

Betriebswirtschaftslehre

Eine Einführung am Businessplan-Prozess

Bearbeitet von
Von Prof. Dr. Marcus Oehlich, Unter Mitarbeit von Dr. Andreas Dahmen

4. Auflage 2019. Buch. XXX, 593 S. Hardcover
ISBN 978 3 8006 5714 8
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Betriebswirtschaft: Theorie und Allgemeines](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

beide Seiten günstigere Liefervereinbarung treffen. So spart der Zulieferer etwa durch die Vereinbarung, Schokoladenrohmasse in Tankfahrzeugen anstelle von abgepackten Barren zu liefern, die Kosten für Herstellung und Verpackung der Barren; das schokoladeverarbeitende Unternehmen spart die Kosten für das Auspacken und das Einschmelzen der Schokolade. Die durch die effiziente Optimierung und Koordination entstehenden Vorteile zwischen Unternehmen und Lieferanten stellen ein Element der Verhandlungsposition des Lieferanten dar. Die Position, die der Lieferant innerhalb der Verhandlungen einnimmt, ist zum einen strukturell, zum anderen ist sie von den Beschaffungsrichtlinien des Unternehmens abhängig. Aus diesem Grund sind eine effiziente Abstimmung mit dem Lieferanten und zielgerichtete Vertragsverhandlungen erforderlich, um den Wettbewerbsvorteil realisieren zu können.

Ähnlich wie im Fall der oben dargestellten Lieferantenverknüpfung ist die **Verknüpfung von Vertriebs- und Absatzwegen** einzuordnen. In diesem Fall existieren Wertketten, die das Produkt sukzessive durchläuft. Hierbei macht der Aufpreis (der Vertriebswert), der durch die diversen Vertriebswege anfällt, meist einen großen Teil des endgültigen Bruttoverkaufspreises aus, welcher dann an den Endverbraucher weitergegeben wird. Vertriebswege dienen der effizienten Abwicklung von Verkauf, Werbung und Produktausstellung und ergänzen entsprechende Aktivitäten gleichermaßen. Dabei existieren mannigfaltige Schnittstellen innerhalb der verschiedenen Wertketten eines Unternehmens und der Vertriebswege. Stellvertretend sei an dieser Stelle die Wertkette zwischen dem Außendienst, dem Auftragseingang nach erfolgreichem Verkauf des Produktes und der Warenausgangslogistik genannt. Entsprechend dem Beispiel der Zuliefererverknüpfungen kann auch hier eine effiziente Koordination der Absatzwege Kosten verringern und die Differenzierung fördern. Auch hier gelten dieselben Gründe, die bei den Lieferanten zur Aufteilung der Vorteile durch gemeinsame Optimierung oder Koordination stetig präsent sind. In vielen Fällen werden vertikale Verknüpfungen ebenso wie Verknüpfungen innerhalb der internen Wertkette nicht oder nur teilweise wahrgenommen. Auch in den Fällen, in denen sie klar identifiziert werden können, blockieren mehrere Faktoren die Koordination oder gemeinsame Optimierung vorhandener vertikaler Verknüpfungen. Solche Faktoren können u. a. Besitzstrukturen von Zulieferbetrieben und Vertriebswegen oder eine Vorgeschichte mit Unstimmigkeiten in den Geschäftsbeziehungen selbst sein. Wie bei Verknüpfungen innerhalb der eigenen Wertkette erfordert die Nutzung der vertikalen Verflechtungen alle nötigen Informationen. Die Nutzung moderner Informationssysteme ermöglicht dabei die Ausschöpfung einer Vielzahl von neuen Möglichkeiten.

Wenngleich die Wertschöpfungsaktivitäten die essentiellen Bestandteile des Wettbewerbsvorteils darstellen, sind die Wertketten keine bloße Anhäufung von unabhängigen Maßnahmen. Sie sind vielmehr ein Netz von sich gegenseitig beeinflussenden Aktivitäten. Alle Wertschöpfungsmaßnahmen sind durch Verbindungen innerhalb der Wertkette miteinander verflochten. So ist es möglich, dass der Ankauf von hochwertigen, bereits vorbearbeiteten Platten die Produktion erheblich effizienter werden lässt, da hierdurch der übliche Ausschuss auf ein Minimum reduziert werden kann. Auch kann die zeitliche Abstimmung von Werbekampagnen Einfluss auf den Auslastungsgrad eines Unternehmens nehmen. Der Wettbewerbsvorteil wird in vielen Fällen von den Verknüpfungen zwischen den Aktivitäten selbst und den einzelnen Maßnahmen beeinflusst.

Mit Hilfe der angestrebten Verknüpfungen kann ein Wettbewerbsvorteil auf zwei Arten generiert werden: Dies ist zum einen durch Optimierung und zum anderen durch gezielte Koordination möglich. Beide spiegeln zumeist die nötigen Austauschbeziehungen zwischen verschiedenen Aktivitäten wider, um zum selben Gesamtergebnis zu gelangen. So können strengere Materialanforderungen oder bessere Zwischenprüfungen Kundendienstkosten reduzieren. Auch ist es durch Kenntnis der Verknüpfungen möglich, den Koordinationsbedarf der einzuleitenden Maßnahmen aufzuzeigen. So ist es bei termingemäßen Lieferungen erforderlich, die Maßnahmenkoordination des Arbeitsprozesses, des Warenausganges und des Kundendienstes (z. B. für die Installation) effektiv auszugestalten. Eine effektive Maßnahmenkoordination mindert Kosten und kann zudem die Differenzierung verbessern und damit u. a. Lagerbestände innerhalb des Unternehmens auf ein Mindestmaß reduzieren. Die Verknüpfungen lassen darauf schließen, dass die Gesamtkosten eines Unternehmens nicht allein das Ergebnis von effektiven Kostensenkungsmaßnahmen innerhalb der einzelnen Wertschöpfungsmaßnahme sind.

Betrachtet man die verschiedenen Verknüpfungen, so stellt man fest, dass viele Unternehmen hier die gleichen Wege gehen und auf dieselben Verknüpfungen bauen – vorwiegend sind es jene zwischen den unterstützenden und primären Aktivitäten. Zumeist übt das Produktdesign einen nicht unwesentlichen Einfluss auf die Herstellkosten aus, während sich die Beschaffungskosten in der Regel unmittelbar auf die Qualität der Vorprodukte und sich somit auch auf Produktionskosten, Qualitätskontrollen und Produktqualität auswirken. Zwischen primären Aktivitäten sind häufig subtilere Verknüpfungen zu beobachten. So kann z. B. eine verbesserte Qualitätskontrolle der Vorprodukte einen wesentlichen Beitrag zu einer Kostenvermeidung späterer Qualitätssicherungsmaßnahmen im Herstellungsprozess leisten. Auch führt eine verbesserte Wartung der technischen Anlagen zu einer Minimierung der Ausfallzeiten und ein interaktives Bestellverfahren senkt die Zeit, die ein Verkäufer pro Kunde aufwenden muss, erheblich. Denn nicht nur die Aufträge werden schneller verbucht, sondern es fallen auch weniger Rückfragen oder Probleme an. Hinzu kommt, dass häufige Auslieferungen an Kunden sowohl die Lagerhaltungskosten wie auch die Außenstände wesentlich verringern. In der Regel sind Verknüpfungen zwischen Aktivitäten in unterschiedlichen Kategorien oder Arten am schwersten zu erkennen. Verbindungen zwischen den Wertschöpfungsmaßnahmen entstehen *per se* aus einer Vielzahl von Gründen. So kann unter anderen dieselbe Funktion auf verschiedene Arten ausgeführt werden, z. B. kann eine genaue Kontrolle beim Empfang der gekauften Güter unter anderem die Endkontrolle des fertigen Produktes ersetzen.

Neben der oben beschriebenen Wertkette des betrachteten Unternehmens bzw. seiner Lieferanten haben natürlich die Abnehmer des Unternehmens ebenfalls eine **Abnehmer-Wertkette**, bei der das erworbene Produkt den zugekauften Warenzugang darstellt. Dies gilt sogar für die privaten Haushalte, bei denen die Existenz von Wertketten nicht so offensichtlich auf der Hand liegt. Schließlich bedienen sich auch Haushalte eines breiten Spektrums von Aktivitäten, wobei die erworbenen Produkte in Verbindung mit diesem Aktivitätenstrom genutzt werden. So wird ein Auto sowohl für Fahrten zur Arbeit wie auch zum Einkaufen und für Freizeitaktivitäten genutzt, während ein Lebensmittel ein Teil der Vorbereitung und des Verzehrs von Speisen ist. Die Wertkette des Abnehmers ist Dreh- und Angelpunkt der Differenzierung des Unternehmens, da zwischen den Aktivitäten des Unternehmens und denen der Abnehmer zahlreiche Berührungspunkte

bestehen können. Diese führen zur Entstehung von Wettbewerbsvorteilen beim Abnehmer – entweder durch Senkung der Kosten oder durch Erhöhung der Leistung. Im privaten Bereich sind die Kriterien Kosten oder Leistung jedoch nicht anwendbar, da hier direkt auf den für den Verbraucher geschaffenen Nutzen abgestellt werden muss. Die Differenzierung setzt hierbei an, indem sie den für den Verbraucher geschaffenen Wert etwa durch Werbemaßnahmen oder Vertriebsmitarbeiter deutlich macht, um einen höheren Preis zu rechtfertigen.

Wiederholungsfragen:

1. Was versteht man unter Wertschöpfung?
2. Wie ist die Wertkette nach PORTER aufgebaut?
3. Welche Rolle spielt die Analyse des Wertsystems für diversifizierte Unternehmen?

4.2 Synergieeffekte

Als (positive) **Synergieeffekte** bezeichnet man, wenn durch ein Zusammenwirken bzw. eine Zusammenfassung bestimmter Aktivitäten von Geschäftsfeldern zusätzliche Vorteile erzielt werden können, die zur Folge haben, dass die Summe der Markt- oder Kapitalwerte (Kapitel 7) größer ist als die Summe ohne Zusammenfassung.

Es existieren jedoch unzählige Abgrenzungen des Begriffs „Synergie“. Die hier verwendete nimmt sozusagen eine mittlere Position ein. Ganz eng gefasste Abgrenzungen verstehen unter Synergieeffekten ausschließlich die bereits erläuterten Economies of Scale und Economies of Scope. Ganz weit gefasste Abgrenzungen hingegen führen alle Markt- oder Kapitalwertänderungen in der Folge eines Zusammenwirkens zweier Aktivitäten „A“ und „B“ auf (positive) Synergieeffekte zurück:

$$MW(A) + MW(B) < MW(A + B) \quad (4.1)$$

Wer den Begriff des Kapitalwerts bereits kennt, wird feststellen, dass damit einerseits das **Value Additivity Principle** der Kapitalwertmethode verletzt wird, da hier der gemeinsame Kapitalwert nach Realisierung der Synergieeffekte eben nicht identisch ist mit der Summe der Kapitalwerte vorher. Andererseits wird dabei vorausgesetzt, dass bereits vorher jeweils sämtliche Möglichkeiten für eine optimale Unternehmensstrategie ausgenutzt wurden, denn jeder Markt- oder Kapitalwert ist von den realisierten bzw. geplanten Strategien abhängig. Diese Annahme ist notwendig, um sicherzustellen, dass die Wertsteigerungseffekte nicht durch eine Änderung der Strategie verursacht werden. Der Begriff der Aktivität macht es schwierig, das einfache Synergiekonzept zu verstehen. Einfacher ist das Wesen der Synergien anhand Porters Konzepts der Wertkette (value chain) zu verdeutlichen: Beim Zusammenwirken einzelner Aktivitäten zweier Wertketten können Synergieeffekte auftreten (Abb. 4-4).

- Dem Konzept der **Lerneffekte** liegt die Idee zugrunde, dass der Produktionsprozess mit wachsender Erfahrung effizienter abläuft, da einerseits während der Anfangsphase der Produktionsprozess noch nicht optimal angepasst ist und andererseits mit steigender Erfahrung der Produktionsprozess, aber auch die Bedienung der Maschinen optimiert werden. Wenn Lerneffekte bestehen, dann hängt der Verlauf der Kostenfunktion von der kumulierten Ausbringungsmenge ab. Im Falle positiver Lerneffekte resultiert eine Minderung der Produktionskosten je Produktionseinheit mit steigender kumulierter Produktionsmenge.
- **Synergien im engeren Sinne:** Bei der Verwendung des Konzeptes der Synergieeffekte wird meist vernachlässigt, dass gerade Economies of Scale sowie Economies of Scope lediglich auf einem Kostendegressionseffekt beruhen, also die gegebene Kostenfunktion durch die Zusammenfassung der Aktivitäten unverändert bleibt; die Verringerung der (Stück-)Kosten kann jedoch auch gerade durch eine Veränderung der Kostenfunktion zustande kommen. Die der neoklassischen Theorie verhafteten Konzepte der Economies of Scale und Economies of Scope können jedoch gerade diesen bedeutenden Sachverhalt der Synergien im engeren Sinne nicht berücksichtigen. Es ist aber beispielsweise nicht irrelevant, ob Bayer oder VW ein pharmazeutisches Produkt herstellt; es ist nicht anzunehmen, dass Produkte und die zu ihrer Herstellung benötigten Ressourcen zwischen Unternehmen hin und her bewegt werden können ohne Veränderung ihrer Rentabilität. Synergien im engeren Sinne ermöglichen jedoch gerade die Betrachtung solcher interessanter Gesichtspunkte wie etwa einer höheren Qualität der Produkte durch die Zusammenfassung der Aktivitäten. Diese Qualitätssteigerung könnte sich dann positiv auf die Ertragsfunktion auswirken, da die Käufer diesem Produkt nun einen höheren „Wert“ beimessen. Synergien im engeren Sinne umfassen somit alle (synergetischen) Effekte, die sich positiv in (einer Verschiebung) der Kosten- oder Ertragsfunktion niederschlagen, jedoch nicht durch Lerneffekte verursacht werden.

Synergien entstehen jedoch nicht automatisch, sondern existieren zunächst nur als **Synergiepotenziale**. Der Begriff Synergiemanagement verdeutlicht in diesem Zusammenhang, dass Synergieeffekte nicht von alleine auftreten, sondern eine aktive und systematische Schaffung und Nutzung von Synergiepotenzialen erfordern. „Hierzu gehören beispielsweise Überlegungen über den Aufkauf anderer Unternehmen, die Entstehung neuer Sparten und die optimale Ausnutzung von Ressourcen und Kernkompetenzen des Unternehmens. Von der Entwicklung ist die Realisierung zu unterscheiden, die den beteiligten Unternehmenseinheiten zukommt. Beispielsweise lassen sich bei General Electric positive Synergieeffekte von den verschiedenen Sparten realisieren, die auf der einen Seite Elektromotoren produzieren und auf der anderen Seite Haushaltsgeräte, in die die zuvor produzierten Elektromotoren eingebaut werden. Ähnliche Economies of Scope realisieren die betreffenden Divisionen beim dänischen Unternehmen Danfoss, indem nicht nur Thermostate hergestellt werden, sondern u. a. auch Kühlschränke, für deren Bau die Thermostate benötigt werden.“⁵

Bei der Ermittlung von Synergieeffekten ist allerdings zu beachten, dass bei einer Zusammenfassung verschiedener Aktivitäten grundsätzlich nicht nur positive, sondern gleichzeitig auch (unvermeidbare) negative Synergieeffekte auftreten können:

⁵ Kräkel (2006), S. 5568.

- Durch die zur Realisierung der Synergiepotenziale notwendige gemeinsame Nutzung von Aktivitäten können erstens **Koordinierungskosten** entstehen, da zur Abstimmung der beiden Geschäftsfelder beispielsweise (Arbeits-)Zeit und vielleicht auch zusätzliche Ressourcen benötigt werden.
- Zweitens können **Kompromisskosten** auftreten, die darin begründet sind, dass zur gemeinsamen Nutzung von Aktivitäten eine gewisse „Standardisierung“ erfolgen muss. Beispielsweise müssen gemeinsam genutzte Vorprodukte so entworfen werden, dass sie sich zur Verwendung in beiden Geschäftsfeldern eignen. Zum Beispiel können Außendienstmitarbeiter, die nun die Produkte oder Dienstleistungen von zwei Geschäftsfeldern zu vermarkten haben, nicht mehr so exakt über die Produktspezifikationen informiert sein, dies wie bei der vormals individuellen Betreuung der Abnehmer durch zwei spezialisierte Gruppen von Außendienstmitarbeitern der Fall war.
- Drittens stellen **Inflexibilitätskosten** eine weitere Art von negativen Synergieeffekten dar. Diese können dadurch entstehen, dass auf Veränderungen des (Wettbewerbs-) Umfeldes nicht mehr so flexibel reagiert werden kann, da nun von einer Anpassung der gemeinsam genutzten Aktivität beide Geschäftsfelder tangiert werden, obwohl dies vielleicht nur für eines gewünscht ist. Wenn also in einem Geschäftsfeld wegen einer plötzlich gestiegenen Wettbewerbsintensität eine besondere Qualität von einem Vorprodukt verlangt wird, das gleichzeitig auch in einem anderen Geschäftsfeld Verwendung findet, dann wird eine erneute Abstimmung hinsichtlich des Ausmaßes der Qualitätserhöhung des Vorprodukts notwendig. Denn vielleicht sieht sich das andere Geschäftsfeld gerade einem Kostendruck ausgesetzt, so dass unter der Verteuerung des Vorprodukts seine Wettbewerbsfähigkeit leiden würde.

Aus den genannten Gründen sind bei der Bewertung von Synergiepotenzialen gleichzeitig auch die erwarteten negativen Synergieeffekte zu berücksichtigen, so dass eine Entscheidung nur anhand des Saldos der positiven und negativen Effekte getroffen werden kann.

Wiederholungsfragen:

1. Was versteht man unter Synergieeffekten?
2. Wodurch können positive bzw. negative Synergieeffekte entstehen?

4.3 Anwendung des Wertkettenkonzepts

Bei der Anwendung des Wertkettenkonzepts in der Unternehmenspraxis stellt sich zunächst einmal die Frage, welche Informationen eine nach dem obigen Muster ermittelte Wertkette für ein Unternehmen bietet.

Grundsätzlich hat sich die Analyse der Wertkette an der Geschäftsstrategie des Unternehmens auszurichten. Im Fall der Kostenführerschaftsstrategie ist daher besonderes Augenmerk auf eine **Kostenanalyse** der einzelnen Aktivitäten zu legen. Hingegen ist bei der Differenzierungsstrategie eine **Differenzierungsanalyse** durchzuführen.

Die **strategische Kostenanalyse** umfasst dabei nach PORTER die folgenden Schritte:

- (1) „Die richtige Wertkette ermitteln und ihr Kosten und Anlagen zuordnen.
- (2) Die Kostenantriebskräfte jeder Wertaktivität und deren Wechselwirkungen diagnostizieren.
- (3) Die Wertketten der Konkurrenten ermitteln und deren relative Kosten sowie die Quellen von Kostenunterschieden feststellen.
- (4) Eine Strategie zur Verbesserung der relativen Kostenposition durch Kontrolle der Kostenantriebskräfte oder Neustrukturierung der Wertkette und/oder der nachgelagerten Wertaktivitäten entwickeln.
- (5) Sicherstellen, dass Bemühungen um Kostensenkungen die Differenzierung nicht beeinträchtigen, oder hier eine bewusste Entscheidung treffen.
- (6) Die Kostensenkungsstrategie auf ihre Dauerhaftigkeit hin überprüfen.“⁶

Die analytischen Schritte zur **Bestimmung der Differenzierungsbasis** und zur Wahl einer Differenzierungsstrategie lauten zusammengefasst:

- (1) „Ermitteln, wer der reale Käufer ist.
- (2) Unternehmen, Institutionen oder Haushalte sind nicht die realen Käufer, als solche fungieren viel eher eine oder mehrere Personen innerhalb der kaufenden Einheit, welche die Nutzungskriterien interpretieren sowie Signalkriterien bestimmen.
- (3) Die Abnehmerwertkette und den Einfluss des Unternehmens auf sie ermitteln.
- (4) Die Rangfolge der Kaufkriterien des Abnehmers ermitteln.
- (5) Bestehende und potenzielle Quellen der Einmaligkeit in der Wertkette eines Unternehmens bewerten.
- (6) Die Kosten vorhandener und potenzieller Differenzierungsquellen ermitteln.
- (7) Die Zusammenstellung von Wertaktivitäten wählen, welche, an den Differenzierungskosten gemessen, die für den Abnehmer wertvollste Differenzierung schafft.
- (8) Die gewählte Differenzierungsstrategie auf ihre Haltbarkeit prüfen.
- (9) Bei Aktivitäten, die sich auf die gewählte Differenzierungsformen nicht auswirken, die Kosten senken.“⁷

Da es sich bei dem Wertkettenkonzept um einen in sich geschlossenen Ansatz handelt, ist der Anwendungsbereich viel breiter als die bloße Identifizierung von Wettbewerbsvorteilen. Vielmehr kann die Wertkette auch für die Gestaltung der Organisationsstruktur des Unternehmens herangezogen werden. Wie im folgenden Kapitel beschrieben wird, existieren zahlreiche Konzepte zur Organisation. Die organisatorische Gestaltung kann je nach den zugrunde gelegten Kriterien – etwa dem Kriterium der Effizienz, strategischen Überlegungen oder der Perspektive des Rechnungswesens – vielfältige Formen annehmen. Sofern die organisatorische Gestaltung auf Basis der Wertkette erfolgt, ließen sich die Wettbewerbsvorteile des Unternehmens stärker in den Mittelpunkt stellen.

Abb. 4-5 verdeutlicht zwei unterschiedliche Vorgehensweisen zur Operationalisierung des Wertkettenkonzepts, in denen die einzelnen Wertschöpfungsstufen entweder in qualitativer oder in quantitativer Hinsicht untersucht werden.

⁶ Porter (2000), S. 166 f.

⁷ Porter (2000), S. 219–222.

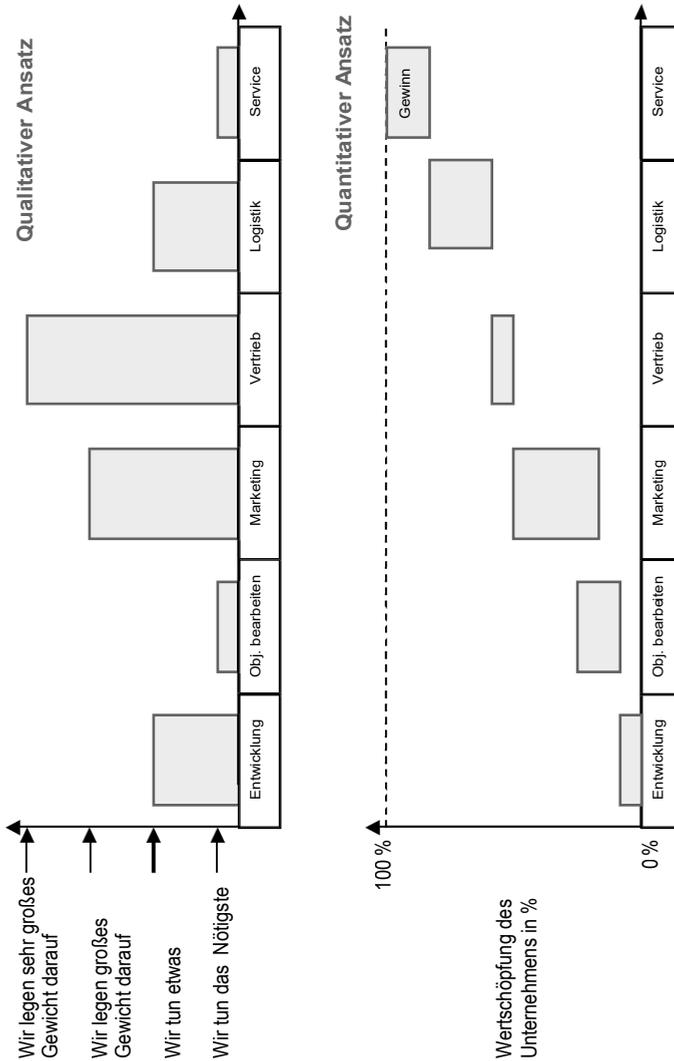


Abb. 4-5: Bewertung der Wertschöpfungsstufen⁸

Diese beiden Vorgehensweisen sind im Einzelnen:

- Der **qualitative Ansatz** stellt dabei darauf ab, worin im Detail die Schwerpunkte bei den einzelnen Wertschöpfungsstufen bestehen bzw. welchen Wertaktivitäten eine herausragende Bedeutung im Unternehmen zukommt. Obwohl die angegebene Skala auf den ersten Blick übersichtlich und eindeutig erscheint, so zeigt sich im Detail, dass bei der Umsetzung analytisch vorzugehen ist, um Zufallsergebnisse durch einen Beurteiler zu vermeiden. Möglich ist dies etwa durch die Bildung von Expertenteams, die zunächst ein Raster für die vier Ausprägungsstufen der Skala entwickeln.

⁸ Quelle: Gutschelhofer (2002), Sp. 2126.