

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

Betriebliche Planung

Herausgeber: Roland Bardy / Sven Piechota / Herwig Friedag / Walter Schmidt

Projektleitung: Mag. (FH) Christian Hartig

WEKA Business Media AG, Schweiz

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2011

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck – auch auszugsweise – nicht gestattet.

Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und Verlag auf deren Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Der Einfachheit halber und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.

WEKA Business Media AG

Hermetschloostr. 77, CH-8048 Zürich

Telefon 044 434 88 88, Telefax 044 434 89 99

www.weka.ch

Zürich • Kissing • Paris • Amsterdam • Wien

ISBN 978-3-297-02015-9

1. Auflage 2011

Druck: Kösel GmbH & Co. KG, Layout: Dimitri Gabriel, Satz: Sarah Rutschmann



Ein Problem? Kein Problem!

Inhaltsverzeichnis

1.	Planung der betrieblichen Funktionen	5
1.1	Einleitung	6
1.2	Planung als Vorwegnahme der Zusammenarbeit im Unternehmen	6
1.3	Betriebliche Funktionen im Ablauf der Leistungserstellung	7
1.3.1	Wertketten und Prozessketten	7
1.3.2	Effizienz und Kostenoptimierung: der Wertbeitrag der betrieblichen Funktionen	9
1.3.2.1	Wertkettenanalyse	10
1.3.2.2	Funktionenanalyse	12
1.3.2.3	Prozessanalyse	15
1.4	Zeithorizont	17
1.4.1	Verkürzung der Sichtgrenzen	17
1.4.2	Die Integrationswirkung strategischer Planung	18
1.4.2.1	Strategisches Kostenmanagement: Optimieren der bestehenden Wertkette	18
	in einem Unternehmen der Papierindustrie	20
1.4.2.2	Dekonstruktion: Entwurf einer neuen Wertkette	21
1.5	Gesamtablauf	23
1.6	Konkrete Funktions(bereichs)strategien entwickeln und umsetzen	24
1.6.1	Die fünf P einer Strategie nach Henry Mintzberg	25
1.6.2	Das Umsetzen von Funktions(bereichs)strategien	26
1.6.2.1	Das Erfahrungskurvenkonzept	27
1.6.2.2	Wissensmanagement	27
1.6.2.3	Effizienz und Effektivität der Planung	28
1.7	Das Vorgehen in einzelnen Bereichen	31
1.7.1	Forschung und Entwicklung (F & E), Design und Konstruktion	31
1.7.2	Herstellung, Marketing und Absatz	32
1.7.2.1	Industrielle Fertigung und Dienstleistungsproduktion	33
1.7.2.2	Marketing und Distribution	34
1.7.3	Supply Chain und Materialwirtschaft	37
1.7.4	Querschnittsfunktionen: Personalwirtschaft und Controlling, Finanzwirtschaft	38
1.8	Zwischenfazit	40
2.	System und Ablauf der betrieblichen Planung	41
2.1	Einleitung	43
2.2	Zielsetzungen und Abhängigkeiten in der betrieblichen Planung	44
2.2.1	Ausrichtung der Planung an Reichweiten und an erfolgsbestimmenden Perspektiven	45
2.2.1.1	Dimensionen der Zielbestimmung	45
2.2.1.2	Erfolgsbestimmende Perspektiven	47
2.2.1.3	Die richtige Abfolge: «Zielsetzung», «Strategie», «Zielgrösse»	50
2.2.2	Strategieformulierung und -auswahl	50
2.2.2.1	Die Verknüpfung der Perspektiven	50
2.2.2.2	Kriterien für die Strategieauswahl	52
2.2.3	Koordinationsbedarf	53
2.2.3.1	Strategien, Jahrespläne, Budgets, Projekte	53
2.2.3.2	Zusammenwirken zwischen den betrieblichen Teilbereichen	55

2.2.4	Interdependenzen im Planungsprozess	57
2.2.4.1	Die drei Planungsphasen Problemstellung, Alternativensuche und -auswahl	57
2.2.4.2	Der Planungskalender	59
2.2.5	Planung und Wissensmanagement.....	64
2.2.5.1	Die Optimierung von Input und Output der Planung.....	64
2.2.5.2	Informationsbedarf, Analysetechniken.....	66
2.2.5.3	Planung und Unsicherheit	66
2.3	Planarten und Träger der Planung	68
2.3.1	Planungsanlässe.....	68
2.3.2	Planungsverantwortung	69
2.3.3	Planung der Planung: Wirtschaftlichkeit und Empfängerorientierung	70
2.4	Vom «Leitbild» zur Umsetzung der Pläne: Planungskontrolle und Hochrechnungen	70
2.4.1	Ziel- und Prämissenkontrolle, Planfortschritts- und Erfolgskontrolle.....	72
2.4.2	Budgetkontrolle.....	73
2.4.3	Rollierende Planung, «Beyond Budgeting», «Advanced Budgeting».....	74
2.5	Die gesamthafte Koordination: Integration der Planungs- und der Funktionsbereiche.....	75
2.5.1	Planung der Leistungsseite (der «Output»).....	76
2.5.2	Planung des «Input»	77
2.6	Datentechnische Unterstützung	78
2.6.1	Beherrschung der Abhängigkeiten.....	79
2.6.2	Online Analytical Processing	80
2.7	Zwischenfazit	81
3.	Strategiebetriebene, adaptive Budgetierung.....	83
3.1	Grundlagen	84
3.1.1	Einordnung von Strategie und Budgetierung in die Unternehmensplanung.....	84
3.1.2	Was sind Strategien und warum sind sie nützlich?.....	86
3.1.2.1	Was sind Strategien?.....	86
3.1.2.2	Strategien in Wandel.....	89
3.1.2.3	Forderung nach strategischer Flexibilität.....	90
3.2	Budgetierung.....	91
3.2.1	Budget.....	92
3.2.2	Funktionen der Budgetierung.....	94
3.2.3	Budgetierungssysteme	96
3.2.4	Budgetierung als Führungsinstrument	98
3.3	Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Budgetierung	102
3.3.1	Impulse aus der Beyond-Budgeting-Initiative.....	102
3.3.2	Strategieinduktion in die Budgetierung.....	106
3.3.2.1	Massnahmencontrolling.....	107
3.3.2.2	Implikationen für die Budgetierung.....	108
3.3.3	Komplexitätsreduktion und -beherrschung der Budgetierung	111
3.3.3.1	Komplexitätsreduktion durch Entfeinerung der Budgetierung.....	111
3.3.3.2	Komplexitätsbeherrschung durch technologische Budgetierungsfunktionen.....	113
3.3.3.3	Komplexitätsreduktion durch Metadaten-Management.....	114
3.3.3.4	Parametrische Treibermodelle.....	115
3.3.3.5	Prozessgebundene Treibermodelle	116
3.3.3.6	Komplexitätsbeherrschung durch zeitliche Entflechtung der Budgetierung.....	119
3.4	Best Practice in der Budgetierung	119

4.	Beyond Budgeting – Budgetierung gestern und morgen	123
4.1	Einleitung	124
4.2	Es wird langsam Zeit	124
4.2.1	Beyond Budgeting – wieder etwas Neues	124
4.2.2	Muss uns das interessieren?	124
4.2.3	Schwächen der Budgetierung	126
4.2.3.1	Budgets sind starre Gebilde	126
4.2.3.2	Budgets sind strategieblind	128
4.2.3.3	Budgets stützen eine zentralistische Führungskultur	128
4.2.3.4	Budgets fördern einseitiges und periodenbezogenes Denken	129
4.2.3.5	Was wir auch tun – wir tun das Falsche	130
4.3	Beyond Budgeting – eine Alternative?	131
4.3.1	Ziel der Budgetierung	131
4.3.2	Veränderungen sind notwendig	132
4.3.3	Das intellektuelle Kapital	132
4.3.4	Strukturen sind das eigentliche Problem	133
4.4	Prinzipien des Beyond Budgeting	133
4.5	Beyond Budgeting – ein strategisches Konzept	135
4.5.1	Flexibilität auf ein Ziel ausrichten	136
4.5.2	Wo stehen Sie heute?	139
4.5.3	An die praktische Umsetzung herangehen	141
4.6	Zum Schluss: das Reporting	143
5.	Zusammenfassung und Ausblick	145
6.	Literaturverzeichnis	147
Autoren	148

1.

Planung der betrieblichen Funktionen

1.1	Einleitung	6
1.2	Planung als Vorwegnahme der Zusammenarbeit im Unternehmen	6
1.3	Betriebliche Funktionen im Ablauf der Leistungserstellung	7
1.3.1	Wertketten und Prozessketten.....	7
1.3.2	Effizienz und Kostenoptimierung: der Wertbeitrag der betrieblichen Funktionen	9
1.3.2.1	Wertkettenanalyse	10
1.3.2.2	Funktionsanalyse	12
1.3.2.3	Prozessanalyse	15
1.4	Zeithorizont	17
1.4.1	Verkürzung der Sichtgrenzen	17
1.4.2	Die Integrationswirkung strategischer Planung.....	18
1.4.2.1	Strategisches Kostenmanagement: Optimieren der bestehenden Wertkette in einem Unternehmen der Papierindustrie.....	18
1.4.2.2	Dekonstruktion: Entwurf einer neuen Wertkette.....	21
1.5	Gesamtablauf	23
1.6	Konkrete Funktions(bereichs)strategien entwickeln und umsetzen	24
1.6.1	Die fünf P einer Strategie nach Henry Mintzberg	25
1.6.2	Das Umsetzen von Funktions(bereichs)strategien.....	26
1.6.2.1	Das Erfahrungskurvenkonzept.....	27
1.6.2.2	Wissensmanagement	27
1.6.2.3	Effizienz und Effektivität der Planung	28
1.7	Das Vorgehen in einzelnen Bereichen	31
1.7.1	Forschung und Entwicklung (F & E), Design und Konstruktion	31
1.7.2	Herstellung, Marketing und Absatz	32
1.7.2.1	Industrielle Fertigung und Dienstleistungsproduktion	33

1.7.2.2	Marketing und Distribution	34
1.7.3	Supply Chain und Materialwirtschaft.....	37
1.7.4	Querschnittsfunktionen: Personalwirtschaft und Controlling, Finanzwirtschaft	38
1.8	Zwischenfazit	40

1. Grundlagen der Kommunikation

1.1 Einleitung

Dieser Beitrag zeigt Ihnen, worauf Sie Wert legen müssen, wenn **Aufgaben, Geschäftsprozesse** und die zu diesen gehörenden **Einzelaktivitäten** zu planen sind. Sie erhalten konkrete Hinweise dazu, wie sie die **Effizienz der Planung** verbessern können, wie Sie die **Verbindung zwischen strategischer Planung und Budget** gestalten können, und was die Fokussierung auf **Wertketten und Prozessketten** in der Praxis bedeutet. Sie erfahren, wie mit **Funktionen, die über die Unternehmensgrenzen hinweggreifen**, umzugehen ist, wie **Messgrößen für die Wirtschaftlichkeit betrieblicher Abläufe** zu entwickeln sind, wie Sie **Wirkungszusammenhänge zwischen den Funktionen** aufzeigen und daraus **Wertschöpfungsbeiträge** auch in Querschnittsfunktionen ermitteln können.

1.2 Planung als Vorwegnahme der Zusammenarbeit im Unternehmen

Führung von Unternehmen hat, unabhängig von deren Grösse und Struktur, immer zum Inhalt, dass Zusammenarbeit organisiert wird. Die Aufgabe ist komplex und vielschichtig: Im Vordergrund stehen die Erfassung und Dokumentation der Geld- und Güterströme und die Instrumente, die es dem Management ermöglichen, diese in eine gewünschte Richtung zu lenken. Die dafür zu entwickelnden Planungs- und Budgetierungsverfahren müssen auch der Tatsache Rechnung tragen, dass das Ergebnis der wirtschaftlichen Tätigkeit nicht allein vom optimalen Einsatz der Produktionsfaktoren abhängig ist. Wesentliches Element des Erfolgs ist zunächst, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass die Güter- und Leistungserstellung effizient organisiert werden kann. Auf die Geschäftsfelder des Unternehmens bezogen, wird dies erreicht durch die (langfristige) Beeinflussung der Umweltbeziehungen. Nach innen gerichtet sind demgegenüber die Gestaltung des Führungssystems und der Aufgabenverteilung, des Informations- und Kommunikationssystems sowie das Personalmanagement. Hier geht es stets um Koordination, um das Zusammenwirken betrieblicher Funktionen, um Anpassung und um aufeinander abgestimmtes Verhalten aller Beteiligten. Es geht darum, für Entscheidungen, die in der Zukunft zu treffen sein werden, die richtige Basis zu schaffen.

Entscheidungen, die in der Zukunft liegen, sind also durch Entscheidungen vorzubereiten, die in der Gegenwart zu treffen sind. Das sind Planungsentscheidungen, und sie werden, abhängig davon, wie weit sie in die Zukunft reichen, als lang-, mittel- und kurzfristig eingestuft. Noch über dem Zeithorizont langfristiger Planungen liegt die Grundsatzplanung («Vision», «Leitbild»); noch kurzfristiger als Kurzfristplanung sind dispositive Entscheidungen. Die Grenzen zwischen den einzelnen Stufen sind fließend; die Trennlinie zwischen den langfristigen und den übrigen Plänen wird häufig auch als Abgrenzung zwischen strategischer und operativer Planung angesehen. Aber um die

Bezeichnung «strategisch» zu rechtfertigen, muss eine Planung Elemente enthalten, die die Entwicklung des Unternehmens, also die Gestaltung der Marktbeziehungen und der Aufgabenverteilung, wesentlich beeinflussen; und die Elemente der Planung müssen für den Erfolg des Unternehmens, für sein Überleben wichtig sein. Nicht immer müssen das Sachverhalte sein, die sehr weit in die Zukunft reichen.

Kurzfristige Pläne erstrecken sich auf einen Zeitraum von bis zu einem Jahr, mittelfristige Pläne auf einen Zeitraum von zwei bis fünf Jahren, und der strategische Planungshorizont kann einen Zeitraum von mindestens fünf bis sieben Jahren und maximal zehn bis zwölf Jahren umfassen. Der strategische Planungshorizont ist aber für die verschiedenen Geschäftsfelder situativ festzusetzen, denn er hängt von den Innovationszeiten und von den arbeitstypischen technischen Durchführungszeiten ab. Das hat auch Auswirkung auf die Planung der betrieblichen Funktionen.

1.3 Betriebliche Funktionen im Ablauf der Leistungserstellung

1.3.1 Wertketten und Prozessketten

Die Marktstellung eines Unternehmens und seiner Geschäftsbereiche steht in enger Verbindung mit seinem «Innenleben», also mit der Fähigkeit seiner Manager und Mitarbeiter, wertschöpfende Prozesse zu organisieren und zu betreiben. Denn wie gut ein Unternehmen seine Fähigkeiten beherrscht, bestimmt direkt seine Handlungsmöglichkeiten gegenüber der Umwelt. In ihrem sehr lesenswerten Buch «Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen» (3. Auflage, Stuttgart 2005) verweisen die Autoren Günter Müller-Stewens und Christoph Lechner von der Universität St. Gallen dazu auf die Supermarktkette Wal-Mart, die durch ihr ausgefeiltes, satellitengestütztes Informationssystem in der Lage ist, über ihre Filialen in «real time» aktuelle Markttrends zu identifizieren und sie ihren Kunden anschliessend in kürzester Zeit zu offerieren, was ihr eine herausragende Stellung am Markt und gegenüber ihren Konkurrenten ermöglicht. So wird sichtbar, dass Planungen und Massnahmen, die nach innen, also auf die Entwicklung oder Verbesserung organisationaler Fähigkeiten gerichtet sind, die Wertschöpfung insgesamt erhöhen. Initiativen dieser Art erstrecken sich konkret z.B. auf Art und Abfolge der Geschäftsprozesse, auf die Organisationsstruktur, die Managementsysteme oder die Ausschöpfung der personellen Ressourcen.

Zu planen sind zum einen die richtige Auslegung der Aufgaben, der dazugehörigen Geschäftsprozesse und ihrer Verknüpfungen: das «Leistungspotenzial»; zum anderen müssen der Aufbau und die Weiterentwicklung des «Humanpotenzials», das heisst, der personellen Ressourcen und des im Unternehmen verfügbaren Wissens, geplant werden. Verbunden sind diese beiden Potenziale durch die Zuordnung von Aufgaben auf organisatorische Einheiten; so entstehen betriebliche Funktionen: Funktionen sind gegeneinander abgegrenzte Aufgaben- und Verantwortungsbereiche innerhalb einer Organisation.

Dabei muss Abgrenzung verstanden werden als Begriff, der die Grenzen der Entscheidungsbefugnis und der Rechenschaftslegung und der dazugehörigen Fachkompetenz umreißt, und nicht als «Mauer», hinter der sich Abteilungsegoismen aufbauen. Dazu ist viel Sorgfalt auf die Ausgestaltung der Schnittstellen zwischen den Funktionen zu legen. Aus dem nachstehenden Bild sind die Zusammenhänge zu ersehen; ausgewählt sind stellvertretend für alle anderen die Funktionen «Beschaffung», «Produktion» und «Absatz», und aus der Fülle von Schnittstellenproblemen der Austausch von Leistung und Information und die Teilung von Ressourcen.

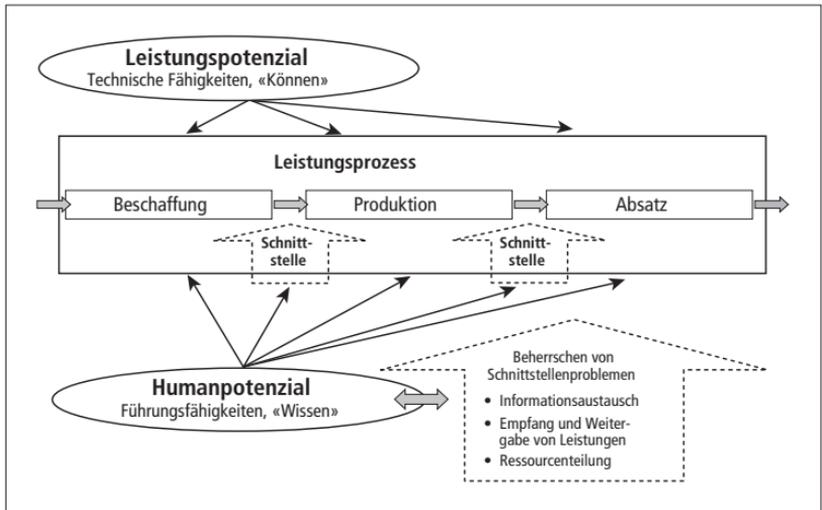


Abb. 1: Die Kombination von «Wissen» und «Können» in der Aufgabenfolge des betrieblichen Leistungsprozesses

Beschaffung, Produktion und Absatz wirken – neben anderen Funktionen – zusammen, um von aussen bezogene Güter und Leistungen zu transformieren und in den Markt zu bringen. Diesen Transformationsvorgang, ebenso aber auch die Schnittstellen zwischen den einzelnen Funktionen möglichst effizient zu gestalten, ist Aufgabe der nach innen gerichteten Planungen. Es geht darum, dass das Unternehmen den «Input» – das von aussen Bezogene – jeweils nur in dem notwendigen Ausmass verbraucht, dass es den Aufwand in den dazu benötigten Funktionen so niedrig wie möglich hält, und dass es die Prozesse, die zur Erfüllung der Funktionen eingesetzt sind, so schnell und kostengünstig wie möglich erledigt. Dann wird es einen Wettbewerbsvorteil, «competitive advantage», erreichen.

Durch den Transformationsvorgang wird der Wert des «Input» stufenweise erhöht. Jede der eingesetzten Funktionen muss einen zusätzlichen Wert schaffen. In diesem Wertschöpfungsprozess haben die einzelnen Stufen logisch aufeinander zu folgen. Diese

Wertkette, erstmals von Michael Porter so beschrieben (in seinem Buch «Competitive Advantage», New York, 1985), muss in jeder ihrer Stufen darauf angelegt sein, Kostenvorteile und positive Differenzierungen gegenüber dem Wettbewerb zuwege zu bringen. Das gilt auch für die Funktionen und Aktivitäten, die den Güterstrom nicht direkt begleiten; Porter nennt sie sekundäre oder unterstützende Aktivitäten. Sie haben Leistungen vor allem für die Funktionen zu erbringen, die unmittelbar mit dem Transformationsvorgang zu tun haben (die «Operations»). Das auf der folgenden Seite wiedergegebene Bild zeigt schematisch, um welche es dabei geht.



Abb. 2: Die Wertkette im Unternehmen. Nach Michael Porter, Wettbewerbsstrategie, 10. Auflage, Frankfurt, 1999.

Die hier abgebildete unternehmensindividuelle Wertkette ist ihrerseits Teil eines gesamten Wertsystems; ihr sind die Wertketten der Lieferanten vorgelagert und die der Abnehmer nachgelagert. Wir sehen also einen Ausschnitt aus einer Arbeitsteilung zwischen einem Unternehmen und seinen Marktpartnern. Das müssen wir, auch wenn wir uns mit der Planung des «Innenlebens» der Unternehmung befassen, stets im Auge behalten.

1.3.2 Effizienz und Kostenoptimierung: der Wertbeitrag der betrieblichen Funktionen

Das «Innenleben» des Unternehmens zu planen, heisst, nach Antworten auf die folgenden Fragen suchen:

- Welches sind in den einzelnen Funktionen die Tätigkeiten, deren Beitrag zur Wertschöpfung am bedeutsamsten ist? Wie viel wird womit in welcher Funktion verdient?
- Welche Erfolgsfaktoren bestimmen jetzt den Vorteil gegenüber dem Wettbewerb und welche werden ihn künftig bestimmen? Welche internen (und externen) Ressourcen haben darauf entscheidenden Einfluss, und welche Fähigkeiten sind hierzu von zentraler Bedeutung?

- Wie beeinflusst der technische Fortschritt die Wertschöpfung? Welche Erfahrungen hat unser Unternehmen mit welcher Technologie?
- Welche Schnittstellenprobleme bestehen zwischen den Funktionen/Aufgabenbereichen im Unternehmen und wie kann die Problematik beseitigt werden?

Um Antworten zu erhalten, sind die gegenwärtige Situation und die voraussichtliche Entwicklung zu analysieren; das hat für die Wertkette insgesamt und für jede einzelne der Funktionen zu erfolgen. Und noch eine Ebene tiefer hat die Analyse der Prozesse anzusetzen, die in den Funktionen betrieben werden.

1.3.2.1 Wertkettenanalyse

In der Wertkette des Unternehmens sind Leistungs- und Humanpotenzial kombiniert in einem Bündel von Technologien und Fertigkeiten, also Fähigkeiten unterschiedlichster Art. Für eine Fähigkeit, deren Beherrschung das Unternehmen von seinen Wettbewerbern differenziert, die es also besser ausführt als andere, ist der Begriff der Kernkompetenz entwickelt worden (erstmalig durch C.K. Prahalad von der University of Michigan): Im industriellen Bereich, genau so aber auch bei Dienstleistungsbetrieben, wäre das typischerweise die Fähigkeit, bestimmte Produkte zu entwickeln, herzustellen, zu verkaufen oder in Vertrieb zu bringen. Hier liegen dann für das Unternehmen die Erfolgsfaktoren.

Die Analyse der Wertkette wird zuerst an der Frage ansetzen, ob eine Aktivität überhaupt beibehalten werden soll oder nicht; beispielsweise könnte ein Hersteller von technischen Geräten, wenn die gesamte Branche das so handhabt, das Geschäft mit Ersatzteilen einstellen. Die zweite Frage muss dahin gehen, ob eine Aktivität weiterhin im Unternehmen selbst durchgeführt werden soll oder ob sie günstiger fremdbezogen, also aus der Wertkette des Unternehmens ausgelagert, «outsourct», wird (das Geschäft mit Ersatzteilen würde also dem Handel übertragen). Ist bei einer Aktivität über Fremd- oder Eigenbezug zu entscheiden, verändert das nicht die Wertkette insgesamt, sondern lediglich die Arbeitsteilung zwischen einem Unternehmen und seinen Lieferanten, Vertriebskanälen und Abnehmern: die Grenzlinien der Wertkette werden neu gesetzt. Eine Kernkompetenz wird dafür nicht in Frage kommen – umgekehrt kann aber ein Unternehmen, wenn es dafür die Voraussetzungen sieht, Aktivitäten, die es bisher nicht selbst erledigt hat, in seine eigene Wertkette aufnehmen und diese so weit verbessern, dass ihm daraus neue Kernkompetenzen zuwachsen. Die nachstehende Tabelle zeigt für einen Schaden-Versicherer, in welchen Funktionen seiner Wertkette welche Erfolgsfaktoren vorhanden sein können und welche Outsourcing-Anbieter denkbar sind.

Wertkette	Produktentwicklung/ Tarifizierung	Marketing/ Vertrieb	Underwriting	Betrieb/IT/ Verwaltung	Schaden- abwicklung	Kapitalanlage
Erfolgsfaktoren	Neue Produkte Neue Verträge	Akquise- Organisation («Effizienz»)	Rasches Zu- standebringen der Quotierung	Produkt- adäquate Organisation	Schnelle Abwicklung Situations- gerechte	Markt- sprechende Risiko-Rendite- Struktur
	Antwort auf Konkurrenz- produkte Breites Angebot	Customer Re- lations, Markt- abdeckung («Effektivität»)	Optimieren von Schadenquote und Schaden- häufigkeit	IT-Integration der Verfahren aller Standorte und Partner	Schadens- ummen	Stimmigkeit der Auszah- lungen
Outsourcing- Anbieter	Banken Versicherungs- mathematiker	Banken, Makler Finanzberater Autohersteller	Rückversiche- rer Makler	Grosskunden Banken, Makler Rückversicherer IT-Spezialisten	Reparatur- werkstätten Autonome Schadenbüros	Vermögens- verwalter Fondsmanager

Tab. 1: Erfolgsfaktoren und Outsourcing-Potenziale in der Wertkette eines Versicherungsunternehmens

Die erste Frage, ob eine Aktivität beibehalten oder aufgegeben wird, und die zweite Frage, ob fremdbezogen oder selbst hergestellt wird, sind durch eine dritte Frage zu ergänzen, wenn sich ein Unternehmen in einem neuen Geschäftsfeld engagieren oder ein bestehendes Geschäftsfeld erweitern will. Dann muss zuerst herausgefunden werden, welche zusätzlichen Funktionen oder Aktivitäten dazu gebraucht würden. Vorher sollte eine Entscheidung auf Geschäftsfeldebene nicht getroffen werden: hier sehen wir die enge Verzahnung zwischen der Planung auf Geschäftsfeld- und auf Funktionsebene. Eine Entscheidungshilfe kann darin liegen, dass man die jeweils unterschiedlichen Wertketten für die Herstellung einer gleichen oder zumindest einer vergleichbaren Dienstleistung darstellt. Ein einsichtiges Beispiel dafür sind die unterschiedlichen Konzepte des Angebots von Luftverkehrsdienstleistungen. Die hier zu betrachtende Wertkette «Flugdienstleistung» und ihre Einzelaktivitäten reichen grundsätzlich vom Flugscheinverkauf über die Flugsteigabfertigung bis hin zum Flugbetrieb und der Gepäckabfertigung:

Ein Passagierflug von A nach B lässt sich entweder von einem etablierten Carrier mit etablierter Wertkette erbringen, oder von einer Billig-Airline. Dass sich die Strukturen der Wertketten unterscheiden, weiss jeder Fluggpassagier: Die Billig-Airline verzichtet darauf, bestimmte Aktivitäten, die etablierte Fluggesellschaften betreiben, überhaupt durchzuführen. Es entfallen Verkaufsbüros, der Flugscheinverkauf am Flugsteig, Teilflugscheine für Teilstrecken, und zumeist die Platzreservierung sowie die Qualitäts- und Preisdifferenzierung innerhalb des Flugzeuges nach unterschiedlichen Sitzreihen. Für die Analyse der Vorteilhaftigkeit einer neu zu strukturierenden Wertkette muss – ganz abgesehen von der Prüfung einer Verfügbarkeit der Ressourcen – ermittelt werden, ob eine Aktivität einen «Benefit» hat. Das ist dann der Fall, wenn die für die einzelnen Aktivitäten aufzuwendenden Kosten niedriger sein werden als der zu erwartende Kundennutzen, der sich dann auch in dem Preis niederschlägt, den der Kunde zu zahlen bereit ist. In der

Regel wird auch untersucht werden müssen, ob eine Verknüpfung einzelner Aktivitäten zu zusätzlichen Benefits führt.

1.3.2.2 Funktionenanalyse

Die Planung der betrieblichen Funktionen muss darauf gerichtet sein, die Tätigkeiten zu definieren, mit denen im jeweiligen Verantwortungsbereich ein Beitrag zur Umsetzung der Geschäftsfeldstrategien geleistet wird, und die konkrete Ausführung dieser Tätigkeiten festzulegen. Das Erste hat einen strategischen Aspekt, das andere einen operativen – für beides muss geprüft werden, ob die Ausgestaltung der einzelnen Funktionen den Anforderungen entspricht oder entsprechen wird.

Fünf Anforderungen an die Gestaltung betrieblicher Funktionen

Das Management von Funktionsbereichen (bei einer Gliederung des Unternehmens nach Objekten, wie Marktsegmente oder Produktgruppen, der dort für die Funktion Verantwortliche) muss den Rahmen setzen, innerhalb dessen operative Ziele und Massnahmen konkret definiert werden können. Dieser Forderung nach «Konkretisierbarkeit» wird entsprochen, wenn die Funktion exakt so ausgestattet ist, dass sie ihrer Aufgabe nachkommen kann. Geht es etwa um den Einkauf, dann kann die Frage, was wann in welcher Menge zu welchen Konditionen und von wem beschafft werden soll, nur konkret beantwortet werden, wenn dem Einkauf die dazu notwendigen Informationen, gut geschulte Mitarbeiter und entsprechende Entscheidungskompetenzen zur Verfügung stehen.

Die zweite Anforderung ist die nach «Integrierbarkeit»: Die betrieblichen Funktionen müssen die Ziele eines Geschäftsfeldes in der Weise unterstützen, dass alle ihre Potenziale in eine enge Verbindung mit dessen Strategien und Massnahmen gebracht werden. In diesem Kontext haben sie wettbewerbsrelevante Kompetenzen zu entwickeln und auszubauen. Und, wie oben bereits ausgeführt, wird es immer wieder auch zu einer entgegengesetzten Wirkungen kommen, denn gut ausgebaute Kompetenzen in Funktionsbereichen können einem Geschäftsfeld Impulse für seine Strategien liefern. Was das z.B. im Hinblick auf die Wettbewerbsstrategie eines Geschäftsfeldes für die Funktion «Einkauf» bedeutet, ist in der folgenden Tabelle dargestellt:

Wettbewerbsstrategie	Kostenführerschaft	Differenzierung	Nische/Kostenführer	Nische/differenziert
Beitrag der Beschaffung	Einkauf grosser Mengen zu Bestpreisen; hohe Effizienz in Lagerhaltung/Logistik	Einkauf qualitativ hochwertiger Güter; sorgfältige Logistik	Flexibilität bei Einkaufsverhandlungen, Nutzen von Spotmärkten	Adäquate Lieferantenauswahl, flexible Logistik

Tab. 2: Die Integration der Beschaffungsfunktion in die Wettbewerbsstrategie

Die dritte Anforderung liegt in der Koordinierbarkeit. Hier geht es um die Fähigkeit, die einzelnen Funktionen wirkungsvoll aufeinander abzustimmen und ihre Interdependenzen auf die Ziele der Geschäftsfelder hin auszurichten. Je komplexer die gegenseitigen

Abhängigkeiten sind, umso wichtiger wird die Koordinationsaufgabe. Ein typischer Fall ist die Schnittstelle zwischen Vertrieb und Fertigung: Das Marketing will den Kunden eine hohe Variation von Produkten anbieten, der Produktion ist am liebsten eine enge Produktpalette in grossen Losen bei hoher Auslastung. Die richtige Lösung liegt in der Mitte zwischen «totaler» Kundenorientierung und «totaler» Effizienz, und sie zu finden, erleichtert heute die moderne Kommunikations- und Informationstechnologie.

Ein vierter Erfolgsfaktor für die Wahrnehmung der Funktionen liegt in der Kooperationsfähigkeit. Damit ist gemeint, dass jede Koordination auch nach Synergien oder Verbundvorteilen streben muss. Nicht zuletzt gilt das in einer nach Objekten gegliederten Organisation, in der jede Funktion im Unternehmen mehrfach vertreten ist, nämlich in jedem ihrer Geschäftsfelder (mindestens) einmal. Der durch eine solche Organisation anvisierte Vorteil der besseren Positionierung in den Märkten des Unternehmens kann leicht verloren gehen, wenn die für Funktionen in dem einen Geschäftsfeld Verantwortlichen ihr Wissen nicht mit Kollegen aus einem anderen Geschäftsfeld teilen. Wird das Wissen geteilt, werden Ressourcen gemeinsam genutzt und in neu hinzutretende Geschäftsfelder transferiert, kann dies für alle dazu führen, dass sie insgesamt dem Wettbewerb überlegen sind.

Der fünfte Erfolgsfaktor ist die «Selektionsfähigkeit»: In den Funktionen muss die Verantwortung dafür liegen, die Art der Aufgabenerfüllung so zu wählen, dass jedes der Geschäftsfelder die angestrebte Wettbewerbsposition erreicht. Die grobe Entscheidung, welche Kompetenzen aufzubauen sind, mag auf der obersten Führungsebene getroffen werden; aber aufgrund ihrer Detail- und Sachkenntnis müssen die Funktionsbereiche an diesen Selektionsentscheidungen beteiligt werden. Sie haben dann zu präzisieren, welches Portefeuille an Kompetenzen genau benötigt wird.

Wirkungsrichtungen und Wirkungszusammenhänge

Die Funktionenanalyse hat die Wirkung bestehender und geplanter Aktivitäten zu untersuchen, d.h. ihren Beitrag zur Lösung der dem Bereich übertragenen Aufgaben. Ziel ist, Wirkungsweisen, Wirkungsgrade und deren Zusammenhänge herauszufinden sowie Schwachstellen der Arbeitsabläufe und der Organisation. Darauf aufbauend ist die Ausgestaltung der Funktionen zu planen und zu optimieren. Hier wird die althergebrachte Technik der ingenieurtechnischen Wertanalyse von Produkten, deren Arbeitsplan z.B. in der DIN-Norm 69910 festgelegt ist, auf die Betrachtung betrieblicher Aktivitäten übertragen. Das Verhältnis von Nutzen zu Aufwand, das im Mittelpunkt der Wertanalyse steht, entspricht dem «Benefit» einer Aktivität innerhalb einer Wertkette, wie er oben beschrieben wurde.

Im Folgenden wird für die Marketing-Funktion veranschaulicht, wie die fünf auf die absatzfähige Leistung bezogenen Aktivitäten «Definieren, Bereitstellen, Verkaufen, Umsetzen, Ausbauen» untereinander, mit dem Geschäftsfeldziel und mit der für die Aufgaben des Marketing zu schaffenden Infrastruktur verknüpft sind (Abb.3). Wirkungszusam-

menhänge dieser Art müssen sichtbar gemacht werden, damit das Verhältnis von Input und Output der Marketing-Aktivitäten (der «Benefit») geplant und gemessen werden kann.

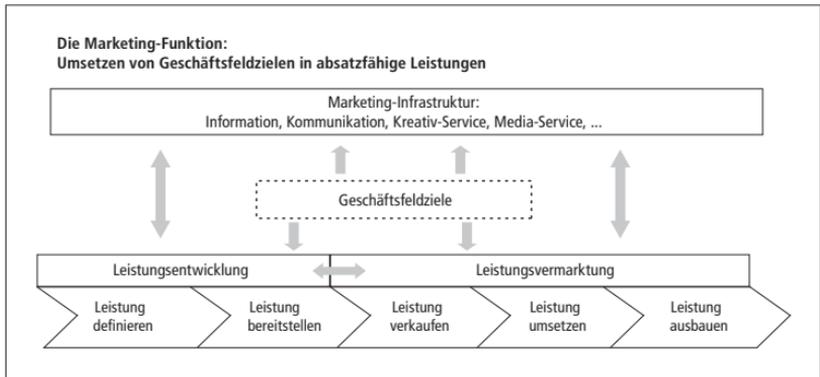


Abb. 3: Die Wirkungsbeziehungen der Marketing-Funktion

Sind die Wirkungsbeziehungen analysiert, kann festgestellt werden, bei welcher Aktivität Input und/oder Output verändert werden müssen, um die Performance der Funktion zu erhöhen (eine Planungsarbeit), und es können die Ursachen für Performancelücken (gemessen als Abweichungen vom Plan) aufgedeckt werden. Das liefert Erkenntnisse darüber, an welchen «Stellhebeln» anzusetzen ist, um eine bessere Performance herbeizuführen.

Da in der betriebswirtschaftlichen Terminologie aus alter Tradition – begründet unter anderem durch die vormalige «Kaiserliche und Königliche (k.u.k.) Exportakademie» in Wien – auch der Begriff «Funktionen des Handels» verwendet wird, sei an dieser Stelle darauf verwiesen, dass diese Begriffsverwendung eine andere ist als die hier für betriebliche Funktionen gebrauchte. Üblicherweise wird beim Handel gesprochen von

- *Überbrückungsfunktionen* (Überbrücken von Raum, Zeit, Finanzen, Risiko),
- *Dienstleistungsfunktionen* (Interessenwahrung für Lieferant und Käufer, Beratung/Information, Markterschließung), und
- *Warenfunktionen* (Ausgleich von Mengen, Sortiment und Qualität).

Auch in dieser Weise kann die Wertschöpfung eines Handelsbetriebs in einzelne Elemente gegliedert werden, und auch in dieser Gliederung können Aufgaben analysiert, geplant und kontrolliert werden. Aber dies ist eher ein «Denkmodell»; hingegen stellt die Wertkette ein «Betriebsmodell» dar, das auch unternehmensspezifische Ausprägungen erlaubt.