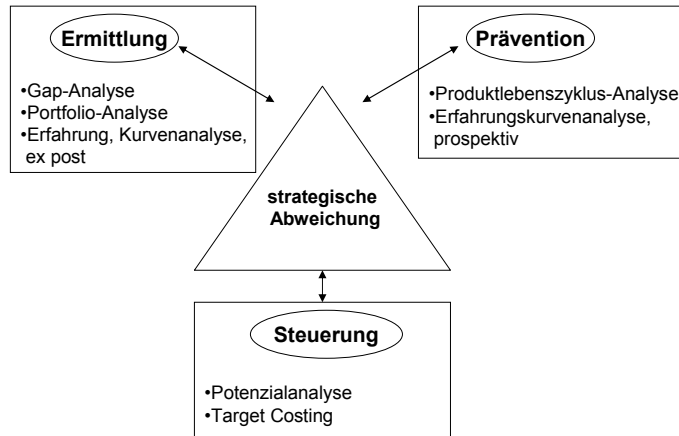
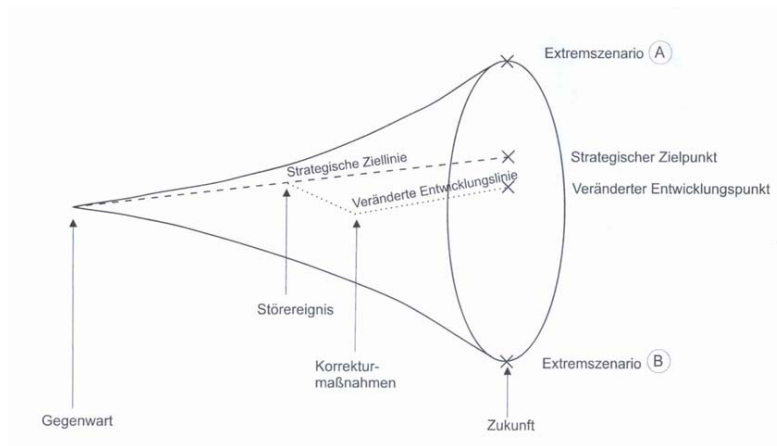


→ Ausgewählte Instrumente zur **strategischen Abweichungsanalyse** im Überblick



→ Strategien entwickeln, z.B. durch **Szenario Technik**



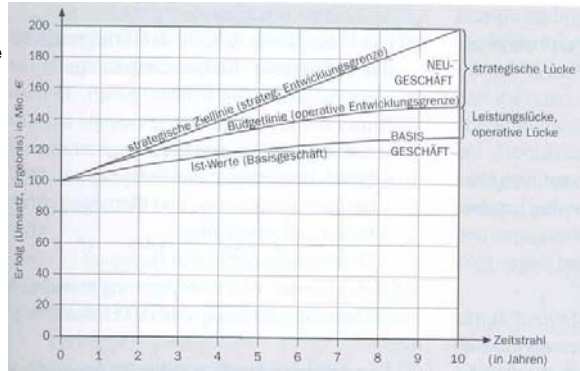
→ **Gap-Analyse**
Analyse möglicher **Abweichungen**
zwischen **Ziel- und Entwicklungslinie**

→ **strategische Lücke**
aufgrund **Umweltveränderungen**
(Chancen u. Risiken).

• **Maßnahmen** zur Deckung der
Strategielücke:
Diversifikation, Produktentwicklung,
Marktentwicklung, Marktdurchdringung

→ **operative Lücke (Leistungslücke)**
aufgrund **mangelnder Ausnutzung**
des gegebenen Erfolgspotenzials
(bestehende Produkte, vorhandene
Märkte, gegebene Ressourcen).

• **Maßnahmen** zur Schließung der
Leistungslücke:
Umsatzforcierung,
Rationalisierung,
Mitarbeitermotivation u.a.



Jahr/ Mio. C	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Budget	100	109	117	124	130	135	140	144	147	149	150
Ist	100	105	110	114	118	121	124	126	128	129	130

→ **Potenzialanalyse**

Analyse der **Stärken** (und Schwächen) des eigenen
Unternehmens **gemessen am stärksten Wettbewerber**
zwecks Identifikation von zukünftigen Gewinnchancen

- 1) Ermittlung der **Schlüsselfaktoren**
→ Faktoren die den jeweiligen Markterfolg
bestimmen (z.B. auch USP)
- 2) Bestimmung des **genutzten Potenzials**
→ Bewertung der Schlüsselfaktoren im
Wettbewerbsvergleich (bei besser: plus, sonst: gleich/minus)
- 3) Aufdeckung **nutzbaren Potenzials**
→ hypothetische Aufhebung von Restriktionen,
z.B. Finanzielle, organisatorische u.a.
- 4) **Kosten-/Nutzen-Abwägung**
→ Controlling mittels Wirtschaftlichkeitsrechnung

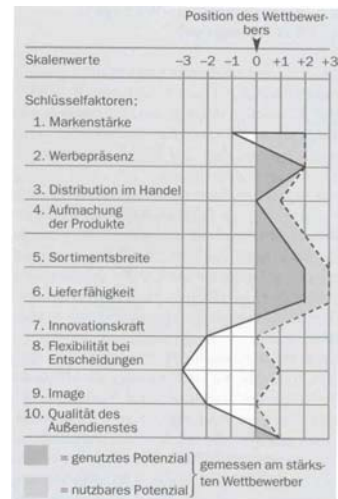
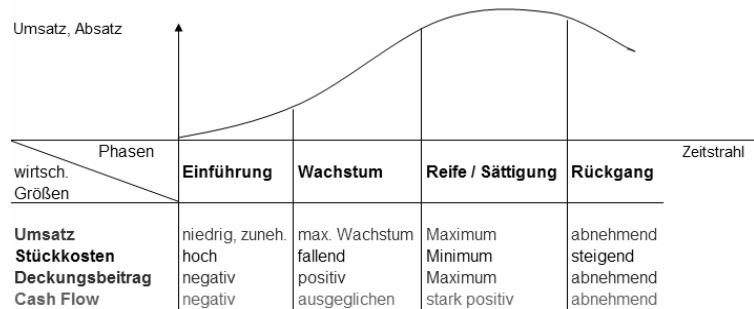


Schaubild 2.4: Skala für eine Potenzialanalyse

→ **Produktlebenszyklus-Analyse**

- Analyse des **typischen Lebenslaufes eines Produktes** hinsichtlich der Auswirkungen auf das Unternehmen
- **Ziel:** Schlussfolgerungen für das strategische Handeln
- **Phasen** des Produktlebenszyklus

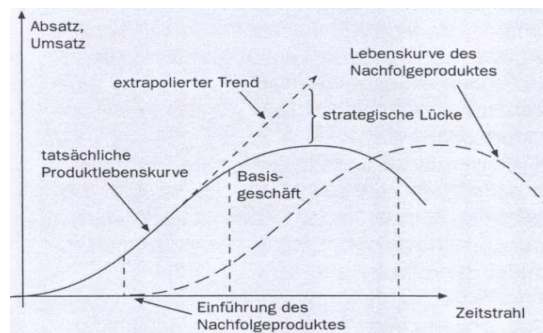


→ **Produktbezogene Lebenszyklusanalyse**

- **Visualisierung** des Produkterfolgs im Zeitablauf
- Rechtzeitiger Hinweis auf **strategische Lücke**

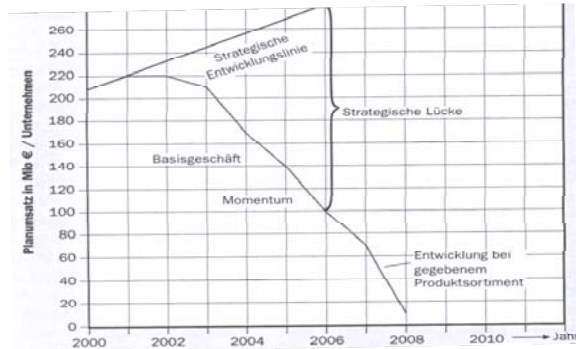
→ mögliche **Lösungsvorschläge:**

- Rechtzeitige Einführung eines Neuproduktes,
- Produkt-Relaunch, rechtzeitiges Schrumpfen



→ Programmbezogene Lebenszyklusanalyse

- Analyse des Produktsortiments hinsichtlich **Altersstruktur**
- Aufzeigen der strategischen **Umsatzlücke** zwischen:
 - 1) Ist-Potenzial: Umsatzsummenkurve über Planjahre
 - 2) Soll-Potenzial: Strategische Entwicklungslinie der Produktsätze

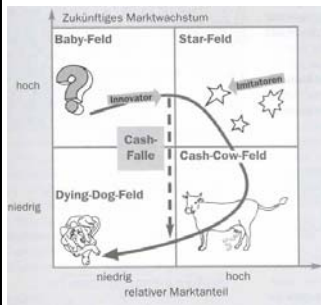


→ Portfolio-Abweichungsanalyse

= Analyse der **Ausgewogenheit der strategischen Erfolgsfaktoren** (strategische Erfolgsobjekte) hinsichtlich Marktwachstumschancen und Wettbewerbssituation (Ursprung: Finanz-Portefeuille-Theorie)

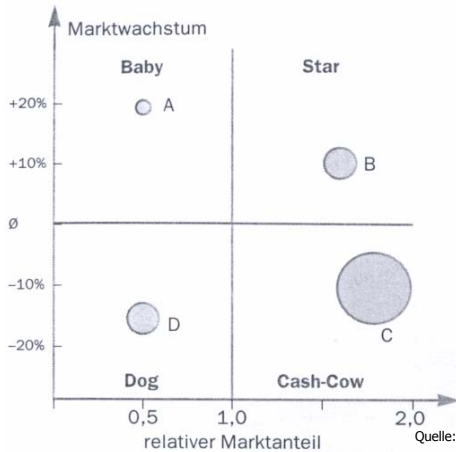
→ Normentwicklung i.d. Produktmatrix

→ Verknüpfung von Portfolio mit Lebenskurve



Produktlebensphasen	Umsatz			
	Anlaufphase	Wachstumsphase	Reifephase	Auslaufphase
Portfoliotyp	Baby	Star	Cash-Cow	Dog
Produktstrategien	Fördern oder Aussteigen	Halten und Aufbauen	Abschöpfen Melken	Aussteigen
Investitionsstrategien	Neuinvestition oder Desinvestition	Erweiterungsinvestition	Ersatz- bzw. Rationalisierungsinvestitionen	Desinvestition

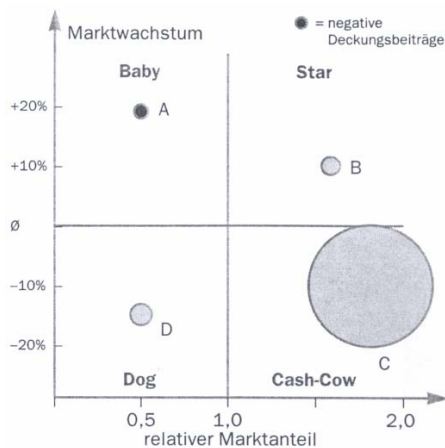
→ Beispiel für ein Umsatz-Portfolio



Erfolgsobjekte	eigener Umsatz in Mio. €		Umsatz d. stärksten Konkurrenten		Marktwachstum in %
		%	relativer Marktanteil		
Produkt A	10	10	0,50	+20%	
Produkt B	20	20	1,67	+10%	
Produkt C	50	50	28	-10%	
Produkt D	20	20	40	-15%	
Summe	100	100			

Quelle: Baus (2000), S. 41f.

→ Beispiel für (strategisches) Deckungsbeitrags-Portfolio



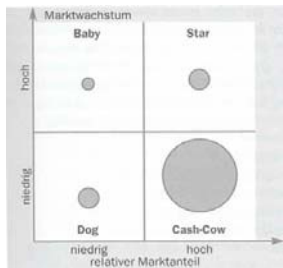
Erfolgsobjekte	Deckungsbeitrag in Mio. €	%
Produkt A	- 3	- 5
Produkt B	+ 6	+ 10
Produkt C	+ 48	+ 80
Produkt D	+ 9	+ 15
Summe	+ 60	+ 100

Hinweis: hier ist nicht der DB I für kurzfristige/operative Entscheidungen, sondern ein höherstufiger, unter Zurechnung von allen Kosten (auch Fix-), außer Overhead, gemeint!

Quelle: Baus (2000), S. 42

→ Controlling mittels **Portfolio-Technik**

(1) **Soll-(Ideal-) Umsatzportfolio**



→ Mögliche **Ist-Abweichungen**, Unternehmen hat nur:

- Question Marks/Neuprodukte
- Stars
- Cash Cows
- Dying Dogs

(2) **Soll-(Ideal-) DB-Portfolio**



→ Mögliche **Ist-Abweichungen**:

- Neuprodukt erwirtschaftet untypisch hohen DB
- Star erwirtschaftet untypisch hohen DB
- Cash Cow erwirtschaftet ungewöhnlich geringen DB
- Dog erwirtschaftet untypisch hohen DB

→ **Erfahrungskurvenanalyse**, Erfahrungsgesetz

→ **Erfahrungsgesetz** zur Kosteneinsparung:

Mit jeder **Verdoppelung** der im Zeitablauf **kumulierten Produktionsmenge** sinken die realen **Stückkosten** der innerbetrieblichen Wertschöpfung **potenziell** um einen bestimmten **Prozentsatz**

→ **Voraussetzungen**:

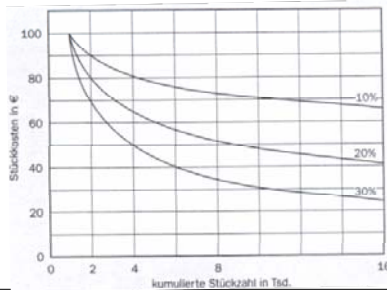
- Kosteneinsparpotenzial abhängig von kumulierter Menge
- Reale Kosten unterstellt
- Nur gültig für innerbetriebliche Wertschöpfung
- Kosteneinsparpotenzial ist aktiv zu nutzen
- Prozentsatz ist nur Erfahrungsrate für potenzielle Kosteneinsparungen

→ **Erfahrungskurvenanalyse**, Einflussfaktoren auf **Kosteneinsparpotenzial**

→ **Einflussfaktoren** auf Kosteneinsparpotenzial:

- Lernprozesse durch praktische Anwendung
- Fixkostendegression
- Technischer Fortschritt
- Rationalisierung

→ **Graphische Darstellung** des Erfahrungskurvenverlaufs



→ **Erfahrungskurvenanalyse**, Schlussfolgerung für **strategisches Verhalten**

Kosten- und Preispolitik

- In der Einführungsphase schnelle Marktdurchdringung mit Niedrigpreisen
- Als Marktführer mit geringsten Stückkosten größte Gewinne erzielbar

Wachstums- und Marktanteils politik

- Wachstumsmärkte anstreben, da
 - Kostensenkungspotenzial am größten
 - Marktführerschaft leichter zu erreichen

→ **Aufgaben des Controlling**

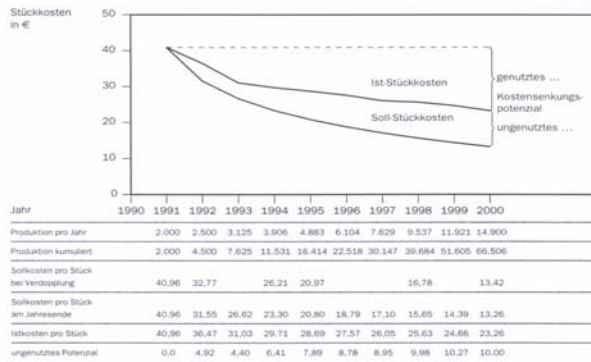
Strategische Fragestellungen:

- Wie hoch muss die kumulierte Produktionsmenge bzw. Absatzmenge sein, um **konkurrenzfähige Kosten** zu erreichen?
- Sind die Chancen für ein Absatzwachstum groß genug, um bei begrenzter Marktlebensdauer des Produktes **rechtzeitig Gewinn** erwirtschaften zu können?

→ Erfahrungskurvenanalyse, **operative Fragestellung**

•Wurde das Kostensenkungspotenzial genutzt?

Vergleich der tatsächlichen Stückkosten (Ist-Kosten) mit den nach dem Erfahrungsgesetz berechneten Stückkosten (Soll-Kosten)



→ **Target Costing / Zielkostenanalyse**

➤ Zielkostenanalyse ist eine **marktorientierte** Sollkosten- bzw. Zielkostenermittlung für ein Produkt und seine Komponenten. Der Vergleich mit den bisherigen Kosten gibt Hinweise für eine kundengerechtere Produktentwicklung

➤ **Bezugsobjekte:** Neues Produkt bzw. Nachfolgeprodukt

➤ **Vorgehen:**

1) Prognose des Marktpreises (wettbewerbsfähig),
z.B. 10.000 EUR für City Car

Erzielbarer Marktpreis		Target Price		Beispiel 'City Car' 10.000 €
- Gewinnspanne	Soll-Gewinn	- Target Profit		- 1.000 € (10%)
= Zielkosten	Zielkosten	= Target Costs		= 9.000 €

3) Ermittlung der Produkteigenschaften / **Funktionen** durch Kundenbefragung

Beispiel: Wendigkeit (F1), Wirtschaftlichkeit (F2), Umweltverträglichkeit (F3)

4) Bewertung des **Nutzens** der Produkteigenschaften / Funktionen

– Gebrauchsnutzen (z.B. technische Leistung)

– Geltungsnutzen (z.B. Design, Image)

Beispiel:

Funktionen	F1	F2	F3	Gesamt
Nutzenanteil	0,4	0,4	0,2	1,0

5) Ermittlung der Produktkomponenten

⇒ Konzentration auf **Hauptkomponenten**

Beispiel: Karosserieteile (K1), Antriebsteile (K2)

6) Ermittlung der **Komponentennutzen**

– Nutzeilgewichte der einzelnen Komponenten

Beispiel:

Funktionen Komponenten	F1	F2	F3
K1	0,6	0,0	0,2
K2	0,4	1,0	0,8
Gesamt	1,0	1,0	1,0

– Verknüpfung der Komponentenanteile mit dem Kundennutzen der Funktionen ⇒ Komponentennutzen

Beispiel:

Funkt.	F1	F2	F3	F1	F2	F3	Komp.- nutzen
Komp.	0,4	0,4	0,2				
K1	0,6	0,0	0,2	0,24	0,00	0,04	0,28
K2	0,4	1,0	0,8	0,16	0,40	0,16	0,72
Gesamt	1,0	1,0	1,0	0,40	0,40	0,20	1,00

7) Ermittlung der Zielkosten der einzelnen Komponenten

- Aufteilung der Gesamtkosten gemäß Anteile der Komponentennutzen
- Visualisierung in Zielkosten-Matrix

Beispiel:

Komponenten	Komponentennutzen	Zielkosten
K1	0,28	2.520
K2	0,72	6.480
Gesamt	1,00	9.000

8) Gegenüberstellung der Zielkosten der Komponenten mit den Standardkosten (drifting costs)

Beispiel:

Komponenten	Standardkosten	Zielkosten
K1	6.600	2.520
K2	4.400	6.480
Gesamt	11.000	9.000

9) Ermittlung der Zielkostenabweichung

= Differenz zwischen Ziel- und Standardkosten je Komponente

- Kostenindex = 1:
Standardkosten in % / Zielkosten in % = 1
- Kostenindex > 1:
Standardkosten > hoch bzw. Produktkomponente zu aufwendig konstruiert
- Kostenindex < 1:
Potenziale zur Leistungsverbesserung, alternativ: Gewinnabschöpfung

⇒ Zielkostenzone als Toleranzgrenze

$$\text{Obere Begrenzung: } S_o = (Z^2 + q^2)^{0,5}$$

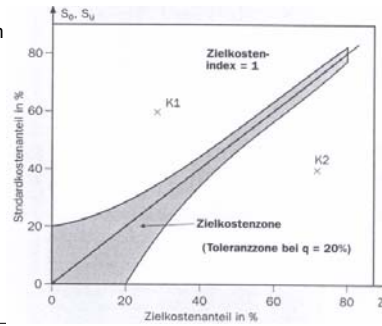
$$\text{Untere Begrenzung: } S_u = (Z^2 - q^2)^{0,5}$$

S_o, S_u	Standardkostenanteil in %
Z	Zielkostenanteil in %
q	Abweichungs-Toleranzparameter in %

Beispiel:
Zielkostenabweichungen

	Zielkosten in %		Standardko. in %		Abw.	Kostenindex	
	in %	in %	in %	in %		anteil.	betrag.
K1	2.520	28	6.600	60	-4.080	2,14	2,62
K2	6.480	72	4.400	40	+2080	0,56	0,68
	9.000	100	11.000	100	-2.000		

Zielkostenkontrolldiagramm



Quelle: Baus (2000), S. 54