
8. Der Markt ist transparent, und die Käufer sind gut informiert. Sie kennen insbesondere die Produktqualitäten und die Preise aller alternativen Anbieter.
9. Für die Qualität des Produkts der Kunden ist das Branchenprodukt unwesentlich.

Wettbewerbskräfte 5 – Verhandlungsstärke der Lieferanten

Die Lieferanten haben Einfluss auf die Rentabilität einer Branche, indem sie Preiserhöhungen durchsetzen können.

Die Verhandlungsstärke der Lieferanten ist hoch, wenn folgende Faktoren gegeben sind:

1. Es gibt nur wenige mögliche Lieferanten.
2. Die betrachtete Branche ist für den Lieferanten als Kundengruppe relativ unwichtig.
3. Die Lieferanten können glaubhaft eine Vorwärtsintegration androhen.
4. Die Lieferanten haben stark differenzierte Produkte, was einen Lieferantenwechsel sehr erschwert.
5. Es gibt keine Substitutionsprodukte der Lieferanten.
6. Die Branche der Lieferanten ist nicht transparent, d. h. ein Vergleich der Qualitäten und Preise verschiedener potenzieller Lieferanten ist kaum möglich.

Orientierungsfragen zur Unternehmensanalyse

Die folgenden Orientierungsfragen unterstützen bei der Durchführung von Unternehmensanalysen und liefern Hinweise auf bestehende Stärken und Schwächen in einem Unternehmen. Die Erfolgsfaktoren sind bereits in Abschnitt 2.3.3 erläutert worden.

Erfolgsfaktor 1: Marktorientierung und Strategie

Existiert in Ihrem Unternehmen eine schriftlich fixierte Unternehmensstrategie? Verfügen Sie über wertvolle Kernkompetenzen?

- Ja, die Strategie basiert auf unseren Kernkompetenzen und ist Leitlinie unseres Handelns.
- Ja, aber in der Umsetzung der Strategie gibt es noch Defizite.
- Die Strategie wird zumindest einmal jährlich besprochen und ist dann auch Anhaltspunkt für uns.
- Eine strategische Orientierung basiert nur auf den Überlegungen der Geschäftsführung.
- Das Tagesgeschäft bestimmt weitestgehend unsere Strategie.

Führen Sie regelmäßig Sortiments- bzw. Produktionsprogrammplanungen durch?

- Ja, basierend auf Deckungsbeiträgen, Marktforschungs-Daten und Optimierungsverfahren.
- Ja, basierend auf Verkaufsstatistiken und Deckungsbeiträgen.
- Ja, basierend auf Verkaufsstatistiken.
- Gelegentlich nach Augenschein.
- Nein.

Betreiben Sie Marktforschung oder Kundenbefragungen?

- Ja, regelmäßige Kundenbefragungen und Marktforschung durch entsprechende Institute.
- Ja, regelmäßige systematische Kundenbefragung mit statistischer Auswertung der Daten.
- Systematische Erfassung der Reklamationen und Verkäufererfahrungen.
- Verkäufer sammeln Reklamationen.
- Kaum, die Verkäufer machen aber Erfahrungen mit den Kunden.

Wie beurteilen Sie die Treue Ihrer Kunden zu Ihrem Unternehmen?

- Hoch und sogar deutlich höher als bei der Konkurrenz.
- Relativ hoch.
- Durchschnittlich.
- Relativ niedrig, die Kunden wechseln oft.
- Gering und vermutlich sogar schlechter als bei unseren Konkurrenten.

Bieten Sie ein Produkt oder eine Leistung an, die sich deutlich von der Ihrer Konkurrenten abhebt?

- Ja, sehr deutliche Differenzierung und klares Markenimage.
- Ja, deutliche Differenzierung.
- Mittlere Differenzierung.
- Differenzierung ist nur in geringem Umfang – z. B. bei Beratungsleistungen – möglich.
- Unsere Produkte und Leistungen sind mit denen unserer Konkurrenten weitgehend identisch.

Wie stark ist Ihr Unternehmen in den letzten fünf Jahren gewachsen?

- Mehr als fünfzig Prozent und deutlich schneller als die Konkurrenten.
- Wir sind schneller als die Konkurrenz gewachsen.
- Wir sind etwa so schnell gewachsen wie unsere Konkurrenz.
- Wir sind gewachsen, aber langsamer als unsere Konkurrenz.
- Unser Umsatz ist geschrumpft.

Wie ist der Bekanntheitsgrad und das Image Ihres Unternehmens im Vergleich zu den Wettbewerbern?

- Deutlich besser.
- Etwas besser.
- Etwa gleich.
- Etwas schlechter.
- Deutlich schlechter.

Wie beurteilen Sie Ihre Verkaufspreise im Vergleich zu den maßgeblichen Konkurrenten?

- Deutlich günstiger.
- Etwas günstiger.
- Etwa gleich.
- Etwas höher.
- Deutlich höher.

Wie beurteilen Sie Ihre Produktqualität im Vergleich zu den maßgeblichen Konkurrenten?

- Deutlich höher.
- Etwas höher.
- Etwa gleich.
- Etwas geringer.
- Deutlich geringer.

Wie beurteilen Sie Ihre Kundenberatung im Vergleich zu den maßgeblichen Konkurrenten?

- Deutlich höher.
- Etwas höher.
- Etwa gleich.
- Etwas geringer.
- Deutlich geringer.

Wie beurteilen Sie Ihre Service- und Kundendienstqualität im Vergleich zu den maßgeblichen Konkurrenten?

- Deutlich höher.
- Etwas höher.
- Etwa gleich.
- Etwas geringer.
- Deutlich geringer.

Wie beurteilen Sie Ihre Liefergeschwindigkeit (Flexibilität) im Vergleich zu den maßgeblichen Konkurrenten?

- Deutlich höher.
- Etwas höher.
- Etwa gleich.
- Etwas geringer.
- Deutlich geringer.

Wie beurteilen Sie Ihre Lieferzuverlässigkeit im Vergleich zu den maßgeblichen Konkurrenten?

- Deutlich höher.
- Etwas höher.
- Etwa gleich.
- Etwas geringer.
- Deutlich geringer.

Wie beurteilen Sie Ihr Reklamationsmanagement im Vergleich zu den maßgeblichen Konkurrenten?

- Deutlich besser.
- Etwas besser.
- Etwa gleich.
- Etwas schlechter.
- Deutlich schlechter.

Haben Sie Probleme, geeignete Kunden zu identifizieren und gezielt anzusprechen bzw. von Ihrer Leistung zu überzeugen?

- Keine Probleme. Wir haben einen effizienten Vertrieb.
- Wenig Probleme.
- Unsere Probleme dürften durchschnittlich sein.
- Überdurchschnittliche Probleme.
- Das funktioniert völlig unbefriedigend.

Erfolgsfaktor 2: Organisation, Information und Planung

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine systematische Lieferantenauswahl?

- Ja, es finden regelmäßige Lieferantenprüfungen nach einem festgelegten Schema statt.
- Ja, die Einkäufer wählen regelmäßig die ihres Erachtens besten Lieferanten.
- Gelegentlich wird die Lieferantenauswahl geprüft.
- Bei Problemen werden einzelne Lieferanten überprüft.
- Nein, wir verlassen uns auf unsere Lieferanten.

Wie würden Sie die Stellung des Geschäftsführers beschreiben?

- Unerlässlich, hoch qualifiziert und sehr stark mit Arbeit belastet.
- Auch für kurze Zeit schwer zu ersetzen und stark belastet.
- Für zwei bis drei Wochen ersetzbar, aber langfristig aufgrund seiner Erfahrungen und Kontakte sehr wichtig.
- Die Aufgaben des Geschäftsführers könnten auch von seinem Vertreter wahrgenommen werden.
- Das Unternehmen würde auch ohne ihn problemlos funktionieren.

Gibt es in Ihrem Unternehmen Unsicherheiten hinsichtlich der Aufgaben- oder Kompetenzverteilung? Oder ungeeignete Aufgabenzuordnungen bzw. ungeeignete Schnittstellen? Oder fehlende Entscheidungskompetenzen?

- Keine Unsicherheiten, die Aufgaben und Kompetenzen sind weitgehend optimal zugeordnet.
- Aufgaben- und Kompetenzunsicherheiten sind selten.
- Im normalen Umfang.
- Aufgaben- und Kompetenzunsicherheiten treten häufiger auf.
- Bei uns wird fast nur improvisiert, jeder macht, was ihm am meisten gefällt.

Gibt es in Ihrem Unternehmen Stellenbeschreibungen und Dokumentationen der Arbeitsabläufe?

- Ja, diese existieren, werden konsequent eingesetzt und steuern die Unternehmensabläufe weitgehend optimal.
- Ja, sie existieren und werden im Wesentlichen beachtet.
- Sie existieren zumindest teilweise und regeln die Abläufe im Unternehmen im groben.
- Stellenbeschreibungen etc. haben bei uns kaum Bedeutung.
- Nein.

Gibt es in Ihrem Unternehmen klare Stellvertretungsregeln?

- Ja, klare und funktionierende Stellvertreterregelungen.
- Ja, manche Mitarbeiter sind jedoch nur kurze Zeit ersetzbar.
- Ja, aber es treten Schwierigkeiten auf, wenn wichtige Mitarbeiter ausfallen.
- Nein, wir müssen dann improvisieren.
- Nein, wenn manche Arbeitskräfte ausfallen, geht in diesem Bereich fast nichts mehr.

Gibt es im Unternehmen sinnvolle, effiziente und weitgehend störungsfreie Arbeitsprozesse?

- Ja, voll und ganz.
- Ja, weitestgehend.
- Im Großen und Ganzen schon. Es gibt aber durchaus häufiger Störungen.
- Kaum. Störungen durch technische Probleme oder Mitarbeiter sind häufig.
- Nein, es gibt chaotische Prozesse mit permanenten Störungen.

Haben Sie EDV, Aktenablage und Informationsfluss so organisiert, dass relevante Informationen automatisch verfügbar bzw. schnell aufgefunden werden können?

- Ja, es gibt nahezu keine Probleme.
- Ja, aber ab und zu muss man schon nach Informationen suchen.
- Informationsfluss und Informationsablage funktionieren durchschnittlich.
- Wir haben häufiger Probleme dabei, die benötigten Informationen zu finden bzw. zu bekommen.
- Unser Informationsmanagement ist chaotisch.

Führen Sie eine systematische Investitions- und Finanzplanung mit Investitionsrechenverfahren durch?

- Ja, wir haben Finanzpläne und wenden dynamische Investitionsrechenverfahren an.
- Ja, wir führen Finanzpläne und wenden statische Investitionsrechenverfahren an.
- Ja, aber nur recht grob.
- Nur ansatzweise.
- Nein.

Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Risikomanagementsystem und eine regelmäßige Überprüfung des Versicherungsschutzes?

- Ja, wir haben ein KonTraG-konformes Risikomanagementsystem.
- Ein Risikomanagementsystem ist in den Grundzügen vorhanden.
- Wir haben unsere Risiken im Wesentlichen im Griff; unser unabhängiger Makler prüft regelmäßig auf Änderungen der Risikolage.
- Wir haben gute Beziehungen zu einer Versicherung, die uns gelegentlich Änderungen der Versicherungspolicen vorschlägt.
- Nein, wir haben kein wirksames Risikomanagement.

Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Controlling- und ein Führungsinformationssystem (FIS)?

- Ja, ein Controlling-System mit monatlichen Planvorgaben und Budgetzuteilung an die Abteilungen besteht.
- Es existiert nur eine Jahresplanung, aber die Geschäftsführung erhält monatlich einen Lagereport (z. B. FIS).
- Wir haben eine Jahresplanung und betrachten monatlich die betriebswirtschaftliche Auswertung der Buchführung.
- Die Geschäftsführung betrachtet die betriebswirtschaftlichen Auswertungen der Buchführung.
- Nein, regelmäßige betriebswirtschaftliche Planungs- und Kontrollsysteme existieren nicht.

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine systematische Lager- und Bestellmengenplanung? Werden Vergleichsangebote eingeholt? Wird Skonto genutzt?

- Ja, beides, wir verwenden sogar statistische Verfahren der Bestellmengen- und Lagerplanung, die regelmäßig aktualisiert wird.
- Ja, wir verwenden statistische Verfahren der Bestellmengen- und Lagerplanung.
- Lagermengen werden regelmäßig manuell überwacht.
- Gelegentlich werden Lagermengen per Augenschein erfasst, Vergleichsangebote nur in Ausnahmefällen.
- Nein, das gibt es alles nicht.

Gibt es eine Geschäftsfelderfolgsrechnung bzw. eine Erfolgsrechnung getrennt nach Kunden- oder Produktgruppen ?

- Ja, haben wir alles.
- Ja, im Wesentlichen.
- Ja, aber nur recht grob.
- Nur ansatzweise.
- Nein.

Gibt es ein fundiertes, regelmäßig aktualisiertes Kalkulationssystem auf Basis von Deckungsbeiträgen?

- Ja, haben wir alles.
- Ja, im Wesentlichen.
- Ja, aber nur auf Vollkostenbasis.
- Nur ansatzweise mit einem etwas veralteten System.
- Nein, die Kalkulation geschieht ohne spezielles System.

Erfolgsfaktor 3: Mitarbeiter und Führung

Wie würden Sie die Stellung des Geschäftsführers beschreiben?

- Unersetzlich, hoch qualifiziert und sehr stark mit Arbeit belastet. Nur er hat wichtige Kontakte bzw. Kompetenzen.
- Auch für kurze Zeit schwer zu ersetzen und stark belastet.
- Für zwei bis drei Wochen ersetzbar, aber langfristig aufgrund seiner Erfahrungen und Kontakte sehr wichtig.
- Die Aufgaben des Geschäftsführers könnten auch von seinem Vertreter wahrgenommen werden.
- Das Unternehmen würde auch ohne ihn problemlos funktionieren.

Sind Sie mit der Qualifikation Ihrer Mitarbeiter zufrieden?

- Voll und ganz.
- Weitgehend.
- Durchschnittlich.
- Es gibt deutliche Defizite.
- An vielen Stellen ist die Situation sehr unbefriedigend.

Sind Sie mit der Motivation Ihrer Mitarbeiter zufrieden?

- Voll und ganz.
- Weitgehend.
- Durchschnittlich.
- Es gibt deutliche Defizite.
- An vielen Stellen ist die Situation sehr unbefriedigend.

Wie beurteilen Sie die Fluktuation Ihrer Mitarbeiter im Vergleich zur Branche?

- Deutlich geringer.
- Etwas geringer.
- Etwa gleich.
- Etwas höher.
- Deutlich höher.

Sind die Mitarbeiter mit dem Betriebsklima zufrieden?

- Ja, voll und ganz.
- Ja, weitestgehend.
- Im Großen und Ganzen schon.
- Es gibt schon einige Unzufriedenheiten.
- Nein, bei uns herrscht Krieg.

Sind die Mitarbeiter mit Gehalts- und Weiterbildungsmöglichkeiten zufrieden?

- Ja, voll und ganz, unser Unternehmen gilt als attraktiver als die Wettbewerber.
- Ja, weitestgehend.
- Im Großen und Ganzen schon.
- Im wesentlichen, aber es gibt schon einige Unzufriedenheiten.
- Nein, es herrscht vielerorts Unzufriedenheit.

Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Anreiz- bzw. Entlohnungssystem (z. B. Leistungsprämien, Erfolgsbeteiligung), das die Mitarbeiter besonders für ein an den Unternehmenszielen orientiertes Verhalten belohnt?

- Ja, voll und ganz.
- Ja, weitestgehend.
- Im Großen und Ganzen schon.
- Kaum.
- Nein.

Ist der Führungsstil im Unternehmen den Aufgaben angemessen? Sind die Führungskräfte in der Lage bzw. haben sie ausreichend Zeit zu informieren, zu motivieren, zu unterstützen und kontrollieren?

- Ja, voll und ganz.
- Ja, weitestgehend.
- Im Großen und Ganzen schon.
- Kaum.
- Nein.

Erfolgsfaktor 4: Produktion und Technologie

Existiert in Ihrem Unternehmen ein Qualitätsmanagement-System?

- Wir arbeiten mit einem sehr leistungsfähigen QM-System und sind gemäß DIN EN ISO 9000 ff. zertifiziert.
- Wir sind gemäß DIN EN ISO 9000 ff. zertifiziert.
- Wir haben Grundelemente eines Qualitätsmanagement-Systems.
- Wir haben kein Qualitätssicherungssystem, aber unsere Qualität ist gut.
- Wir haben Probleme bei Qualität und Qualitätssicherung.

Wie beurteilen Sie die Produktivität Ihrer Fertigungstechnologie im Vergleich zu Ihren Konkurrenten?

- Deutlich höher.
- Etwas höher.
- Etwa gleich.
- Etwas geringer.
- Deutlich geringer.

Wie beurteilen Sie die Flexibilität Ihrer Fertigung bei Änderungen der Kundenwünsche/Produktionsstruktur im Vergleich zu Ihren Konkurrenten?

- Deutlich höher.
- Etwas höher.
- Etwa gleich.
- Etwas geringer.
- Deutlich geringer.

Wie flexibel können Sie mit Maschinen- und Mitarbeiterereinsatz auf Absatzmengenänderungen reagieren (flexible Arbeitszeiten etc.)?

- Vollständige Anpassung möglich.
- Hohe Flexibilität.
- Durchschnittliche Flexibilität nach oben und unten.
- Notfalls gibt es Überstunden.
- Keine Flexibilität.

Wie beurteilen Sie die Störanfälligkeit Ihrer Fertigungsanlagen im Vergleich zu Ihren Konkurrenten?

- Deutlich geringer.
- Etwas geringer.
- Etwa gleich.
- Etwas höher.
- Deutlich höher.

Erfolgsfaktor 5: Finanzielle Stärke und Stabilität

Folgende Kennzahlen dienen der Bewertung der finanziellen Stabilität.

Stabilitätskennzahlen	--	-	0	+	++
Eigenkapitalquote	≤ 10 %	> 10 %	> 20 %	> 35 %	> 60 %
dynamischer Verschuldungsgrad	≥ 8	< 8	< 4	<1	0
Umsatzrendite	negativ	> 2 %	> 5 %	> 10 %	> 15 %
Cash-flow-Marge	negativ	> 5 %	> 10 %	> 15 %	> 20 %
Anlagendeckungsgrad-2	≤ 75 %	> 75 %	> 100 %	-----	-----
Quick-Ratio	≤ 50 %	> 50 %	> 100 %	> 150 %	-----
Kapitalrückflussquote	negativ	> 5 %	> 10 %	> 15 %	> 25 %

Tabelle 27: Orientierungswerte für Jahresabschlusskennzahlen

Umsatzrendite	(Gewinn vor Steuer ohne a. o. Ergebnis)/ Umsatz
Eigenkapitalquote	Eigenkapital/Bilanzsumme
dynamischer Verschuldungsgrad	(Verbindlichkeiten – Liquide Mittel)/Cash-flow
Cash-flow-Marge	Cash-flow/Umsatz
Anlagendeckungsgrad-2	(Eigenkapital + langfristige Kredite _{mit mehr als fünf Jahren Laufzeit})/Anlagevermögen
Quick-Ratio:	(kurzfristige Forderungen + liquide Mittel)/ (kurzfristige Verbindlichkeiten)
Cash-flow-Marge	Cash-flow/Umsatz
Kapitalrückflussquote	(Cash-flow + Zinsaufwand)/Bilanzsumme

Anmerkung:

Die genannten Kennzahlen sind branchenabhängig. Aktuelle Branchenvergleichswerte sind in Anhang 7.1 zu finden. Aktuelle Informationen zu Branchen Kennzahlen sind im Internet unter <http://www.wima-gmbh.de> abrufbar.

Checklisten zur Kostensenkung

Kostensenkungshinweise 1: PERSONALKOSTEN

- Bauen Sie – wo möglich – bezahlte Überstunden durch Einsatz von Aushilfen ab.
- Beachten Sie, dass Sie bei notwendigen Neueinstellungen oder Umschulungen von Mitarbeitern möglicherweise finanzielle öffentliche Fördermittel in Anspruch nehmen können.
- Beschränken Sie den Teilnehmerkreis von Besprechungen auf die unbedingt notwendigen Personen.
- Durch eine systematische Arbeitsorganisation (mit Stellenbeschreibungen) lassen sich Doppelarbeiten im Unternehmen sowie Probleme bei der Vertretung z. B. kranker Mitarbeiter vermeiden.
- Erfassen Sie Verspätungen beim Arbeitsbeginn und Krankheitszeiten, und sprechen Sie mit den Mitarbeitern über Gründe und Konsequenzen für den Betrieb. Erfahrungsgemäß lässt sich der Krankenstand erheblich reduzieren, wenn allen Mitarbeitern klar ist, dass ihr Fehlen registriert wurde.
- Erstellen Sie am Jahresanfang einen Urlaubsplan, damit der Mitarbeiterurlaub möglichst gleichmäßig über das Jahr verteilt werden kann und in der Hauptreisezeit keine zusätzlichen Aushilfskräfte eingestellt werden müssen.
- Führen Sie ein leistungsorientiertes Entlohnungssystem ein. Kontrollieren Sie die Leistung jedes Mitarbeiters und diskutieren Sie die Resultate regelmäßig mit den betroffenen Mitarbeitern. Überprüfen Sie auch regelmäßig, ob ein Mitarbeiter mit der ihm zuteilten Arbeit tatsächlich ausgelastet ist.
- Innerbetriebliche und unternehmensspezifische Weiterbildungsmaßnahmen reduzieren die Abwesenheitszeit der Mitarbeiter vom Arbeitsplatz, sind oft günstiger und vor allem meist deutlich sinnvoller, weil sie auf die spezifischen Belange des eigenen Unternehmens zugeschnitten werden können. Auch durch die gemeinsame Schulung von Mitarbeitern zusammen mit denen anderer Unternehmen können Weiterbildungskosten reduziert werden.
- Jede Neueinstellung ist für das Unternehmen eine große Investition. Führen Sie deshalb eine sorgfältige Bewerberauslese durch, und schulen Sie neue Mitarbeiter so gründlich, dass sie die von ihnen erwartete Leistung auch schon nach kurzer Zeit erbringen können.
- Nutzen Sie kostenlose Schulungsangebote Ihrer Lieferanten für Ihre Mitarbeiter.
- Prüfen Sie jährlich freiwillige Sozialleistungen auf Ihre Angemessenheit. Im Falle einer unzureichenden Ertragsituation des Unternehmens sollten Sie die Kürzung solcher Leistungen in Erwägung ziehen. Beachten Sie, dass nach mehrmaliger vorbehalt-

loser Zahlung aus einer freiwilligen Leistung ein Leistungsanspruch der Mitarbeiter werden kann.

- Prüfen Sie, welche Aufgaben (z. B. Schreibarbeiten, Büroreinigung, Buchführung usw.) durch „Outsourcing“ kostengünstig an andere, spezialisierte Unternehmen vergeben werden können.
- Setzen Sie alle Mitarbeiter ihrer jeweiligen Qualifikation entsprechend ein. Vermeiden Sie, Stellen durch „überqualifizierte“ Mitarbeiter zu besetzen.
- Stellen Sie bei vorübergehender Mehrarbeit im Unternehmen nicht sofort neue Arbeitskräfte ein. Nutzen Sie – soweit möglich – Überstunden und Aushilfskräfte, oder stellen Sie neue Mitarbeiter mit befristeten Arbeitsverträgen ein.
- Vermeiden Sie einen zu hohen Krankenstand und altersbedingt zu hohe Gehälter durch eine ausgewogene Altersstruktur der Belegschaft.
- Vorübergehend nicht ausgelastete Mitarbeiter können als Aushilfe oder „Springer“ mit anderen Arbeiten betraut werden. Achten Sie darauf, dass die Arbeitsverträge Versetzungen bei „betrieblicher Notwendigkeit“ zulassen.
- Beurteilen Sie die Arbeitsabläufe und die Aufgabenverteilung im Unternehmen alle zwei Jahre durch eine Gemeinkosten- und eine Geschäftsprozessanalyse. Nur so können inzwischen unnötig gewordene oder nicht mehr effizient durchgeführte Aufgaben systematisch aufgedeckt werden.
- Prüfen Sie nach jedem Ausscheiden eines Mitarbeiters, ob dessen Stelle wirklich neu besetzt werden muss oder ob die Aufgaben auch von anderen Mitarbeitern mit wahrgenommen werden können. Gerade wenn eine Stelle eine gewisse Zeit nicht besetzt ist, erkennt man, wie wesentlich bzw. umfangreich die zugeordneten Aufgaben sind. Sie sollten auch den Einsatz von einem oder zwei Teilzeitbeschäftigten anstelle einer Vollzeitkraft prüfen.

Kostenenkungshinweise 2: EINKAUF, LAGER und PRODUKTION

- Führen Sie vor dem Bezug der gemessen an den Kosten wichtigen Materialien oder Investitionsgüter Ausschreibungen durch.
- Prüfen Sie die Umschlaghäufigkeit der Produkte im Lager. Berechnen Sie angemessene Lagerbestände in Abhängigkeit der gewünschten Lieferbereitschaft, der Lieferzeit Ihrer Zulieferer und der Standardabweichung des Lagerabgangs.
- Berechnen Sie vor jeder Bestellung die günstigste Bestellmenge unter Berücksichtigung von Mengenrabatt, bestellfixen Kosten sowie variablen Lagerkosten.
- Beurteilen Sie regelmäßig alle potenziellen Lieferanten (siehe Lieferanten-Checkliste), und wählen Sie die geeignetsten aus.

- Bei jeder Anlieferung von Waren ist sofort zu prüfen, ob tatsächlich die bestellte Ware in einem fehlerfreien Zustand angeliefert wurde.
- Jede Lagerentnahme sollte mittels Materialausgabescheine überprüft werden, um die Materialaufwendungen kontrollierbar zu machen und Verschwendung zu vermeiden.
- Überwachen Sie alle Komponenten der Herstellkosten regelmäßig.
- Führen Sie regelmäßige Nachkalkulationen durch.

Kostensenkungshinweise 3: RAUMKOSTEN

- Überlegen Sie sich, ob Räume im angemieteten Umfang überhaupt noch nötig sind. Möglicherweise kann ein Teil der Räume untervermietet werden. Gegebenenfalls ist auch an den Bezug neuer, angemessener Räume zu denken (auch wenn die bisherigen Räume im Unternehmensbesitz sind!).
- Beurteilen Sie die Angemessenheit Ihrer Miete regelmäßig anhand von Vergleichsmieten.
- Überlegen Sie sich vor Anschaffung der Innenausstattung Ihrer Räume, inwieweit eine vergleichsweise teure „repräsentative Ausstattung“ tatsächlich nötig ist.
- Prüfen Sie die Angemessenheit der Reinigungsintervalle für Ihre Büroräume. In der Regel ist ein Reinigungstermin pro Woche ausreichend.
- Durch den Einsatz von Energiesparlampen kann der Stromverbrauch deutlich gesenkt werden.
- Zum täglichen Büro- oder Betriebsschluss kann die Heizung gedrosselt werden. Am Wochenende oder in den Betriebsferien kann die Heizung ganz abgeschaltet werden.

Kostensenkungshinweise 4: ZINSEN, GEBÜHREN und VERSICHERUNGEN

- Prüfen Sie mindestens einmal im Quartal Ihre Darlehenskonditionen anhand von aktuellen Konditionen anderer Banken.
- Unterhalten Sie mindestens zwei Bankverbindungen.
- Nutzen Sie grundsätzlich alle Skontierungsmöglichkeiten. Die angegebene Skontofrist (Zahlungsziel) sollten Sie aber vollständig ausnutzen.
- Zur Reduzierung von Verwaltungs-, Buchführungs- und Buchungskosten sollten Sie mit Lieferanten, die Ihr Unternehmen häufiger beliefern, Monatsrechnungen vereinbaren.
- Bei einem absehbaren höheren Kapitalbedarf (z. B. infolge der Vorfinanzierung steigender Umsätze) sollten Sie rechtzeitig mit Ihrer Bank über eine Erhöhung Ihres Kontokorrentkreditrahmens sprechen, um unnötige Überziehungszinsen zu vermeiden.

- Gleichen Sie überzogene Girokonten täglich durch Überschüsse auf anderen Konten aus, um unnötige Sollzinsen zu vermeiden.
- Sorgen Sie für ein leistungsfähiges Mahnwesen, um den Kapitalbedarf für die Finanzierung der Außenstände möglichst gering zu halten.
- Finanzieren Sie langfristig im Unternehmen gebundene Vermögenswerte durch zinsgünstigere langfristige Darlehen.
- Prüfen Sie *vor* größeren Investitionen stets, ob Sie zinsgünstige staatliche Fördermittel in Anspruch nehmen können. Unternehmensberater können Sie bankunabhängig durch Zugriff auf Fördermitteldatenbanken beraten.
- Liquiditätsüberschüsse können in gebührenfreien, täglich abrufbaren Geldmarktfonds zinsbringend angelegt werden.
- Beauftragen Sie einen *unabhängigen* Versicherungsmakler damit, für einen preisgünstigen Versicherungsschutz zu sorgen, der Ihren tatsächlichen Betriebsrisiken entspricht. Vermeiden Sie die Beauftragung eines an eine bestimmte Versicherung gebundenen Versicherungsvertreters.

Kostensenkungshinweise 5: SONSTIGE KOSTEN

- Nutzen Sie bei Werbebrieffen das günstigere Porto der „Info-Post“-Sendungen.
- Lassen Sie bei Seminarbesuchen immer einen schriftlichen Bericht erstellen, damit die Effizienz der Reise nachgeprüft werden kann.
- Nutzen Sie – wenn möglich – bei Ferngesprächen und insbesondere bei EDV-Datentransfer die günstigeren Tarifzeiten der Telekom oder anderer Telefongesellschaften.
- Ein Einheitenzähler zeigt dem Mitarbeiter, wie viel Telefonkosten bereits entstanden sind, und fördert sparsameres Telefonieren.
- Bestimmen Sie Ihre Zielgruppen möglichst genau, um Steuerverluste bei der Werbung zu vermeiden.
- Legen Sie am Jahresanfang einen Werbeetat fest, um die Ausgaben zu begrenzen. Ein Mitarbeiter ist für die Einhaltung des Werbeetats verantwortlich zu machen.
- Legen Sie ein Budget für den Verbrauch von Büromaterial fest, und benennen Sie einen dafür verantwortlichen Mitarbeiter. Dieser hat die Möglichkeit, durch den Büromaterialeinkauf für alle Mitarbeiter Mengenrabatte zu nutzen.
- Stellen Sie sicher, dass Verwaltungsaufgaben möglichst unmittelbar und ohne Umwege zu der Stelle gelangen, die für die Bearbeitung zuständig ist.
- Verwenden Sie statt handgeschriebener Vorlagen Diktiergeräte.
- Verwenden Sie für Routinetätigkeiten in der Verwaltung Formulare oder Standardbriefe. Auch die Verwendung von Kurzbriefen führt zu einer deutlichen Arbeitsentlastung.

- Verwenden Sie geeignete Organisationshilfen (z. B. Laufzettel, Unterschriftenmappen, Hängehefter, Karteikarten, Eingangsstempel usw.), um Sucharbeiten und Verwechslungen zu vermeiden sowie sich immer wiederholende Routinearbeiten zu beschleunigen.
- Verwenden Sie Überweisungs- und Scheckformulare mit Aufdruck ihrer Kontoverbindung.
- Prüfen Sie, welche Bürohilfsarbeiten von externen Dienstleistern (z. B. Schreibbüros) kostengünstig erledigt werden können.
- Stellen Sie zur Vermeidung von Zinsverlusten sicher, dass nach Leistungserstellung (Lieferung) sofort eine Rechnung an den Kunden gestellt wird und dass das Mahnwesen bei jedem Zahlungsverzug sofort aktiv wird.
- Vermeiden Sie Überkapazität des Fahrzeugparks. Der Spitzenbedarf sollte durch Mietfahrzeuge abgedeckt werden.
- Soweit möglich sollten Mitarbeiter gelegentliche Dienstfahrten gegen Berechnung von Kilometergeld mit dem eigenen Privatfahrzeug durchführen.
- Vergleichen Sie vor dem Neukauf eines Firmenfahrzeugs die durchschnittlichen Fahrtkosten pro Kilometer verschiedener alternativer Fahrzeuge (z. B. mittels ADAC-Listen), und prüfen Sie auch die Möglichkeit des Leasings.
- Stellen Sie eine optimale Tourenplanung Ihrer Fahrzeuge sicher.

Konsumtrends 1994

Als Ergänzung und zum Vergleich zu den in Abschnitt 2.1.3 erläuterten Konsumtrends der BBE Expertenbefragung von 1999 werden im folgenden die früheren Ergebnisse aus dem Jahr 1994 zusammengefasst.

1. Trend: Ältere, aktive Konsumenten

Als bedeutendsten Trend sehen die befragten Experten die überproportionale Zunahme älterer Konsumenten, die überdurchschnittlich einkommensstark sind. Diese oft relativ kritischen Konsumenten haben überdurchschnittliche Qualitätsanforderungen. Die Fach- und Problemlösekompetenz des Verkaufs- bzw. Betreuungspersonals wird von älteren Konsumenten als wichtiger angesehen als der (auch nicht unwichtige) Sympathiewert dieser Personen. Für diese Zielgruppe ist die einfache Erreichbarkeit der Geschäfte wichtig. Gegenüber Werbung ist diese Zielgruppe eher kritisch. Längere Wartezeiten werden von älteren Konsumenten besonders stark kritisiert.

2. Trend: Verantwortung gegenüber der Umwelt

Unternehmen, die ihre Umweltorientierung vernachlässigen, müssen zukünftig immer mehr mit Imageproblemen rechnen. Gemäß diesem Trend sollten die Sortimente bzw. Produktprogramme auf Produkte ausgerichtet werden, die in Produktion *und* Verwendung *belegbar* umweltfreundlich sind. Die Kunden erwarten vielfach, dass auch umweltgerechte Produkte hinsichtlich Design, Funktionalität und Preiswürdigkeit gegenüber anderen Produkten konkurrenzfähig sind. Nur für eine kleine Gruppe extrem umweltorientierter Menschen spielt der Preis hier keine Rolle. Anzumerken ist, dass in wirtschaftlich schwierigen Zeiten mit stagnierenden oder gar sinkenden Realeinkommen der Trend zu mehr Umweltorientierung tendenziell immer etwas in den Hintergrund gedrängt wird.

3. Trend: Zeitknappheit

Fast alle Menschen in der industrialisierten Welt empfinden Zeitknappheit. Dabei macht es den Menschen natürlich nichts aus, Zeit für subjektiv schöne Dinge zu verwenden. Bei allen unangenehmen Tätigkeiten, wie beispielsweise Warten, soll jedoch möglichst wenig Zeit verbracht werden. Im Idealfall sollen diese Tätigkeiten komplett vermieden bzw. delegiert werden. Allerdings können gewisse vermeintlich lästige Tätigkeiten (z. B. Einkaufen) unter Umständen positiv bewertet werden, weil mit ihnen positive Nebeneffekte („unter die Leute kommen“) verbunden sind.

4. Trend: Ablenkung vom Alltag

Die Konsumenten sind zunehmend bestrebt, aus der von Routinetätigkeiten geprägten bürokratischen Alltagswelt so oft wie möglich in private kleine Phantasiewelten zu entfliehen. Für den Handel hat dies beispielsweise zur Konsequenz, dass Waren – sortiert nach Zielgruppen bzw. Lifestyles – in einer speziellen erlebnisorientierten Umgebung angeboten werden sollten. Hinsichtlich der Preise ist festzuhalten, dass der Kunde auch bei erlebnisorientierten Geschäften kaum Abstriche bei der Qualität und der Preiswürdigkeit der angebotenen Produkte akzeptiert. Überdurchschnittlich hohe Preise lassen sich nur bei Waren durchsetzen, die – z. B. wegen eines besonderen Images – nur schwer mit konkurrierenden Produkten zu vergleichen sind (Differenzierungsstrategie).

5. Trend: Die Zweiklassengesellschaft

Gemäß der Einschätzung der befragten Experten wird die Gesellschaft zunehmend heterogener. Insbesondere tritt eine Unterscheidung in eine einkommensstarke und eine einkommensschwache Klasse zunehmend zutage. Das „Mittelfeld“ wird bei dieser Polarisierung zunehmend ausdünnen („Verlust der Mitte“). Für viele Handels- oder Konsumgüterunternehmen ergibt sich daraus die Notwendigkeit, sich klar auf eine der beiden ziemlich unterschiedlichen Zielgruppen zu konzentrieren, weil ein Sortiment aus hochpreisigen und billigen Komponenten in der Regel wenig glaubwürdig erscheint. Bei der einen

Zielgruppe ist der Preis das entscheidende Kaufkriterium, bei der anderen sind es Bequemlichkeit, Marken oder Service.

6. Trend: Wachsendes Gesundheitsbewusstsein

Es wird davon ausgegangen, dass in der Bevölkerung der Wunsch nach Schutz der eigenen Gesundheit immer weiter an Bedeutung gewinnen wird, was oft mit einem Wunsch nach einer unverdorbenen Natur korrespondiert. Tendenziell interpretieren die Konsumenten „natürliche Endprodukte“ als solche, die der eigenen Gesundheit förderlich sind. Unternehmen sollten daher bestrebt sein, ihre Glaubwürdigkeit und das Eintreten für gesundheitsorientierte Produkte zu beweisen, da beides für den Kunden nicht offensichtlich ist.

7. Trend: Der kritische Konsument

Die Experten gehen davon aus, dass die Konsumenten in Zukunft zunehmend kritischer werden und auf Fehler, Ungereimtheiten, Gedankenlosigkeiten oder Unfreundlichkeiten seitens der Unternehmen wesentlich heftiger reagieren werden. Die Anstrengungen der Unternehmen, einen Kunden zufrieden zu stellen, müssen deshalb deutlich erhöht werden, um Kundentreue sicherzustellen. Erforderlich ist auf jeden Fall eine schnelle, freundliche und entgegenkommende Behandlung von Reklamationen.

8. Trend: Zunehmende Individualität

Die Mehrheit der von BBE befragten Experten geht davon aus, dass die Konsumenten zukünftig immer mehr Wert darauf legen werden, dass ihre spezifischen Bedürfnisse durch individuelle Lösungen befriedigt werden. Uniforme Standardlösungen werden tendenziell schwieriger abzusetzen sein.

9. Trend: Änderung der Haushaltsgröße

Auch in den nächsten Jahren wird sich der Trend zu einer geringeren Haushaltsgröße und zu mehr Single-Haushalten fortsetzen. Schon jetzt gibt es in Deutschland gut ein Drittel Single-Haushalte.

10. Trend: Design gewinnt an Bedeutung

In vielen Sortimentsbereichen wird das Design der Produkte an Bedeutung gewinnen, weil die technischen Leistungen für die meisten Anwender kaum mehr unterscheidbar sind. Der Wettbewerb verschiebt sich bei etablierten Produkten von technischen Leistungsmerkmalen zu Design, Image und Service.

Literaturverzeichnis

- Aaker, D.*: Management des Markenwertes, 1992
- Albach, H.*: Maßstäbe für den Unternehmenserfolg, in: Henzler, H. A., Handbuch Strategische Führung, S. 85–108, 1988
- Amit, R.; Wernerfelt, B.*: Why Do Firms Reduce Risk?, in: Academy of Management Journal, Vol. 33, S. 520–533, 1990
- Ansoff, I.*: The New Corporate Strategy, 1965
- Barlett, Chr. A.; Ghoshal, S.*: Arbeitsteilung bei der Globalisierung, in: Montgomery, C. A.; Porter, M. E. (Hrsg.): Strategie, S. 179–198, 1996
- Blattner, N.*: Volkswirtschaftliche Theorie der Firma, 1999
- Blum, U.*: Information, neue Technologien und ökonomische Effizienz, in: Blum, U., Greipl, E., Herreth, H., Müller, S., Witt, R. (Hrsg.), Wettbewerb und Unternehmensführung II, S. 92–109, 1997
- Blum, U.*: Auflösung der industriellen Erwerbsgesellschaft erfordert Erneuerungs- und Anpassungsstrategie – Bericht über die Arbeit der Zukunftskommission der Freistaaten Bayern und Sachsen, 1998
- Böckenförde, B.*: Unternehmenssanierung, 1996
- Brauchlin, E.; Heene, R.*: Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik, 1995
- Buzzell, R. D.; Gale, B. T.*: Das PIMS-Programm, 1989
- Casti, J. L.*: Szenarien der Zukunft, 1992
- Daschmann, H.*: Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen, 1994
- Dimson, E.*: Stock Market Anomalies, 1988
- Dixit, A. K.; Nalebuff, B. J.*: Einführung in die Spieltheorie, 1995
- Dörner, D.*: Logik des Mißlingens – Strategisches Denken in komplexen Situationen, 1989
- Drucker, P.*: Innovation and Entrepreneurship, 1996
- Evans, H.*: Konzepte zur Strategischen Planung
- Füser, K.; Gleißner, W.; Meier, G.*: Risikomanagement (KonTraG) – Erfahrungen aus der Praxis, in: Der Betrieb, 15/1999, S. 753–758
- Gabele, E.*: Die Rolle der Werthaltungen von Führungskräften bei der Erringung strategischer Wettbewerbsvorteile: Ergebnisse eines europäischen Forschungsprojektes, in: DBW, Heft 5, S. 623–637, 1989
- Gadonne, V.; Oswald, M.*: Entstehung und Veränderung von Bestätigungstendenzen beim Testen von Hypothesen, 1986
- Gausemeier, J.; Fink, A.; Schlake, O.*: Szenario-Management, 1995
- Ghemawat, P.*: Commitment, 1991
- Gleißner, W.*: Notwendigkeit, Charakteristika und Wirksamkeit einer Heuristischen Geldpolitik, 1997
- Gleißner, W.*: Erfolgsfaktoren, Unternehmenskrisen und Strategien bei mittelständischen Unternehmen, in: Karlsruher Transfer, Nr. 17, 1996

- Gleißner, W.*: Messung und Aggregation von Risiken: Die Anwendung von VaR-Modellen und Risikosimulationsverfahren in der Unternehmenspraxis, I.VH 3/99, S. 26–27, 1999
- Gleißner, W.; Meier, G.*: Risikoaggregation mittels Monte-Carlo-Simulation, in: Versicherungswirtschaft, Heft 13, S. 926–929, 1999
- Gleißner, W.; Mott, B.*: Unternehmensgestaltung, in: WIMA-Info, 2. Ausgabe, 1997
- Gomez, P.; Probst, G.*: Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens, S. 71–98, 1997
- Hamel; Prahalad*: Wettlauf um die Zukunft, 1995
- Hammer, M.; Champy, J.*: Business Reengineering – Die Radikalkur für das Unternehmen, 1993
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., Raiffa, H.*: Entscheidungsfindung: Vorsicht vor der Psycho-Falle, 1999
- Hammann, P.; Erichson, B.*: Marktforschung, 1990
- Heckhausen, H., Gollwitzer, J. P. M.; Weinert, F. E.*: Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften, 1987
- Heinen, E.*: Industriebetriebslehre, 1991
- Hesse, F. W.*: Zur Verbesserung menschlichen Problemlöseverhaltens durch den Einfluss unterschiedlicher Trainingsprogramme, Aachen, 1979
- Hinterhuber, H. H.*: Strategische Unternehmensplanung, 1992
- Homburg, C.*: Modellgestützte Unternehmensplanung, 1991
- Horvath, P.*: Das Controlling-Konzept, 1991
- Hussy, W.*: Denken und Problemlösen, 1993
- Kirchgässner, G.*: Homo oeconomicus, 1991
- Kluwe, R. H.*: Problemlösen, Entscheiden und Denkfehler, 1988
- Kralicek, P.*: Kennzahlen für Geschäftsführer, 1995
- Krüger, W.*: Die Erklärung von Unternehmenserfolg, in: DBW 48, Heft 1, 1988
- Kühle, H.-J.; Badke, P.*: Die Entwicklung von Lösungsvorstellungen in komplexen Problemsituationen und die Gedächtnisstruktur, in: Sprache & Kognition 2, S. 95–158, 1996
- Lewis, T.G.; Lehmann, S.*: Überlegungen Investitionsentscheidungen durch CFROI, in: B. v. Oetinger (Hrsg.), Das Boston Consulting Group Strategie Bunch, 1993
- Maier, S., Seligman, M.*: Learned Helplessness: Theory and Evidency, in: Journal of Experimental Psychology, 105, S. 3–46, 1976
- Meyer-Piening, A.*: Zero Base Planing, 1990
- Mintzberg, H.*: Strategie als Handwerk, in: Montgomery, C. A.; Porter, M. E (Hrsg.): Strategie, S. 459-474, 1996
- Montgomery, C.; Porter, M. u. a.*: Strategie, 1999
- Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H.*: Marketing, 1990
- Norten, R. S.; Kaplan, D. P.*: Balanced Scorecard, 1997
- O'Shaughnessy, J. P.*: Die besten Anlagestrategien aller Zeiten, 1999
- Oesterreich, R.*: Handlungsregulation und Kontrolle, München, 1981
- Ossola-Haring; C.; Gleißner; W.; Schaller; A.; Wendland, H.*: Die 499 besten Checklisten für ihr Unternehmen, 2. Auflage, 1997

- Paulos, J. A.*: Zahlenblind, München, 1999
- Perridon, L.; Steiner, M.*: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 6. Auflage, 1991
- Piattelli-Palmanini, M.*: Die Illusion zu wissen, 1997
- Porter, M. E.*: Wettbewerbsstrategie, 1995
- Porter, M. E.*: Wettbewerbsvorteile, 1992
- Reason, J. A.*: Human Error, Cambridge, 1988
- Rappaport, A.*: Wertorientierte Unternehmensführung – Strategien zur Schaffung von Shareholder Value, in: Montgomery, C. A.; Porter, M.E. (Hrsg.): Strategie, S. 433–458, 1996
- Reichert, F.; Dörner, D.*: Heurismen beim Umgang mit einem einfachen dynamischen System, in: Sprache & Kognition 1, S. 12–24, 1988
- Reichmann, T.*: Controlling, 3. Auflage, 1993
- Reither, F.*: Über die Selbstreflexion beim Problemlösen, Berlin, 1988
- Richter, F.; Simon-Keuenhof, K.*: Die durchschnittlichen Kapitalkostensätze deutscher Industrieunternehmen, in: bfu, 6/96, S. 698–708, 1988
- Rommel, G.; Bück, F.; Diederichs, R.; Kempis, R.-D.; Kluge, I.*: Einfache Überlegungen – Das Unternehmenskonzept, das die Schlanken schlanker und die Schnellen schneller macht, 1993
- Schaub, H.*: Modellierung der Handlungsorganisation, 1993
- Schaub, H.*: Sunk costs, Rationalität und ökonomische Theorie, 1997
- Schumpeter, J.*: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 1912
- Simon, H.*: Hidden Champions – Speerspitze der deutschen Wirtschaft, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, S. 875–890, 1990
- Simon, H.*: Homo rationalis, 1993
- Simon, H.*: A behavioral Model of Rational Choice, in: Quaterly Journal of Economics, 1955
- Simon, H.; Homburg, Chr. (Hrsg.)*: Kundenzufriedenheit, 1988
- Staeble, W.*: Management, 6. Auflage, 1991
- Steiner, M.; Bruns, C.*: Wertpapiermanagement, 1995
- Tversky, A.; Kahneman, D.*: Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases, in: Science 185, 59, S. 1124–1131, 1974
- Tversky, A.; Kahneman, D.*: Rational Choice and the Framing of Decisions, in: Journal of Business, 59, No. 4, S. 251–278, 1986
- Unzeit, E.; Köhner, D.*: Shareholder-Value-Analyse, 1995
- Vester, F.*: Unsere Welt – ein vernetztes System, 1983
- Weissman, A.; Feige, J.*: Sinnergie, 1997
- Williamson*: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, 1990
- Winston, G. C.*: Imperfectly Rational Choice, in: Journal of Economic Behavior and Organization, S. 67–86, 1989
- Zimbardo, P. G.*: Psychologie, 1991
- Zimmermann, W.*: Operations Research, 1986

Stichwortverzeichnis

A

Abfindung 149
 Abhängigkeit 96
 Ablaufplanung 145
 Absichten 189
 AIDA-Regel 101
 Aktivierung 101
 Angebote, kundenspezifische 93
 Angebotsvergleich 149
 Anlagendeckungsgrad 127
 Anlagevermögen 118
 Ansoff-Matrix 79
 Arbeitsflexibilisierung 148
 Arbeitsproduktivität 137
 Arbeitsteilung 143
 Attraktivität des Marktes 77
 Attributionstheorien 190
 Aufgabenanalyse 140
 Aufgaben- und Kompetenzregelung
 132
 Auftragsauswahl 146
 Auftragsgröße 42
 Auslastung 88

B

Balanced Scorecard 46, 135
 Bayes-Regel 201
 Bedürfnisse 107
 begrenzte Rationalität 173
 Behaviorismus 187
 Bestellmenge 117
 Bestellpolitik 117
 Bonität 112
 Börsenkurs 25
 Branchenanalysen 105
 Brand Equity 92
 Bruttoinvestitionsbasis 120
 Business-Reengineering-Ansätze 142

C

Capital-Asset-Pricing-Modell 121
 Cash-Falle 130
 CFROI-Methode 120
 Controlling-System 142
 Cross-selling-Möglichkeiten 86

D

Darlehenslaufzeiten 126
 Database Marketing 22
 Deckungsbeitrag 88
 Delegation 138
 Denken 189
 Denkfallen 167, 214
 Design 246
 Dienstleistungsqualität 98
 Differenzierung 37, 63, 89, 90
 Differenzierungsstrategie 45, 91
 DIN EN ISO 9000 ff. 98
 Diversifikation 79, 86
 Durchlaufzeiten 143
 dynamischer Verschuldungsgrad 113

E

Eigendynamik 177
 Eigenkapitalquote 112
 Eigenkapitalreichweite 112
 Einfachheit 62, 80
 Engpaßfaktor 146
 Entscheidungs- und Planungsprozess 168
 Entscheidungsfindung 197
 Entscheidungskompass 149
 Entscheidungstheorie 168
 Entscheidungsvorbereitung 198
 Entscheidung unter Unsicherheit 202
 Erfahrungskurve 31, 96, 130
 Erfolgsfaktoren 35, 40, 49, 59
 Erfolgspotenziale 33, 35, 47
 Ertrag 26
 Ertragskrise 33
 Expertensystem 75, 167

F

Faustregeln 10, 75, 167
 Fertigungstiefe 44
 Financial Leverage 67
 Finanzierung 118
 Finanzstrukturrisiko 67
 Fixierung 181
 Flexibilität 39
 Fließfertigung 145

Free Cash-flow 28

Fristenkongruenz 126, 127

Frühwarnindikatoren 113

Frustrationstoleranz 191

Führungsinformation 134

Führungsstil 44, 109

Fusion 86

G

Gefangenendilemma 212

Gesamtkapitalkosten 122

Gesamtkapitalrendite 42, 119

Geschäftsfelder 50, 76

Geschäftslogik 46, 49, 181

Geschäftsprozesse 140, 142

Gewinnschwelle 135

Globalisierung 16

Goldene Bilanzregel 127

Größendegressionsvorteile 37, 86

H

Handeln 176

Handlungsalternativen 204

Handlungsfeld 188

Handlungstheorie 187

Heuristiken 174

Hidden Champions 43

Homo oeconomicus 39, 170

Hurwicz-Regel 202

Hypothese der Markteffizienz 171

I

Individualität 24, 246

Industrieökonomischer Ansatz 36

Informationserfassung 205

Innovationsfähigkeit 20

Insolvenzprognose 35, 113

Integrationsgrad 43

Intention 188

interner Zins 120

Intransparenz 177

Intuition 181

Investitionsrentabilität 27

Investmentintensität 42

Irreversibilität 178

J

Jahresabschlussanalysen 52

K

Kalkulation 88

Kapazitätsengpässe 146

Kapazitätsrestriktion 146

Kapitalbedarf 115, 129

Kapitalkosten 27, 121

Kapitalmarkttheorie 121

Kapitalumschlag 115, 116

Kaufkriterien 50, 104, 105

Kausalmodell 212

Kernkompetenz 20, 47, 58, 60

Kernkompetenzen und Ressourcen-Leverage 84

Kognition 176

kognitive Dissonanz 101

Kommunikationsprozess 101

Kompetenz 189

Kompetenzportfolio 59

komplexe Situationen 177

Komplexität 80, 143, 177

Konsumtrend 22, 244

KonTraG 74

Konzentration 63

Kooperationen 85, 86

Kostenartenrechnung 141

Kostenführerschaft 37, 91

Kostenmanagement 141, 240

Kostenstellenrechnung 141

Kostenstrukturrisiko 67

Kostenträgerrechnung 142

Kostentreiber 141

Krisensymptome 34

Kundenbefragung 89

Kundenbeziehungen 100, 104

Kundensegmente 94

Kundentreue 92

Kundenwünsche 90

L

Lean Management 80

Leistungsorientierung 110

Leistungsprogramm 60

Leistungsrisiko 67

Leitbild 49

Leverage-Effekt 119

Lieferantenauswahl 149

Liquiditätskrise 125

Liquiditätsreserven 123

Lizenzrechte 92

M

Managementfehler 178
 Marken 91, 92
 Markenprodukte 92
 Markentreue 92
 Marktanteil 42, 97, 128
 Marktattraktivität 79, 225
 Marktaustrittsbarriere 37
 Marktcharakteristika 37
 Marktdurchdringung 79
 Markteintritt 80
 Markteintrittsbarrieren 37, 77
 Marktentwicklung 79
 Marktforschung 94
 Marktführer 43, 80
 Marktkennntnis 105
 Marktorientierung 56
 Marktwachstum 128
 Marktwachstumsrate 42
 Maximax-Regel 202
 Maximin-Regel 202
 Mega-Trends 19
 Methode der kritischen Werte 200
 Methodismus 181
 Mitarbeiter 57
 Mitarbeiterbeteiligung 148
 Mitarbeitermotivation 108
 Motivationstheorie 101, 190

N

Nachfolgeregelung 139
 Nachfragewachstum 37
 Nachhaltigkeit 39
 Neukundenakquisition 99
 Nutzenmaximierung 170
 Nutzwert 205

O

Offenheit der Zielsituation 177
 Operating Leverage 67
 Operations Research 198
 Optimierungsprobleme 148, 203
 Organisation 56

P

Personenorientierung 110
 PIMS-Projekt 42
 Planbarkeit 198
 Planung 64, 198
 Planungs- und Entscheidungsprozess 203

Planungskreis 131
 Polytelie 177
 Porter 36, 225
 Portfolioanalyse 77, 128
 Positionierung 89
 Präferenzen 170
 Preis-Absatz-Funktion 87
 Preiselastizität 44
 Preisuntergrenze 87
 Priorität 182
 Prioritätsregeln 146
 PR-Maßnahmen 102
 Problemlösungsfähigkeit 89, 186
 Produktdifferenzierung 37
 Produktentwicklung 79
 Produktion 57
 Produktionsplanung 147
 Produktionsprogramm 146
 Produktqualität 42
 Prognoseverfahren 64
 Projektmanagement 133
 Projektplanung 133
 Prospect-Theorie 185
 Prozessoptimierung 142
 Psychologische Handlungstheorie 187

Q

Qualitätsbeweis 99
 Qualitätsführerschaft 44, 96
 Qualitätsmanagementsystem 98

R

Rationalitätsprinzip 170
 Regelkreis 203
 Regelkreismodell 192
 Regeln der Entscheidungsfindung 207
 Reihenfolgeplanung 145
 Reklamationsmanagement 100
 Rentabilität 115
 Rentabilitätskrise 32
 Repräsentativitäts-Heuristik 184
 Reputation 100, 212
 Ressourcen 36
 Ressourcenallokation 50
 Restriktionen 170
 Risiko 26, 28, 200
 Risikobewältigung 82
 Risikoreduzierung 63
 robuste Unternehmen 64
 ROI-Schema 115

Rückkopplungen 212
Rückstellungen 128

S

satisficing behaviour 173
Schnittstellen 142
Segmentierungsdiagramm 93
Selbstfinanzierung 130
Selbstkosten 87
Selbstvertrauen 191
Sensitivitätsanalysen 200
SERVQUAL-Ansatz 98
Shareholder-Value-Konzept 17, 25
Sicherheitsgrad 136
Skonto 125
Skontonutzung 125
spezifischer Deckungsbeitrag 137
spezifische Investitionen 100
Spieltheorie 211
Stärken-Schwächen-Analysen 36
Stellenbeschreibungen 132
Strategieimplementierung 59
strategische Grundsätze 61
strategische Konzeptionen 36
strategische Krise 32
strategische Planung 46
strategisches Controlling 51, 134
strategische Stoßrichtung 50
strategische Trägheit 38
strategische Ziele 51
Structure-conduct-Performance 36
sunk costs 38
Sunk-cost-Effekt 184
Synergien 86
Systematische Risiken 28
Szenarien 208

T

technologische Trends 20
Teile-Fertiger 43
TOTE-Einheit 187
Transaktionskosten 18

U

Umfeld- und Wettbewerbsanalysen 38
Umlaufvermögen 118
Umsatzrendite 115
Umsatzwachstum 35
Umweltorientierung 24, 245

Ungewißheit 200
Unsicherheit 200
unsystematische Risiken 29
Unternehmensanalyse 36, 52, 230
Unternehmenserfolg 31
Unternehmensfusionen 86
Unternehmensgestaltung 61
Unternehmenskrise 32
Unternehmenskultur 81
Unternehmensleitbild 49
Unternehmensphilosophie 49
Unternehmensstrategie 27, 47
Unternehmenswert 25, 30
Unternehmer 167
Ursache-Wirkungs-Beziehung 213

V

Value-at-Risk 66
Verfügbarkeits-Heuristik 184
Verkaufspreisgrenzen 87
Vernetztheit 177
Vision 49

W

WACC 121
Wachstumsfinanzierung 128
Wachstumsschwelle 139
Werbebotschaft 101
Werbeziele 101
Werbung 92, 101
Werkstattfertigung 145
wertorientierte Unternehmensführung 26
Wertschöpfungskette 58, 60
Wertschöpfungsportfolio 59
Werttreiber 50
Wettbewerbskräfte 36, 50, 105, 225
Wettbewerbsvorteile 20, 47, 50, 77
Wirkungsdreieck 192
Wirtschaftswachstum 16
Working Capital 28

Z

Zeitknappheit 245
Zentralreduktion 182
Zieldefinition 204
Zielgruppe 94
Zielgruppenauswahl 94
Zweiklassengesellschaft 245

Der Autor



Dr. Werner Gleißner, Dipl. Wirtsch.-Ing., ist seit 1990 Geschäftsführer der WIMA Gesellschaft für angewandte Betriebswirtschaft mbH – Unternehmensberatung BDU – mit Büros in Leinfelden-Echterdingen, Rüsselsheim und Hof/Saale. Seit seiner Promotion in Volkswirtschaftslehre (Geldpolitik, Ökonometrie und Handlungstheorie) ist er zudem Lehrbeauftragter an der TU Dresden.

Die Schwerpunkte seiner Beratertätigkeit liegen in den Bereichen Strategieentwicklung, Risikomanagement und Quantitative Analyseverfahren. Als Partner im RMCE RiskManagement CompetenceCenter Europe befasst er sich zudem mit der Weiterentwicklung von Methoden der Risikoaggregation sowie von Ansätzen zur Integration des Risikomanagements in umfassende Konzepte einer wertorientierten Unternehmenssteuerung.