

Der Controlling-Berater

Herausgeber: Gleich/Klein



Band-Herausgeber:
Andreas Klein

Strategische Controlling-Instrumente

- > Die wichtigsten Konzepte und Methoden
- > Der Ablauf der strategischen Planung
- > Kommunikatives Handwerkszeug für den Controller

HAUFE.



Internationaler
Controller Verein

Business Case: Controlling-Instrument zur Prüfung strategischer Optionen am Beispiel Produktinnovation

- Der Business Case ist ein Instrument zur Prüfung und Beurteilung strategischer Optionen. Er hilft, strategische Ideen ganzheitlich zu beurteilen.
- Dazu werden strategische Potenziale quantifiziert und die Auswirkung auf Ergebnis und Cashflow ermittelt. Zusammen mit einer Risikoanalyse wird die Erfolgswahrscheinlichkeit der Entscheidung deutlich erhöht.
- Der Erfolg des Business Case hängt von Art und Umfang der strategischen Prüfung ab. Die Qualität der Zahlen kann nicht besser sein als die Qualität der strategischen Analyse.
- Der Business Case ist Bindeglied zwischen strategischer Planung und operativer Umsetzung. Er ist Teil der Mittelfristplanung und erleichtert so die Integration mit der gesamten Unternehmensplanung.

Inhalt	Seite
1	Vorauswahl strategischer Optionen 103
2	Controllers Triptychon 104
3	Kernelemente des Business Case 105
4	Strategische Prüfung 106
4.1	Geschäftsmodell/Unternehmenskonzept 106
4.2	Beschreibung des Kunden und seiner Bedürfnisse 107
4.2.1	Das Potenzialprofil 107
4.2.2	Das Ermitteln des Preises 108
4.3	Größe des Marktes 109
4.4	Segmentierung des Gesamtmarktes 111
4.5	Analyse des Wettbewerbs und der Marktnischen 112
4.5.1	Die Bedeutung von Wettbewerbern 113
4.5.2	Strategische Fragen klären 114
4.5.3	Operative Umsetzungsplanung 115
4.5.4	Finanzplanung im weiteren Sinne 116
4.5.5	Durchführung einer Plausibilitätsprüfung 117

5	Chancen und Risiken – alternative Szenarien	119
6	Fazit	122
7	Literaturhinweise	122

■ **Der Autor**

Guido Kleinhietpaß ist Partner und Trainer der Controller Akademie AG, Gauting.

1 Vorauswahl strategischer Optionen

Die Beurteilung und Bewertung von Handlungsoptionen für Strategien gestaltet sich schwierig. Welche Ideen haben das Potenzial, sich am Markt durchzusetzen? Diese Frage soll am Beispiel einer „Produktinnovation mit Spartengründung“ dargestellt werden. Strategisch stellt sich die Frage der Effektivität, d. h. der grundsätzlichen Wirksamkeit der Innovation am Markt. Zudem muss jede Option wertschaffend sein, d. h., operativ ist der Ressourceneinsatz (rechnerisch) zu bewerten.

Effektivität vs. Effizienz beim Beurteilen und Bewerten von Handlungsoptionen

Der Vergleich muss auf dem jeweils bestmöglichen Einsatz von Mitarbeitern, Sachmitteln und Liquidität basieren. Aber wie Ressourcen effizient eingesetzt werden könnten, ist natur gemäß noch nicht bekannt. Die Option ist zunächst wie eine Blackbox mit strategischen und operativen Fragen.

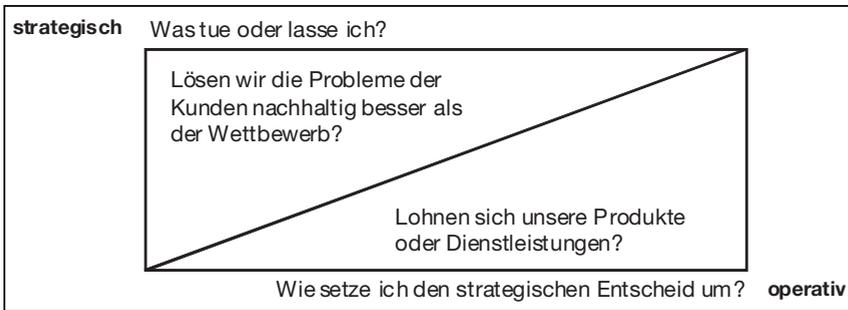


Abb. 1: Controllerns Vexierbild zur strategisch/operativen Diagnose

Die Kunst des Business Case besteht darin, beide Aspekte ganzheitlich zu beurteilen und in Zahlen zu übersetzen. Mit Strategieberindung und grober Umsetzungsanleitung zugleich ist er Teil der Mittelfristplanung. Diese stellt das Scharnier dar, das beide Denkweisen verbindet.

Strategische Prüfung hat Vorrang vor Zahlen

Erst durch die Konkretisierung können die strategischen Optionen auf Plausibilität geprüft und beurteilt werden. Die Zahlen sind in diesem Verständnis ein Ergebnis der Analyse. Zugleich sind sie ein Zwischenschritt auf dem Weg zur Beurteilung der Risiken. Es ist darum zu betonen, dass Effektivität keine Begründung für Effizienz ist. Jede Zahl kann nur so gut sein wie die zugrunde liegenden Annahmen. Operativ kann nur umgesetzt werden, was strategisch als Potenzial vorhanden ist. Die strategischen Fragen des Business Case sind darum den operativen Fragen vorangestellt.

2 Controllers Triptychon

Zunächst werden alle nicht schlüssigen strategischen Optionen aussortiert. Der Filter darf rechnerisch noch grob sein, solange die Bewertung ganzheitlich erfolgt. Dazu eignet sich z.B. „Controllers Triptychon“ (s. Abb. 2). Als Veränderungsformular bildet es strategische Potenziale, Ergebnis und Finanzen nebeneinander ab. Miteinander vernetzte Fragen lassen sich darin leichter erkennen und bearbeiten.

Strategische Potenziale	Ergebnis- wirkung	Liquidität	
		MV	MH

Abb. 2: Controllers Triptychon hilft bei der Beurteilung denkbarer Veränderungen

Das Triptychon prüft nur sich ergebende Veränderungen

Insbesondere das Ausfüllen der ersten Spalte ist fehleranfällig. Nur Veränderungen, die sich aufgrund einer Option ergeben, dürfen einfließen. Stellen wir uns einen Pkw-Reifenservice vor: Reifenwechsel und Verkauf. Er könnte auch innovative Tuning-Lösungen anbieten. Welche Potenziale würden sich dadurch ändern? Das könnte „ein größeres Einzugsgebiet mit mehr Kunden“ sein. Auch ein „höheres Image bei Reifenherstellern und darum kürzere Belieferungszyklen“ sind vorstellbar. Kritisch aber wäre die Antwort „Filiagründung am Nürburgring“. Das ist auch ohne Tuning-Geschäft möglich. Nur wenn die vorhandenen Räumlichkeiten für Tuning nicht ausreichen, wäre diese Antwort in der ersten Spalte zulässig. Die „Innovation Tuning“ und die „Filialisierung“ sind kombinierbar, bleiben aber zwei strategische Optionen.

Das Triptychon prüft Plausibilität und Konsistenz der Option

Jede Antwort kann neue Einträge im Triptychon nach sich ziehen. So bringen neue Kunden zusätzliche Deckungsbeiträge. Kürzere Belieferungszyklen verringern die Anzahl der vorgehaltenen Reifen, also die Kapitalbindung. Als Einmaleffekt wird Liquidität freigesetzt. Diese **Mittelherkunft (MH)** aus dem Lagerabbau kann für die Bezahlung neuer Tuning-Werkzeuge verwendet werden. Der Saldo aus **Mittelherkunft** und **Mittelverwendung (MV)** bildet die Liquiditätsveränderung in Form von Liquiditätsüberschuss oder Liquiditätsbedarf ab. Es ergeben sich aber nicht nur positive Wirkungsketten. Durch das Tuning könnten

bisherige Kunden irritiert sein und zur Konkurrenz wechseln etc. Potenzialverschlechterungen sind eine erste Risikoinformation – bewertet in Ergebnis und Liquidität.

Durch das Erfassen aller Wechselwirkungen zwischen den Spalten leistet das Triptychon einen erheblichen Beitrag zur Transparenz. Die Veränderungen der strategischen Potenziale sind detailliert benannt. Vollständigkeit, Plausibilität und Konsistenz der bisherigen Überlegungen lassen sich nun beurteilen. Zugleich lässt sich die Wirkung der strategischen Potenziale auf das Ergebnis abschätzen.

Marktanteil und Rendite fassen das Triptychon in zwei Größen zusammen

Wenn die Problemlösungsfähigkeit aus Kundensicht durch die Strategie verbessert wird, muss sich das entweder in höherer Preisbereitschaft oder in höherem Absatz niederschlagen. Der relative Marktanteil steht damit als Kennzahl zwischen erster und zweiter Spalte. Analog ist der ROI (RONA etc.) geeignet, zwischen zweiter und dritter Spalte zu stehen.

Die Ergebnisverbesserung kann als EBIT und der verbleibende Liquiditätsbedarf als Investment interpretiert werden. In komprimierter Form beinhalten diese beiden Kennzahlen Chancen und Risiken auf drei zentralen Feldern. Damit erfolgt eine Vorauswahl der strategischen Optionen auf einer grob quantifizierten – und plausibilisierten! – Zahlenbasis.

Im Regelfall darf man davon ausgehen, dass alle relevanten Aspekte bekannt sind. Darum ist die Vorauswahl ein wichtiger Schritt bei der Erstellung des Business Case. Er muss allerdings inhaltlich und zeitlich weiter detailliert werden. Dazu gehört auch, dass besonders kritische Einflussfaktoren ein weiteres Mal, d. h. separat hergeleitet werden. Das ist auch für die Akzeptanz wichtig. Schließlich sollen in der späteren Umsetzung daraus einmal die Zielmaßstäbe für die verantwortlichen Manager abgeleitet werden.

Kritische Optionen immer zweimal prüfen

3 Kernelemente des Business Case

Laut Studien werden nur 10 % der neu gegründeten Unternehmen zum „Top Performer“. Ein Totalverlust ist dagegen dreimal so wahrscheinlich. Darum müssen bei der Erarbeitung des Business Case die strategischen Teile auch den überwiegenden Teil ausmachen. Der Schwerpunkt muss zunächst auf der Plausibilitätsprüfung liegen. Die Rentabilität ist nachgelagert. Das gilt für Existenzgründungen wie für bestehende Konzerne.

Die Inhalte des Business Case sind vom Problem abhängig

Darüber hinaus ist es sinnvoll, den Aufbau eines Business Case stark von der jeweiligen Situation – von Unternehmensneugründung bis Sanierung – abhängig zu machen. Die für die Spartengründung „Tuning“ ebenfalls wichtigen Fragen wie z. B. Leitbild, Führungsteam etc. sollen hier nur beispielhaft genannt sein.

Folgende Elemente sollten allgemein gültig, d. h. unabhängig von der konkreten strategischen Option mindestens enthalten sein:

1. Strategische Prüfung
 - Geschäftsmodell/Unternehmenskonzept
 - Beschreibung des Kunden und seiner Bedürfnisse
 - Größe des Marktes
 - Analyse des Wettbewerbs und der Marktnischen
2. Operative Prüfung
 - Maßnahmenplan
 - Meilensteine
3. Finanzplanung (im weiteren Sinne)
 - Erfolgsrechnung (GuV)
 - Plan-Bilanz
 - Liquiditätsplanung
4. Chancen und Risiken – alternative Szenarien

4 Strategische Prüfung

4.1 Geschäftsmodell/Unternehmenskonzept

Erster Schritt ist das strategische Radar

Wieso kauft der Kunde bei uns und nicht beim Wettbewerber? Wie entwickeln sich kaufentscheidende Einflussfaktoren im Zeitablauf? Die Antworten darauf muss der Business Case geben. Da dabei nicht selten das gesamte Umfeld der Unternehmung betroffen ist, wird auch vom „strategischen Radar“ gesprochen. Es bildet den Einstieg in die Prüfungen:

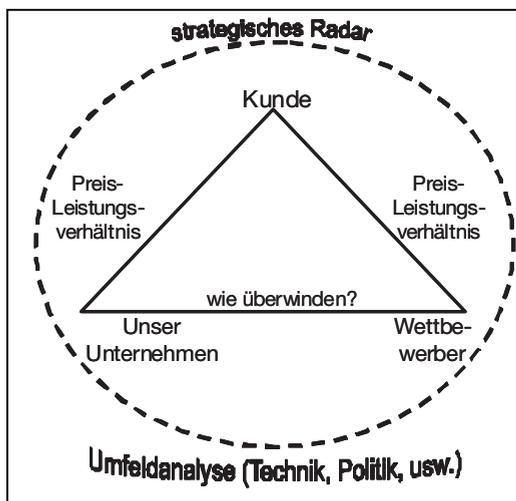


Abb. 3: Prüfung der strategischen Option in verschiedenen Dimensionen

4.2 Beschreibung des Kunden und seiner Bedürfnisse

Ob die Strategie „richtig“ ist, entscheidet der Kunde. Ausgangspunkt der Überlegung ist deshalb das Kundenbedürfnis. Das verlangt eine eindeutige Definition des Kunden bzw. der Kundengruppe. Die Vermutung, es werde schon für jeden Kunden etwas dabei sein, führt dazu, dass die Lösung für keinen Kunden richtig passt. Wer es jedem recht machen will, sitzt letztlich zwischen allen Stühlen.

Kundenbedürfnisse ermitteln und richtig quantifizieren

Falls verschiedene Kunden(gruppen) adressierbar sind, sollte die Entscheidung im Wesentlichen nach zwei Kriterien getroffen werden:

- Welchen Kunden kann eine überlegene Problemlösung angeboten werden?
- Welche dieser Zielgruppen ist attraktiv?

Die Erarbeitung der Kundenbedürfnisse ist deshalb der erste Schritt. Was bieten wir zur Lösung der Kundenprobleme an? Wie wichtig sind dem Kunden die einzelnen Bedürfnisse und wie würde der Kunde unser Leistungsangebot im Vergleich zum Angebot der Konkurrenz beurteilen? Der erzeugte Kundennutzen ist der Einstieg in das Potenzialprofil.

Kriterien (Kundenbedürfnis)	Gewicht	Beurteilung ggb. dem Wettbewerber (Punktnote)					Punkte (Gewicht x Punktnote)	Maßnahmen
		viel besser 5	etwas besser 4	gleich gut 3	etwas schlechter 2	viel schlechter 1		
	100%						Summe	

Abb. 4: Das Potenzialprofil unterstützt auch bei der strategischen Preisfindung

4.2.1 Das Potenzialprofil

Das Potenzialprofil erfüllt im Business Case mehrere Funktionen: Es systematisiert die Analyse und kann als Schrittmacher für den letzten Feinschliff im Leistungsdesign dienen. Die Differenz zwischen der Ist-Punktesumme und dem Zielwert muss durch Maßnahmen beseitigt werden. Außerdem ist durch den relativen Vergleich zum Wettbewerber auch messbar, um wie viel Prozent die eigene Leistung besser/schlechter ist.

Potenzialprofil erfüllt mehrere Funktionen

Der Wettbewerb hat immer 300 Punkte. Hätte unser Tuning-Angebot 420 Punkte, dann wären wir 40 % besser. Mit dem Leistungsabstand ist

auch der maximale Preisabstand ermittelt, bei dem keine Beeinträchtigung der Absatzmenge erwartet wird. Damit ist das Potenzialprofil wichtiger Bestandteil der strategischen Preisfindung und Anknüpfungspunkt für die spätere Finanzplanung.

Das Potenzialprofil ist individuell für jede Kundengruppe zu ermitteln

Außerdem zwingt das Potenzialprofil weg von der anonymen Formulierung „der Wettbewerb“ hin zur konkreten Benennung einer Konkurrenzfirma und ihres Angebots. Nur so ist der Vergleich „besser, gleich gut oder schlechter“ überhaupt möglich. Ebenso muss der Kundentyp exakt definiert werden: Unterschiedliche Kunden haben i. d. R. auch unterschiedliche Bedürfnisse. Im endgültig verabschiedeten Business Case gibt es nur ein Potenzialprofil für die letztlich ausgewählte Kundengruppe. In der Analysephase muss es jedoch mehrfach ausgefüllt werden: für jede potenzielle Kundengruppe in Kombination mit allen wichtigen Wettbewerbern.

Sowohl aus finanziellen und organisatorischen Gründen als auch aus Imagegründen wird es i. d. R. nicht möglich sein, alle Kundengruppen gleichzeitig zu bedienen. Wenn mittels des Potenzialprofils plausibel begründet werden kann, welche Kundengruppen voraussichtlich bei uns und nicht bei der Konkurrenz kaufen würden, dann kann ermittelt werden, an welche dieser potenziellen Zielgruppen wir uns richten wollen.

4.2.2 Das Ermitteln des Preises

Höchstpreis und Preisstrategie können ermittelt werden

Durch das Potenzialprofil ist der maximal mögliche Preis der potenziellen Zielgruppe ermittelt. Der Leistungsabstand bestimmt die Obergrenze des Verkaufspreises. Das Gegenstück bildet das Unternehmen mit „Selbstkosten + angemessener Gewinnanteil“ als benötigten Preis. Wie weit dieser Spielraum von nötig bis möglich ausgeschöpft werden soll, hängt davon ab, ob wir befürchten, weitere Konkurrenten anzulocken oder nicht; also vom Wettbewerb quasi „erlaubte Kosten“.

Und zu guter Letzt sollte noch geprüft werden, ob die angestrebte Preisstellung auch passend zur Strategie ist, also z. B., ob wir eine schnelle oder langsame Marktdurchdringung anstreben oder ob wir uns als Premiumanbieter oder als Preisbrecher etablieren wollen.

Die Attraktivität wird neben dem erzielbaren Preis aber noch durch weitere Faktoren beeinflusst:

- Wie groß ist die Kundengruppe und wie groß ist ihr Bedarf?
- Wie wird sich die Anzahl der Kunden/ihr Bedarf im Zeitablauf entwickeln?
- Wie wird die Wettbewerbssituation sein?
- Welches Risiko besteht bei Ansprache der Zielgruppe?

4.3 Größe des Marktes

Die erste Frage „Wie groß ist die Kundengruppe und wie groß ist ihr Bedarf?“ wird am leichtesten mit Daten aus statistischen Erhebungen beantwortet. Sind solche Informationen zu teuer oder nicht verfügbar, so muss geschätzt werden. Ziel ist nicht eine vermeintlich exakte Zahl, sondern die richtige Größenordnung.

Statistische Daten oder Schätzungen verwenden

Eine einfache und bewährte Methode ist, die unbekannte Gesamtgröße in Teilgrößen zu zerlegen, die sich einzeln leichter schätzen lassen als die Gesamtgröße. Im Idealfall lässt sich von einer bekannten Basis starten. Die Qualität der Schätzung wird wesentlich durch drei Dinge bestimmt: das Vorgehen in kleinen Schritten, die Absicherung wichtiger Teilgrößen und die Offenlegung der Annahmen. So entsteht ein Gefühl für das der Schätzung innewohnende Risiko.

Beispiel: Marktgröße für Babywindeln

Procter & Gamble, Hersteller von Pampers, hat auf folgende Art und Weise den Verbrauch von Papierwindeln in der Schweiz geschätzt:¹

- Basis: Bevölkerung der Schweiz: 7,3 Mio. (Bundesamt für Statistik)
 - Annahme: Das Durchschnittskind trägt 2 Jahre lang Windeln (Eltern fragen).
- Basis: Die durchschnittliche Lebenserwartung in der Schweiz beträgt 80 Jahre (Geografie-Lehrbuch).
 - Berechnung: Die Zahl der Windeln tragenden Kinder in erster Annäherung beträgt $2/80 = 2,5\%$ der Bevölkerung oder rund 180.000.
- Verfeinern der Annahme: Die Bevölkerung ist altersmäßig nicht gleich verteilt (Zwiebelfunktion), d. h., einerseits nimmt die Zahl der Menschen pro Jahrgang mit zunehmendem Alter ab, andererseits ist die Geburtenrate zurzeit sehr niedrig. Nehmen wir an, die beiden Effekte gleichen sich in etwa aus; die Unsicherheit dokumentieren wir mit der Bandbreite von 160.000 – 200.000 Windelträgern.
 - Annahme: Windelverbrauch je Tag (wieder Eltern fragen): 5 – 7 Windeln

Resultat: Der geschätzte tägliche Windelverbrauch in der Schweiz beträgt 0,8 – 1,4 Mio.

Tatsächlicher Wert: 1,15 – 1,25 Mio.

Schwieriger ist die zweite Frage nach der Entwicklung im Zeitablauf, zu beantworten. Unterschiedliche Arten von Bedarf (z. B. Bedarf des Kunden nach Mobilität, Unterhaltung, Befriedigung von Sammelleidenschaft etc.) sind im Zeitablauf unterschiedlich stabil. Können wir die Art des Bedarfs benennen und dessen Nachhaltigkeit abschätzen? Das Geschäftsmodell

Bedarfe definieren und planen

¹ Zitiert nach McKinsey & Company „Planen, gründen, wachsen“ (3. Aufl.).

sollte idealerweise für eine Reihe von Jahren tragfähig sein. Abhängig vom Investitionsbedarf und den Mittelrückflüssen sollten fünf Jahre nicht unterschritten werden.

Forschungsintensive Branchen wie z. B. Pharma oder Biotechnologie können in diesem kurzen Zeitraum ihr Geld nicht zurückverdienen. Das gilt entsprechend auch für Branchen mit hoher Kapitalbindung, z. B. die Energiebranche. Man denke nur an die Diskussion über die Restnutzungsdauer von Atomkraftwerken.

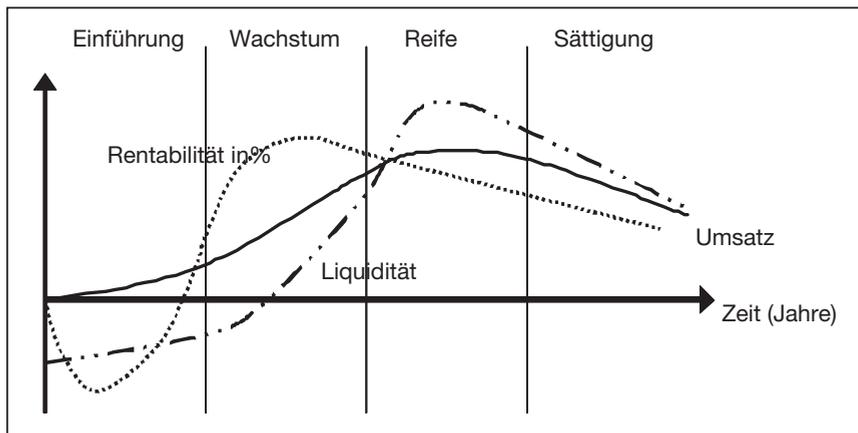


Abb. 5: Der Lebenszyklus unterstützt die Planung

Bedarf und
Produkt-
lebenszyklus
abstimmen

Ob der Bedarf längerfristig existiert, hängt auch von möglichen Alternativen ab, die dem Kunden zur Verfügung stehen (vgl. Abb. 8). Um die Absatzentwicklung abzuschätzen, muss weiterhin geklärt werden, wie sich der Lebenszyklus aktueller Produkte verhält. Bei einer Produktinnovation muss dann überlegt werden, welche Änderungen sich aufgrund der Neuartigkeit der Leistung gegenüber dem bisherigen, typischen Branchenverlauf ergeben. Insbesondere auf das Angebot ergänzender Leistungen ist zu achten.

So war die Nachfrage nach Personalcomputern in der Anfangszeit stark vom Angebot an Programmierleistung abhängig. Die Hardware benötigt die komplementäre Leistung Software.

Daneben gibt es die gleichen Fragen, die auch im Rahmen der Planung gestellt werden:

- Gibt es langfristige Trends wie z. B. das Wirtschaftswachstum?
- Sind daneben mittelfristige Trends bekannt, die um den langfristigen Trend schwanken, wie z. B. der Konjunkturzyklus?

So kann der Bedarf an einem hochwertigen Produkt mit steigendem Einkommen langfristig wachsen, aber eine Konjunkturschwäche könnte für eine Übergangszeit dazu führen, dass die Kunden in der nächsten Zeit preiswertere Angebote bevorzugen.

4.4 Segmentierung des Gesamtmarktes

Meist ist es erforderlich, nicht nur die Entwicklung des Gesamtmarktes zu betrachten, sondern konkrete Teilmärkte zu analysieren. Der Gesamtmarkt kann segmentiert werden nach sozioökonomischen Kriterien (Alter, Geschlecht, Bildungsniveau, Einkommen, Wohnort etc.) oder nach psychografischen Kriterien (Einstellungen, Lebensstil, Kaufmotiv, Produktwahrnehmung etc.). Ziel ist die Bildung von Kundengruppen, die homogene, d. h. gleichartige Bedürfnisse haben.

Ohne Marktsegmentierung geht es nicht

Auch dies kann am Beispiel Personalcomputer gezeigt werden. Der Gesamtmarkt kann in die Nutzungsarten „unterwegs“ (Notebook), „stationär“ (Desktop) und „Server“ unterschieden werden. Damit einhergehen unterschiedliche Anforderungen an das Produkt: So sind bei der mobilen Nutzung vor allem die Laufzeit des Akkus und das Gewicht von Interesse, was bei den beiden übrigen Nutzungsarten irrelevant ist.

Segmentierung am Beispiel PC

Bis hierhin ist die Segmentierung einstufig. Gegebenenfalls muss die Segmentierung für die gerade ermittelten Teilmärkte fortgesetzt werden. So wäre z. B. für die Desktops eine weitergehende Analyse denkbar. Hier könnte in die Kundengruppen „Office-Anwender“, „PC-Spieler“, „Internetnutzer“ etc. unterschieden werden. Jede der Gruppen hat wiederum eine andere Erwartungshaltung und auch Zahlungsbereitschaft. Abbildung 6 verdeutlicht diese mehrstufige Marktsegmentierung.

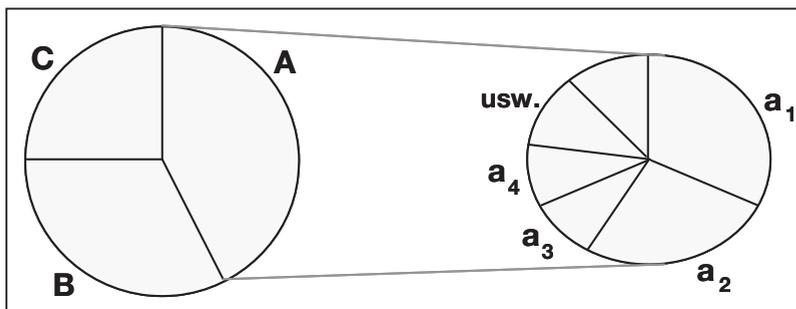


Abb. 6: Mehrstufige Marktsegmentierung unterstützt die Zielgruppenauswahl

Für jedes Teilssegment müssen folgende Informationen erarbeitet werden:

- Beschreibung der Kundenbedürfnisse (Potenzialprofil, vgl. Abb. 4)
- Absatzkanal/Einkaufsort der Kunden

- Beschreibung der Wettbewerber mit Stärken (z. B. Markenbekanntheit, Präsenz in Absatzkanälen) und Schwächen (z. B. alter Maschinenpark, nicht abgerundetes Sortiment, keine Innovationen im Sortiment)
- Weitere Wettbewerbskräfte; z. B. „Five Forces“ (vgl. Abb. 7)

Marktsegment
und
Kernzielgruppe
bestimmen

Wenn die Größe des Gesamtmarktes und seiner Teilmärkte ermittelt ist, muss im nächsten Schritt untersucht werden, welche Segmente des betrachteten Marktes man gewinnen und dauerhaft halten kann (bzw. entsprechend welchen Marktanteil innerhalb eines Segments). Dazu bietet es sich an, eine Kernzielgruppe und eine erweiterte Zielgruppe zu definieren.

4.5 Analyse des Wettbewerbs und der Marktnischen

Je attraktiver der Markt erscheint, desto mehr muss auf Wettbewerber geachtet werden. Vermutlich identifizieren sie die gleichen Zielgruppen. Sie bestimmen maßgeblich, wie sich der Bedarf und damit der (relative) Marktanteil entwickeln. Zur Analyse bietet sich die Systematisierung von Porter an (s. Abb. 7):

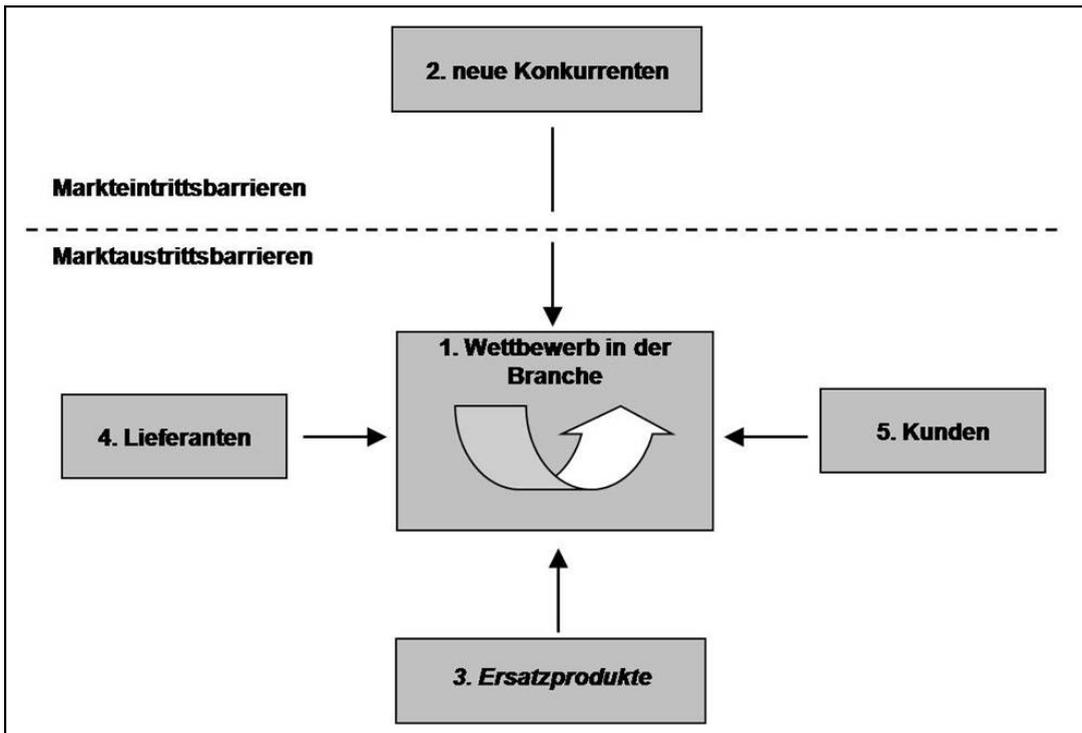


Abb. 7: Analyse der Wettbewerbssituation mit den „Five Forces“

Der Wettbewerb in der Branche ist i. d. R. die wichtigste Einflussgröße. Zur weiteren Detaillierung wird eine zwei- bzw. mehrdimensionale Einteilung des Marktes nach Produkteigenschaften vorgenommen. Die relevanten Eigenschaften aus Kundensicht sind bereits im Potenzialprofil (vgl. Abb. 4) erarbeitet worden.

Markt nach Produkteigenschaften gliedern

Die Ergebnisse können bei Bedarf durch das statistische Verfahren der Faktorenanalyse überprüft werden. Aus Gründen der Übersicht werden auf zwei oder drei Achsen die wichtigsten Kriterien(bündel) abgebildet. Darin werden die Wettbewerbsprodukte eingezeichnet. So lassen sich Marktnischen identifizieren und der zu erwartende Marktanteil wird auf einer soliden Datenbasis bestimmt.

Wettbewerbsvorteil definieren und Marktnischen bestimmen

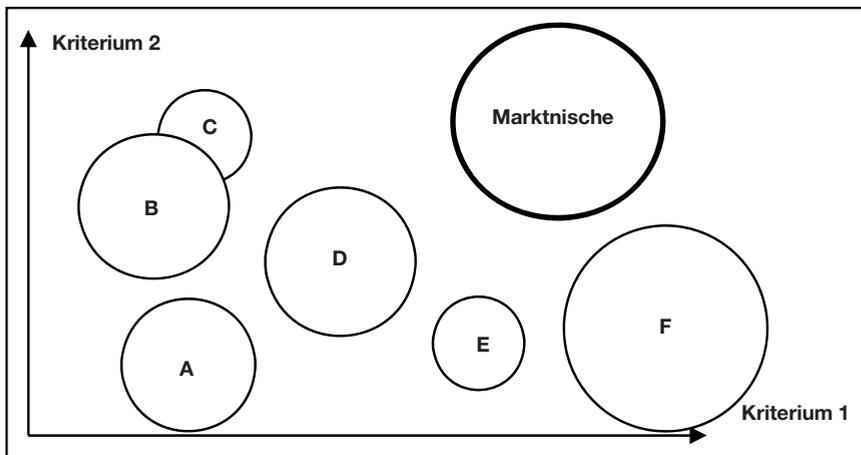


Abb. 8: Die Einordnung der Wettbewerber (A bis F) zeigt die Marktnische

Die Entwicklung innerhalb der Branche kann im Zeitablauf gut mit einer Portfoliomatrix abgebildet werden. Die Veränderung des (relativen) Marktanteils zeigt, ob wirklich ein Wettbewerbsvorteil besteht, d. h., ob wirklich eine bessere Problemlösungsfähigkeit im Vergleich zum Wettbewerb vorliegt.

4.5.1 Die Bedeutung von Wettbewerbern

Nicht immer ist der Wettbewerber eine Bedrohung des eigenen Absatzes. Manchmal benötigt man den Wettbewerb sogar, um am Markt erfolgreich sein zu können. Das gilt insbesondere bei Innovationen oder wenn eine kritische Masse Kunden erforderlich ist. So würde es einem einzelnen Kunden nichts nutzen, alleine ein Telefon zu besitzen. Erst wenn mindestens eine weitere Person ein Telefon hat, kann es Nutzen stiften. Der Nutzen wird ja gerade mit steigender Anzahl an Telefon-

Wettbewerber können wichtig für das eigene Unternehmen sein

besitzern immer größer. Deshalb kann es wichtig sein, Wettbewerber „zum Mitmachen“ zu bewegen. Sind diese bereit dazu oder gibt es Markteintrittsbarrieren?

Markteintritts-
und Marktaus-
trittsbarrieren

Oder gibt es Marktaustrittsbarrieren, sodass Wettbewerber sich nicht von ihren angestammten Produkten trennen können? Dann wird der Wettbewerb besonders intensiv, weil „die im Markt gefangenen Unternehmen“ keine Ausweichmöglichkeit besitzen. Das gilt ganz besonders bei Produktinnovationen, die auf verschiedenen technischen Verfahren basieren. Dort sind geleistete F&E-Aufwendungen „Sunk Costs“ und Garantieverpflichtungen sind Marktaustrittsbarrieren.

4.5.2 Strategische Fragen klären

Am Ende der Wettbewerbsuntersuchung muss eine konkrete Einschätzung des möglichen Preises und der Menge existieren. Folgende strategische Checkliste ist zu prüfen:

- Worin ist unser Angebot zur Problemlösung anders als das Wettbewerbsangebot?
- Ist der Unterschied geeignet, um den Wettbewerb in dem angedachten Marktsegment zu überwinden?
- Wird unser Vorteil vom Kunden wahrgenommen?
- Ist der Kunde bereit, für diesen Vorteil auch zu bezahlen?
- Kann unser Vorteil dauerhaft vor Nachahmern geschützt werden?

Formulieren der
Prämissen ist Teil
der Risikoanalyse

Mit diesen Fragen werden die Wirksamkeit und die Nachhaltigkeit der Strategie geprüft. Ebenso wichtig ist es, die notwendigen Prämissen der Strategie zu formulieren. Was braucht die Strategie als Nebenbedingung(en), damit sie erfolgreich sein kann? Die Prämisse ist als erforderliche Nebenbedingung definiert, auf die die eigene Firma keinen Einfluss hat. Denn wenn die erforderliche Größe von der Firma beeinflusst werden könnte, dann müsste eine Maßnahme ergriffen werden! Die Kenntnis der Prämissen und die spätere dahingehende Überprüfung des Umfelds ist bereits ein Teil der Risikovorsorge.

Diese strategischen Fragen müssen geklärt werden, bevor die operative Planung beginnt. Die operative Planung stellt nur die Umsetzung der Strategie dar. Ist die Strategie („doing the right things“) nicht wirksam, sind die operative Planung („doing things right“) und damit auch die daraus abgeleitete Finanzplanung das Papier nicht wert, auf dem sie geschrieben sind. Auch wenn die beste Strategie ohne gute operative Umsetzung scheitert, kann operative Effizienz fehlende strategische Effektivität doch nicht ersetzen.

4.5.3 Operative Umsetzungsplanung

Bei der operativen Planung sind konkrete Maßnahmenbündel gefragt, im Sinne robuster Schritte. Nur Maßnahmen sorgen für die nötige Konkretisierung der strategischen Ideen und bilden damit die Basis für die Ermittlung von Zahlen: „Das Budget ist ein in Zahlen gegossener Maßnahmenplan.“ Soll die im nächsten Schritt durchzuführende Finanzplanung mehr sein als ein Zahlenfriedhof, braucht sie ihre Herleitung und Begründung aus den geplanten Handlungen der Manager.

Maßnahmenbündel der Manager sind gefragt

Neben den Maßnahmen ist insbesondere die erforderliche Zeit abzuschätzen. Da oft erhebliche finanzielle Vorleistungen erbracht werden müssen (vgl. Abb. 6), ist es für die Finanzplanung besonders wichtig, nicht nur die Höhe, sondern auch die Zeitpunkte und die Dauer des Finanzbedarfs zu kennen.

Maßnahmen – Basis für den späteren SIV

An festgesetzten Zeitpunkten, d.h. idealerweise nach dem Abschluss kritischer Projektschritte (Maßnahmenbündel), ist aufs Neue zu prüfen, ob der Business Case weiter verfolgt werden soll. Diese auch „Meilensteine“ genannten Zeitpunkte sind Anlass für den eingangs erwähnten Soll-Ist-Vergleich (SIV) und die Erwartungsrechnung im Sinne einer Ziel-Ist-Vorschau (ZIV).

Der bei jedem Meilenstein durchgeführte SIV hilft, Verzögerungen gegenüber dem Plan frühzeitig zu erkennen. So kann korrigierend eingegriffen und der Forecast bei Gewinn und Liquidität ermittelt werden. Schlimmer noch als eine schlechte Nachricht wäre die Überraschung. Sie bietet nur noch die Möglichkeit zu reagieren. Deshalb muss es heißen: Nicht trotz der Tatsache, dass es sich um ein unbekanntes Geschäftsfeld handelt, sondern genau deswegen ist eine durchdachte Planung so wichtig. Nachdenken muss Erfahrung ersetzen. Deshalb ist es erforderlich, die Maßnahmenbündel mit der geplanten Dauer ihrer Umsetzung zu verknüpfen.

Planung nicht trotz, sondern wegen der erheblichen Unsicherheiten

Dem Controller obliegt es, die Qualität der Datenbasis sicherzustellen. So hat er z.B. zu fragen, ob alle relevanten Teilpläne (Marketing, Vertrieb, Personal etc.) vorliegen und ob die Grundlagen dieser Pläne solide abgesichert sind. Hierzu sind Checklisten hilfreich, die die Prüfung auf Vollständigkeit und Konsistenz unterstützen. Der Controller bildet die „Second Opinion“, damit eine Gegenposition zum Vorschlag des Managers vorhanden ist.

Der Controller ist Transparenzverantwortlicher

Nur durch kritisches Hinterfragen und anschließende Diskussion können mögliche Schwächen sichtbar gemacht und noch in der Erstellung des Business Case behoben werden. Der Controller ist deshalb im positiven Sinne „Transparenzverantwortlicher“. Wenn die aus

heutiger Sicht beste Alternative für eine strategische Option ermittelt ist, können die Inhalte im Finanzplan in Zahlenform zusammengeführt werden.

4.5.4 Finanzplanung im weiteren Sinne

Finanzplanung ist einem Executive Summary ähnlich

Die Finanzplanung kann mit einem Executive Summary verglichen werden. In knapper Form enthält sie alle wesentlichen Daten, aber in Zahlenform. Im Gegensatz zum Executive Summary ist sie aber nur mit Kenntnis der bisherigen Darstellung nachvollziehbar und begründbar. Die Finanzplanung (i. w. S.) stellt die Komprimierung der Maßnahmen umgewandelt in Zahlen dar. Sie umfasst in einem Business Case

- die Erfolgsrechnung,
- die Liquiditätsplanung und
- die Planbilanz.

Diese lassen sich mit der allgemeinen Unternehmensplanung integrieren. So kann bereits intern vorab ermittelt werden, wie sich der Business Case auf künftige Ratings auswirkt. Zumindest wäre das in Abb. 9 dargestellte vereinfachte Schema anzuwenden. Es bietet eine integrierte Darstellung von interner Ergebnisrechnung und Cashflow-Planung.

	0. Jahr			1. Jahr			2. Jahr			3. Jahr		
	Jetziges	Neues	Summe	Jetziges	Neues	Summe	Jetziges	Neues	Summe	Jetziges	Neues	Summe
Marktvolumen	420	0	420	400	20	420	380	45	425	360	70	430
* Marktanteil	15%	0%	15%	14%	50%	16%	14%	40%	17%	14%	35%	17%
= Absatzvolumen	63	0	63	56	10	66	53	18	71	50	25	75
* Verkaufspreis (Target Price)	12,5	0	13	12	21	13	11,5	20	14	11	19	14
= Umsatz	788	0	788	672	210	882	610	360	970	550	475	1025
* Ziel-Deckungsbeitragsmarge	52%	0%	52%	50%	70%	55%	48%	68%	55%	46%	66%	55%
= Deckungsbeitrag	410	0	410	336	147	483	293	245	538	253	314	567
./. Strukturkosten	100	0	100	100	130	230	100	90	190	100	90	190
= Betriebsergebnis (operating profit)	310	0	310	236	17	253	193	155	348	153	224	377
(Marge in % vom Umsatz)	(39%)		(39%)	(35%)	(8%)	(29%)	(32%)	(43%)	(36%)	(28%)	(47%)	(37%)
* (1-%Plan-Steuerquote)	30%		30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
= NOPAT _{BI} (=Net operating profit after taxes before interest)	93	0	93	71	5	76	58	47	105	46	67	113
+ Abschreibungen	40	0	40	40	4	44	40	45	85	40	45	85
= Brutto Cash Flow	133	0	133	111	9	120	98	92	190	86	112	198
./. Investitionen ins Sachanlagevermögen	35	6	41	25	11	36	25	15	40	25	17	42
Invest ins Net Working Capital												
- Aufbau / -(-Abbau) Vorräte	-11	0	-11	-12	13	1	-6	23	17	-6	32	26
- Aufbau / -(-Abbau) Ford. L+L	-5	0	-5	-6	11	5	-3	18	15	-3	24	21
+ Aufbau / - Abbau Verbindl. aus L+L	6	0	6	6	8	14	3	14	17	3	19	22
= Free Cash Flow	120	-6	114	110	-18	92	85	50	135	73	58	131

Abb. 9: Vereinfachtes integriertes Beurteilungsschema für den Business Case (beispielhaft: 4 Jahre)

Diese Darstellung kombiniert Strategie mit Ergebnis- und Wertsicht. Hinter dem Absatzvolumen findet sich die zu Anfang gestellte Frage der Effektivität wieder. Darauf baut die Logik der Deckungsbeitragsrechnung auf und unterstützt die kurzfristige Ergebnissteuerung. Im dritten Teil wird zur Liquidität in der Form der vereinfachten Sicht des Wertmanagements gewechselt. Alle drei Spalten des Triptychons sind damit in konkrete Zahlen überführt worden.

Die Rechnung muss genauso ganzheitlich aufgebaut sein wie die Analyse

Die Free Cashflows (FCF) zeigen frühzeitig Finanzierungslücken auf. Darüber hinaus ist der Barwert der FCF der Wertbeitrag der strategischen Option. Auf dieser Basis lassen sich die verschiedenen strategischen Optionen ökonomisch sinnvoll vergleichen. Auch erlauben die Spalten „Jetziges“ und „Neues“ den direkten Vergleich von bisherigem Geschäft und neu zu gründender Sparte.

4.5.5 Durchführung einer Plausibilitätsprüfung

Die komprimierte Zusammenfassung in der Tabelle bietet noch einmal die Möglichkeit, die Plausibilität des Business Case zu prüfen. Das ist nötig, wenn der Controller an den bisherigen Arbeitsschritten nicht beteiligt war. Dieses Vorgehen bietet sich auch dann an, wenn eine neutrale Person, wie z. B. der zentrale Unternehmens-Controller, mit Fremdblick auf die Daten schaut.

Plausibilitätsprüfung durch eine neutrale Person

Die Zahlen bieten dazu zahlreiche Anknüpfungspunkte. Am einfachsten ist es, die Entwicklung des Marktvolumens zu prüfen. Bei direkten Substitutionsprodukten wäre ein Anstieg ausgeschlossen. Walkman/MP3-Player oder Röhren-TV/LCD-TV könnten solche direkten Substitute sein. Alpinski und Langlaufski waren es dagegen nicht.

Während beim Absatzvolumen noch eine Mengensteigerung möglich ist, muss bei der Ziel-Deckungsbeitragsmarge von einem Verfall im Zeitablauf ausgegangen werden. Der Preisverfall ist schon früh im Lebenszyklus stärker ausgeprägt als die potenziellen Kostenvorteile, z. B. aus dem Erfahrungskurvengesetz. Die Rentabilität sinkt i. d. R. bereits vor Erreichen der Reifephase (vgl. Abb. 6).

Dazu gehört auch, dass gerade in der Markteinführung erhebliche Werbeaufwendungen anfallen und durch den Kapazitätsaufbau die Abschreibung deutlich ansteigt. In diesem Zusammenhang lässt sich auch prüfen, ob der für die Absatzplanung benötigte Kapazitätsaufbau richtig dargestellt wird. Das betrifft die Zahlungsströme der Investition einerseits und die zeitlich verschobenen Abschreibungen (inkl. der Integration in die Strukturkosten) andererseits.

Zur Plausibilitätsprüfung gehört insbesondere die Prüfung des Net Working Capital. Häufige Fehler bestehen darin, dass

- Vorratsaufbau und Absatz nicht aufeinander abgestimmt sind,
- Veränderungen im Cashflow auf Bestandsgrößen anstelle von Flussgrößen gerechnet werden,
- sinkender Absatz bzw. Umsatz in späteren Lebenszyklusphasen nicht zum Rückgang der Verbindlichkeiten L+L führt und somit zu einem negativen Finanzierungseffekt,
- die Inflation nicht richtig abgebildet wird, d. h. in Umsatz, Kosten und Diskontierungszinsfuß,

falsche Bezugsgrößen verwendet werden.

Umsatz-orientierung führt häufig zu falschen Bezugsgrößen

Der letzte Punkt findet sich insbesondere in der Orientierung am Umsatz. Dabei ist es einleuchtend, dass höhere/niedrigere Verkaufspreise mit entsprechender Umsatzwirkung nicht automatisch zu Veränderungen im Werbebudget führen. Andere Beispiele sind Verbindlichkeiten und Vorräte. Erstere sind auf Materialeinzelkosten, Letztere auf Herstellungskosten zu beziehen. Schließlich sind mit Einkaufsrabatten, Rüstkosten, Lohnsteigerungen etc. zahlreiche Faktoren beteiligt, die nicht umsatzgetrieben sind.

Schwieriger zu bemerken sind Veränderungen in der Art des Wettbewerbs (z. B. Wechsel vom Qualitäts- zum Preiswettbewerb), die sich nicht in Zahlen widerspiegeln. Hier hilft nur die genaue Kenntnis der Branche mit entsprechenden Erfahrungswerten für den typischen Verlauf des Lebenszyklus.

Die Beispiele sollen zu weiteren unternehmensspezifischen Fragen anregen und können hier nicht vollständig sein. Sofern alle Fragen aber plausibel beantwortet sind, erscheint der Business Case aus reiner Zahlensicht stimmig. Die Diskontierung der Free Cashflows zeigt, ob ein positiver Unternehmenswertbeitrag geschaffen wird. Ob er jedoch „richtig“ ist, d. h. eintreten wird, entscheidet sich (allein) in der Strategie.

Identifizierte Risiken mit anderen Instrumenten noch einmal prüfen

Auch wäre ein höherer Detaillierungsgrad der Rechnung zwar möglich, aber nicht sinnvoll. Im gezeigten Beispiel wurde bewusst gerundet. Angesichts der erheblichen Unsicherheit bzgl. der verschiedenen zu ermittelnden Größen stände dem Mehraufwand nur scheinbar mehr Genauigkeit gegenüber. Deshalb ist es wichtiger, die bis hierhin identifizierten Risiken der Planung noch einmal, d. h. mit anderen Instrumenten, systematisch zu prüfen und zu analysieren.

5 Chancen und Risiken – alternative Szenarien

Auch wenn Risikomanagement zuallererst aus einer gründlichen Planung besteht und mit den bisherigen Arbeitsschritten bereits viele Risiken vermieden wurden, so sollten zum Abschluss noch einmal bewusst die bereits erkannten Chancen und Risiken auf Vollständigkeit geprüft werden. Eine erste, qualitative Einschätzung des Risikos ermöglicht die Quo-vadis-Matrix: Handelt es sich um einen neuen Markt, ein neues Produkt (bzw. Dienstleistung) oder gar um beides?

Qualitative Risikoeinschätzung mit der Quo-vadis-Matrix

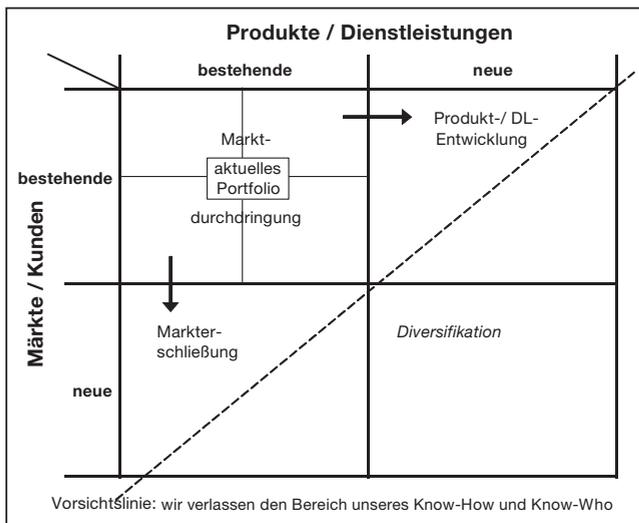


Abb. 10: Die Quo-vadis-Matrix hilft bei der Risikoabschätzung

Die Frage, ob es sich beim Tuning um neue Kunden oder nur um neue Produkte handelt, lässt sich ohne Referenzpunkte kaum beantworten. Die Einordnung des neuen Produkts erfolgt relativ zum bisherigen Produkt Reifenwechsel. Die Basis bilden die bestehenden Produkte in den bestehenden Märkten: Diese waren im Rahmen des Lebenszyklus (= aktuelles Portfolio) ja bereits untersucht worden.

Einordnung des neuen Produkts anhand von Referenzpunkten

Die Einordnung erfolgt aber auch relativ zu den anderen strategischen Optionen wie z. B. Filialgründung. Die Aussage der Quo-vadis-Matrix lautet: Je weiter man sich vom angestammten Geschäft entfernt, desto größer wird das Risiko. Oberhalb der Vorsichtslinie hofft man, Synergien zu realisieren, und unterhalb der Vorsichtslinie droht die Gefahr von „Allergien“. Dabei sollte nicht vergessen werden: Die Reaktionen wegen Unverträglichkeit bedrohen in Medizin und Wirtschaft gleichermaßen nicht nur das neu Hinzugekommene, sondern auch das bisher schon Dagewesene!

Diese nur qualitative Risikoeinschätzung kann mit dem Synergieschema weiter detailliert werden. Je nach Fragestellung ergeben sich verschiedene Kriterien. Für ein neues Produkt könnten diese z. B. lauten:

- materialbezogene Kriterien (z. B.: Ähnlichkeit der zu verarbeitenden Materialien, Ähnlichkeit der benötigten Werkzeuge),
- prozessbezogene Kriterien (z. B.: Werden ähnliche oder gar identische Prozessschritte durchlaufen? Können vorhandene Kapazitäten besser genutzt werden? Lässt sich vorhandenes Wissen nutzen?) und
- akzeptanzbezogene Kriterien (z. B.: Passt die Qualität des Angebots zu unseren bisherigen Leistungen? Sind wir in den Augen des Kunden für die neue Leistung kompetent?).

Risiko-
identifizierung
mit der
SWOT-Analyse

Um alle Risiken zu erkennen, kann mit einer Risiko-Checkliste gearbeitet werden. Alternativ bietet sich eine SWOT-Analyse an. Sie hat eine etwas andere Zielrichtung, da sie auch Chancen in die Analyse integriert. Insofern ist die SWOT-Analyse ganzheitlicher, aber auch aufwendiger als die alleinige Analyse des Risikos. Idealerweise wird sie zweimal – für den Istzustand und für die Zukunft – erstellt.

		Interne Faktoren	
		Liste externer Stärken (S):	Liste interner Schwächen (W):
Externe Faktoren	Liste externer Chancen (O):	SO: Maxi - Maxi	WO: Mini - Maxi
	Liste externer Bedrohungen/Risiken (T):	ST: Maxi - Mini	WT: Mini - Mini

Abb. 11: Die SWOT-Analyse systematisiert zukünftige mögliche Unternehmenssituationen

Dort, wo die Unternehmensstärken auf Chancen im Umfeld treffen bzw. interne Schwächen und externe Gefahren zusammenkommen, entstehen Extrempositionen. Sie stellen Best und Worst Case des Szenario-Trich-

ters (vgl. Abb. 12) dar. Hinzu tritt der erwartete Verlauf mit Störereignissen und Gegenmaßnahmen. Dafür lässt sich jeweils der Free Cashflow ermitteln und diskontieren (vgl. Abb. 9).

Ob eine Monte-Carlo-Simulation eine sinnvolle Vertiefung darstellt, ist schwer zu entscheiden. Zunächst ist daran zu erinnern, dass die Simulation für jede Variable eine Verteilungsfunktion und Extremwerte für deren Ausprägung benötigt. Insofern kann eine Simulation nur sinnvoll erstellt werden, wenn die bereits dargestellten Zwischenschritte des Business Case auch tatsächlich vorliegen.

Wahrscheinlichkeitsrechnung kein Ersatz für Plausibilitätsprüfung, sondern Ergänzung

Darüber hinaus muss man sich bewusst machen, wie die Monte-Carlo-Simulation arbeitet. Sie ermittelt bei einer hinreichend großen Anzahl Durchläufen „alle“ möglichen, d. h. alle nicht vorab ausgeschlossenen, Erwartungswerte. Die darauf aufbauende Wahrscheinlichkeitsverteilung suggeriert, dass alle berechneten Zukunftskonstellationen der Variablen auch tatsächlich eintreten können.

Monte-Carlo-Simulation ermittelt Erwartungswerte

Falls man z. B. ein mehrjähriges starkes Weltwirtschaftswachstum bei niedrigen Rohstoffpreisen für unplausibel hält, muss diese Kombination vorab, d. h. in der Konzeption der Simulation, ausgeschlossen werden. Ohne diese Nebenbedingung ist das Konfidenzniveau von z. B. 95 % wie im Szenario-Trichter (vgl. Abb. 12) nur eine statische Illusion.

Die subjektive Erarbeitung der Quo-vadis-Matrix kann darum zutreffender sein als die nur scheinbar objektivierte Wahrscheinlichkeitsverteilung der Monte-Carlo-Simulation.

Einfacher dürfte oft die Durchführung einer Sensitivitätsanalyse sein. Die Konzentration auf wenige, aber bedeutsame Einflussgrößen ist nicht nur sehr zielgerichtet, sondern zwingt dazu, sich mit der Wirkung einzelner Größen inhaltlich – statt nur mathematisch – auseinanderzusetzen. Darum eignet sich die Sensitivitätsanalyse auch als Zwischenschritt nach der SWOT-Analyse und vor der Monte-Carlo-Simulation.

Sensitivitätsanalyse als Zwischenschritt durchführen

Die bestmöglichen Gegenmaßnahmen auf Störereignisse bereits bei der Erarbeitung des Business Case zu suchen ist übrigens nicht nur für Szenario- (bzw. Monte-Carlo-Simulation) und die darauf aufbauenden alternativen Rechnungen des Free Cashflow wichtig. Falls in der Umsetzung des Business Case Abweichungen auftreten, steht nicht nur eine gute Reaktion zur Verfügung. Vor allem wird die Reaktionszeit verkürzt, weil die richtige Maßnahme bereits bekannt ist. Im Idealfall ist eine Standard Operating Procedure bereits festgelegt. Anders ausgedrückt: Wenn es brennt, ist es nicht nur wichtig, wie viel Wasser zur Verfügung steht, sondern auch, wie lange es bis zum Eintreffen der Feuerwehr dauert.

Der Business Case maximiert nicht Ergebnis oder Wert, sondern erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit

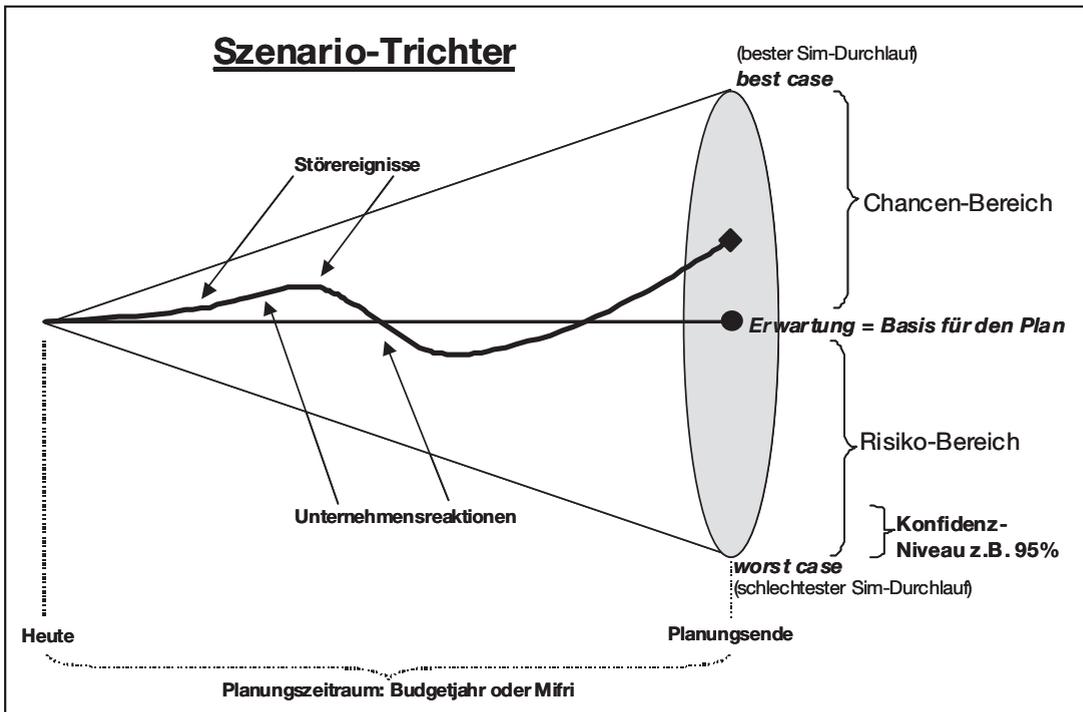


Abb. 12: Der Szenario-Trichter zeigt den Raum möglicher Ereignisse

6 Fazit

Auch ein Business Case kann keine Erfolgsgarantie geben, die richtige strategische Option auszuwählen. Das hier beschriebene Vorgehen senkt das Risiko einer gravierenden Fehlentscheidung aber deutlich, weil Plausibilität und Konsistenz im Vordergrund stehen und nicht die Zahlen. In Anlehnung an eine bekannte Empfehlung des großen Investors *Warren Buffett* könnte man sagen, dass man sich nur für die strategischen Optionen entscheiden sollte, die man selbst im Kern verstanden hat.

7 Literaturhinweise

Kleinhietaß, Potenzialprofil – am Kundennutzen orientierte Verkaufspreise finden, *Controller Magazin*, 5/2009, S. 10–17.

Nagl, *Der Businessplan*, 2. Aufl. 2005.

Das Power-Paket für Ihr Controlling!



Haufe Controlling Office
 CD-ROM, inkl. Zugang zur
 stets aktuellen Online-Version
 Bestell-Nr. A01422
 € 128,-
 Updates nach Bedarf à € 63,-

auch als Online-Version erhältlich:

Haufe Controlling Office Online
 Bestell-Nr.: A01426VJ01
 monatlich € 19,80
 Jahresbezugspreis inkl. MwSt.
 € 237,60

Die Auswirkungen der Finanzmarktkrise gehen auch am Controlling nicht spurlos vorbei. So sind die vorausschauende Sicherung der Liquidität sowie die Optimierung der Kapitalbeschaffung wichtige Herausforderungen an ein modernes Controlling, um zukünftigen Unternehmenserfolg zu sichern.

Leistungsmerkmale:

- **Operatives und strategisches Controlling:** Trends und aktuelle Entwicklungen sowie umfassende Fachbeiträge und Arbeitshilfen zur erfolgreichen Umsetzung, z. B. Budgetierung, Kalkulation oder Liquiditätssteuerung
- **Best-Practice-Lösungen:** Erfahrungsberichte von Experten aus der Praxis, Fallbeispiele und Praxishinweise von der Einführung eines Risikomanagements bis zur Optimierung Ihrer Kostenstellenrechnung
- **Nützliche Arbeitshilfen:** praktische Tools, wie z. B. Businessplaner, Investitionsrechner, Rating-Tool, Checklisten, Vorlagen, Mustertexte und Excel-Makros für die tägliche Arbeit

Der „Controlling-Berater“ informiert Sie in jedem Band ausführlich über ein relevantes Controlling-Schwerpunktthema. Die Inhalte kombinieren aktuelles Grundlagenwissen, empirische Erkenntnisse und Fallbeispiele aus der Praxis.

Leistungsmerkmale:

- Ausführliche, umsetzungsorientierte Fachinformationen zu zentralen Aufgabenstellungen des Controllings
- Praxisberichte aus Unternehmen als Möglichkeit zum Benchmarking
- Inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version Haufe Controlling Office



Der Controlling-Berater
 Broschur, inkl. Zugang zur stets aktuellen
 Online-Version „Haufe Controlling Office“
 Bestell-Nr.: A01401
 € 49,80
 Aktualisierung 5 Bände pro Jahr

Ja, ich teste kostenlos und unverbindlich 4 Wochen lang:

Anz.	Titel	Best.-Nr.	Preis
<input type="checkbox"/>	Haufe Controlling Office CD-ROM, inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version	A01422	€ 128,- inkl. MwSt., zzgl. Versandpauschale € 6,90
<input type="checkbox"/>	Haufe Controlling Office Online-Version	A01426VJ01	monatlich € 19,80 Jahresbezugspreis inkl. MwSt. € 237,60
<input type="checkbox"/>	Der Controlling-Berater Broschur inkl. Zugang zur Online-Version „Haufe Controlling Office“; 5 Bände pro Jahr	A01401	€ 49,80 inkl. MwSt., zzgl. Versandpauschale € 1,90

Daruf können Sie vertrauen. Garantiert! Bei der Haufe Mediengruppe bestellen Sie immer ohne Risiko zum unverbindlichen Test mit 4-wöchigem Rückgaberecht. Sie bezahlen nur, was Ihnen auch wirklich zusagt. Andernfalls schicken Sie das Produkt einfach portofrei zurück und die Sache ist für Sie erledigt. Bei der Online-Version genügt eine kurze Mitteilung per Post oder E-Mail. Unser Aktualisierungs-Service gewährleistet, dass Ihre Produkte gesetzlich, inhaltlich und technisch stets auf dem neuesten Stand bleiben. Sie können ihn jederzeit beenden – bei Jahresbezügen mit einer Frist von 4 Wochen zum Ende des Bezugszeitraums. Die Nutzung der Online-Version ist auf den Bezugszeitraum begrenzt.

Datum	Unterschrift
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Firma

Herr Frau

Vorname Ansprechpartner

Name Ansprechpartner

Straße/Postfach

PLZ Ort

Branche

E-Mail

Per Internet:
www.haufe.de/bestellung

Per E-Mail:
bestellung@haufe.de

Per Fax:
 0180/50 50 441*

Per Telefon:
 0180/55 55 813*

Vielen Dank für Ihre Bestellung!