

SCHÄFFER
POESCHEL

Péter Horváth/Uwe Michel (Hrsg.)

Controlling integriert und global

Erfolgreiche Steuerung
von komplexen Organisationen

2013
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Herausgeber:

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, Aufsichtsratsvorsitzender der Horváth AG, Stuttgart, und Geschäftsführer der International Performance Research Institute gGmbH (IPRI), Stuttgart;

Dr. Uwe Michel, Mitglied des Vorstands der Horváth AG, Stuttgart.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

ISBN 978-3-7910-3321-1

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

© 2013 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft • Steuern • Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt/Jessica Joos
Satz: DTP + TEXT Eva Burri, Stuttgart • www.dtp-text.de
Druck und Bindung: Kösel, Krugzell • www.koeselbuch.de

Printed in Germany
September 2013

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

I. Controlling integriert und global – Zukunftsorientierte Steuerungs- konzepte

Controlling integriert und global – Erfolgreiche Steuerung in einem volatilen Marktumfeld

Lutz Meschke/Dr. Olaf Leistert/Ralf Knoll*

- 1 Der Porsche Konzern
- 2 Volatiles Marktumfeld und Einflussgrößen aus Sicht von Porsche
- 3 System zur Steuerung in einem volatilen Marktumfeld
 - 3.1 Ziel der Steuerung
 - 3.2 Strategische Steuerung
 - 3.3 Operative Steuerung
- 4 Zusammenfassung

Literatur

* Lutz Meschke, Vorstand Finanzen und IT, Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG, Stuttgart; Dr. Olaf Leistert, Hauptabteilung Controlling, Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG, Stuttgart; Ralf Knoll, Hauptabteilung Controlling, Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG, Stuttgart.

1 Der Porsche Konzern

Der heutige *Porsche* Konzern hat seinen Ursprung in der Gründung des *Porsche* Ingenieurbüros 1931 durch *Ferdinand Porsche* in Stuttgart. Bis Mitte der 1980er Jahre befand sich das Unternehmen im stetigen Wachstum. Hauptwachstumstreiber war hierbei der 1963 vorgestellte Sportwagen 911. Er verkörpert wie kein anderes Modell die Marke *Porsche* und feiert dieses Jahr seinen 50. Geburtstag. Der Versuch der Erweiterung der Fahrzeugmodellpalette geriet Ende der 1980er Jahre ins Stocken, und *Porsche* befand sich bis Mitte der 1990er Jahre in einer tiefgreifenden Unternehmenskrise. Mit Vorstellung des *Porsche Boxsters* in 1996 gelang es, die Modellpalette nachhaltig zu erweitern. Das Unternehmen beschreitet seitdem einen starken Wachstumspfad. Neben dem *Boxster* kamen 2002 der Geländewagen *Cayenne*, 2005 der *Cayman* sowie 2009 der Gran Turismo *Panamera* auf den Markt. Anfang 2014 wird mit dem sportlichen Geländewagen *Macan* die fünfte *Porsche* Modellreihe in das Produktprogramm aufgenommen. Diese Modellreihe ist ein wesentlicher Baustein, um entsprechend der *Porsche* Strategie 2018 den Fahrzeugabsatz von ca. 143.000 Einheiten im Geschäftsjahr 2012 auf über 200.000 Fahrzeuge im Jahr 2018 zu steigern.

Seit 1.8.2012 gehört *Porsche* vollständig zum *Volkswagen* Konzern. Der *Porsche* Konzern selbst besteht aus über 100 Einzelgesellschaften und ist weltweit in 125 Märkten aktiv. Neben dem eigentlichen Fahrzeuggeschäft betätigt sich der *Porsche* Konzern in weiteren Geschäftsfeldern. Zu nennen sind hier die Financial Services, die Consulting Services, die Engineering Services mit klassischen Ingenieursdienstleistungen sowie das Geschäftsfeld Design. Insgesamt erwirtschafteten in 2012 ca. 17.500 Mitarbeiter einen Umsatz von 13,9 Mrd. Euro sowie ein operatives Ergebnis von 2,4 Mrd. Euro bei einer operativen Umsatzrendite von 17,6 %.

Um das weitere Wachstum des *Porsche* Konzerns zu steuern, wurde im Jahr 2011 die »Strategie 2018« erarbeitet. Im Mittelpunkt steht dabei das wertschaffende Wachstum des Unternehmens, konkretisiert in vier abgeleiteten Topzielen (s. Abbildung 1):

- Kundenbegeisterung durch ein einzigartiges Kauf- und Besitzerlebnis
- Exzellenter Arbeitgeber und Wirtschaftspartner
- Absatz \geq 200.000 Fahrzeuge mit *Porsche* typischem Preispremium
- Umsatzrendite \geq 15 % und Kapitalrendite \geq 21 %

Für alle sieben Unternehmensressorts, für die weiteren Geschäftsfelder sowie für die Querschnittsfunktionen wurden innerhalb der Strategie 2018 Handlungsfelder festgelegt, konkrete Maßnahmen/Initiativen daraus abgeleitet und Kennzahlen zu deren Steuerung definiert, um die Umsetzung der genannten vier Topziele sicherzustellen.

Die grundsätzliche Controllingphilosophie bei *Porsche* ist die Sicherstellung der ziel- und ergebnisorientierten Planung und Steuerung des Unternehmens. Das Controlling orientiert sich am *Controllingregelkreis* aus Planung und Steuerung. Funktional ist Controlling eine Aufgabe sowohl vom Management als auch vom Controllingbereich. Das Controlling als Organisationseinheit ist dafür verantwortlich, die controllingbezogenen Prozesse, Instrumente und Systeme im Unternehmen zu betreuen und fortlaufend an unternehmensinterne und -externe Anforderungen anzupassen. Zudem unterstützt das Controlling als Business Partner das Management bei seinen Entscheidungen. Es nimmt

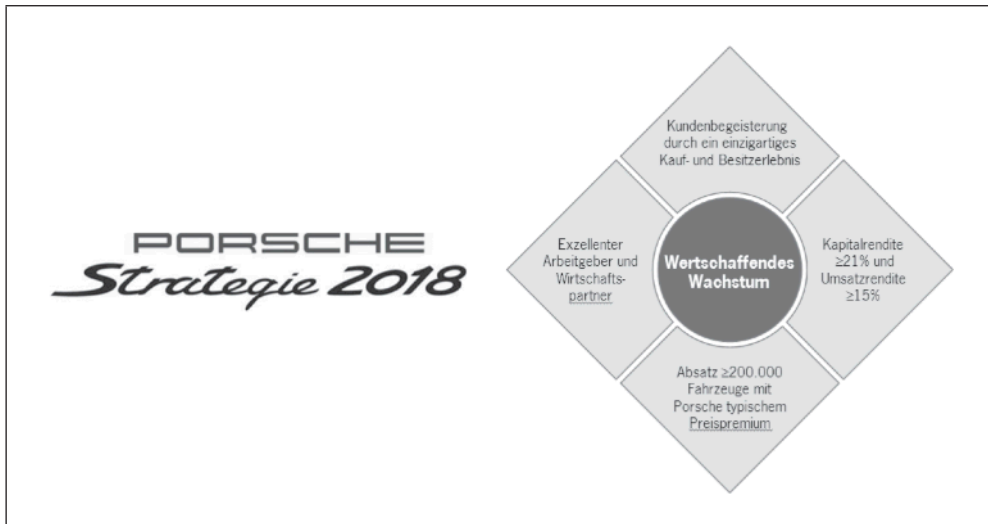


Abb. 1: Porsche Strategie 2018

dabei neben der reinen Informationsversorgungsfunktion eine permanent begleitende Rolle als Berater bei der Entscheidungsfindung ein.

Eine wesentliche Leitlinie des Controllings ist im Rahmen der Strategie 2018 die Verankerung von Flexibilität und Skalierbarkeit in den Organisations- und Kostenstrukturen. Wie im folgenden Beitrag näher erläutert wird, sieht *Porsche* darin ein zentrales Element zur Steuerung in volatilen Märkten. Die Absicherung von Flexibilität und Skalierbarkeit ist dementsprechend ein ressortübergreifendes Handlungsfeld im Rahmen der Strategie 2018 und begründet sich auch auf den Erfahrungen aus der weltweiten Wirtschaftskrise in den Jahren 2008 und 2009.

Ausgelöst von der Finanzkrise, insbesondere durch die Insolvenz von *Lehman Brothers*, befand sich der weltweite Fahrzeugmarkt in den Jahren 2008 und 2009 in einer Absatzkrise. Extreme Absatzrückgänge von über 20 % waren zu verkräften und stellten die Fahrzeughersteller vor erhebliche Probleme im Bereich der Kostenstrukturen und Liquidität. Auch *Porsche* konnte sich dieser Entwicklung nicht entziehen. Derartige Absatz- und Umsatzrückgänge waren bis dato in der Automobilbranche nicht vorhersehbar und bei Eintritt der Krise kaum vorstellbar. Selbst in der ersten Hälfte des Jahres 2008 haben weder die makroökonomischen Konjunkturprognosen noch die automobilspezifischen Marktprognosen auf eine bevorstehende Krise hingedeutet. Die Erfahrungen aus der Krise gehen in das im Folgenden vorgestellte System bei *Porsche* zur Steuerung des Konzerns in einem volatilen Marktumfeld ein. Zuvor wird das Verständnis zum volatilen Marktumfeld und zu Einflussgrößen für Volatilität diskutiert.

2 Volatiles Marktumfeld und Einflussgrößen aus Sicht von Porsche

In der Ökonomie wird der Begriff Volatilität für kurzfristig auftretende Schwankungsbreiten und -häufigkeiten von wirtschaftlichen Parametern in Märkten wie bspw. Preisen, Absatzmengen, Wettbewerbsposition verwendet (vgl. *Internationaler Controllerverein eV* 2012, S. 2; *Losbichler* 2012, S. 4). Die Unternehmen müssen auf die Veränderung der wirtschaftlichen Parameter reagieren. Dies erfolgt in der Regel über eine Anpassung der Kostenbudgets, Kapazitäten und/oder Unternehmensorganisation an die geänderten Parameter. Diese Anpassungsfähigkeit wird als Wandlungsfähigkeit oder *Flexibilität* bezeichnet. Sie ist eine Voraussetzung zur Sicherung des Unternehmensfortbestandes in einem volatilen Marktumfeld (vgl. *Kieninger* 2012, S. 6). Insbesondere seit der Wirtschafts- und Finanzkrise in 2008/2009 wird das Marktumfeld zunehmend als volatil mit mehr oder weniger starken Schwankungen bei wirtschaftlichen Parametern empfunden. Dies führt im Allgemeinen zu einer Unsicherheit bei Entscheidungsträgern. Dynamik und Unsicherheit gelten aber nicht nur für die Gegenwart, sondern erschweren für Unternehmen auch die Prognose der relevanten Parameter zur Ausrichtung der zukünftigen Unternehmensaktivitäten.

Allein die Fähigkeit eines Unternehmens, sich an ein geändertes Marktumfeld anzupassen, ist für den Unternehmensfortbestand nicht ausreichend. Zusätzlich ist es zwingend erforderlich, sehr kurzfristig auf die Änderung der Parameter zu reagieren. Die Gegensteuerungsmaßnahmen, insbesondere in Kostenbudgets, Kapazitäten und Unternehmensstrukturen, sind schnell umzusetzen. Für die Unternehmenssteuerung in einem volatilen Marktumfeld ist aus diesem Grund eine zeitnahe Information über aktuelle und zukünftige Entwicklungen von sehr hoher Wichtigkeit, um Chancen und Risiken für das Unternehmen zu erkennen und darauf reagieren zu können (vgl. *Internationaler Controllerverein eV* 2013, S. 2). Informationen zum Marktumfeld werden aufgrund der Komplexität von realen Wirkungszusammenhängen im Markt nicht immer vollumfänglich vorliegen. Daher wird versucht, mittels Indikatoren die Komplexität zu reduzieren und über diese die kurz-, mittel- und langfristigen Entwicklungen im Marktumfeld abzuleiten.

Porsche sieht sich im Marktumfeld diversen kurz- und langfristig orientierten Einflussgrößen zur Entwicklung von wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen gegenübergestellt. Je nach Ausmaß der Entwicklung resultiert hieraus eine Volatilität mit einer kurz- und/oder langfristigen Wirkungsdauer. Das Ausmaß der Entwicklung von einer oder mehreren Einflussgrößen kann zu einem »Megatrend« führen. Beispiele für Einflussgrößen sind:

- *Wirtschaftliche Situation* (Wirtschaftswachstum/-abschwung in Märkten und Regionen)
- *Wettbewerbssituation* (Markentreue, Kundenbindung, gleiche Strategie von Wettbewerbern und *Porsche*, limitierter Zugang zu Vertriebskanälen)
- *Produktakzeptanz* durch Kunde (unterschiedliche Anteile der Modellreihen im Absatzmix nach Markt/Region, gesellschaftliche Akzeptanz von Technologien wie [Plug-in-]Hybridtechnik und Diesel)

- *Individualbedürfnisse* (zunehmender Individualismus mit Anspruch nach »maßgeschneiderten« Produkten: kundenspezifische Ausstattungen und Liefertermine, kurzfristige Änderungen von Bestellungen müssen möglich sein)
- *Regulatorische, politische Vorgaben* (landespezifische Sicherheitsstandards, [Sonder-] Steuern, Zölle sowie Verordnungen zu CO₂-Emissionen/Flottenverbrauch, allgemeine und branchenrelevante Gesetzgebung)
- *Soziokulturelle Entwicklung* (Bevölkerungs- und demografische Entwicklung, Einkommensstruktur, Haushaltsformen, Lebensstandard, Konsumbedarf nach Luxusprodukten, Nachhaltigkeit der Produkte)

Auf die Entwicklung dieser Einflussgrößen reagiert *Porsche* auf vielfältige Weise, wie nachfolgend an Beispielen aufgezeigt wird.

- Auf die regional differenzierte wirtschaftliche Entwicklung folgt *Porsche* mit der Gründung neuer Importeursgesellschaften (z. B. der Markteintritt zu einem im Wettbewerbsvergleich frühen Zeitpunkt in China sowie aktuell Südkorea) und dem Ausbau des Fahrzeugabsatzes in Wachstumsmärkten.
- Im Geschäftsmodell »Fahrzeug« ist die Verbreiterung der Produktbasis in Form von neuen Modellen (Markteinführung *Macan* Anfang 2014) sowie die Ausweitung der Produkte für Individualausstattung bei In- und Exterieur ein Resultat auf den zunehmenden Anspruch nach »maßgeschneiderten« Produkten.
- Auf die zunehmenden Anforderungen aus der CO₂-Gesetzgebung weltweit, aber auch auf die Anforderungen der Konsumenten nach Nachhaltigkeit der Produkte hat *Porsche* die Entwicklung in den Antrieb durch alternative Energien intensiviert. So ist der *Panamera S E-Hybrid* der weltweit erste Plug-in-Hybrid in der Luxusklasse und der *918 Spyder* der erste Plug-in-Hybrid Hochleistungsportwagen der Welt.
- Die Anforderungen von Kunden nach der Kaufphase sind nicht weniger vielschichtig. Viele Kunden erwerben im Zeitablauf mehrere Fahrzeuge oder besitzen gleichzeitig mehr als ein *Porsche*-Fahrzeug. Dies ist als deutliches Zeichen für eine sehr hohe Zufriedenheit und Treue zur Marke *Porsche* zu werten. Zur Sicherstellung und weiteren Steigerung von Markentreue, der Kundenzufriedenheit mit dem Produkt sowie der Kauf- und Servicezufriedenheit ist ein internationales und umfassendes Customer Relationship Management installiert.

Die Vielzahl der Einflussgrößen, aber auch deren mögliche unterschiedliche ggf. auch gegensätzliche Entwicklung, führen zu einem komplexen Marktumfeld für *Porsche*. Dies ist durch eine mehr oder minder existente Volatilität geprägt. Zur erfolgreichen globalen Unternehmenssteuerung ist daher ein System durch das *Porsche* Controlling geschaffen worden, das die Komplexität des Marktumfelds sowie die Gefahr einer immanenten Volatilität berücksichtigt. Dieses System wird fortlaufend an das sich ändernde Marktumfeld angepasst. Entsprechend des in Kapitel 1 aufgezeigten Selbstverständnisses des *Porsche* Controllings muss dieses Controllingsystem die ziel- und ergebnisorientierte Unternehmensführung und -steuerung sowohl auf der strategischen als auch auf der operativen Steuerungsebene unterstützen. Das Ziel dieses Systems sowie die Kernpunkte der strategischen und operativen Steuerung mit diesem System werden im nachfolgenden Kapitel 3 erläutert.

3 System zur Steuerung in einem volatilen Marktumfeld

3.1 Ziel der Steuerung

Wie die vorangegangenen Ausführungen zeigen, ist das System zur Steuerung des *Porsche* Konzerns in einem volatilen Marktumfeld sowohl auf die operative als auch auf die strategische Steuerungsebene auszurichten. Auf beiden Steuerungsebenen wird das Ziel verfolgt, bei unerwarteten Änderungen von den zuvor genannten Einflussgrößen jederzeit eine adäquate Reaktionsfähigkeit und damit eine ebensolche Flexibilität zur Anpassung an diese Änderung zu haben. Primär im Fall eines Absatzrückgangs soll hierdurch die fortlaufende Sicherstellung der Liquiditäts- und Ergebnisziele des *Porsche* Konzerns aus der Strategie 2018 gewährleistet werden.

Die grundsätzliche Ausgestaltung der Steuerung auf der strategischen Ebene differiert von der auf der operativen Ebene. Die Schwerpunkte auf der strategischen Steuerungsebene liegen in dem Erkennen von Trends zu wirtschaftlichen Daten und Kundenanforderungen in den jeweiligen relevanten Absatzmärkten. Weiterhin sind organisationale Strukturen zu schaffen sowie Maßnahmen zu entwickeln und in einer »Toolbox« vorzuhalten, um auf ein volatiles Marktumfeld flexibel reagieren zu können. Auf der operativen Ebene steht die kurzfristige Reaktion auf Volatilität im Marktumfeld innerhalb der vorhandenen Strukturen im Vordergrund. Hierbei ist eine jederzeitige Handlungsfähigkeit bei gegebener Volatilität sicherzustellen, u. a. durch die Anpassung des Geschäftsmodells und/oder die Umsetzung von vorgehaltenen Maßnahmen.

Diese Steuerung ist als eine *proaktive* Steuerung der unternehmerischen Risiken ausgerichtet. Sie setzt eine bereits beschriebene Flexibilität zur bedarfsgerechten Anpassung von Kostenbudgets, von Kapazitäten und von der Unternehmensstruktur voraus. Wie in Abbildung 2 dargestellt, sind in einem Regelprozess zuerst die Möglichkeiten zur Flexi-

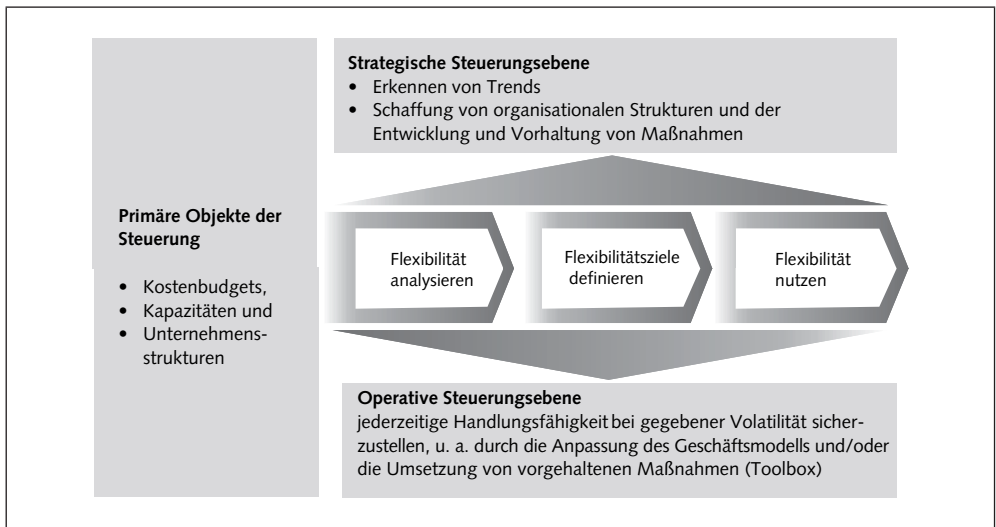


Abb. 2: Ziel des Systems zur Steuerung in einem volatilen Marktumfeld bei *Porsche*

bilisierung zu analysieren. Anschließend sind aus der Analyse heraus Flexibilisierungsziele zu definieren, um die Flexibilität bei Eintritt der Krise adäquat nutzen zu können.

3.2 Strategische Steuerung

Gemäß der Diskussion in Kapitel 2 resultieren aus den diversen Einflussfaktoren und den sich daraus ergebenden Marktanforderungen eine Komplexität und ein permanentes Volatilitätsrisiko im Marktumfeld für *Porsche*. Eine Nicht- oder Mindererfüllung von Anforderungen kann zu (unerwarteten) Schwankungen im Auftragseingang sowie im Absatz führen. Diese Volatilität führt zu Handlungsbedarfen in der operativen und strategischen Unternehmenssteuerung. Auf der strategischen Steuerungsebene ist zum einen die Entwicklung von Parametern zu relevanten Einflussgrößen zu prognostizieren und in der strategischen Unternehmensplanung zu berücksichtigen. Zum anderen sind hieraus abgeleitete Strukturen zu schaffen, die eine Flexibilität in Kapazitäten und darauf aufbauend in Kostenbudgets sicherstellen, damit diese Flexibilität bei Eintritt einer Krise genutzt werden kann. Auf der strategischen Ebene wird hierfür ein Set von diversen Maßnahmen und Instrumenten eingesetzt.

Porsche stützt die Prognose der mittel- und langfristigen Entwicklungen von relevanten Einflussgrößen auf diverse Quellen. Volkswirtschaftliche Einflussgrößen werden z. B. über Marktstudien

- zum Bruttoinlandsprodukt,
- zu Rohstoffpreisen bzw. Wechselkursen und
- zur Entwicklung des Zinses, der Inflation sowie des Vermögenszuwachses in einem Markt mittels Index zum *High Net Worth Individual* (HNWI) abgeleitet.

Branchenbezogene Prognosen werden mit fahrzeugbezogenen Marktstudien von bspw. *R.L. Polk & Co.* oder *IHS Global Inside* gestützt. Ergänzt werden die extern erhobenen Studien durch interne Marktprognosen aus einer Expertenvernetzung im *Porsche* sowie *Volkswagen* Konzern (»Konzernintelligenz«). In der Gesamtheit resultiert hieraus die Datenbasis zur Ableitung der strategischen Planung.

In der strategischen Planung, die von dem Bereich Strategie- und Organisationsentwicklung verantwortet wird, wird jährlich eine Entwicklung des *Porsche* Konzerns für die kommenden zehn Jahre erstellt und durch den Vorstand verabschiedet. Dieser Prozess basiert auf einem zentralen Ansatz und ist als rollierende Planung angelegt. Jedes Jahr verschiebt sich der Betrachtungshorizont in der strategischen Planung um ein Geschäftsjahr. Die Planung für neun Geschäftsjahre aus der zurückliegenden Planungsrunde wird an aktuelle Prämissen angepasst.

Die Planungsrunde vollzieht sich in einem mehrstufigen Prozess, in dem das Controlling auf den einzelnen Prozessstufen unterschiedlich intensiv eingebunden ist. Zu Beginn des Prozesses steht die Prämissenfindung für den aktuellen Planungsprozess hinsichtlich der Fahrzeugsegmente, dem Produkt-Cycle-Plan, der Produkttechnik und den Preisen durch die jeweils verantwortlichen Fachbereiche. Diese Prämissen stellen den Referenzpunkt für

die Planungsrunde als sogenannte »Nulllinie« dar. Auf dieser Planungsbasis erfolgt die Ausplanung von den aus Gesamtplanungssicht wichtigen Teilplänen durch das Controlling zusammen mit den Fachbereichen. Die Teilpläne stellen bei *Porsche* Ausschnitte aus der Gesamtplanung dar und haben den Charakter eines Finanzbudgets oder einen unmittelbaren Bezug dazu (z. B. Absatz, Marketing-, Entwicklungs- und Personalkosten sowie Investitionen). Der Grund für die Bildung von Teilplänen ist zum einen die Reduktion der Planungskomplexität und zum anderen die stärkere Fokussierung auf den Teilplan bei seiner Diskussion. Das Zusammenführen der Teilpläne für die Ergebnisplanung des *Porsche* Konzerns erfolgt durch das Controlling in der nächsten Stufe.

Ergänzend zur Ausplanung der Nulllinie als das wahrscheinlichste Szenario werden im Rahmen der strategischen Planung weitere Szenarien abgeleitet. Hierbei stellen Erwartungen und der Rückgriff auf ökonomische Studien zu Megatrends, Wirtschafts- und Markttrends die Basis für die Ableitung dar. Neben den ökonomischen Daten werden auch vom Konzern festgelegte inhaltliche, ggf. jährlich wechselnde, Schwerpunkte in den Szenarien berücksichtigt (wie z. B. zu regionalen Marktentwicklungen oder zukünftigen CO₂-Regulierungen). Die Bewertung der Kombinationen von Megatrends mit Wirtschafts- und Markttrends nach Eintrittswahrscheinlichkeiten führt neben der Nulllinie zu »Risikoszenarien«. In diesen Szenarien werden Umweltzustände angenommen, die im Marktumfeld im Falle einer Volatilität im Zeitraum der strategischen Planung auftreten können. In der strategischen Planung wären – bei Berücksichtigung eines Schwerpunktes »regionale Marktentwicklung« – neben der Nulllinie drei Risikoszenarien denkbar (s. Abbildung 3):

- Optimistisches Szenario mit Absatzwachstum weltweit gegenüber Nulllinie
- Pessimistisch mit Absatzrückgang weltweit gegenüber Nulllinie
- Pessimistisch mit Absatzrückgang in einer Region gegenüber Nulllinie

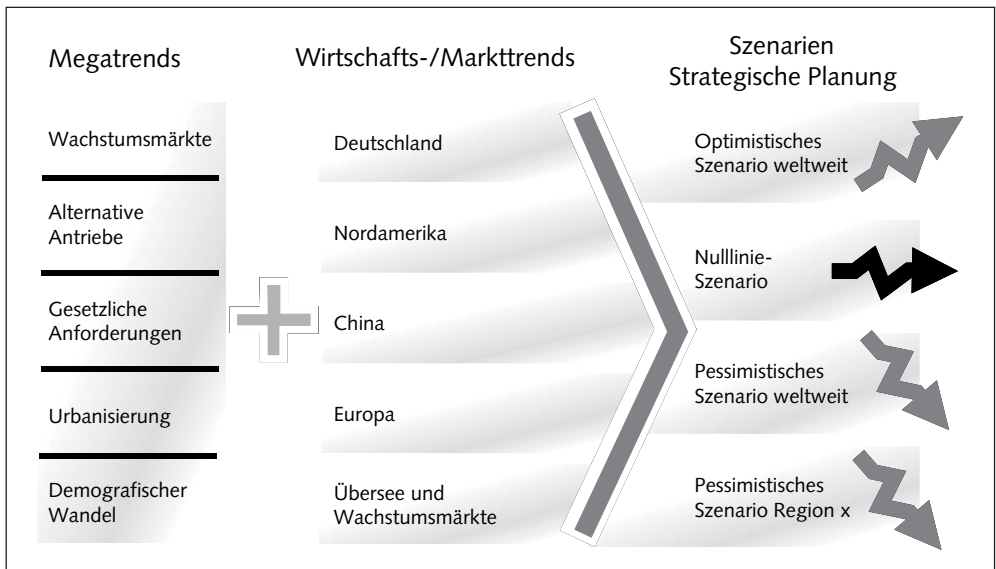


Abb. 3: Ableitung von Szenarien in der strategischen Planung

Aufgrund des sehr unterschiedlichen Kaufverhaltens in den Hauptabsatzmärkten von *Porsche* unterscheiden sich die aufgezeigten Risikoszenarien einerseits im Wirkungsumfang und andererseits in der Wirkungstiefe im Hinblick auf die unterschiedlichen Fertigungsstandorte von *Porsche* Fahrzeugen. *Porsche* Fahrzeuge werden ausschließlich in Deutschland an den Standorten Stuttgart-Zuffenhausen (Sportwagen-Modellreihen 911 und *Boxster*), Leipzig (Modellreihen *Cayenne*, *Panamera* und zukünftig *Macan*) und Osnabrück (*Boxster/Cayman*) produziert. Im Absatz besteht im Regionenvergleich sowohl im Verhältnis als auch im Volumen ein voneinander abweichender Mix bei den Modellreihen. Demzufolge können regionale Absatzrückgänge oder -zuwächse einen unterschiedlichen Einfluss auf die Auslastung der Produktionsstandorte haben.

Im letzten Schritt des Planungsprozesses werden vom Controlling in Zusammenarbeit mit zentralen Planungsstellen die Nulllinie und die Risikoszenarien hinsichtlich der Auswirkung auf Märkte sowie Segmente und damit u. a. auf Absatz, Umsatz, Rendite, operatives Ergebnis, Liquidität und Fixkostenentwicklung bewertet. Hieraus werden Handlungsempfehlungen abgeleitet. Diese Empfehlungen werden dem Vorstand vor Freigabe der strategischen Planung durch das Controlling vorgestellt und erläutert. Entsprechend des in Kapitel 1 aufgezeigten Controllingregelkreises bei *Porsche* stellt der Planungsprozess exemplarisch die Einbindung des Controllings sowohl in einer Planungskoordinations- als auch in einer Beratungs- und Informationsversorgungsfunktion dar.

Mit der Zielrichtung der Flexibilisierung zeigt die strategische Ergebnisplanung, unter Berücksichtigung der Risikoszenarien, Handlungsfelder zur notwendigen Anpassung von z. B. Organisationsstrukturen in der Wertschöpfungskette und in den indirekten Bereichen auf. Dadurch können Maßnahmen vorbereitet werden, um bei Eintritt einer Krise umgehend reagieren zu können. Aus der Festlegung von langfristigen organisatorischen Rahmenbedingungen resultiert eine Flexibilität von Kapazitäten, wie nachfolgend an drei Beispielen zur Entscheidung zu Produktionsstandorten bzw. zur Festlegung des Verhältnisses von Vertragsbindungen externer Dienstleister und eigener Wertschöpfung aufgezeigt wird:

- Nach Beendigung der Dienstleistungsvereinbarung mit *Valmet* über die teilweise Produktion von Fahrzeugen der *Boxster/Cayman*-Modellreihe wird diese Modellreihe seit September 2012 bei der *Volkswagen Osnabrück GmbH* produziert (vgl. *Porsche AG* 2013, S. 117). Diese Partnerschaft hat eine hohe Bedeutung, da im Stammwerk Stuttgart-Zuffenhausen die Kapazitäten für die gesamte Fertigung der beiden Sportwagen-Modellreihen 911 und *Boxster/Cayman* nicht ausreichen.
- Bei der Entwicklung und Erweiterung der Modellpalette nutzt *Porsche* die gemeinsame Entwicklung von Modellen und Baukästen mit Kooperationspartnern im *Volkswagen* Konzern (vgl. *Porsche AG* 2013, S. 89). Ein Beispiel ist die Entwicklung des *modularen Standardantriebsbaukastens* (MSB) auf Basis des *Panamera*-Konzeptes, der auch in anderen Fahrzeugen des *Volkswagen* Konzerns eingesetzt werden kann, oder die Kooperation mit *Audi* bei der Entwicklung der neuen Modellreihe *Macan*. Analog der Fertigungstiefe lässt sich mit der Variabilisierung der Entwicklungstiefe eine Flexibilisierung von Kapazitäten im Entwicklungsbereich installieren.
- Mit den beiden Geschäftsfeldern Consulting Services und Engineering Services können IT- bzw. Ingenieurdienstleistungen von *Porsche* auch am Markt und damit

Dritten angeboten werden. Dies ermöglicht *Porsche* einen Ausgleich zwischen konzerninternen und -externen Leistungsnachfragen und damit eine Flexibilisierung von Kapazitäten.

Die o. g. Maßnahmen befähigen *Porsche*, zusammen mit der nachfolgend aufgezeigten Flexibilität von Kostenbudgets, schnell und wirksam auf Risiken in einem volatilen Marktumfeld reagieren und adäquat steuern zu können.

3.3 Operative Steuerung

Auf der operativen Steuerungsebene liegt der Fokus auf der Sicherstellung einer kurzfristigen Entscheidungs- und Reaktionsfähigkeit bei der Änderung von wirtschaftlichen Parametern. Es sind hierzu geeignete Strukturen zu schaffen, die es ermöglichen, Entscheidungen bei Änderung des Marktumfeldes schnellstmöglich treffen und umsetzen zu können (vgl. *Cunitz/Klingmann/Radtke 2012, S. 40*).

Für eine schnelle Entscheidungsfindung in der kurzfristigen Unternehmenssteuerung wird bei *Porsche* ein Berichtswesen als notwendig erachtet, das die wirtschaftlichen Parameter im Marktumfeld jederzeit aktuell abbildet. Dieses Berichtswesen ist um einen Forecast im operativen Planungszeitraum zu ergänzen, mit dem die Beurteilung der kurzfristigen Entwicklung im Marktumfeld ermöglicht wird. Das *Porsche Controlling* hat das Reporting zu den aktuellen finanziellen Steuerungsgrößen sicherzustellen. Dieses Reporting erfolgt auf Monatsbasis. Eine schnelle Verfügbarkeit der aktuellen finanziellen Steuerungsgrößen wird gewährleistet durch:

- Eine Organisation des Monatsabschlusses als Fast Close und
- eine enge Verzahnung von internem und externem Berichtswesen. Hierdurch werden die Zahl und der inhaltliche Umfang von Überleitungspositionen zwischen Kennzahlen im Controllingreporting zu Kennzahlen im externen Berichtswesen reduziert.
- Die Berichterstattung zwischen *Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG* und wesentlichen operativen Gesellschaften erfolgt in einem einstufigen Prozess. Alle Gesellschaften übermitteln direkt an die *Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG* als Muttergesellschaft im *Porsche Konzern*.
- Das Berichtswesen im Konzern ist harmonisiert und erfolgt in einem integrierten IT-System. Im Sinne einer »one financial language« werden alle Berichte aus einer einheitlichen Datenbasis heraus generiert.

Der Finanzforecast wird innerhalb des Geschäftsjahres mehrmals durchgeführt und ist als bottom-up Forecast mit Ausrichtung auf das aktuelle Geschäftsjahresende organisiert. Ergänzt wird dieser Forecast um eine zentral durchgeführte, rollierende Vorausschauplanung für einen Zeitraum von drei Monaten sowie für das aktuelle Gesamtjahr. Die *Lead-Indikatoren* für die Vorausschauplanung sind die Kennzahlen zum Auftragseingang und zum Absatz. Die Erhebung und Berichterstattung dieser Kennzahlen erfolgt täglich auf Markt-, Regionen- und Modellebene (»daily sales«). Auf Basis dieser Indikatoren zeigt sich für *Porsche* Volatilität in unerwartet auftretenden, kurzfristigen Schwankungen im Absatz und Auftragseingang. Volatilität für *Porsche* kann, muss aber nicht, einhergehen mit einer Volatilität in einem globalen Marktumfeld.

Sowohl der Finanzforecast als auch die Vorausschauplanung berücksichtigen die Resultate aus der mehrmals im Jahr durchgeführten Vertriebsbedarfsplanung als kombinierte Absatz- und Produktionsprogrammplanung. In der Vertriebsbedarfsplanung lassen sich prognostizierte Absatzänderungen in den Märkten abbilden und untereinander abgleichen, um bestehende Produktionskapazitäten optimal auszulasten. Absatzrückgänge auf Fahrzeug- oder Modellebene in einem Markt werden mit Zuwächsen in einem anderen Markt kompensiert. Die Vertriebsbedarfsplanung ist eine Maßnahme aus der in Kapitel 3.1 formulierten Zielstellung für die operative Steuerung, eine jederzeitige Handlungsfähigkeit bei gegebener Volatilität sicherzustellen. Der Schwerpunkt liegt hier auf der kurzfristigen Anpassung von Vertriebs- und Produktionskapazitäten.

In diesem Kontext steht auch das »Porsche integrierte Auftrags- und Ressourcenmanagement System« (PIA). Mit diesem System werden u. a. die Bedarfsplanung für den gesamten Auftragsbestand und die geplanten Produktionstermine gesteuert, die aus den Anforderungen im Kundenbestellprozess resultieren. Bedarfsschwankungen und erforderliche Kapazitätsanpassungen können deutlich früher und zuverlässiger erkannt werden. Der Produktionsverbund mit den eigenen Werken und den Zulieferern lässt sich besser planen und ausrichten.

Neben der Nutzung von kurzfristig flexiblen Kapazitäten ist die Flexibilisierung von Fixkostenbudgets eine weitere Handlungsoption bei dem Eintritt von Volatilität, die insbesondere bei einem Absatzrückgang zur Absicherung des Ergebnisses und der Unternehmensliquidität zum Tragen kommt. Fixkosten sind bei Porsche die Kosten, die – bezogen auf die Absatzmenge – nicht mengenvariabel sind. Diese Definition entspricht dem Verständnis von einem entscheidungsorientierten Kostenrechnungssystem (vgl. Reichmann 2001, S. 132 ff.). Fixkosten bilden die Kosten einer geplanten Betriebsbereitschaft ab (z. B. Mietkosten, Kosten zur Aufrechterhaltung der Infrastruktur bei Gebäuden und IT). Das Kostenvolumen ändert sich nicht automatisch mit der Absatzmenge, ist aber durch gesonderte Entscheidungen zum Betriebsbereitschaftsgrad bzw. zur zeitlichen Wirkungsdauer beeinflussbar (vgl. Reichmann 2001, S. 162).

Das Instrument zur Flexibilisierung von Kostenbudgets wird bei Porsche als eine *Toolbox* dargestellt. Die Toolbox wurde zum ersten Mal in der Krise 2008/09 eingesetzt und seitdem fortlaufend durch das Controlling weiterentwickelt. Sie ist als ein Maßnahmenkatalog zu verstehen. Das Konzept der Toolbox wird im Folgenden dargestellt und beschließt die Ausführungen zur operativen Steuerung.

Die Entwicklung der Toolbox erfolgt in mehreren Schritten. Als Erstes werden Maßnahmen definiert, die zu einer Reduktion von Fixkosten führen (können). Im zweiten Schritt sind die Maßnahmen in einem zweidimensionalen Kontext zu bewerten:

- Zum einen ist der Einfluss der Maßnahmen auf die Sicherung der Kapital- und Umsatzrendite aus der Strategie 2018 und die Sicherung der (Mindest-)Liquidität zu bestimmen.
- Zum anderen ist zu prüfen, unter welchen Restriktionen und mit welcher zeitlichen Fristigkeit die Maßnahmen umgesetzt werden können.

Basierend auf der Bewertung der Maßnahmen ist in der Planung für jede Maßnahme eine individuelle budgetäre Zielflexibilität festzulegen. Die Analyse der Flexibilität von Kostenbudgets wird in zwei Richtungen durchgeführt:

- Die kurzfristige Beeinflussbarkeit im Sinne einer Reduktion von Kostenbudgets ist vom Volumen der bereits bestehenden Verträge mit Lieferanten und Dienstleistern sowie der Dauer der Vertragsbindung abhängig. Diese Beeinflussbarkeit auf Basis der Vertragsbindung wird als technische Flexibilität bezeichnet.
- Kurzfristig beeinflussbare Kostenumfänge können in einer Krise zwar technisch, aber ggf. aus inhaltlichen Gründen nicht reduziert werden. Dies ist zum einen der Fall, wenn Budgets dazu eingesetzt werden, um absatzstimulierende Gegenmaßnahmen einzuleiten (z. B. Mediaauftritte für neues Modell). Zum anderen kann aus der zu entfallenden Maßnahme ein negativer Einfluss auf das Geschäftsmodell resultieren. Die Auswirkungen auf Modellzyklen versucht *Porsche* so lange wie möglich zu vermeiden. Sofern jedoch ein Extremszenario eintritt, werden solche Themen in Frage gestellt, die entweder die geringsten »sunk costs« verursachen oder aber die geringsten Projektergebnisse ausweisen.

Die Ergebnisse der beiden Analyserichtungen können sich voneinander unterscheiden und sind für jedes Kostenbudget gesondert zu bewerten. Die Festlegung eines realistischen Flexibilitätsziels für jedes Kostenbudget ist daher budgetindividuell im Rahmen der Jahresplanung vorzunehmen und vorzugeben. Ziel der Analyse und Ableitung von Zielflexibilität ist, gegenüber dem Satus quo die Flexibilität im Zeitablauf zu steigern und dabei nicht oder in einem geringen Maße in das Geschäftsmodell einzugreifen. Die hierfür erforderlichen Maßnahmen zur Steigerung der Flexibilität sind zu definieren und fortlaufend auf ihre Umsetzbarkeit im Krisenfall hin zu überprüfen, um jederzeit eine (Re)Skalierbarkeit von Kostenbudgets zur Absicherung von Ergebnis und Liquidität bei Marktschwankungen gewährleisten zu können.

Im dritten Schritt werden die Maßnahmen zu Clustern zusammengeführt. Dies erfolgt analog der Bewertung der Maßnahmen nach den beiden Dimensionen »Ergebnis- und Li-

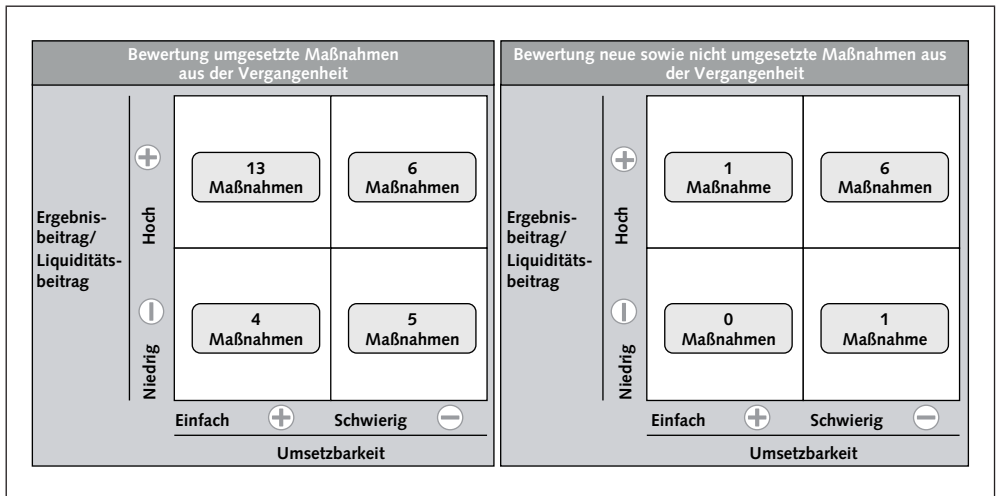


Abb. 4: Maßnahmencluster in der Toolbox

quiditätsbeitrag« sowie »Umsetzbarkeit«. Abbildung 4 zeigt das Ergebnis der Clusterung der aktuell bei *Porsche* vorgehaltenen Maßnahmen in der Toolbox, mit denen kurzfristig bei signifikantem Absatzrückgang zur Absicherung des Ergebnisses und der Unternehmensliquidität reagiert werden kann. Sowohl der Ergebnis- als auch der Liquiditätsbeitrag einer jeden Maßnahme sind definiert. Die Maßnahmen können je nach Intensität der eingetretenen Volatilität selektiv ein- und umgesetzt werden, um die Liquiditäts- und Ergebnisziele des *Porsche* Konzerns aus der Strategie 2018 sicherzustellen.

4 Zusammenfassung

Um nachhaltig erfolgreich am Markt zu bestehen, ist es für Unternehmen schon immer essenziell gewesen, Trends in ihrem Marktumfeld zu erkennen und diese mit den richtigen Produkten zu bedienen. Für Automobilhersteller wie *Porsche*, deren Produkte einen Entwicklungszeitraum von mehreren Jahren haben, besteht die Herausforderung darin, einen Planungshorizont von fünf bis zehn Jahren abzudecken und verschiedene Szenarien innerhalb dieses langen Horizonts bewerten zu können. Durch die Vernetzung von Märkten und ihre weltweite Abhängigkeit lassen sich einzelne Märkte nur noch bedingt abgrenzen. Die Absatzmärkte sind weitestgehend integriert und damit global zu bewerten. Zusammen mit einem schnelllebigen Regelwerk aus Gesetzen und Richtlinien steigt die inhaltliche Komplexität für die Unternehmensplanung fortwährend. Dies führt, trotz Berücksichtigung aller verfügbaren Indikatoren, besonders bei einem langfristigen Planungshorizont zu einer zunehmend hohen Unsicherheit. Entsprechend wichtig ist es für Unternehmen, sich auf eine mögliche Volatilität im Marktumfeld einzustellen.

Das *Porsche* Controlling begegnet dieser Herausforderung auf verschiedenen Ebenen innerhalb der strategischen und operativen Planung. Es identifiziert im Rahmen der strategischen Planung die notwendige Flexibilität und Skalierbarkeit, um auch im Krisenfall handlungsfähig zu bleiben. In der operativen Planung und Steuerung wird diese Flexibilität dann auf- bzw. ausgebaut und in den Kostenbudgets verankert. Durch diese immanente Verankerung bietet das Controlling dem *Porsche* Management die Möglichkeit, im Krisenfall aus einer vorhandenen Toolbox Maßnahmen auszuwählen und mit diesen Maßnahmen erfolgreich durch die Krise zu steuern.

Literatur

- Cunitz, O./Klingmann, P./Radtko, B. (2012), Steuerung & Controlling in volatilen Zeiten – Projekt bei der Bayer CropScience, in: Zeitschrift für Controlling & Management, Sonderheft 2, 2012, S. 39–45
- Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (2013), Geschäftsbericht 2012
- Internationaler Controller Verein eV (2012), Unternehmensinterne Volatilität – Beispiele aus der Automobilindustrie, in: NEWS Ideenwerkstatt Quarterly, Ausgabe 9, Dezember 2012, www.controllerverein.de

- Internationaler Controller Verein eV* (2013), Die Bedeutung der Früherkennung im volatilen Umfeld – Volatilitätsindikatoren identifizieren, in: NEWS Ideenwerkstatt Quarterly, Ausgabe 10, April 2013, www.controllerverein.de
- Kieninger, M.* (2012), Die Unsicherheit beherrschen – Steuerungskonzepte für volatile Ökonomie, in: Horváth, P./Michel, U. (Hrsg.), Controlling und Finance – Steuerung im volatilen Umfeld, Stuttgart 2012, S. 3–19
- Losbichler, H.* (2012), Triple A Controlling – Die Unternehmenssteuerung, in: Controller Magazin, Ausgabe 5, 2012, S. 4–9
- Reichmann, T.* (2001), Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 6. Aufl., München 2001

Wertorientiertes Management schafft Werte – Aber wie geht das?

Dr. Bettina Uhlich*

- 1 Einleitung
- 2 Voraussetzungen für wertorientiertes Management
- 3 Praktische Umsetzung wertorientierter Steuerung und wertorientierten Handelns im Unternehmensalltag
- 4 Kosten- und Ergebnisrechnung – Ein Beispiel für Integration von Daten- und Prozessmodellen
- 5 Fazit: Wertorientiertes Management – Wie geht das?

* Dr. Bettina Uhlich, Leiterin Process & Value Excellence, Evonik Industries AG, Essen.

1 Einleitung

Evonik hat sich für die kommenden Jahre mit der Konzerninitiative *Evonik 2016* drei wesentliche Schwerpunkte gesetzt: Effizienz, Werte und Wachstum. Das ist der Dreiklang, mit dem *Evonik* die Zukunft gestalten wird. Wertorientiertes Management ist für die Umsetzung dieser Schwerpunkte eine wichtige Grundlage, dazu hat das unter *Evonik 2016* laufende PROVE-Programm einen wichtigen Beitrag geleistet. Darüber wird im Folgenden berichtet.

Wertorientiertes Management besteht aus zwei wesentlichen Teilen: Wert und Management. Der Wert für ein Industrieunternehmen ist der Anspruch an Verzinsung des eingesetzten Kapitals, der von den Gesellschaftern erwartet wird. Die Betriebswirtschaft kennt verschiedene Definitionen, um Wert und Wertentwicklung zu messen. Management im Sinne der Unternehmenssteuerung ist die Fähigkeit der Unternehmen, Chancen und Risiken und deren Einflussfaktoren vorausschauend zu erkennen und mit dieser Kenntnis optimale Bedingungen für eine kontinuierliche Wertentwicklung zu schaffen. Neben allgemeinen Einflussfaktoren hat jedes Unternehmen mit markt- und unternehmensspezifischen Einflussfaktoren kurz-, mittel- und langfristig zu tun. Vor diesem Hintergrund ist wertorientiertes Management die Summe der unternehmensinternen Fähigkeiten wertbeeinflussende Faktoren zu kennen, messbar zu machen und auf allen Führungs- und Fachebenen bzw. -bereichen auf die Ziele nachhaltiger Wertentwicklung auszurichten. Damit wird deutlich, wertorientiertes Management ist nicht nur die Verantwortung von wenigen Managern oder von Controlling, sondern ist Teil der Unternehmenskultur, der gesamtunternehmerischen Steuerung und aller im Unternehmen tätigen Mitarbeiter. Es geht darum, innovative und kreative Energie des Unternehmens in Wertgenerierung umzusetzen. Das geht nicht ohne ganzheitliches und systematisches Konzept, ohne Disziplin und Investitionen in Ausbildung, Ideen und moderne betriebswirtschaftliche Methoden und Technologien.

Evonik hat in diese Voraussetzungen systematisch investiert und mit dem Konzernprogramm PROVE – Process & Value Excellence – mit einer nachhaltigen Umsetzung begonnen. *Evonik* ist heute ein weltweit führendes Unternehmen der Spezialchemie (in 2012: Umsatz von 13,6 Mrd. EUR; Kapitalrendite [ROCE] 17,2 %). 80 % des Umsatzes wird aus führenden Marktpositionen erwirtschaftet, hier liegt ein besonderer Fokus für profitables Wachstum. *Evonik* gliedert die Geschäfte in drei Segmente, die nach wesentlichen Megatrends ausgerichtet sind. *Evonik* ist in 24 Ländern mit Produktionsstandorten vertreten und in über 100 Ländern aktiv. Die globale Organisation basiert auf einer Matrixorganisation, die globale Geschäftsverantwortung liegt bei den operativ tätigen Geschäftsbereichen. Historisch ist *Evonik* aus verschiedenen Chemieunternehmen mit teilweise mittelständischen Strukturen entstanden. Jedes der Vorgängerunternehmen hatte neben individuellen Geschäftsprozessen eigene Rechnungswesen-, Controlling- und IT-Systeme mit sehr hoher Komplexität und nur »lockerer« Integration auf Konzernebene. Damit waren nicht nur hohe Kosten, sondern auch in gewissem Maße Intransparenz und limitierte Wachstumsmöglichkeiten verbunden. Mit dem Konzernprogramm PROVE konnten wesentlich neue Voraussetzungen für die Erreichung der strategischen Wachstumsziele im Sinne von Markt- und Unternehmenswert, also für wertorientiertes Management, geschaffen werden.

2 Voraussetzungen für wertorientiertes Management

Mit der Entscheidung wertorientiertes Management im gesamten Unternehmen einzuführen, mussten wesentliche Voraussetzungen geschaffen werden:

Für Transparenz

- a) Standards für die Führungs- und Steuerungsgrößen des Konzerns
- b) Standards für wesentliche Werttreiber der operativen Geschäfte
- c) Standards für Effizienz- und Effektivitätsgrößen der operativen Geschäftsprozesse
- d) Integriertes und konsistentes Datenmodell auf Konzern- und Geschäftsprozessebene

Für Geschäftsprozesse

- e) Vereinheitlichtes Modell für alle Geschäftsprozesse
- f) Harmonisierte Geschäftsprozesse
- g) Harmonisierte Stammdaten für Partner- und Materialdaten

Für effiziente IT-Plattformen

- h) Globale IT-Plattform für die Unternehmensprozesse (ERP)
- i) Globale Plattform für Geschäftsanalysen und -reporting (Business Warehouse)

Neben diesen betriebswirtschaftlichen und technischen Voraussetzungen ist die Wirksamkeit eines wertorientierten Managements durch kulturelle Rahmenbedingungen beeinflusst. Transparenz und Transparenzkultur, Steuerungskennzahlen und Verantwortung, Zielgrößen und Bonusmodelle sind in diesem Sinne aufeinander abzustimmen.

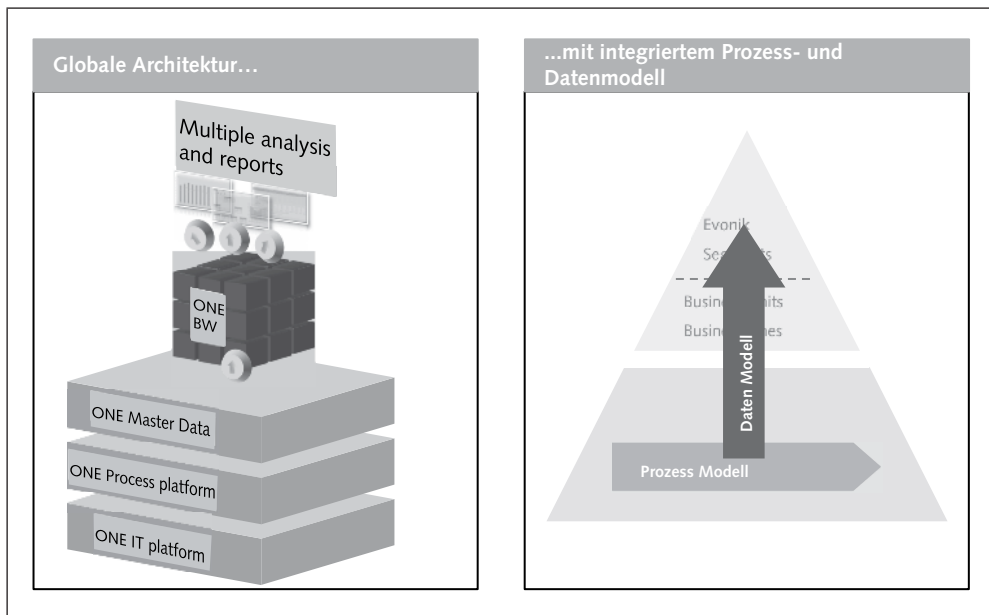


Abb. 1: Integriertes Prozess – und Datenmodell sichert Transparenz und konsistente Daten

Die konkreten Ziele von PROVE sind auf die Schaffung der wesentlichen technischen, prozessualen und betriebswirtschaftlichen Voraussetzungen ausgerichtet. Die Umsetzung beginnt an der Basis der Wertschöpfung, den Geschäftsprozessen mit integrierten Mengen- und Werteflüssen, die auf einem einheitlichen *Evonik*-Prozessmodell und auf einem integrierten Datenmodell aufbauen. Einmal gebuchte operative Daten können für Analysen flexibel aufbereitet werden und Analysesichten für steuerungsrelevante Fragestellungen konsistent erzeugt werden.

Mit dem PROVE-Programm werden die notwendigen Voraussetzungen für wertorientiertes Management in die Unternehmenspraxis umgesetzt.

3 Praktische Umsetzung wertorientierter Steuerung und wertorientierten Handelns im Unternehmensalltag

Vereinheitlichte und integrierte Prozess- und Datenmodelle sind wesentliche Grundlage wertorientierter Steuerung und bauen auf den oben genannten Voraussetzungen auf.

Transparenz ist die notwendige Voraussetzung für wertorientiertes Management. Aber was ist Transparenz und wie ist Transparenz erreichbar oder herstellbar?

Im allgemeinen betriebswirtschaftlichen Sinne ist Transparenz definiert über die Summe verfügbarer Informationen über Märkte, betriebliche Ressourcen usw. Transparenz erfüllt also Informationsbedürfnisse für die Steuerung von Unternehmen. Auf den unterschiedlichen Managementebenen eines Unternehmens entstehen unterschiedliche Informationsbedürfnisse der verantwortlichen Entscheidungsträger. Im Zusammenhang wertorientierter Steuerung des Unternehmens haben die Informationsbedürfnisse kausale Sachzusammenhänge mit gemeinsamen Unternehmenszielen und davon abgeleiteten Zielen für die jeweiligen Verantwortungsbereiche. Kontinuierliche Wertentwicklung wird über die Wertbeiträge aller Verantwortungsbereiche motiviert. Durchgängige Zielableitungen und vergleichbare Bewertung der Zielerreichung setzen Standards für Zielvorgaben und Zielerreichung auf Konzernebene voraus. Die meisten Konzerne geben strategische Wertziele über Führungsgrößen vor.

Bei *Evonik* ist die Kennzahl EVA (Economic Value Added) die zentrale Führungsgröße mit klar definierten Standards für alle relevanten Eingangswerte (Kennzahlen) der Ermittlung. Der Konzern setzt EVA-Planziele für alle operativen Geschäfte, es wird monatlich über alle EVA-relevanten Kennzahlen standardisiert berichtet (Performance Cockpit – SAP Business Objects). EVA und die wesentlichen Kennzahlen des EVA (EVA Tree) sind Teil des Bonussystems (Incentivierung). Damit sind für die oberen Managementebenen des Konzerns finanzielle Wertziele vorgegeben, eine wesentliche Voraussetzung für wertorientiertes Management ist in der Praxis von *Evonik* erfüllt. Um unternehmensweite Wertorientierung zu erreichen, müssen weitere Management- und Funktionsebenen über Ziele, die auf die Wertziele des Konzerns ausgerichtet sind, mit standardisierten Kennzahlen geführt werden. In der Praxis der *Evonik* wurden für das operative Management die wesentlichen EVA-Werttreiber für die operativen Geschäftsstandards definiert. Für die wesentlichen Effizienz- und Effektivitätstreiber

der operativen Geschäftsprozesse wurden Standards für Kennzahlen zur Messung der Performance der Geschäftsprozesse entwickelt und als »Messfühler« in die operativen Prozesse systematisch implementiert. Damit werden in die operativen Prozesse Performance-Messgrößen integriert.

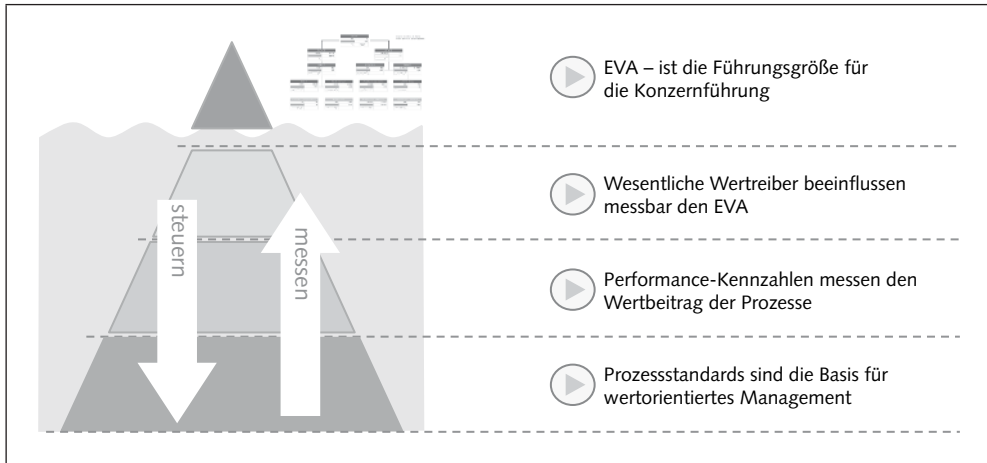


Abb. 2: Unternehmens- und Steuerungsebenen wertorientierten Managements

Das **Evonik-Datenmodell** ist an den Informationsbedürfnissen der Fach- und Führungskräfte ausgerichtet. Ziel ist es, Fragen von Entscheidungsträgern auf den Fach- und Führungsebenen des Konzerns durchgängig und konsistent (one Data – one Truth) beantworten zu können. Vereinheitlichte Stammdaten sind die Datengerüste, auf denen sich ein durchgängiges Datenmodell aufbauen kann.

Ein Beispiel: Der global verantwortliche Produktmanager steuert seinen relevanten Markt mit allen Informationen zu seinen Kunden und Produkten. Sein Informationsbedürfnis sind Absatz, Umsatz, Deckungsbeitrag der Kunden, Margenstärke der Produkte, Produktverfügbarkeit usw. Der global verantwortliche Leiter der Geschäftseinheit (Business Unit) will die Margenbeiträge aller Kunden und Produkte, oder nur der größten oder margenstärksten Kunden und Produkte vergleichen, um abgeleitete Produktmix- und Kundenmix-Entscheidungen zu treffen, den Erfolg der Produktverantwortlichen zu messen und somit seinen Verantwortungsbereich über Zielvorgaben wertorientiert zu steuern. Absatz, Umsatz und Deckungsbeiträge müssen also aggregierbar und vergleichbar sein. Auf Konzernebene sind für die als »strategisch« klassifizierten Top-20-Kunden Umsatz und Deckungsbeiträge für Risikobewertungen und Kundengespräche von Interesse. Im Datenmodell sind für dieses Beispiel Kundenstammdaten disjunkt angelegt (ein Kunde – eine »Nummer«), Klassifizierungsmerkmale der Kunden (strategischer Partner, A-B-C-Kunden) sind nach vergleichbaren Kriterien festgelegt und in der Kundenhierarchie hinterlegt. Produktstammdaten sind für die wesentlichen Merkmale vereinheitlicht, Absatzmärkte sind für direkte Kunden und Endkunden eindeutig segmentiert. Wertorientiertes Management ist somit aus der Einzelsicht auf Kunden

und Produkte sowie aus übergeordneter Managementsicht auf Basis vergleichbarer Kennzahlen möglich.

Das **Evonik-Geschäftsprozessmodell** ist ein ganzheitliches und im Sinne von »End-to-End«-Prozessen aufgebautes Unternehmensmodell. Das *Evonik*-Prozessmodell umfasst alle Unternehmensprozesse von Supply Chain über Marketing und Sales bis hin zu Finance-Accounting-Controlling und Tax (FACT). Über das Prozessmodell wurde eine einheitliche »Prozesssprache«, ein gemeinsames Verständnis über die Prozessinhalte und integrierte Prozessketten im gesamten Unternehmen erreicht. Jeder Prozess ist gleich gegliedert und baut sich über Prozessebenen bis zu dokumentierten Prozessabläufen (ARIS-Dokumentation) auf.

Standarddefinitionen für wesentliche Finanzkennzahlen und Werttreiber sowie vereinheitlichte Geschäftsprozess- und Datenmodelle sind für *Evonik* die wesentlichen Voraussetzungen, um wertorientiertes Management auf allen Ebenen und in allen Funktionsbereichen des Konzerns zu erreichen. Insgesamt gilt »weniger ist mehr« – also Fokussierung auf die wesentlichen Werttreiber und Werthebel.

Berichts- und Analyseanforderungen mit spezifischen betriebswirtschaftlichen oder unternehmerischen Fragestellungen für die auf allen Ebenen verantwortlichen Fach- und Führungskräfte können mit flexiblen Datenstrukturen bzw. -hierarchien effizient erzeugt werden, wenn die IT-Systeme den Anforderungen an Standardisierung, Integration und Flexibilität entsprechen.

Evonik hat sich entschieden, eine **globale IT-Plattform** für die Unternehmensprozesse, die Business-Analysen und -Berichte sowie das **Stammdatenmanagement** in einem Zeitraum von vier bis fünf Jahren aufzubauen. Die IT-Architektur folgt den klaren Regeln und Zielen der Geschäftsprozessharmonisierung, Best-Practice-Entwicklungen und den Anforderungen wertorientierter Steuerung. Prozess- und IT-Experten arbeiten gemeinsam und unternehmensweit an der Umsetzung der gemeinsamen Ziele.

4 Kosten- und Ergebnisrechnung – Ein Beispiel für Integration von Daten- und Prozessmodellen

Standardisierte Werteflüsse sind eine weitere wesentliche Voraussetzung, um in integrierten Prozess- und Datenmodellen konsistente und vergleichbare Werte für erreichte Umsätze, Ergebnisse, Ressourcenverbrauch usw. bereits an der Basis der Entstehung zu erreichen. Die Kostenrechnung ist die Basis, das Fundament, auf dem sich die Werteflüsse des Unternehmens aufbauen. *Evonik* hat sich entschieden, die Kostenrechnung mit den wesentlichen Elementen Kontenrahmen (Chart of Account), direkte und indirekte Kostenverrechnung auf Kostenstellen und Produkte bzw. Leistungen sowie Produktkalkulation weltweit zu standardisieren und auf der globalen IT-Plattform zu implementieren. Konsequenterweise wurde gleichzeitig auf eine einheitliche betriebswirtschaftliche Methodik umgestellt. Vereinheitlichte Definitionen für Kostenarten, variable und fixe Produktionskosten, Deckungsbeiträge, Beschäftigungs- und Verbrauchsabweichungen, Zeilenschema und Wertfelder der Kosten- und Ergebnisrechnung sichern Vergleichbar-

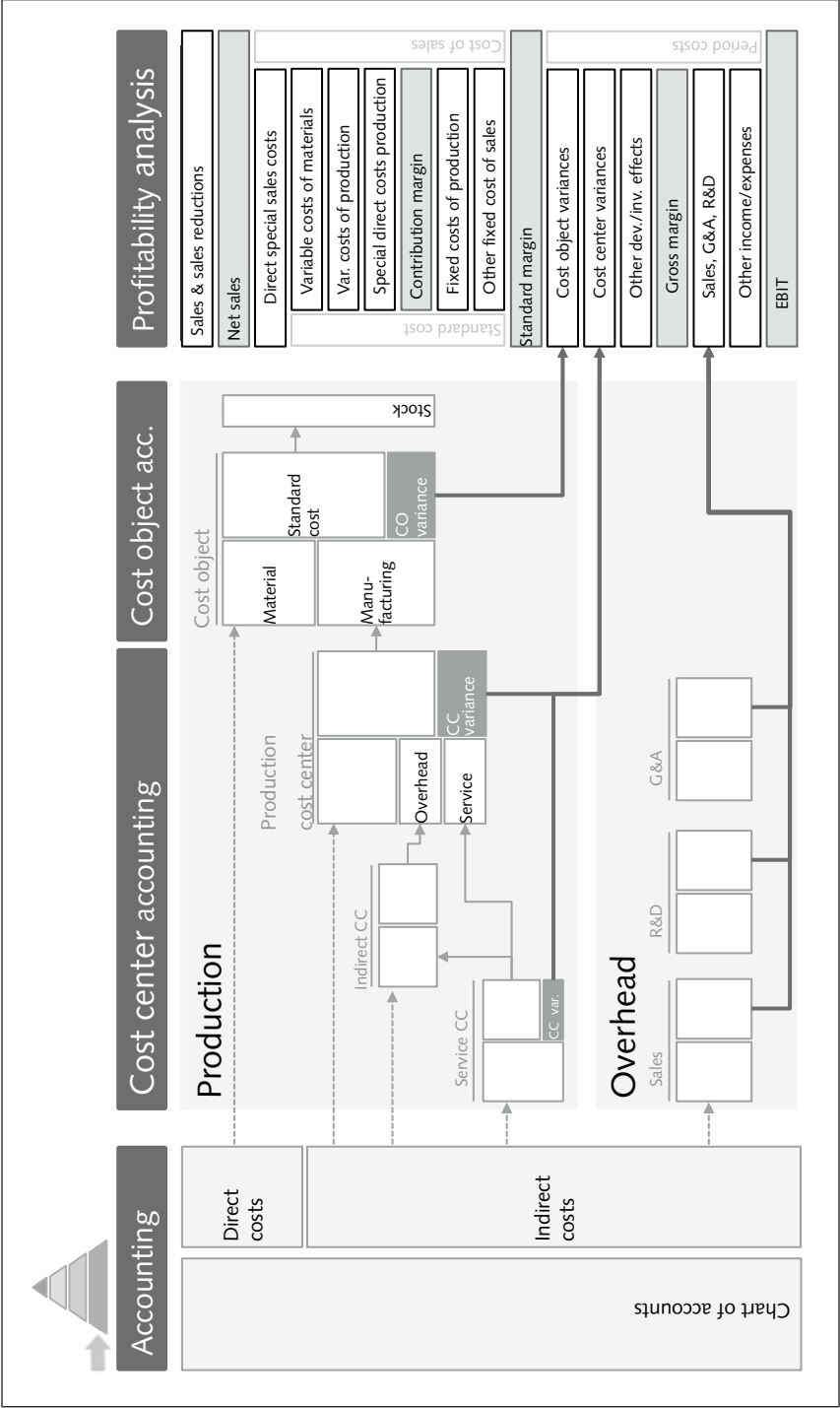


Abb. 3: Globales Standardmodell für Kosten- und Ergebnisrechnung (schematische Darstellung)

keit von Produkt-, Kunden- und Profit-Center-Ergebnissen und sind gleichzeitig die Basis für Markt- und Kostenanalysen.

Der erreichte Standard umfasst die Prozesse der Kosten- und Ergebnisrechnung. An allen Standorten im *Evonik*-Konzern werden Kostenbuchungen nach einheitlichen Buchungsregeln vorgenommen, mit wenigen landesspezifischen Abweichungen. Die Prozesse werden über ein verbindliches »Kontierungshandbuch« gesichert.

Weiterhin umfasst der erreichte Standard die Methodik der Plankostenrechnung. Damit sind die Ermittlung von Plankostentarifen für Produktionskosten, Bewertungsregeln für bezogene Rohstoffe und Materialien der Produktion sowie selbsterzeugte Materialien entlang der Wertschöpfungsstufen sowie die Ermittlung und der Ausweis von fixen und variablen Kostenabweichungen in der monatlichen Ergebnisrechnung der Managementeinheiten konsistent und einheitlich. Weiterhin werden die Overheadkosten für Vertrieb, Verwaltung oder Forschung und Entwicklung nach vereinheitlichten Auftragsarten auf die Managementeinheiten verbucht. Die monatlich nach dieser Standardmethode der Plankostenrechnung ausgewiesenen Ergebnisbeiträge auf Produkt-, Kunden- oder Managementebene werden unkonsolidiert auf der Ebene der Gesellschaften des Konzerns (SAP ERP – CO-PA oder PCA) berichtet und konsolidiert für den Ausweis weltweiter Wertschöpfungsstufen (SAP-Business-Warehouse-Applikationen) nach vereinheitlichten Regeln für z. B. Währungsumrechnungen oder Konsolidierung. Die Analysen und Berichte können nach den Management- bzw. Steuerungsanforderungen erstellt werden. Beispielsweise verlangen Vertriebsmanager tagesaktuelle Kunden- und Produktdeckungsbeiträge (Standard Cost of Sales), um auf dieser Basis Marktentscheidungen schnell treffen zu können, wogegen Produktionsverantwortliche Informationen zur Ressourcensteuerung erhalten (Periodenkosten, Abweichungsanalysen zwischen Plan- und Ist-Kosten). Produktionsmanager mit weltweiter oder regionaler Verantwortung über mehrere Standorte hinweg, können über die Standardmethode und die Prozesse der Kostenrechnung Ressourceneinsatz und Produktivität für Effizienzverbesserungen oder für Investitionsentscheidungen vergleichen.

Die Anwendung der gemeinsamen Methodik wird über ein »Controlling Manual« verbindlich im Konzern geregelt.

Das sind nur einige Beispiele für verbindliche Standards der Kosten- und Ergebnisrechnung, die auf den für *Evonik* definierten Zielen wertorientierten Managements aufbauen:

- Markterfolg über Transparenz der Kunden- und Produktergebnisse erhöhen
- Managementinformationen folgen den Anforderungen der Fach- und Führungsverantwortlichen
- Hohe Qualität und Vergleichbarkeit der Informationen sowie geringere Komplexität der Prozesse über Standards sichern
- Hohe Akzeptanz über konsistente und entscheidungsrelevante Informationen erreichen – vorausschauende und beeinflussbare Informationen für Entscheidungsträger

Über die konsequente Umsetzung dieser Ziele ist *Evonik* einen großen Schritt in Richtung wertorientiertes Management vorangekommen. Die nachhaltige Stabilisierung der erreichten Standards erfordert ein hohes Maß an gemeinsamem Verständnis in allen Regionen, bei den Mitarbeitern in Rechnungswesen und Controlling, aber auch

bei den Entscheidungsträgern, den Empfängern von Analysen und Berichten. Bei der Vermittlung nimmt das Controlling eine neue verantwortungsvolle Rolle ein. Die Controller werden zunehmend zum Partner der verantwortlichen Manager, indem sie die Zusammenhänge zwischen Prozessen im Einkauf (z. B. Rohstoffpreisentwicklungen der kommenden Monate) und dem Vertrieb (z. B. Preis- und Margenentwicklung, Kunden und Produktmix-Effekte) vorausschauend vermitteln können. Dies ist eine Chance prozessübergreifend zum Partner des wertorientierten Managements zu werden und gleichzeitig ein Wandel, der zu hoher Motivation führt.

5 Fazit: Wertorientiertes Management – Wie geht das?

Wertorientiertes Management ist dann erfolgreich, wenn im Unternehmen breites Commitment und Akzeptanz dazu gegeben ist, das Topmanagement muss der Treiber sein. Ohne Transparenz auf allen Ebenen der Wertentstehung zu schaffen, ist wertorientiertes Management nicht denkbar. Die Nutzung verfügbarer Informationen braucht klare Regeln: Wer erhält welche Informationen, wer ist »Owner«, wer ist Entscheidungsträger? Transparenz verlangt eine »Transparenzkultur« und darf keine »Kontrollreflexe« auslösen, sondern muss vielmehr Vertrauen schaffen. Ein Vertrauen darauf, dass mit den Informationen die richtigen Entscheidungen in den jeweiligen Verantwortungsbereichen getroffen werden. Wertorientiertes Management passiert in der täglichen Arbeit.

Wertorientiertes Management lebt von aktuell verfügbaren und qualitativ hochwertigen Informationen, die die Realität in den operativen Geschäftsprozessen abbilden. Geschäftsprozesse und Datenmodelle in einem ganzheitlichen Konzept gestalten und auf einer integrierten IT-Plattform konsequent implementieren – das ist der von *Evonik* gewählte Weg.

»Kulturelle« und »materielle« Voraussetzungen sind dann wirksam, wenn die Menschen im Unternehmen damit wertorientiert handeln und entscheiden. Mit Transparenz muss Verständnis über die integrierten Geschäftsprozesse und deren Mengen- und Werteflüssen einhergehen. Transparenz schafft keine Werte, sondern nur, wer das Richtige daraus macht. In Trainingskonzepten wird breites Prozesswissen und Wissen über die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge – auf Fach- und Managementbereiche zugeschnitten – weltweit angeboten. Damit wird zunächst Wissen vermittelt, Akzeptanz für neue Prozesse und Informationen wird über Change-Management-Konzepte erreicht. Über speziell konzipierte Change-Management-Maßnahmen werden Ziele und Nutzen wertorientierten Managements vermittelt. Wertorientiertes Management trägt zum profitablen Wachstum von *Evonik* bei und somit zur sicheren Zukunft aller Mitarbeiter – dazu konnte das PROVE-Programm einen Beitrag leisten.

Produktportfoliomanagement – Im Spannungsfeld von Absatzpotenzialen, Renditen und Kapitaleinsatz

Dr. Werner Adelberger*

- 1 Methodischer Ansatz der Portfoliosteuerung als Kernaufgabe des strategischen Produktmanagements
- 2 Klassische Ansätze der Portfoliodarstellung von BCG, McKinsey, Arthur D. Little
- 3 Zielgrößen und Restriktionen als Basis einer spezifischen Portfoliodarstellung
- 4 Kategorisierung des Portfolios nach spezifischen Kriterien
- 5 Differenzierung, Substitution und Volumenpotenziale
- 6 Kommunalität, Skaleneffekte und Einmalaufwand
- 7 Risikobetrachtungen
- 8 Fazit

* Dr. Werner Adelberger, Leiter Controlling Produktprojekte und Ressortcontrolling Forschung und Entwicklung, BMW AG, München.

1 Methodischer Ansatz der Portfoliosteuerung als Kernaufgabe des strategischen Produktmanagements

Die Frage nach der optimalen Gestaltung und Weiterentwicklung des Produktportfolios stellt sich Premiumherstellern der Automobilindustrie permanent (vgl. *Hab/Wagner* 2010, S. 3 ff. sowie S. 19 ff.). Wesentliche Herausforderungen sind dabei das Ausbalancieren der verschiedenen Zielgrößen, um geforderte Renditen zu erreichen, die Marktposition und den Markenwert auszubauen, neue Marktpotenziale zu erschließen sowie die Innovationskraft des Unternehmens zu stärken. Für diese Aufgabenstellung gelten in der Automobilindustrie spezifische Randbedingungen wie hohe einmalige Investitionen und Aufwendungen (auch genannt »Einmalaufwand«) für die Entwicklung und Produktion neuer Fahrzeuge, lange Produktlebenszyklen, aktuelle technologische Herausforderungen wie Hybrid- oder Elektroantriebe, sich ständig verschärfende gesetzliche Auflagen und hohe Substitutionsraten beim Angebot zusätzlicher Derivate in gesättigten Märkten (vgl. *VDA* 2010, S. 20). Wachstum bzw. der Gewinn von Marktanteilen im Premiumbereich ist im Wesentlichen über neue Produktkonzepte mit erhöhtem Nutzen für spezifische Kundengruppen und hoher Emotionalität möglich. Der Einsatz übergreifender Fahrzeugarchitekturen erlaubt durch Baukastenansätze unterschiedlichste Fahrzeugkonzepte in geringen Stückzahlen zu realisieren, und trotzdem das notwendige Maß an Skaleneffekten für ein profitables Erschließen von Marktnischen zu erreichen. Im folgenden Artikel wird ein zur klassischen BCG-Matrix (vgl. *Bruhn* 2010, S. 70 ff.) ergänzender Ansatz vorgestellt, der sich in der Praxis bewährt hat, um die genannten Entscheidungszusammenhänge gut zu strukturieren und notwendige Entscheidungsprozesse transparent zu unterstützen.

2 Klassische Ansätze der Portfoliodarstellung von BCG, McKinsey, Arthur D. Little

Es existieren unterschiedliche methodische Ansätze für das strategische Management eines Produktportfolios. Im Folgenden werden drei bekannte Konzepte kurz dargestellt und der von *BMW* entwickelte Ansatz eingeordnet.

Einer der bekanntesten Ansätze wurde von der *Boston Consulting Group* entwickelt und soll den Zusammenhang von Produktlebenszyklus und Kostenerfahrungskurven verdeutlichen. Das Konzept ist bekannt unter der Bezeichnung *BCG-Matrix*. Dabei wird in einem Diagramm auf der Ordinate das erwartete Marktwachstum und auf der Abszisse der relative Marktanteil dargestellt (vgl. *Hungenberg/Wulf* 2007, S. 116 ff., s. Abbildung 1). Das Marktwachstum repräsentiert die unternehmensexterne Perspektive (»Umweltdimension«, »Wachstumspotenziale«), wohingegen der relative Marktanteil eine unternehmensinterne Dimension darstellt. Die Fläche der Kreise entspricht dem Umsatz der jeweiligen Produktgruppe.

Die entstehende Matrix wird in vier Quadranten unterteilt mit den Bezeichnungen *Poor Dogs*, *Question Marks*, *Stars* und *Cash Cows*. Für jeden Bereich gibt es nun eine

sogenannte Normstrategie, nämlich »selektieren« der Question Marks, »investieren« in die Stars, »abschöpfen« der Cash Cows sowie »desinvestieren« bei den Poor Dogs (vgl. Olbrich 2006, S. 86 ff.). Da der typische Lebensweg eines Produktes von Question Mark über Star und Cash Cow zu Poor Dog verläuft, ist vor allem die Ausgewogenheit des gesamten Portfolios von großer Bedeutung. Ohne Nachwuchsprodukte (Stars und Question Marks) wird ein Unternehmen mittelfristig nicht erfolgreich sein, ohne Cash Cows ist der statische Finanzausgleich, d. h. die Finanzierung der Nachwuchsprodukte, nicht möglich. Die Produkte des Portfolios müssen sich gegenseitig stützen und finanzieren können.

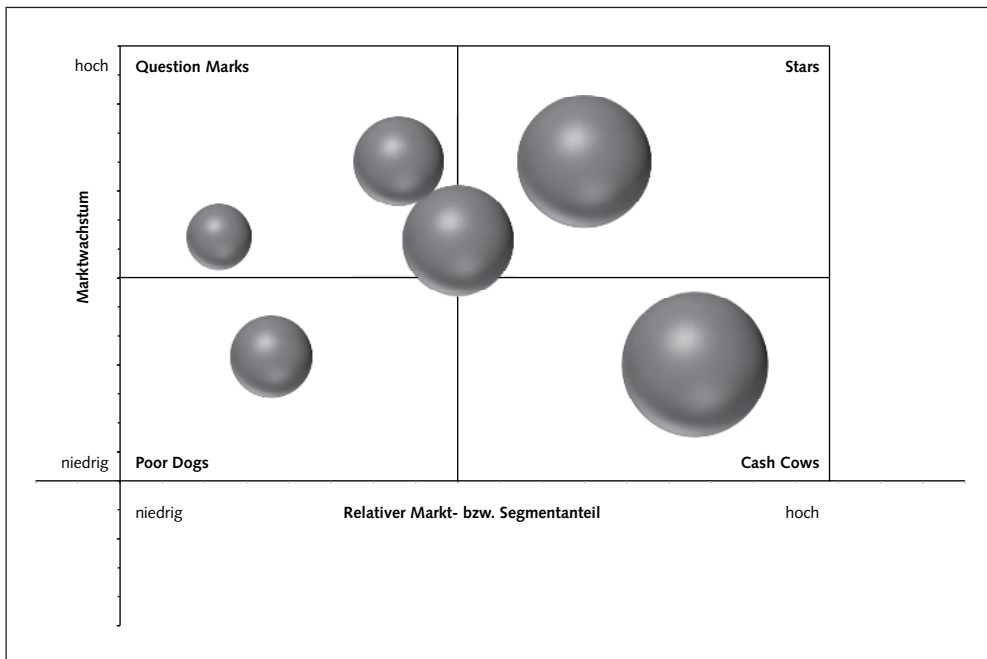


Abb. 1: BCG-Matrix (angelehnt an Bruhn 2010, S. 71)

Die BCG-Matrix bietet eine gute Visualisierung der Problematik und liefert nachvollziehbare Indikationen für strategische Positionen und notwendige Handlungsbedarfe im Lebenszyklus eines Produktes. Auch McKinsey (vgl. Hungenberg/Wulf 2007, S. 121 ff.) und Arthur D. Little (vgl. Hungenberg 2004, S. 434) haben ähnliche Darstellungen zum Portfoliomanagement entwickelt. McKinsey spannt eine im Vergleich zum BCG-Ansatz detailliertere Matrix mit neun Feldern und modifizierten Achsen auf: In Erweiterung zum Marktwachstum findet sich auf einer Achse Marktattraktivität (Marktwachstum, Marktgröße, Eintrittsbarrieren, Rendite, Wettbewerbsstärke etc.) und auf der anderen der relative Wettbewerbsvorteil (Marktposition, F&E-Potenzial etc.). Auch Arthur D. Little beschreibt eine Dimension über die Wettbewerbsposition, fokussiert jedoch bei der zweiten Dimension explizit die Lebenszyklusphase des Produktes. Mit den dargestellten

Konzepten lassen sich auf verhältnismäßig simple Art und Weise die Ausgewogenheit des Produktportfolios visualisieren und daraus strategische Handlungsempfehlungen ableiten. Allerdings liefern sie keine anschaulichen Aussagen, ob die Ressourcen im richtigen Ausmaß in die einzelnen Produkte investiert werden, ob unter den Produkten Substitutionsbeziehungen bestehen und ob mit dem aktuellen und zukünftigen Produktportfolio befriedigende Renditen erwirtschaftet werden können. Generell lassen die bestehenden Konzepte keine Unterscheidung zwischen Status quo und zukünftiger Entwicklung des Portfolios zu, und damit keine Aussagen zu dessen »Stärke«. Dazu kommen noch die in der Einleitung erwähnten Spezifika der Automobilindustrie, die eine Adaption der klassischen Portfoliodarstellungen als angebracht erscheinen lassen.

Im Premiumsegment der Automobilhersteller besteht im Wesentlichen ein Oligopol aus wenigen Herstellern, die alle sehr ähnliche Marktanteile haben. In einzelnen Konzeptsegmenten gibt es zwar durchaus Unterschiede, aber trotzdem liefert eine Differenzierung nach Marktanteil – »größer oder kleiner als stärkster Wettbewerber« – kaum zusätzliche Erkenntnisse, da durch Komponentenbaukästen und übergreifende Fahrzeugarchitekturen der Gesamtabsatz die bestimmende Größe für Lernkurven und Skaleneffekte ist. Das Marktwachstum als zweite Dimension der üblichen Portfolios ist zwar unterschiedlich für einzelne Konzeptsegmente, es ist aber sehr oft auch »angebotsinduziert«, d. h. mit der Markteinführung neuer Modelle wächst ein spezifisches Marktsegment und schrumpft auch wieder über den Lebenszyklus dieser Produkte. Das Wachstum des Gesamtmarktes ist aber i. d. R. langfristig relativ stabil. Der Umsatz pro Produkt oder Produktgruppe ist für die Wettbewerber nur sehr beschränkt verfügbar und auch kaum ermittelbar, da die offiziellen Listenpreise der Fahrzeuge weder Erlöse für Sonderausstattungen noch Erlösschmälerungen widerspiegeln. Sehr gut und detailliert verfügbar sind dagegen Absatzzahlen. An diesen Kritikpunkten setzen die Kernüberlegungen des nachfolgenden Ansatzes an, der im Rahmen der Portfoliosteuerung bei der *BMW AG* entwickelt wurde.

3 Zielgrößen und Restriktionen als Basis einer spezifischen Portfoliodarstellung

Die wesentlichen Zielgrößen für ein erfolgreiches Portfolio sind Rendite und Marktanteil, aus denen sich der Markterfolg ergibt. Anschaulich dargestellt wird dies durch ein klares Absatzziel (Volumen), das sich aus der Gesamtmarktprognose und dem angestrebten Marktanteil ableitet. Die Rendite stellt die angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals sicher. Neben dem Ziel eines bestimmten relativen Marktanteils ist ein hohes Volumen darüber hinaus auch wichtig für die absolute Höhe des unternehmensweiten Wertbeitrags und für die Realisierung von Skaleneffekten. Folglich definieren Rendite und Volumen die beiden Achsen des nachstehenden Diagramms. Bei der Rendite sind zwei wichtige Grenzwerte zu beachten: Die Mindesthürde der Profitabilität (Mindestrendite) stellen die Kapitalkosten dar, der unternehmensspezifische Renditeanspruch (RoCE) das Kriterium für die Zielerreichung in Summe. Der

limitierende Faktor für alle Portfolioüberlegungen sind die zur Verfügung stehenden Ressourcen, v. a. das Kapital bzw. der verfügbare Free Cashflow. Damit ist die dritte Dimension für die Darstellung des Portfolios das in die Produkte investierte Kapital, dargestellt über die Fläche der Kreise. Die Allokation des Kapitals ist auch ein Maß für die Ausgewogenheit des Portfolios (s. Abbildung 2).

Um der Unterscheidung zwischen heutigem und zukünftigem Portfolio gerecht zu werden, erfolgt bei dem von *BMW* entwickelten Ansatz eine Differenzierung in Serienportfolio und Steuerungsportfolio. Das Serienportfolio umfasst alle aktuell am Markt angebotenen Produkte, das Steuerungsportfolio bildet die erwartete Situation nach Einführung der nächsten Produktgeneration ab. Damit bestimmt es die Diskussion für Maßnahmen zur Optimierung. Diese explizite Darstellung der zukünftigen Entwicklung ist bisher in keinem bestehenden Steuerungsansatz integriert.

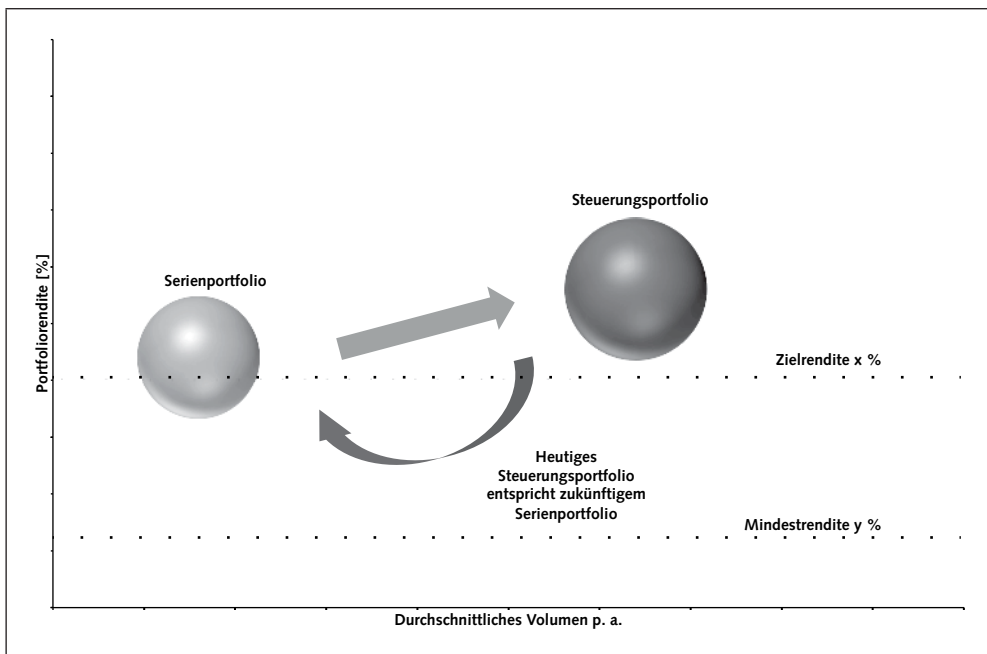


Abb. 2: Portfoliosteuerung abgebildet durch Zielrendite und Markterfolg

4 Kategorisierung des Portfolios nach spezifischen Kriterien

Das Produktangebot wird stetig ausgeweitet, um hohe Marktanteile zu erreichen, jedoch mit dem Ziel, maximale Skaleneffekte von der Entwicklung bis zu den Händlerbetrieben zu realisieren. Der Trend zunehmender Differenzierung des Produktangebotes verlangt eine Portfoliodarstellung, die auf einen Blick zeigt, welche Produkte/Produktgruppen

wie viel Kapital binden, welche Renditen damit erwirtschaftet werden und welchen Beitrag sie zum Erreichen des Absatzziels (= Marktposition) leisten. Für diese fundierte und differenzierte Analyse des Portfolios werden bei *BMW* die Produkte verschiedenen Clustern zugeordnet. Die Clusterung erfolgt einerseits in Produktgruppen, die unten detailliert erläutert werden und in Abbildung 3 dargestellt sind. Andererseits wird eine Klassifizierung nach gängigen Fahrzeugklassen (Ober-, Mittel-, Kompaktklasse) vorgenommen, mit deren Hilfe die Ausgewogenheit des Portfolios analysiert werden kann und Profitabilitätsaussagen getätigt werden können. Darauf wird später in diesem Abschnitt noch näher eingegangen.

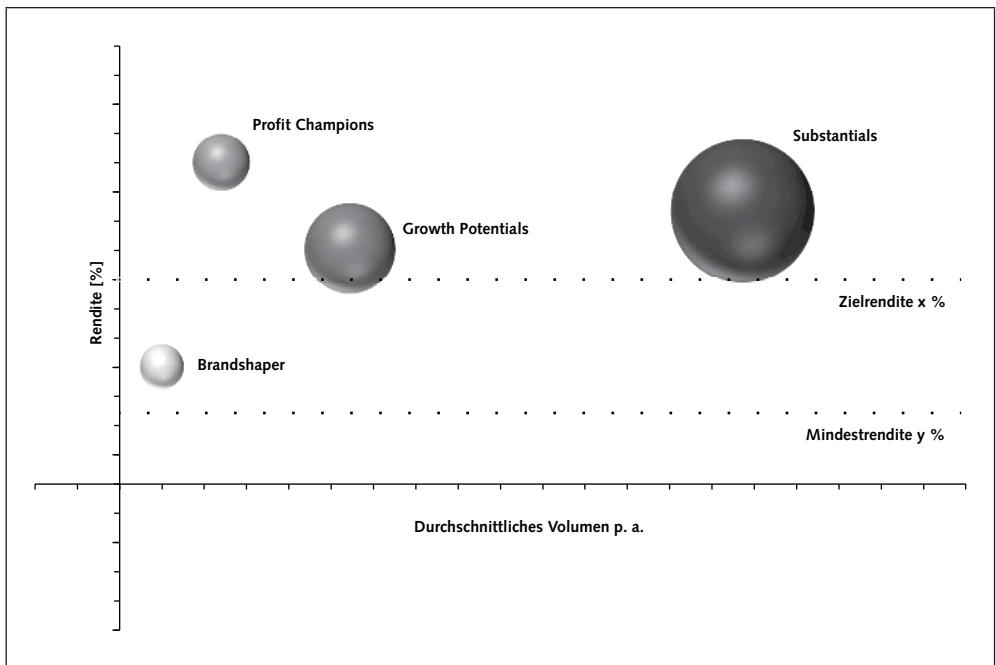


Abb. 3: Cluster im Produktportfolio

Die von *BMW* entwickelte Klassifizierung von Produktgruppen ist folgende:

Substantials sind die tragenden Säulen des Portfolios. Sie sind der stabile und am Markt gut etablierte Kern des Produktangebotes. Sie tragen den Großteil der Aufwände für die Entwicklung des Backbones ihrer Produktfamilie und die Komponenten des Baukastens und erwirtschaften trotzdem eine ausreichende Rendite. Ein Beispiel dafür ist die 5er Limousine bei *BMW*. Sie ist im übertragenen Sinne eine Cash Cow des Portfolios.

Growth Potentials entsprechen in etwa den Stars der BCG-Matrix. Das sind Produkte in stark wachsenden Marktsegmenten mit guten Margen und zukünftigen Volumenpotenzialen. In der Regel handelt es sich um neue Produktkonzepte, die sich meist über mehrere Produktlebenszyklen im Markt etablieren. Als Beispiele der jüngeren Vergangenheit sind vor allem die SAV-Konzepte (z. B. X1, X3, X5 von *BMW*) zu nennen.

Profit Champions sind von Kernprodukten (Substantials) eng abgeleitete Derivate, die mit vergleichsweise geringem Einmalaufwand unter konsequenter Nutzung von vorhandenen Architekturen und Baukastenkomponenten ganz spezifische Kundenbedürfnisse ansprechen. Sie erschließen damit eigene Segmente und generieren entweder nennenswerte Zusatzvolumina und/oder erlauben das Realisieren höherer Margen. Beispiele dafür sind »Kombikonzeppte« (Touring bei *BMW*), alle Cabrios und auch die High Performance oder Sportversionen von Fahrzeugen (M Fahrzeuge bei *BMW*). Diese Fahrzeuge können auch bei geringen Stückzahlen und in stagnierenden Marktsegmenten hoch profitabel sein. Auch hier könnte man von einer Art Cash Cow sprechen.

Brandshaper sind schließlich »Vorreiter« und »Botschafter« der Marke. Es sind Produkte, die oft geringere Renditen erwirtschaften, aber außerordentlich wichtig für das Image eines Unternehmens sind. Sie sind in gewissem Sinne »zu Produkten gewordene Marketing- und Forschungsbudgets«, zeigen am Markt die Technologiekompetenz des Unternehmens (z. B. Elektrofahrzeuge) und erlauben es, Erfahrungen in neuen/zukünftigen Segmenten zu sammeln, oder sind wichtig für den emotionalen Kern und die Identität einer Marke (z. B. Supersportwagen). Diese Kategorie kommt in der klassischen Produktportfoliomatrix nicht vor.

Wenn man nun alle Produkte diesen Kategorien bzw. Produktclustern zuordnet und entsprechend der Kriterien Absatz, Rendite und investiertes Kapital in das oben beschriebene Schaubild einträgt, erhält man eine sehr gute Übersicht über die Ausgewogenheit und Stärke des Portfolios, ähnlich den Grundgedanken der BCG-Matrix. Zur detaillierteren Analyse und Diskussion muss man in den einzelnen Kategorien eine

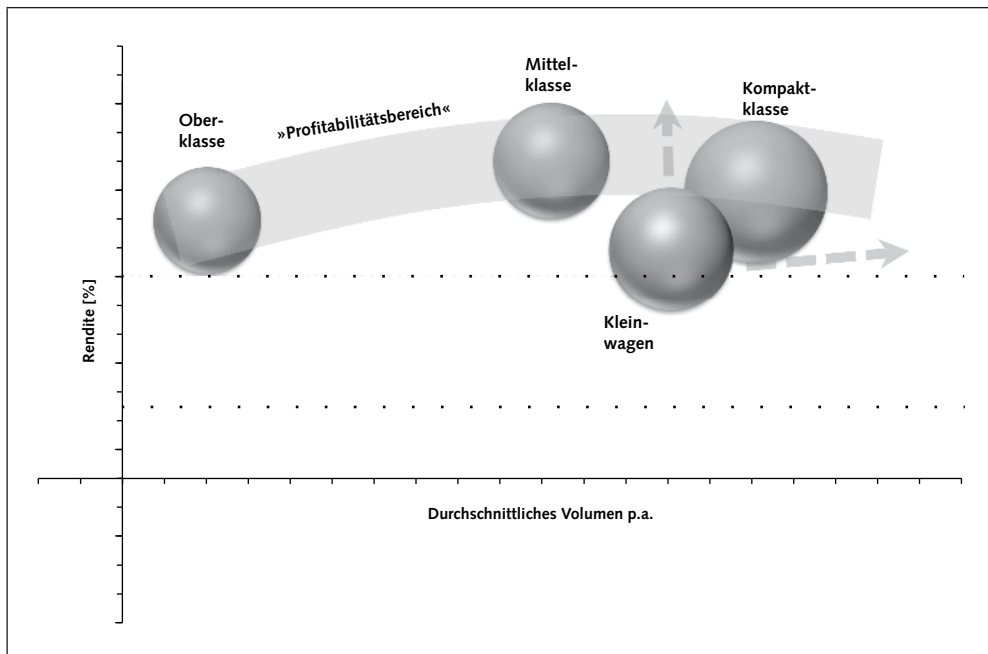


Abb. 4: Profitabilitätsbereich von Fahrzeugklassen

Stufe tiefer auf die Ebene der Einzelderivate gehen. Auch hier kann die Fragestellung veranschaulicht werden: Welche Derivate hatten welche Bedeutung, früher, heute und – aus aktueller Einschätzung – in Zukunft? Die bereits weiter oben angesprochene Kategorisierung nach Fahrzeugklassen erlaubt eine weitere Analyse. Neben der Ausgewogenheit des Portfolios kann eine Bewertung der Profitabilität der Fahrzeugklassen erfolgen.

Im in Abbildung 4 dargestellten Beispiel kristallisiert sich ein bestimmter Bereich heraus, in dem die darin enthaltenen Fahrzeugklassen die Unternehmens-Zielrendite sogar übertreffen. Dieser Bereich kann als »Profitabilitätsbereich« bezeichnet werden. Erkennt man, dass eine bestimmte Fahrzeugklasse – in diesem Beispiel die Kleinwagen – noch nicht in diesem erstrebenswerten Bereich liegen, lassen sich grundsätzliche Stoßrichtungen identifizieren, um Profitabilität zu erreichen: Entweder ist eine Volumensteigerung und/oder eine Erhöhung der Rendite anzustreben.

5 Differenzierung, Substitution und Volumenpotenziale

Eine weitere entscheidungsrelevante Frage für die Steuerung eines Premium-Automobilherstellers ist: Wie reagieren das Portfolio in einer bestimmten Fahrzeugklasse/Produktfamilie und seine einzelnen Produkte auf die Einführung neuer, zusätzlicher Derivate? Erfolgskritischer Faktor bezogen auf das Produktportfolio ist, ob ausreichend viele neue Kunden gewonnen werden können und nicht bestehenden Kunden nur eine weitere Alternative geboten wird. Die zusätzlichen Derivate sollen sich vom bestehenden Portfolio deutlich genug differenzieren, um andere Kundenbedürfnisse befriedigen zu können (vgl. *Hab/Wagner* 2010, S. 8). Es muss eine Nische im Markt für diese Produkte existieren. Genauso wichtig ist aber auch, dass sie zur Markenidentität des Unternehmens passen und im Rahmen der bestehenden Fahrzeugarchitekturen und Komponentenbaukästen darstellbar sind. Um diese Fragen zu beantworten, wird ein sogenannter »entscheidungsorientierter Business Case« berechnet. Dieser Business Case umfasst eine betriebswirtschaftliche Bewertung, die alle mit der Einführung verbundenen zusätzlichen Ausgaben (Produktentwicklung, Investitionen, Produktionskosten, Marketing etc.) und Einnahmen, d.h. zusätzliche Deckungsbeiträge minus Deckungsbeitragsverluste durch Substitutionseffekte bei bestehenden Derivaten, berücksichtigt. Auch hier kann die Portfoliodarstellung nach Volumen, Rendite und investiertem Kapital sehr anschaulich zeigen, wie das Portfolio in unterschiedlichen Szenarien reagiert (s. Abbildung 5).

In dem gezeigten Beispiel sinken zwar aufgrund von Substitutionseffekten Rendite und Volumen für zwei der bestehenden Derivate, in Summe verbessert sich jedoch die Marktposition des Unternehmens und auch die Rendite des Gesamtportfolios steigt. Über mehrere Generationen können neue Produktkonzepte etablierte Konzepte völlig aus dem Portfolio verdrängen, wie in den USA zum Beispiel in den 1990er Jahren die aufkommenden SUV-Konzepte die Kombikonzpte (»Wagons«) fast völlig verdrängt haben. Diese SUVs waren für die US-Automobilindustrie von Anfang an Profit Champions, da sie mit geringem Aufwand von bestehenden Light Duty Trucks abgeleitet wurden und vergleichsweise hohe Margen erzielten.

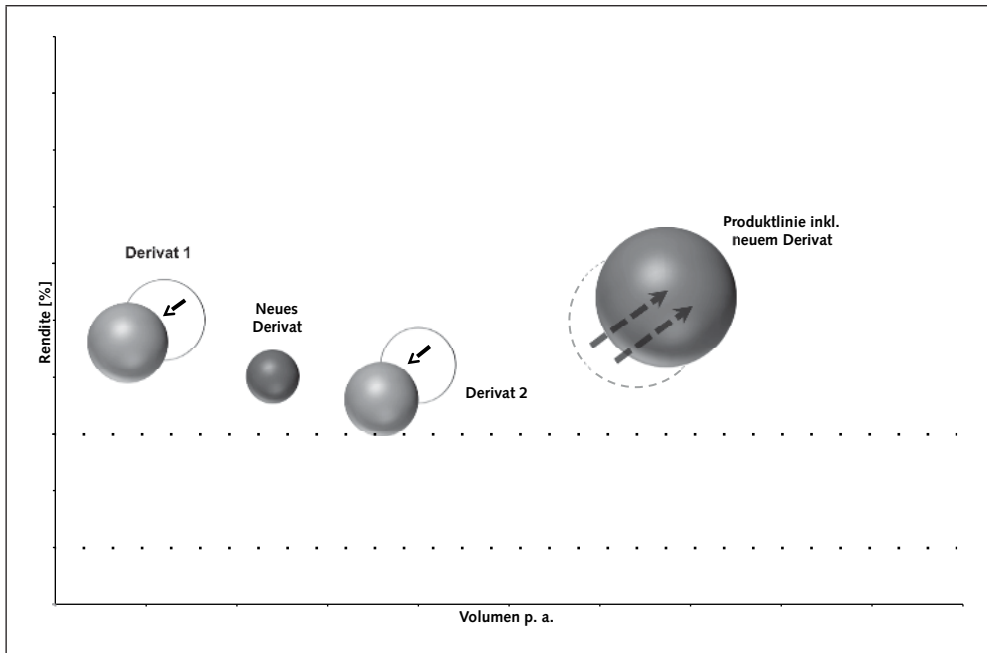


Abb. 5: Effekte der Integration eines neuen Projekts im Produktportfolio

Zusammenfassend sind die differenzierte Betrachtung des Portfolios mit Hilfe verschiedener Clusterungen sowie die Berechnung von entscheidungsorientierten Business Cases für einzelne Entscheidungen essenziell für eine umfassende Steuerung. Wie im vorigen Kapitel dargestellt, sind Clusterungen möglich hinsichtlich etablierter Fahrzeugklassen oder hinsichtlich eigens definierter Kategorien. Durch dieses Vorgehen kann einerseits die Ausgewogenheit des Portfolios analysiert und gesteuert werden. Andererseits können Simulationen durchgeführt werden, wie ein einzelnes neues Fahrzeug das restliche Portfolio beeinflusst.

6 Kommunalität, Skaleneffekte und Einmalaufwand

Die Optimierungsaufgabe bei der Portfoliofestlegung für eine Produktfamilie besteht somit darin, in einem definierten Marktsegment (z. B. Mittelklassewagen mit relativ stabilem Deckungsbeitragsniveau pro Fahrzeug) eine möglichst hohe Rendite zu erreichen. Es ist klar, dass man mit differenzierten Angeboten, d. h. mit mehr Derivaten, auch mehr Kunden mit maßgeschneiderten Produkten ansprechen und damit höhere Gesamtstückzahlen verkaufen kann. Jedoch steigt damit auch der Einmalaufwand.

Es sind daher zu Beginn jeder strategischen Planung einer Produktfamilie frühzeitig die physikalischen Eckpunkte für die geplante Fahrzeugarchitektur (Länge, Breite,

Höhe, Gewicht, maximale Motorisierung, Spurweiten etc.) zu definieren und danach die »ideale Anzahl und Differenzierung« der Derivate zu bestimmen (s. Abbildung 6).

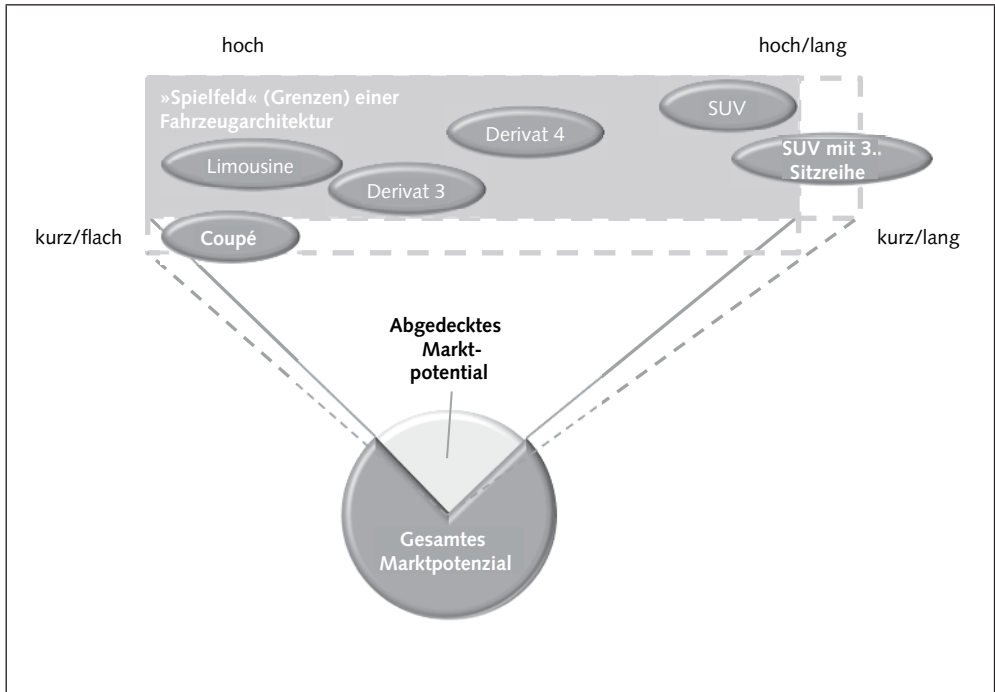


Abb. 6: Spielfeld einer Fahrzeugarchitektur

Weit gespreizte Fahrzeugarchitekturen erlauben zwar die Ausleitung einer größeren Anzahl ausreichend differenzierter Fahrzeuge, erfordern aber einen vergleichsweise höheren Einmalaufwand (zur Begriffsklärung siehe Abschnitt 1) und erzwingen oft auch teurere Lösungen für die kleinen Fahrzeuge aus dieser Produktfamilie. Wenige, stark differenzierte Derivate decken mit geringeren gegenseitigen Substitutionsraten und höheren Stückzahlen pro Derivat ein größeres Marktsegment ab. Dagegen lassen sich viele, aber dafür wenig differenzierte, d. h. hoch kommunale Derivate mit vergleichsweise geringem Einmalaufwand pro Derivat, realisieren. Sie decken dann aber nur ein eingeschränktes Marktsegment ab und stehen untereinander in direktem Wettbewerb (z. B. zwei- und viertürige Coupés). Die damit verbundenen höheren Substitutionsraten limitieren sehr stark die erzielbaren Stückzahlen pro Derivat. In der vorgestellten Produktportfoliodarstellung kann man diese unterschiedlichen Szenarien sehr anschaulich gegenüberstellen, um das Szenario mit der besten Gesamtwirkung auf das Portfolio (Rendite und Volumen) auszuwählen. Die Eckpunkte der Optimierungsaufgabe sind somit Absatzvolumen (Segmentanteil), Differenzierung (Anzahl Derivate und Varianten) und Einmalaufwand (Entwicklungsaufwand, Investitionen etc.).

Neben dem Einmalaufwand sind mit steigender Variantenvielfalt die rasch wachsenden Kosten, die allein aus der gestiegenen Komplexität resultieren, unbedingt zu berücksichtigen (vgl. *Piller/Waringer* 1999, S. 25–27 sowie *Dellanoi* 2006, S. 98 ff.). Diese werden als Komplexitätskosten bezeichnet. Der Anzahl an in einem Fahrzeug enthaltenen Sachnummern kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, da sie nicht nur einen großen Hebel für die Komplexitäts- sowie Einkaufs- und Logistikkosten darstellen. Auch die Höhe der Entwicklungskosten und sogar der gesamte direkte Einmalaufwand korrelieren unmittelbar mit der Anzahl an Sachnummern. Die Anzahl neuer Sachnummern, die durch ein zusätzliches Derivat verursacht werden, ist zugleich auch eine Maßzahl für die Differenzierung dieses Derivats von bereits bestehenden Derivaten und damit der statistische Treiber für den Einmalaufwand.

Durch die Berücksichtigung von Komplexitätskosten verändern sich die Renditen von Derivaten mit hohen Stückzahlen kaum, es kann aber bei Nischenfahrzeugen die Rendite durchaus um deutlich mehr als zehn Prozentpunkte belasten.

7 Risikobetrachtungen

Die langen Produktlebenszyklen und hohen Investitionen in der Automobilindustrie erfordern weiterhin Aussagen über die Robustheit einzelner Produktentscheidungen gegenüber produktspezifischen und allgemeinen wirtschaftlichen Risiken (vgl. *Hab/Wagner* 2010, S. 133–143). In den frühen Phasen einer Projektidee reichen dazu standardisierte Sensitivitäten für die Parameter Absatzvolumen, Erlösschmälerungen/Preise und Wechselkurse. Zur finalen Projektentscheidung sind allerdings differenziertere Betrachtungen anzustellen.

Der Startpunkt der Bewertung sind Zielwerte für jedes Projekt, die aus Benchmarks (Best Practice für Aufwandspositionen) oder strategischen Ansprüchen (Segmentanteile, Preispositionierung, Effizienzansprüche, Zielrenditen etc.) abgeleitet werden. Das so ermittelte Zielgerüst stellt den Anspruch des Unternehmens an die Projekte und die Einzelsteuergrößen dar. Diesen Zielwerten werden zur Validierung Erwartungswerte gegenübergestellt, die die Einschätzung der Experten zum aktuellen Stand des Projektes darstellen. Dabei ist zwischen Risiken der allgemeinen Projektprämissen wie Wechselkurse, Rohstoffpreise, Marktsegmententwicklungen und den spezifischen Projektrisiken wie z. B. der Verfehlung von Zielen für Herstellkosten und Entwicklungsaufwand zu unterscheiden.

Zu jedem dieser Erwartungswerte erfolgt dann eine Betrachtung der Cashflows »at Chance« und »at Risk«. Die Ermittlung von Chancen/Risiken in ihrer Höhe wie auch in ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit erfolgt teilweise durch allgemein gültige, statistisch hinterlegte Modelle (z. B. für Wechselkurse), teilweise über bekannte Bandbreiten und aktuell erkennbare Trends (z. B. für Erlösschmälerungen oder Rohstoffpreise) und teilweise als echte Experteneinschätzung auf Basis sehr konkreter Projektumsetzungsszenarien (z. B. für Aufwandsgrößen). Darüber hinaus sind immer auch spezifische Themen konkret zu bewerten wie beispielsweise aktuell die Unsicherheiten über die Art und Geschwindigkeit der Ausbreitung von Hybrid- und Elektrofahrzeugen und die

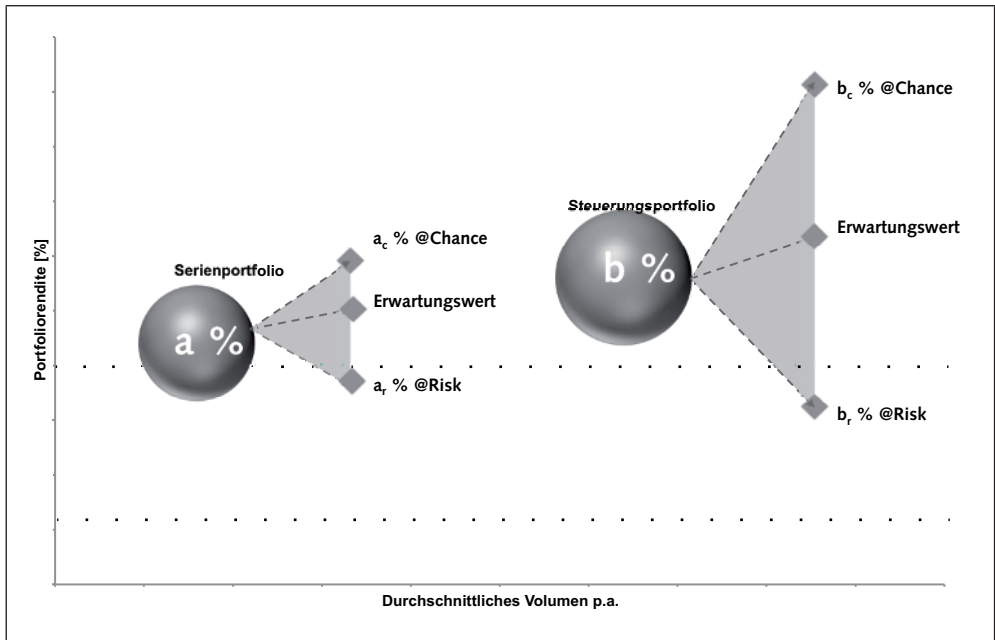


Abb. 7: Serien- und Steuerungsportfolio »at Chance« und »at Risk«

damit verbunden Kostenrisiken und Preischancen (inkl. möglicher Förderungen durch die Politik). Als Ergebnis dieser Analysen entsteht dann eine Aussage zur Projektrendite in Bezug auf Zielwert, Erwartungswert, »at Chance« und »at Risk« mit einer entsprechenden Eintrittswahrscheinlichkeit und Streubreite als wertvolle Zusatzinformation über die Robustheit des Vorhabens bei der Entscheidungsfindung. Abbildung 7 zeigt beispielhaft die möglichen Bandbreiten einer Renditeentwicklung für das Serien- und Steuerungsportfolio »at Chance« und »at Risk«. Es wird deutlich, dass unter Berücksichtigung von Risiken große Bandbreiten für die Rendite resultieren können. Diese Bandbreite ist natürlicherweise für das zukünftige Portfolio (Steuerungsportfolio) größer als für das aktuelle Serienportfolio.

Eine analoge Risikoanalyse kann auch für die in Abschnitt 4 erläuterten Kategorisierungen nach Clustern oder Fahrzeugklassen erfolgen. Hier kann sehr anschaulich und quantifiziert dargestellt werden, dass beispielsweise Fahrzeuge mit höheren relativen Deckungsbeiträgen robuster gegenüber Risiken bei Wechselkursen und Erlösschmälerungen sind, oder dass Growth Potentials wegen der Erschließung neuer Segmente höhere (Absatz-)Risiken als Substantials haben.

8 Fazit

Das vorgestellte Instrumentarium ermöglicht eine zielgerichtete und ganzheitliche Diskussion von Entscheidungen zur Weiterentwicklung des Produktportfolios in der Automobilindustrie. Die beschriebene Portfoliodarstellung eignet sich zur Veranschaulichung von Handlungsbedarfen (Plan-/Ziellücken) sowie dem Nachhalten der tatsächlichen Ist-Werte im Vergleich zu den Zielwerten bei Projektverabschiedung. Nur so können Zielvereinbarungen klar nachgehalten werden und die Erfahrungen aus vergangenen Projekten systematisch in die zukünftigen Bewertungen einfließen, um damit eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung wirksam zu unterstützen. Die Erfahrungen bei der Einführung dieser Methoden und Darstellungen haben gezeigt, dass die anschauliche Verknüpfung von strategischen Fragestellungen mit konkreten betriebswirtschaftlichen Bewertungen zu sehr konstruktiven und zielorientierten Diskussionen und vor allem Entscheidungen im Unternehmen führt.

Abschließend gilt es festzuhalten, dass selbst bei Vorliegen einer sehr stringenten Portfoliosteuerung der Kern jeder erfolgreichen Produktpolitik immer noch ein hervorragendes Gespür für aktuelle und zukünftige Kundenerwartungen, ein überzeugendes Design, beste Produktqualität, technisch überzeugende Lösungen sowie eine starke und authentische Marke sind.

Literaturverzeichnis

- Bruhn, M.* (2010), Marketing, 10. Aufl., Wiesbaden 2010
Dellanoi, R. (2006), Kommunalitäten bei der Entwicklung variantenreicher Produktfamilien, Bamberg 2006
Hab, G./Wagner, R. (2010), Projektmanagement in der Automobilindustrie, 3. Aufl., Wiesbaden 2010
Hungenberg, H./Wulf, T. (2007), Grundlagen der Unternehmensführung, 3. Aufl., Berlin 2007
Hungenberg, H. (2004), Strategisches Management im Unternehmen, 3. Aufl., Wiesbaden 2004
Olbrich, R. (2006), Marketing, 2. Aufl., Berlin et al. 2006
Piller F. T./Waringer, D. (1999), Modularisierung in der Automobilindustrie – neue Formen und Prinzipien, Aachen 1999
VDA, Verband der Automobilindustrie, Jahresbericht 2010, Berlin 2010.

Integrierte Programmsteuerung in der Automobilzuliefererindustrie

Markus Bergmann/Daniel Adam*

- 1 Faurecia im Überblick
- 2 Herausforderungen der Automobilzuliefererindustrie
- 3 Program-Profitability-Management bei Faurecia
 - 3.1 Programm Target Setting & Tracking
 - 3.2 Margin-Improvement-Management
 - 3.3 Aktives Pricing von Änderungen – ECR-Management
- 4 Zusammenfassung und Ausblick

Literatur

* Markus Bergmann, Finance Director Europe Division, Geschäftsführer Faurecia Emissions Control Technologies Germany GmbH, Augsburg; Daniel Adam, Senior Project Manager, Horváth & Partner GmbH, Stuttgart.

1 Faurecia im Überblick

Faurecia ist der weltweit sechstgrößte Automobilzulieferer mit Hauptsitz in Nanterre, Paris. In seinen vier Geschäftsbereichen Automotive Seating (FAS), Emission Control Technologies (FECT), Interior Systems (FIS) und Automotive Exteriors (FAE) erzielte der Konzern 2012 einen Umsatz von 17,4 Milliarden Euro. *Faurecia* beschäftigt an 320 Standorten 97.000 Mitarbeiter.

Der Geschäftsbereich Emission Control Technologies ist mit einem reinen Produktumsatz von 3,2 Milliarden Euro der drittgrößte des Konzerns. Der Gesamtumsatz inklusive Pass-through-Teilen, wie Monolithe für Katalysatoren, liegt bei 6,2 Milliarden Euro. FECT beschäftigt an 77 Standorten weltweit 20.000 Mitarbeiter. Die Europa Division stellt mit 2,8 Mrd. Euro Umsatz, 7900 Mitarbeitern und 32 Standorten die größte der vier Divisionen des Geschäftsbereichs dar. Produkte sind komplette Abgasanlagen, Krümmer, Katalysatoren, Dieselpartikelfilter und Schalldämpfer für Pkw sowie Nutzfahrzeuge. FECT ist Weltmarktführer und nahezu doppelt so groß wie der erste Wettbewerber.

Neben organischem Wachstum erreichte FECT seine marktführende Position durch Übernahmen von Wettbewerbern. Das starke Wachstum der letzten Jahre führte zu heterogenen Strukturen, Prozessen und Systemlandschaften. Die Einführung von standardisierten und übergreifenden Ansätzen ist ein wesentlicher Beitrag zur fortlaufenden und nachhaltigen Integration, Konsolidierung und Ergebnisverbesserung.

2 Herausforderungen der Automobilzuliefererindustrie

Die Automobilindustrie ist Leitindustrie in vielerlei Hinsicht. Neben der hohen Innovationsstärke steht vor allem die Wettbewerbsintensität und Dynamik im Mittelpunkt. Diese werden von den Herstellern ungemindert in der Wertschöpfungskette weitergereicht und führt unter anderem zu einem hohen Technologie- und Kostendruck auf Zuliefererseite.

Die Sicherung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit und langfristigen Profitabilität ist die zentrale Herausforderung für Lieferanten in diesem fordernden Umfeld. Es gilt den Spagat zwischen Effizienzsteigerung als Antwort auf den starken Kostendruck auf der einen Seite, und technologischer Kompetenz für die Automobilindustrie auf der anderen Seite zu vereinen.

Für Automobilzulieferer bedeuten die spezifische Branchenstruktur und deren Abläufe besondere Anforderungen. Die Automobilindustrie folgt einem spezifischen Produktlebenszyklus. Automobilhersteller erbringen im Entwicklungszeitraum von ca. vier bis fünf Jahren enorme Vorleistungen, bevor ein Fahrzeug die Marktreife erreicht. Erst danach entstehen über einen Zeitraum von sechs bis sieben Jahren entsprechende Rückflüsse aus dem Verkauf der Fahrzeuge. Dieser Lebenszyklus gilt in etwas abgewandelter Form letztendlich auch für die Automobilzuliefererindustrie. Der Zeitraum ist kürzer, die Abhängigkeit vom Hersteller umso größer.

Der Produktlebenszyklus aus Sicht des Automobilzulieferers beginnt mit der Akquisepaltung auf Grundlage der Produktplanung der Hersteller. Danach, zwei bis drei Jahre vor Start of Production (SOP) und in Abhängigkeit vom Gewerk, beginnt die

Akquisephase bis zur Vergabeentscheidung. Im Anschluss folgt die Entwicklungsphase mit dem anschließenden Beginn der Serienproduktion (SOP). Die Serienproduktion geht zum Zeitpunkt End of Production (EOP) in das Ersatzteilgeschäft über und endet mit dem End of Sales (EOS).

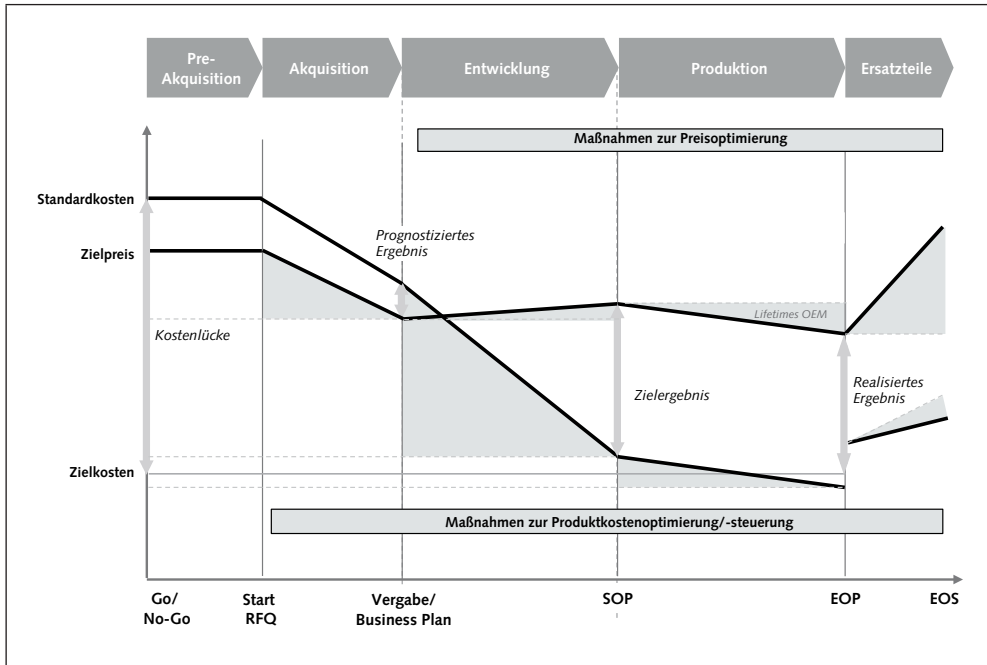


Abb. 1: Profitabilitätsmanagement über den gesamten Produktlebenszyklus (vgl. Horváth & Partners 2013)

Für Zulieferer ergeben sich aus diesem Lebenszyklus ähnliche Herausforderungen wie für Hersteller. Der Bedarf an Vorleistungen in der Entwicklung und Investitionen in Werkzeuge und Anlagen sind groß und belasten die Ergebnisse und den Cashflow. Anzahlungen und Erstattungen durch die Hersteller werden zwar vereinbart, dennoch decken diese nicht die erbrachten Vorleistungen. Daraus ergibt sich eine permanente Belastung für die Lieferanten. Heute muss in die Produkte von morgen investiert werden, ohne maßgeblich auf den eigentlichen Markterfolg der Produkte, heißt Fahrzeuge, einwirken zu können.

Vor dem Hintergrund des bestehenden Technologie- und Kostendrucks erzeugt dieses Lebenszyklusmodell vielfältige Anforderungen an das Management zur Sicherung der Profitabilität der einzelnen Produkte wie auch des langfristigen Bestehens des Unternehmens.

Es beginnt mit der richtigen Priorisierung der Projekte in der Akquiseplanung, geht über die Sicherstellung einer entsprechenden Verhandlungsbasis bei der Vergabe bis hin zu konsequentem und systematisch frühzeitigem Erschließen von Profitabilitäts-

potenzialen. Letzteres ist in erster Line zur Reduzierung der Kostenlücke aus den Zielkostenprozessen erforderlich. Erst später tragen Profitabilitätspotenziale zur Ergebnisverbesserung bei. Die Erschließung von Profitabilitätspotenzialen gewinnt vermehrt an Bedeutung, da innerhalb des Akquiseprozesses die Vergabe durch den schwächsten Zulieferer mit der kritischsten Auslastungssituation bestimmt wird. Es ist daher nicht ungewöhnlich, dass der Vergabepreis zum Teil deutlich unter den Standardkosten liegt.

Eine hohe Transparenz für die Automobilzulieferer über die zu erwartende Profitabilität über den gesamten Lebenszyklus hinweg ist somit absolut erfolgskritisch. Der Grad der Transparenz ist aufgrund der Professionalisierung der Hersteller in der Kostenanalyse sogar überlebensentscheidend. Nur bei frühzeitigem Erkennen von Profitabilitätslücken können Maßnahmen zielgerichtet definiert werden. Dafür wird ein effektives, aktuelles und präzises Instrumentarium zur frühzeitigen und aktiven Ergebnissteuerung benötigt. Der Ansatz des Program-Profitability-Management greift diesen Gedanken auf und führt ihn in ein Gesamtkonzept des lebenszyklusorientierten, in die Zukunft gerichteten Managements der Produktprofitabilität. Hierbei werden alle relevanten Elemente wie Strukturen, Prozesse, Methoden, Instrumente und Systeme berücksichtigt.

3 Program-Profitability-Management bei Faurecia

FECT Europe hat dazu das Program-Profitability-Management auf Basis des in Abbildung 2 dargestellten Ansatzes aufgebaut. Die Kernelemente sind:

1. Programm Target Setting & Tracking: Durchgängige und phasenübergreifende Zielorientierung und -verfolgung der Produktprofitabilität bereits ab der Aquisitionsphase
2. Margin-Improvement-Management: Systematische Identifikation, Verfolgung und Steuerung von positiv und negativ ergebnisbeeinflussenden Maßnahmen für Entwicklungs- und Serienprogramme
3. Aktives Pricing von Änderungen: Realisierung von Profitabilitätspotenzialen durch Produktänderungen – Engineering Change Requests (ECR)

Neben diesen Kernelementen tragen drei unterstützende Elemente zur Verbesserung der Profitabilität bei. Hierzu zählen die entsprechenden Strukturen, Prozesse und Methoden, ein effektives Controlling und ein profitabilitätsorientiertes Incentivierungssystem, das bereichsspezifische Interessen vereint. Die Voraussetzungen hierfür sind eine Verifizierung und Verfeinerung einer verursachungsgerechten Kostenrechnung und eine ausreichende Integration der Systemlandschaft mit konsistentem Produktdatenmanagement.

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die Kernelemente des Program-Profitability-Management-Ansatzes.

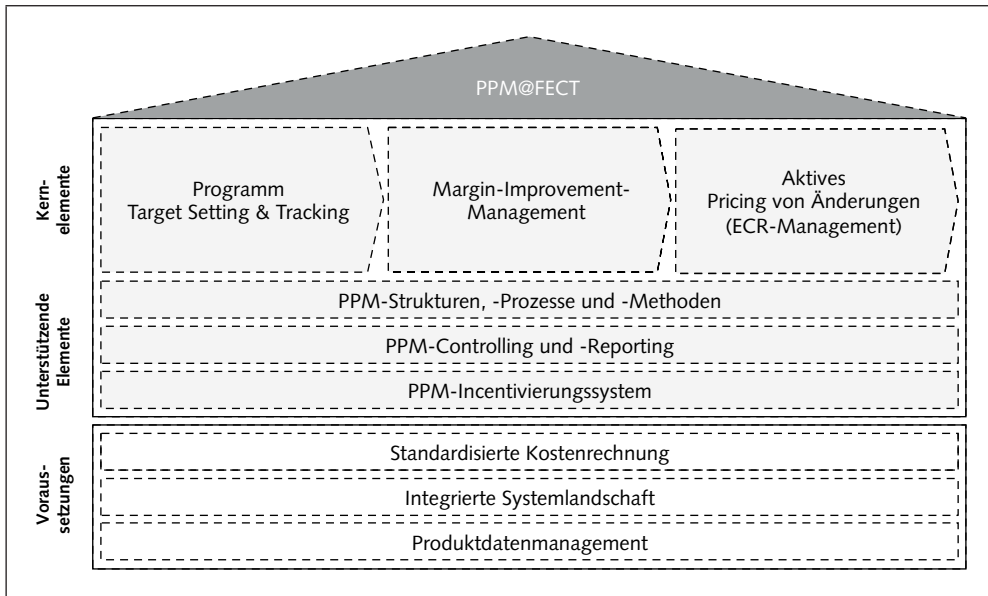


Abb. 2: Program-Profitability-Management (PPM) bei Faurecia Emission Control Technologies (in Anlehnung an Horváth & Partners 2013)

3.1 Programm Target Setting & Tracking

Ein zentraler Baustein des Ansatzes ist eine durchgängige und phasenübergreifende Zielorientierung in Bezug auf die angestrebte Profitabilität des Produktes. Dabei greift der Ansatz die Prinzipien des Target Costings auf, in dem alle beteiligten Funktionen integriert sind und die ermittelten Kostenziele gemeinsam getragen werden. Dabei ist es bereits in der frühen Phase entscheidend, eine hohe Transparenz über die Größen Zielpreis, Zielkosten und aktuell realisierbare Standardkosten zu erhalten, wobei nicht nur die kommerzielle sondern auch die technologische Transparenz erfolgsrelevant ist. Erst auf dieser Grundlage ist eine Einschätzung über den Handlungsbedarf und den mit dem Programm verbundenen Risiken möglich. Die Transparenz dient aber auch dazu, in kompetenter Weise dem Kunden gegenüber aussagefähig zu sein und gegebenenfalls Alternativlösungen anbieten zu können, die für beide Parteien vorteilhaft sein können. Letztendlich ist eine professionelle Zielkostenidentifikation entscheidend für eine erfolgreiche Kundenakzeptanz und den technologischen und kommerziellen Erfolg eines Produktes.

Transparenz über die Kostenlücke

Die Festlegung der Zielpreise basiert auf Kenntnissen über Kundenerwartungen aus vergangenen Vergaben, Analysen der Wettbewerbsposition, internen und externen Benchmarkergebnissen, langfristigen globalen Entwicklungen oder ist bei Build-to-Print-Programmen in engem Rahmen direkt vom Hersteller vorgegeben. Auf der Grundlage

des Zielpreises und dem angestrebten Profitabilitätsniveau, unter Berücksichtigung von Lebenszykluseffekten, ergibt sich dann das Zielkostenniveau als feste Top-down-Größe. In der Analyse der Zielkosten mit den aktuell Bottom-up kalkulierten Kosten zeigt sich die Kostenlücke, die zur Profitabilitätssicherung geschlossen werden muss. Je früher die Zielkostenlücke bekannt ist, desto eindeutiger kann die Arbeit in der Entwicklung an diesem Profitabilitätsziel ausgerichtet werden. Die Profitabilitätszielgröße eines Programms berücksichtigt ausschließlich variable Kosten, die durch die Programmmanager beeinflusst werden können.

Pragmatische Nutzung von Benchmarking

Was sich in der Theorie als zugänglich und nachvollziehbar darstellt, steht in der Praxis vor enormen Herausforderungen. In der Regel ist das Produkt weder vom Hersteller noch von den eigenen Entwicklern hinreichend klar definiert. Dies erschwert die Bottom-up-Kalkulation und führt zu einer hohen Varianz in den frühen Kalkulationsständen. Dennoch ist für eine zielgerichtete Steuerung der Produktentstehung eine frühzeitige Kalkulation entscheidend. Deshalb ist es umso wichtiger, frühzeitig mit Benchmarks, Kostenmodellen, Erfahrungswerten oder statistischen Ansätzen zu arbeiten. Hier zählen frühe Ergebnisse mehr als vermeintlich genaue Werte. Diese erweisen sich aufgrund der hohen Dynamik von Änderungen darüber hinaus nur auf den ersten Blick belastbarer als gute Schätzungen.

Integrierte Systeme als Voraussetzung für die Programmsteuerung

Zur Herstellung der Transparenz und einer schnellen Information über die Profitabilitätssituation einzelner Programme ist eine vernetzte Systemlandschaft von zentraler Bedeutung. Schnittstellen zwischen Produktdatenmanagementsystem (PDM) inklusive Benchmarking und Systemen zur Vorkalkulation, zur Maßnahmenverfolgung sowie zur Nachkalkulation stellen zentrale Erfolgsfaktoren dar.

Controlling als Treiber, Moderator und Prozessverantwortlicher

Im Rahmen der Steuerung der Programmprofitabilität treffen unterschiedliche Interessen aufeinander. Das Controlling hat die Aufgabe in dieser Situation moderierend, steuernd und auch kontrollierend einzugreifen. Nicht nur stellt das Controlling die Werkzeuge wie Vorkalkulation und Businessplan zur Verfügung, sondern ist auch neutral und unabhängig, um an den typischen, kritischen Schnittstellen wie beispielsweise Entwicklung und Einkauf oder Produktion und Werkzeugbau zu vermitteln und einzugreifen. Das Controlling wird als Prozessverantwortlicher zum Hüter der Unternehmensinteressen und zum Unterstützer des Programmmanagers. Gleichzeitig stellt das Controlling aber auch sicher, dass eine belastbare Aussage über potenzielle Risiken für die Profitabilität möglich wird, um letztendlich den Unternehmenserfolg nicht zu gefährden. Bei FECT Europa wurde deswegen das Costing erstmalig in die Verantwortung des Finanzbereiches gestellt und erfährt eine funktionsübergreifende Akzeptanz.

Benchmark-Räume als Integrator

Als Ergänzung zu klassischen Methoden und zur intensiven Förderung interdisziplinärer Zusammenarbeit wurden Benchmark-Räume an den beiden Entwicklungs- und

Vertriebszentren eingerichtet. Diese Benchmark-Räume dienen insbesondere der gemeinsamen Arbeit am Produkt in allen Phasen des Programms. Referenzprodukte aus der Eigenproduktion und von Wettbewerbern werden zerlegt und analysiert. Die Erkenntnisse fließen sowohl in die Entwicklung aktueller Produkte wie auch systematisch in eine Benchmark-Datenbank ein, in der neben externen Produkten auch alle internen Produkte erfasst werden.

3.2 Margin-Improvement-Management

Zur Erreichung der gesetzten Profitabilitätsziele ist sowohl eine durchgängige, systematische Identifikation als auch eine Verfolgung und Steuerung von positiv und negativ ergebniswirksamen Maßnahmen für Entwicklungs- und Serienprogramme erforderlich. Hierfür wurde die Methodik des Margin Improvement Plans (MIP) entwickelt und in der Organisation verankert. Von zentraler Bedeutung sind hierbei nachfolgend genannte Elemente.

Dedizierte MIP-Organisation

Innerhalb von FECT Europe wurde eine Organisation geschaffen, die MIP gesamtheitlich und für die gesamte Division koordiniert und verantwortet. Ein kleines, effizientes Team, welches direkt der Divisionsleitung unterstellt ist, ist Vollzeit für die erfolgreiche Integration und Umsetzung der MIP-Methoden und -Prozesse in der Europa Division verantwortlich. Dies beinhaltet unter anderem die Durchführung von Workshops, die Durchsprache in MIP-Steuerkreisen, die konzeptionelle Weiterentwicklung und das MIP-Standardreporting. Die operative Umsetzungsverantwortung für die Maßnahmen liegt hingegen in den funktionalen Bereichen.

Durchgängigkeit in Entwicklungs- und Serienphase

MIP ist eine Aufgabe über den gesamten Produktlebenszyklus, beginnend bei den ersten Entwürfen und Kalkulationen in der Akquisephase bis hin zum letzten Ersatzteil bei End of Sales (EOS). Die Vertriebsorganisation verantwortet hierbei die Profitabilität der Programme, sowohl in der Entwicklungsphase, abgebildet über Zielkostenlücke und Businessplan, als auch in der Serie, dargestellt in der Produktergebnisrechnung. Hierbei ist die zu Beginn definierte variable Produktmarge das Ziel, welches zu jedem Zeitpunkt führend ist. Definierte Maßnahmen werden über die SOP-Grenze hinweg mit einem Ziel-Umsetzungsdatum belegt und in einem durchgängigen System verfolgt.

Berücksichtigung aller ergebnisrelevanten Aktionen

Zur transparenten und zukunftsorientierten Darstellung der Profitabilität werden aus den Bereichen Entwicklung, Einkauf, Produktion und Vertrieb alle Maßnahmen mit Einfluss auf die operative Marge erfasst. Dies beinhaltet sowohl Maßnahmen, die der Verbesserung der Marge dienen, aber auch Einflüsse, die negative Auswirkungen auf die Marge haben wie beispielsweise Preiserhöhungen im Einkauf. Die Erfassung erfolgt hierbei nach einer einheitlichen Methodik in einem speziell entwickelten SAP-BI-System (MIP BI). Die unterschiedlichen Anforderungen der Bereiche sind in der Ausgestaltung

des Systems berücksichtigt. Die Ergebniswirksamkeit wird durch klar festgelegte Härtegraddefinitionen geregelt.

Subsidiärer Ansatz

Im Gegensatz zu klassischen Produktkostenoptimierungsprojekten erfolgt die Maßnahmengenerierung subsidiär. Aktuell nutzen über 300 Mitarbeiter aktiv das MIP-BI-System. Identifizierte Maßnahmen werden in dem System erfasst und sind somit transparent für alle betroffenen Bereiche. Die Maßnahmengenerierung erfolgt hierbei auf vielfältige Weise: Interdisziplinäre Produktkostenworkshops zu einem spezifischen Programm, in einem MIP-Steuerungskreis definierte übergeordnete Maßnahmen, die in allen Werken umgesetzt werden, Verbesserungsmaßnahmen, die individuell generiert und erarbeitet werden oder Maßnahmen, die aus den Zielkostenprozessen im Rahmen der Akquisition entstanden sind.

Mehrdimensionale aktive Steuerung und Reporting

Neben der systematischen Erfassung von MIP-Aktionen stellt die aktive Steuerung und Berichterstattung einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Neben dem monatlichen Standardreporting, welches durch das MIP-Team gesteuert wird, besteht im SAP-BI-System die Möglichkeit, sämtliche Berichte tagesaktuell abzurufen. Des Weiteren stehen alle Datensätze über eine Excel-Schnittstelle für Ad-hoc-Auswertungen zur Verfügung. Somit wird eine Aktion in allen relevanten Dimensionen berichtet: Topmanagement, Funktion, Region, Werk und Programm. Diese Transparenz stellt sicher, dass alle Aktionen sowie deren Umsetzungsstand und weitere Planung allen Beteiligten bekannt sind und diese die erforderlichen Maßnahmen treffen können. Zur erfolgreichen aktiven Steuerung werden die Maßnahmen nicht nur regelmäßig berichtet, sondern fortlaufend im Rahmen von Workshops, Regelterminen und Audits auf Umsetzungs- und Wirkungsgrad in den Werken geprüft. Mit diesen Maßnahmen wird die reguläre Divisionsberichterstattung im Rahmen von Monats-, Halbjahres- und Jahresabschlüssen nicht nur zuverlässiger und genauer, sondern fokussiert auf zukünftige Entwicklung, anstatt auf vergangenheitsorientiertes Projektmanagement.

3.3 Aktives Pricing von Änderungen – ECR-Management

Der dritte Stellhebel für ein aktives Program-Profitability-Management ist die Nutzung der Potenziale aus Änderungen des Automobilherstellers. Der Fokus des Änderungsmanagements liegt hierbei in der Produktentwicklung, aber auch in der Serienproduktion lassen sich Änderungen am Produkt oder Prozess margenoptimierend einsetzen.

Durchgängiger, stabiler Änderungsprozess

Voraussetzung für ein effektives Änderungsmanagement ist ein stabiler Prozess zur Dokumentation und Integration in einem abgewandelten Design-to-Cost-Prozess. Die Änderungen müssen strukturiert aufgenommen und dokumentiert sein. Die Bewertung aus technischer und kaufmännischer Sicht muss schnell und belastbar erfolgen. Insbesondere ist sicherzustellen, dass alle Folgewirkungen der Änderung transparent

werden und in die Bewertung einfließen. Insbesondere die Konsequenzen für Fertigungsprozess, zusätzliche Tests und Änderungen an Werkzeugen bei Vorlieferanten müssen ausreichend berücksichtigt werden. Nur wenn alle Kosten der Änderungen vollumfänglich erfasst werden, lässt sich eine echte marginoptimierende Wirkung erzielen. Grundsätzlich setzt das Änderungsmanagement auf den Zielkostenprozess auf und stellt somit sicher, dass die gleichen etablierten Prozessschritte eingeleitet werden.

Belastbare Kosteninformationen zur Bewertung und Preisbildung

Um die Schnelligkeit im Prozess zu ermöglichen, muss es eine Möglichkeit geben, Änderungen zeitnah und belastbar zu kalkulieren. Dabei ist sicherzustellen, dass die verwendeten Kosteninformationen plausibel sind und Aussagen über Kostentreiber und -verursacher zulassen. Die Kostenrechnungssysteme müssen hinsichtlich dieser Anforderung geprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Des Weiteren sind alle Folgekosten in der Kalkulation zu berücksichtigen. Der Kalkulations- und Bewertungsprozess der Änderung muss dies entsprechend zulassen, so sind zum Beispiel Auswirkungen einer Designänderung auf den Fertigungsprozess und die damit verbundenen Fertigungskosten zu berücksichtigen.

Schnelle Kalkulation und Risikominimierung

Eine Möglichkeit, die wirtschaftliche Bewertung der Änderung schnell und pragmatisch durchführen zu können, ist der Einsatz eines Kalkulationssystems. Bei FECT Europe wird hierfür eine eigenentwickelte Lösung eingesetzt, die den Anforderungen der Angebotskalkulation, der entwicklungsbegleitenden Kalkulation sowie der Kalkulation von Änderungen Rechnung trägt. Mit dem System können auf der Basis von Standardwerten aus den Werken, Benchmarks und Erfahrungswerten schnelle Kosteninformationen generiert werden. Dadurch ist der Vertrieb in der Lage dem Kunden zeitnah eine Rückmeldung über die Konsequenzen einer Änderung zu geben.

Die Verhandlungsposition des Zulieferers wird durch die schnelle und umfassende Kosteninformation gestärkt und die Möglichkeit zur Profitabilitätsoptimierung geschaffen.

Vertriebssteuerung und Preisdurchsetzung

Natürlich lassen sich nicht alle Änderungen in der beschriebenen Vorgehensweise abbilden. Durch die Vertragssituation zwischen dem Zulieferer und dem Hersteller sowie die spezifische Verhandlungskonstellation ergeben sich eindeutige Restriktionen für den Vertrieb. Dennoch ermöglicht die systematische Adressierung der Potenziale und eine entsprechende Steuerung der Vertriebsmitarbeiter die Verbesserung der Durchsetzung von Forderungen aus Änderungen im Dialog mit dem Kunden.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Vor dem Hintergrund des sich weiter verschärfenden Wettbewerbs in der Automobilzuliefererindustrie und des Wettbewerbs unter den Produkten, die sich in kurzer Zeit von einer Innovation zur Commodity entwickeln, ist ein funktionierendes und durch-

gängiges Program-Profitability-Management der wesentliche Schlüssel zum nachhaltigen Unternehmenserfolg. Hierbei umfasst PPM alle wesentlichen Unternehmensbereiche und ist das zentrale Instrument zur Steuerung europäischer und globaler Programme.

PPM verändert den Blickwinkel von einer vergangenheitsorientierten Betrachtung hin zu einer zukunftsorientierten aktiven Steuerung aller Programme, verlässt rein kalkulatorische Prozesse und integriert physische Bestandteile wie Benchmark-Räume und Werksbegehungen zur Identifikation von Verbesserungsmaßnahmen. Das integrierte MIP-Berichtswesen schafft in nahezu Echtzeit Transparenz über die Profitabilitätsmaßnahmen und ist ein wesentliches Element von PPM.

Durch den proaktiven Steuerungsansatz wird der Unternehmenserfolg sichergestellt und die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert. Das durchgängige Program-Profitability-Management wird durch die Integration von Benchmark-, Kalkulations- und Maßnahmentools gestärkt.

Literatur

Horváth & Partners (2013), Target Costing in der Automobilzulieferindustrie – Studie zum Status quo, Erfolgsfaktoren und Umsetzungshürden, Stuttgart 2013