

Oscar A. G. Treyer

Strategische Erfolgsanalyse

Eine Methodik zur Strategieüberprüfung mit Hilfe der Abweichungsanalyse

Einleitung

Eines der wesentlichsten Ziele des Controllings besteht darin, den Prozessverlauf bei der Strategieumsetzung des Unternehmens aufzuzeigen.

Der Balanced-Scorecard-Ansatz (BSC-Ansatz) ist einer der bekanntesten Ansätze dazu. Obwohl der BSC-Ansatz sehr weit verbreitet ist, scheint die vollumfängliche Akzeptanz aus diversen Gründen zu fehlen: Ein Problem ergibt sich z. B. bei der Festlegung der relativen Gewichtungen unter den verschiedenen Kennzahlen. Weiter werden die Schwierigkeiten bei der Messung und Quantifizierung der qualitativen Kennzahlen sowie die meist verwirrend große Anzahl an Kennzahlen aufgeführt. Zudem ist es häufig schwierig, konsistente Ursache/Wirkungsketten unter den vier Perspektiven bzw. den Kennzahlen aufzubauen. Die wahrscheinlich wesentlichsten Problembe- reiche stellen aber – insbesondere im Hinblick auf das „Beyond Budgeting“ – die Zeit und Kosten im Zusammenhang mit der Konzipierung und Umsetzung eines BSC-Ansatzes dar. Aus den aufgeführten negativen Aspekten der BSC ist ersichtlich, dass eine umfassende Aufzeichnung des Prozessverlaufs bezüglich der Strategie-Umsetzung sehr schwierig ist.

Unter Anwendung der Vorgehensweise der *Strategischen Erfolgsanalyse* soll gezeigt werden, dass eine *Strategiekonformitätsüberprüfung relativ schnell, einfach und*

trotzdem stringent hergeleitet und begründet werden kann. Dabei bedient sie sich sinnvoller Wirkungszusammenhänge zwischen der strategischen Zielausrichtung und der Veränderung des Operativen Ergebnisses gegenüber dem Vorjahr anhand einer adaptierten Erfolgsabweichungsanalyse.

Strategische Erfolgsanalyse im Zusammenspiel von Effektivität und Effizienz

Unter dem Begriff „Management“ kann der Prozess der effektiven und effizienten Zielerreichung verstanden werden. Es geht also insbesondere darum, „to get the right things done“, und nicht lediglich darum, „to do things right“ (vgl. Drucker 1966, S. 191 ff). Wird das Handling der effektiven und effizienten Zielerreichung unter dem Begriff „Performance Management“ zusammengefasst, müsste die Messung der „Güte“ dieses Prozesses als „Performance Measurement“ bezeichnet werden.

Damit ist es möglich, die Effektivitätsorientierung und die Effizienzorientierung als *zwei Dimensionen der strategischen Strukturierung* anzusehen (vgl. Simons 1999, S. 110 f.). Dabei soll die Dimension „Effektivität“ mit der Wahl der Wettbewerbsstrategie und die Dimension „Effizienz“ mit der Anwendung der adaptierten Erfolgsabweichungsanalyse gleichgesetzt werden. Mithilfe eines sinnvollen Wirkungszusammenhangs zwischen den beiden Dimensionen ist ein Performance Measurement in Form einer Strategischen Erfolgsanalyse möglich, wobei die Strategiekonformitätsüberprüfung sowohl hergeleitet als auch begründet wird (vgl. schematische Darstellung in **Abbildung 1**).

Messung der Effektivität anhand der generischen Wettbewerbsstrategien

Obwohl Porter bereits in den 1980er-Jahren die generischen Wettbewerbsstrategien hergeleitet hat (vgl. Porter 1980), wer-

den sie auch heute noch als dominierende Stoßrichtungen angesehen. Dies ist auch der Grund, weshalb sich die folgenden Ausführungen an den generischen Wettbewerbsstrategien ausrichten, die den strategischen Geschäftseinheiten (SGE) eine vorteilhafte Position im Wettbewerb verschaffen sollen.

Für ein Unternehmen ist es wesentlich, dass es seine Branche fundiert kennt. Erst durch eine korrekte Branchen-Analyse ist es möglich, dass das Unternehmen sein nachhaltiges Rentabilitätspotenzial korrekt einschätzen kann. Bei diesem „Assessment“ geht Porter von fünf treibenden Wettbewerbskräften aus: Der Bedrohung durch neue Anbieter, dem Grad der Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern, dem Druck durch Substitutionsprodukte, der Verhandlungsstärke der Abnehmer sowie der Verhandlungsstärke der Lieferanten (vgl. Porter 1980, S. 3 ff.). Um den fünf Wettbewerbskräften gewachsen zu sein, führt Porter drei potenziell erfolgreiche *generische Wettbewerbsstrategie-Ansätze* auf, um damit in der Lage zu sein, die anderen Unternehmen in der Branche zu übertreffen: *Kostenführerschaft, Differenzierung* sowie *Fokus* (vgl. Porter 1980, S. 34 ff.).

- Eines der wesentlichsten Ziele des Controllings besteht darin, den Prozessverlauf der Strategieumsetzung des Unternehmens aufzuzeigen.
- Anhand der Strategischen Erfolgsanalyse wird dies konsequent und nachvollziehbar vorgenommen:
- Zuerst wird die strategische Zielausrichtung (z. B. mit der Wahl der Wettbewerbsstrategie) festgelegt.
- Anschließend wird die Veränderung des Operativen Ergebnisses gegenüber dem Vorjahr anhand einer adaptierten Erfolgsabweichungsanalyse ermittelt.
- Unter Zuhilfenahme sinnvoller Wirkungszusammenhänge zwischen diesen zwei Dimensionen wird die Strategiekonformitätsüberprüfung vorgenommen und auf Ursächlichkeit hin analysiert.

Autor



**Dr. oec. publ.
Oscar A. G. Treyer**

ist Ständiger Dozent für Accounting an der Universität St. Gallen, Institut für Accounting, Controlling und Auditing, Rosenbergstrasse 52 CH – 9000 St. Gallen, E-Mail: oscar.treyer@unisg.ch

Die Fokus-Strategie basiert grundsätzlich auf einer der beiden anderen Wettbewerbsstrategien (d. h. Kostenfokus und Differenzierungsfokus), konzentriert sich aber auf eine Kundengruppe, Produkt- oder geographisches Segment und nicht auf die gesamte Branche. Die Fokus-Strategie ist somit eine Ausrichtung auf eine Teil-Branche bzw. eine Spezialisierung und hängt von der Definition der Branche ab. Aus diesem Grund wird diese Wettbewerbsstrategie in der Folge nicht weiter verfolgt.

Die *Strategie der Kostenführerschaft*, welche durch die Boston Consulting Group (BCG) bereits in den 1970er-Jahren propagiert wurde, ist sehr populär. Die BCG stützt sich dabei auf das Erfahrungskurven-Konzept und verbindet dieses mit dem Portfolio-Ansatz. Die Kostenführerschaftsstrategie verlangt eine rigorose Verfolgung von Effizienz-Steigerungen sowie Kostensenkungen durch Erfahrung, permanente Kostenkontrolle sowie generelle Kostenminimierung im Gemeinkostenblock. Mit dieser Kostenführerschaft erreicht das Unternehmen den Vorteil, jederzeit auf Bedrohungen der Wettbewerber zu reagieren. Preisreduktionen – durch Rivalität unter den Wettbewerbern ausgelöst – kann der Kostenführer immer noch gewinnbringend durchführen. Auch bezüglich aller übrigen Wettbewerbskräfte ist der Kostenführer in einer Vorzugsstellung und erreicht dadurch eine überdurchschnittliche Rentabilität.

Mit der *Strategie der Differenzierung* setzt sich ein Unternehmen von den Wettbewerbern ab, indem seine Güter oder Dienstleistungen branchenweit als einzigartig angesehen werden. Die Realisierung einer überdurchschnittlichen Rentabilität erreicht der Differenzierer dadurch, dass er die Barrieren bezüglich der fünf Wettbewerbskräfte erhöht. Dadurch isoliert er sich von der Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern und ist in der Lage, die geringere Preiselastizität – ausgelöst durch die Loyalität der Kunden – durch höhere Preise auszunutzen.

Messung der Effizienz anhand der adaptierten Erfolgsabweichungsanalyse

Bei der „klassischen“ *Erfolgsabweichungsanalyse* wird der aktuelle Operative Erfolg dem erwarteten Operativen Erfolg bzw. dem geplanten Operativen Erfolg gegenübergestellt. Der erwartete bzw. geplante

Abb. 1 | Strategische Erfolgsanalyse im Zusammenspiel von Effektivität und Effizienz



Erfolg bildet dabei die Basis bzw. den Ausgangspunkt der Erfolgsabweichungsanalyse. Bei der adaptierten Erfolgsabweichungsanalyse wird der aktuelle Erfolg neu mit dem effektiven Erfolg der Vorperiode verglichen und bezüglich Ursächlichkeit analysiert. Bei der Segmentierung bezüglich Ursache folgt man den Überlegungen der „klassischen“ Erfolgsabweichungsanalyse: Werte werden bekanntlich durch Mengen und Preise bestimmt, weshalb sich eine Analyse auf Preis- und Mengenabweichungen konzentriert.

Die Mengenabweichungen sind aber auf sich überlagernde Veränderungen sowohl der Input- als auch der Output-Größen zurückzuführen. Dies führt dazu, dass die beiden Effekte einzeln herausgefiltert werden müssen: Zuerst werden die Auswirkungen der Veränderung der Output-Größen (Produktions- bzw. Absatzmengen) ermittelt und erst anschließend die Auswirkungen der Input-Größen (Einsatzmengen bzw. Effizienz).

Genereller Zusammenhang

Aufgrund der obigen Ausführungen ist nachvollziehbar, weshalb die adaptierte Erfolgsabweichungsanalyse folgende *drei Dimensionen unterscheidet* (vgl. Van Loggarenberg/Cucchiario 1981; Banker/Datar/Kaplan 1989):

- Wachstumskomponente
- Preisausgleichskomponente
- Produktivitätskomponente

In einem ersten Schritt wird anhand der Wachstumskomponente hergeleitet, wie sich das Operative Ergebnis lediglich aufgrund der mengenmäßigen Abweichung der verkauften Güter und Dienstleistungen hätte verändern sollen. Die Analyse wird dabei sowohl für die Erlöselemente als auch für die (variablen) Kostenelemente durchgeführt.

In einem zweiten Schritt wird anhand der Preisausgleichskomponente berechnet, wie sich das – um die Wachstumskomponente korrigierte – Operative Ergebnis lediglich aufgrund von Beschaffungs- und Absatzpreisabweichungen verändert hat. Auch hier wird die Analyse sowohl für die Erlös- als auch für die Kostenelemente ausgewiesen.

In einem dritten Schritt wird anhand der Produktivitätskomponente festgehalten, wie das – nun um die Wachstumskomponente und Preisausgleichskomponente korrigierte – Operative Ergebnis aufgrund von Abweichungen der (Leistungs-)Ergiebigkeit, des Input-Mix und/oder durch Abweichungen der vorhandenen Kapazität beeinflusst wurde.

Die oben aufgeführten drei Vorgehensschritte sind in **Abbildung 2** schematisch dargestellt.

Kapazität und fixe Kosten

Aufgrund des Kostenverhaltens wird im Controlling zwischen fixen und variablen Kosten unterschieden. Damit wird ver-

Abb. 2 | Drei Basis-Dimensionen der adaptierten Erfolgsabweichungsanalyse

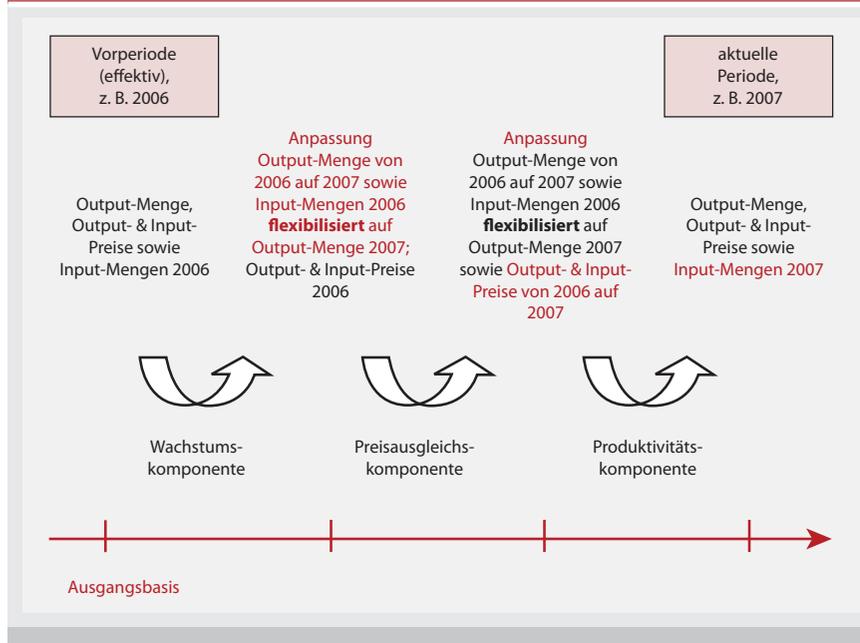
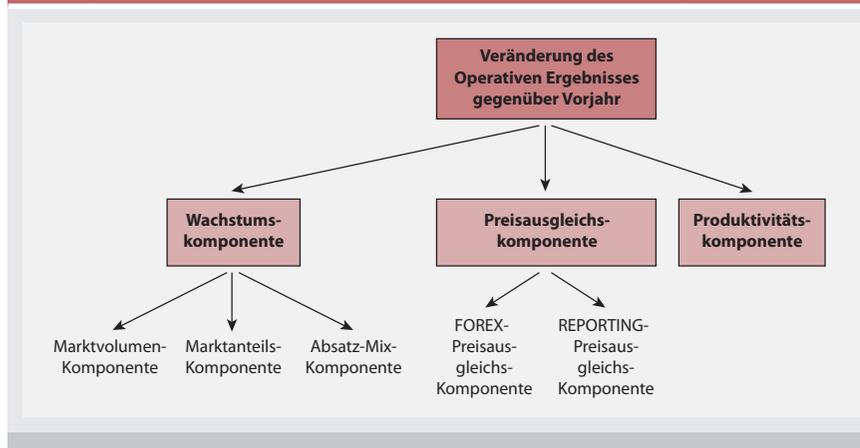


Abb. 3 | Komponenten der adaptierten Erfolgsabweichungsanalyse



sucht, die Auswirkungen von Kosten-Treiber-Niveau-Änderungen auf die Kosten operational herzuleiten. Damit die Wachstums-, Preisausgleichs- und Produktivitätskomponente für die fixen Kosten ermittelt werden können, sind einerseits – zur Berechnung der Wachstumskomponente – die fixen Kostenelemente entsprechend der benötigten Kapazität anzupassen und andererseits ist – zur Berechnung der Preisausgleichs- und Produktivitätskomponente – der „Preis“ bzw. Kostensatz der fixen Kostenelemente bezüglich der vorhandenen Kapazität bzw. Kapazitätsgrenze zu ermitteln (vgl. Banker/Datar/Kaplan 1989, S. 534 ff.; Horngren/Datar/Foster 2005, S. 467 ff.)

Reihenfolgeproblematik

Gegenüber der „klassischen“ Erfolgsabweichungsanalyse wird bei der adaptierten Erfolgsabweichungsanalyse die Preisausgleichskomponente zuerst und erst anschließend die Produktivitätskomponente berechnet. Auf die Erlösseite bzw. Absatzpreisabweichung hat dies keinen Einfluss, wohl aber auf die Kostenseite bzw. Beschaffungspreisabweichung. Bei der „klassischen“ Erfolgsabweichungsanalyse geht die Praxis mehrheitlich davon aus, dass die (Input-)Mengen bzw. Effizienzabweichungen mit den erwarteten bzw. geplanten Input-Preisen, d. h. mit den Input-Preisen der Ausgangsbasis, gewichtet bzw.

bewertet werden. Die Begründung liegt darin, dass die (Input-)Mengen bzw. Effizienzabweichungen lediglich als „Abweichungen 1. Ordnung“ auszuweisen sind, da dadurch ein hoher Rechtfertigungsdruck der Verantwortlichen erzeugt wird, oder weil sie einfacher zu rechnen sind.

Bei der adaptierten Erfolgsabweichungsanalyse wird hingegen propagiert, dass die „Abweichung 2. Ordnung“ der Produktivitätskomponente zuzuweisen ist, da sich dadurch das Management nicht mehr an vergangenen, irrelevanten Input-Preisen ausrichtet, sondern an den aktuellen, für das Performance Measurement maßgebenden (vgl. Horngren/Datar/Foster 2005, Fußnote 6, S. 469).

Aufgliederung der Wachstums- und Preisausgleichskomponente

Wie vorstehend bereits erwähnt wird bei der adaptierten Erfolgsabweichungsanalyse in einem ersten Schritt die Wachstumskomponente ermittelt, welche die Auswirkungen auf das Operative Ergebnis aufzeigt, das lediglich aufgrund der mengenmäßigen Abweichung der verkauften Güter und Dienstleistungen hätte eintreten sollen. In grundsätzlicher Übereinstimmung mit der „klassischen“ Erfolgsabweichungsanalyse wird die Wachstumskomponente gemäß den allgemein bekannten drei Ursächlichkeiten hin unterteilt:

- Marktvolumen-Komponente
- Marktanteils-Komponente
- Absatz-Mix-Komponente

In Anbetracht der steigenden internationalen Ausrichtung der Unternehmen und der damit einhergehenden *Problematik der Fremdwährungen*, scheint es sinnvoll, die Preisausgleichskomponente entsprechend aufzuteilen, d. h. in eine

- FOREX-Preisgleichskomponente und
 - REPORTING-Preisgleichskomponente.
- Die Idee dieser Aufteilung besteht darin, die Preisausgleichskomponente in eine durch Wechselkursänderungen ausgelöste Komponente und eine, die durch Preisänderungen in Konsolidierungswährung bzw. Reporting-Währung entstanden ist, zu unterscheiden.

Adaptierte Erfolgsabweichungsanalyse in der Übersicht

Eine Übersicht über die vorgängig aufgeführte Unterteilung der adaptierten Erfolgs-

abweichungsanalyse anhand ihrer Komponenten ist in **Abbildung 3** dargestellt.

Strategische Erfolgsanalyse anhand eines praktikablen Ansatzes

Nachdem eben die Messung der Effektivität anhand der generischen Wettbewerbsstrategien sowie die Messung der Effizienz anhand der adaptierten Erfolgsabweichungsanalyse hergeleitet wurden, geht es nun darum, deren Wirkungszusammenhang aufzuzeigen. Erst dadurch ist es möglich, eine Strategische Erfolgsanalyse vorzunehmen.

Eine *erfolgreiche Differenzierungsstrategie* schlägt sich insbesondere in einer günstigen Preisausgleichskomponente bezüglich Output (d. h. Verkaufspreisabweichung) sowie in einer günstigen Absatz-Mix-Komponente nieder. Im Gegensatz dazu hat eine *erfolgreiche Kostenführerschaftsstrategie* eine günstige Marktvolumen-, Produktivitäts- und Preisausgleichskomponente bezüglich Input (d. h. Einkaufspreisabweichung) aufzuweisen. (vgl. Simons 1999, S. 133 und Table 6 – 2, S. 133)

Andererseits kann argumentiert werden, dass die Marktvolumen-Komponente in keinem Zusammenhang mit der Differenzierungs- und Kostenführerschaftsstrategie steht, sondern marktabhängig ist. Im Gegensatz dazu ist die günstige Marktanteils-Komponente das Resultat einer erfolgreichen Umsetzung sowohl der Differenzierungs- als auch der Kostenführerschaftsstrategie. Bei der Preisausgleichskomponente wird die Output- bzw. Absatz-Seite in Verkaufspreiserhöhung und Verkaufspreisreduktion unterteilt. (vgl. Horngren/Datar/Foster 2005, S. 471 f.) Bei dieser Argumentationskette ist zu beanstanden, dass die Absatz-Mix-Komponente nicht integriert wird.

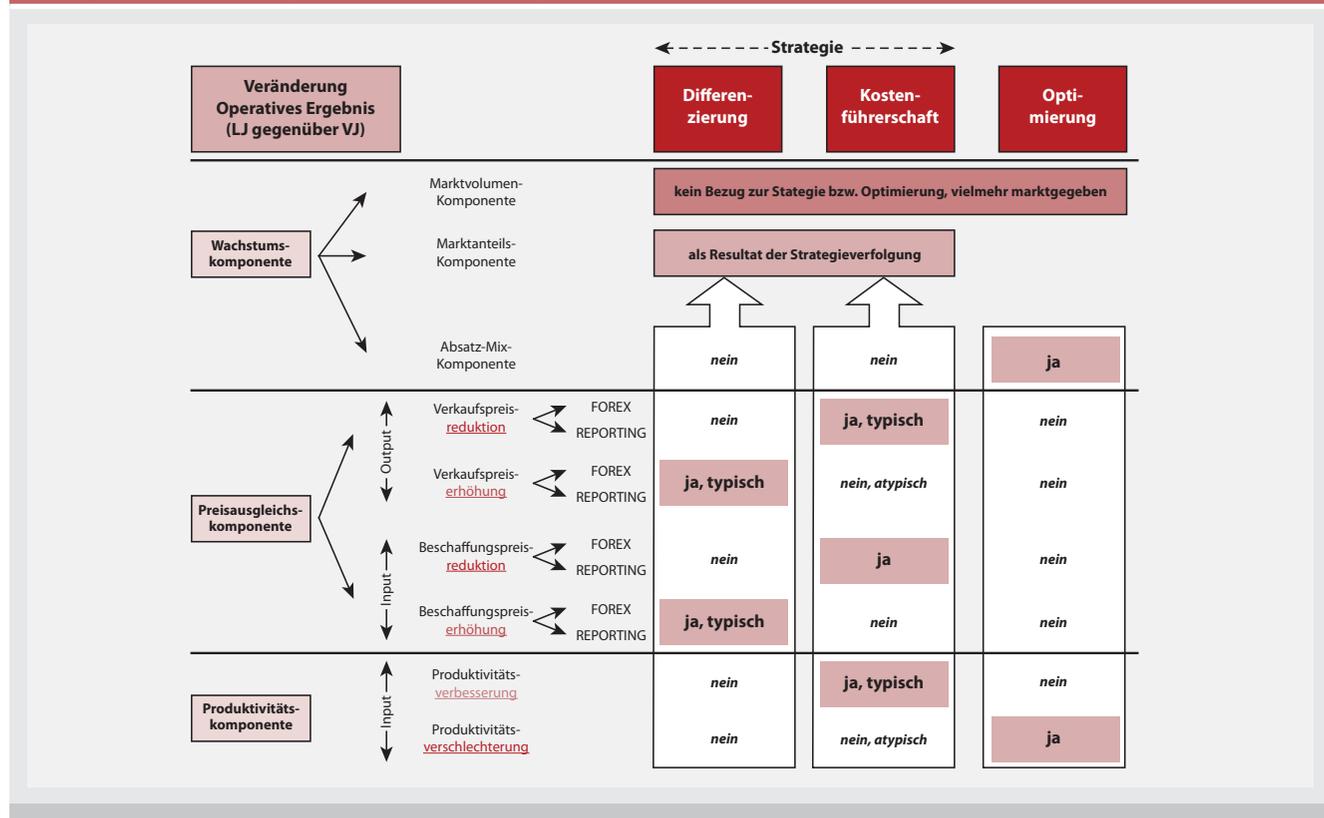
Um diese beiden Ansätze konsistent in die Strategische Erfolgsanalyse zu integrieren, scheint es notwendig, ein drittes Element nebst den zwei generischen Wettbewerbsstrategien einzuführen. Dieses als „Optimierung“ bezeichnete Element soll das Grundbestreben eines jeden Unternehmens reflektieren, sein Operatives Ergebnis zu verbessern. Darin enthalten ist die Absatz-Mix-Komponente, als stetes Verfolgen einer Sortimentoptimierung, sowie eine allfällig ungünstige Produktivitätskomponente. Letztere reflektiert die „schleichende“ Tendenz bei (Groß-)Unternehmen, Leerkapazitäten aufzubauen, um dadurch – ohne größere Umstrukturierungen – auf kurzfristige Marktnachfrageerhöhungen reagieren zu können.

Zudem wird bei jeder Preisausgleichskomponente zwischen „FOREX“ und „REPORTING“ unterschieden. Damit soll sichergestellt werden, dass die Fremdwährungsproblematik gebührend berücksichtigt wird.

Die oben erwähnten Ausführungen sind in **Abbildung 4** schematisch zusammengefasst.

Eine erfolgreiche Verfolgung der *Strategie der Kostenführerschaft* müsste günstige Operative Ergebnisauswirkungen durch Produktivitätsverbesserungen und Beschaffungspreisreduktionen sowie ungünstige Operative Ergebnisauswirkungen durch Verkaufspreisreduktionen aufweisen. Der wertmäßige Netto-Effekt daraus sollte möglichst günstig ausfallen. Dieser wird üblicherweise durch einen höheren Marktanteil bzw. eine günstige Marktanteilskomponente verstärkt. Die Verfolgung der Strategie „Kostenführerschaft“ muss aber dann als gescheitert bezeichnet wer-

Abb. 4 | Strategische Erfolgsanalyse anhand eines praktikablen Ansatzes



den, wenn wertmäßig ein ungünstiger Netto-Effekt aus Produktivitätsverbesserung, Beschaffungspreisreduktion sowie Verkaufspreisreduktion die „günstige“ Marktanteilskomponente aufzehrt.

Wird die *Strategie der Differenzierung* erfolgreich verfolgt, müssten günstige Operative Ergebnisauswirkungen durch Verkaufspreiserhöhungen und ungünstige Operative Ergebnisauswirkungen durch Beschaffungspreiserhöhungen feststellbar sein. Auch hier sollte der wertmäßige Netto-Effekt möglichst günstig ausfallen. Keinesfalls sollte aber ein allfälliger, ungünstiger Netto-Effekt die günstige Marktanteilskomponente aufzehren.

Anhand der zwei wettbewerbsspezifischen Wirkungszusammenhänge kann nachvollziehbar hergeleitet werden, dass sowohl die günstigen als auch die ungünstigen Erfolgsabweichungsbestandteile mit zur Strategieverfolgung gehören.

Wie weiter oben hergeleitet, sind die Operativen Ergebnisauswirkungen aufgrund der Veränderung des Marktvolumens sowie des Absatz-Mix keiner der beiden generischen Wettbewerbsstrategien zuzuweisen, sondern losgelöst zu betrachten.

Mit der hier vorgestellten Strategischen Erfolgsanalyse kann aufgezeigt werden, ob die Strategieverfolgung grundsätzlich erfolgreich war oder nicht, und auf welche Erfolgsabweichungsbestandteile dies zurückzuführen ist. Damit wird die Strategiekonformitätsüberprüfung nicht nur nachvollziehbar dargestellt, sondern auch logisch begründet.

Praxis-Anwendungen der Strategischen Erfolgsanalyse

Die Relevanz eines Controlling-Ansatzes beweist sich erst anhand von konkreten Praxisumsetzungen. Wenn ein Unternehmen bzw. eine Unternehmensgruppe die weiter oben aufgezeigte Strategische Erfolgsanalyse herleitet, wird die Effektivität und Effizienz des Managements prägnant und klar offengelegt. Solange die Zeichen positiv sind, wird eine solche Analyse vom Management begrüßt. Sollten die Zeichen widersprüchlich oder negativ ausfallen, wird eine solche klare und umfassende Analyse zu einer Frage der Unternehmenskultur: Ist die Unternehmensgruppe bereit und fähig, Probleme offen zu legen, sie zu diskutieren sowie die notwendigen Maßnahmen zu treffen und umzusetzen? Falls ein Unternehmen ein gutes Maß an „Fehlertoleranz“ zulässt und

dem Management und den Mitarbeitern die Fähigkeit zubilligt, aus Fehlern zu lernen, wird eine Offenlegung des Wirkungszusammenhanges der adaptierten Erfolgsabweichungsanalyse und der generischen Wettbewerbsstrategien ein willkommenes Controlling-Instrument des finanziellen Performance-Managements sein. Ist dies aber nicht der Fall, werden das Management und die Mitarbeiter einer solchen Offenlegung negativ gegenüber stehen.

Wie immer auch die Situation im Unternehmen sein mag, so kann doch auf jeden Fall gesagt werden, dass die Strategische Erfolgsanalyse nicht in einer offiziellen finanziellen Rechnungslegung dargestellt werden wird. Dazu sind die potenziellen Gefahren der Offenlegung zu groß. Daraus folgt, dass lediglich aufgrund interner Unternehmensinformationen die Praxisumsetzung dieses Ansatzes nachgewiesen werden kann.

Einen bekannten Fall stellt die Hilti Corporation dar, welche den Wirkungszusammenhang der adaptierten Erfolgsabweichungsanalyse und der generischen Wettbewerbsstrategien konsequent als Controlling-Instrument auf oberster Führungsebene anwendet. Die „gelebte“ Unternehmenskultur bei Hilti macht es auch möglich, dass ein solch umfassendes Analyse-Instrument als Ausgangspunkt des Performance-Managements angewendet wird.

Ein weiterer Praxisfall ist ein mittelständisches Unternehmen der Schuhgroßhandelsbranche in Österreich. Dieses konnte aufgrund der Strategischen Erfolgsanalyse erstmalig umfassend analysiert werden. Dabei kamen diverse Diskrepanzen zwischen den strategischen Absichten des Managements und der effektiven Umsetzung zu Tage. Da das Management zugleich auch Eigentümer des Unternehmens ist, ergab sich auch keine kulturelle Barriere.

Konkrete Umsetzung anhand der BDK

In der Folge soll aufgezeigt werden, dass es nicht nur aufgrund von internen Informationen der Unternehmen möglich ist, eine Strategische Erfolgsanalyse herzuleiten, sondern auch aufgrund der offiziellen finanziellen Rechnungslegung. Dazu wurde die Black & Decker Corporation ausgewählt, die es – aufgrund des detaillierten US GAAP-Jahresabschlusses (Schema 10-

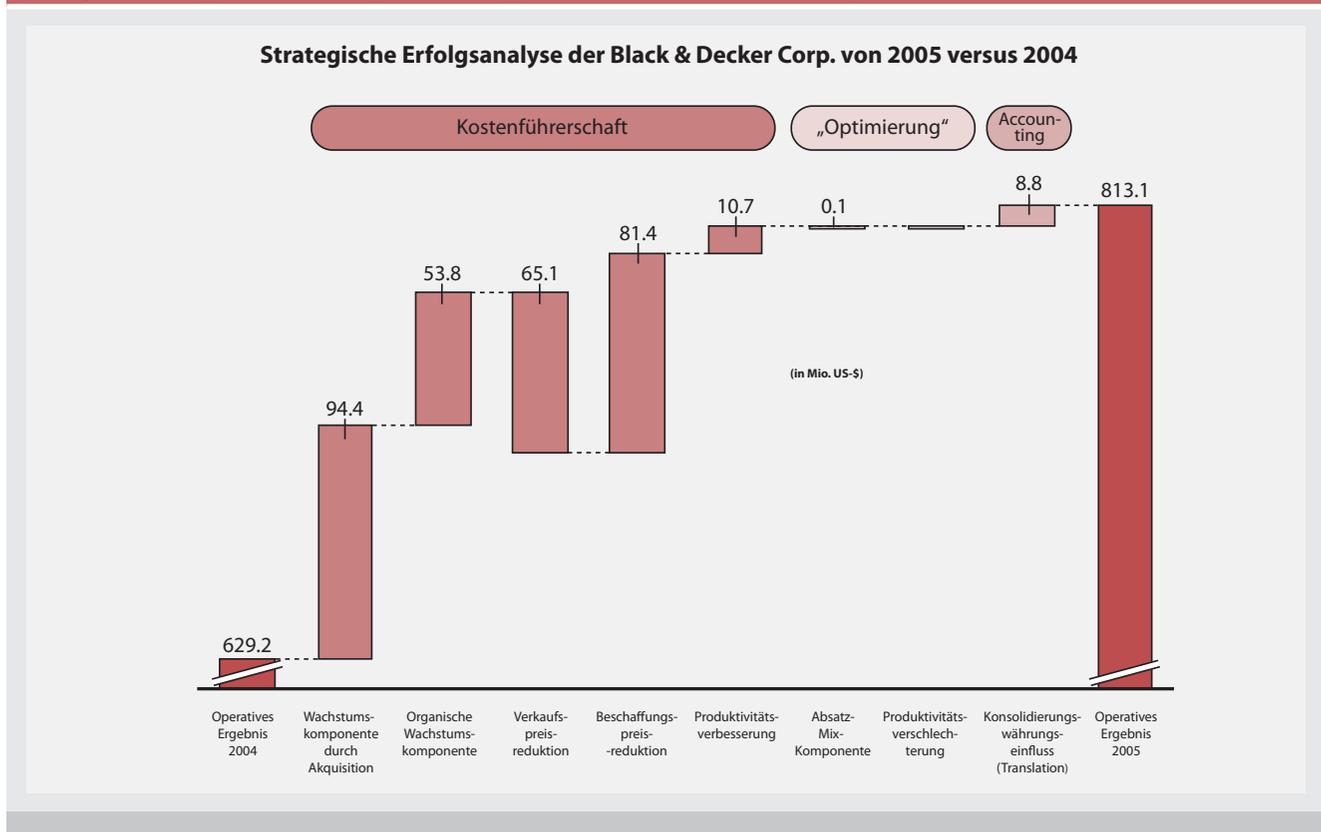
K) – einem externen Leser ermöglicht, einen konkreten Einblick in den Wirkungszusammenhang zwischen Effektivität und Effizienz zu erhalten.

Die Black & Decker Corporation (BDK) verfolgt grundsätzlich die generische Wettbewerbsstrategie der *Kostenführerschaft*. In einer pauschalen Übersicht legt die BDK offen, auf welche Faktoren die Umsatzänderung gegenüber dem Vorjahr zurückzuführen sind, nämlich organisches Volumenwachstum, Volumenwachstum durch Akquisition, Verkaufspreisreduktion und Fremdwährungseinfluss. Der Fremdwährungseinfluss soll aufzeigen, welche Auswirkung der schwächere US-Dollar (als Konsolidierungswährung) auf das konsolidierte Unternehmensergebnis ausübt. Im Gegensatz zu einem Bottom-up-Ansatz kann bei dem hier angewendeten Top-down-Ansatz lediglich der Fremdwährungseinfluss bezüglich der Veränderung des (durchschnittlichen) Konsolidierungswchselkurses auf die Erfolgsrechnung insgesamt ermittelt werden, also der so genannte „Translation Exposure“. Aus diesem Grund wird im vorliegenden Fall der Fremdwährungseinfluss nicht als Teil der Preisausgleichskomponente ausgewiesen, sondern in einem separaten „Accounting“-Element.

Diese pauschalen Angaben der Einflussfaktoren sind zu wenig informativ, um z. B. den Einfluss der Absatz-Mix-Komponente zu ermitteln. Aus diesem Grund wurden die spezifischeren Business-Segment-Informationen, d. h. die drei Segmente „Power Tools and Accessories“, „Hardware and Home Improvement“ und „Fastening and Assembly Systems“, für die weiteren Berechnungen herangezogen. Für die vorzunehmende Analyse sind aber nur die Segment-Informationen „Umsatz“ und „Operatives Ergebnis“ verfügbar. Deshalb wird in der Folge die Strategische Erfolgsanalyse der BDK lediglich auf diesen beiden Informationsebenen durchgeführt.

Beim Lösungsansatz der Strategischen Erfolgsanalyse (vgl. **Abbildung 5**) wurde unterstellt, dass sich die Kosten proportional zum Umsatz verhalten. Daraus ergibt sich, dass sowohl die Absatz-Mix-Komponente als auch die Produktivitätskomponente lediglich bezüglich Veränderung des Return-on-Sales (ROS) ermittelt werden können. Weiter wurde die Wachstumskomponente – in Ermangelung einer Angabe über die Entwicklung des Marktvolumens und Marktanteils – lediglich in eine

Abb. 5 | Wasserfallgrafik der Strategischen Erfolgsanalyse der Black & Decker Corp.



organische Wachstumskomponente, eine solche bezüglich Akquisition sowie Absatz-Mix-Komponente unterteilt. Dabei wurde angenommen, dass beide Wachstumskomponenten der Kostenführerschaftsstrategie zugeordnet werden können.

Im Jahre 2005 (gegenüber 2004) konnte die BDK ihre *Kostenführerschaftsstrategie erfolgreich* durch eine Netto-Verbesserung des Operativen Ergebnisses von 175,2 Millionen US-Dollar verfolgen. Im Gegensatz dazu war es der BDK im Jahre 2006 (gegenüber 2005) – hier nicht speziell aufgeführt – lediglich möglich, eine Nettoverbesserung des Operativen Ergebnisses von 2,7 Millionen US-Dollar aufgrund der Verfolgung ihrer Kostenführerschaftsstrategie auszuweisen. In beiden Jahren konnte die BDK ihre Verkaufspreisreduktion durch eine größere Beschaffungspreisreduktion mehr als ausgleichen. Die für die Strategie der Kostenführerschaft wesentliche Komponente der Produktivitätsverbesserung konnte die BDK aber lediglich im Jahre 2005 (gegenüber 2004) registrieren. Im Jahre 2006 (gegenüber 2005) musste sie sogar eine Produktivitätsverschlechterung hinnehmen.

Schlussbetrachtungen

Mit der Aufzeichnung der Strategischen Erfolgsanalyse ist es möglich, eine Strategiekonformitätsüberprüfung herzuleiten und auf Ursächlichkeit hin zu analysieren. Damit ist es dem Controlling möglich, dem Management die Informationen bereitzustellen, welche dieses zur strategiekonformen Performance Messung benötigt.

Wie aufgrund der vorstehenden Ausführungen ersichtlich wurde, ist es nicht unbedingt notwendig, dass konkrete Mengenangaben (insbesondere bezüglich Marktvolumen, Marktanteil und Produktivität) vorhanden sein müssen, um eine aussagefähige Beurteilung abzugeben. Selbstverständlich wird die Verlässlichkeit der Aussagen erhöht, wenn diese in die Analyse mit integriert werden können.

Ob der Wirkungszusammenhang auf Gesamtunternehmensebene oder detaillierter vorgenommen wird, hängt davon ab, auf welcher Stufe das Unternehmen bzw. die Unternehmensgruppe ihre Strategieverfolgung messen will. Diese kann grundsätzlich auf Produkt-Ebene vorgenommen werden oder auf der Ebene einer geographischen Segmentierung. Weitere Möglichkeiten be-

stehen in einer Aufgliederung nach Sparten und bezüglich Kunden. Bei letzterer Variante kann das „Customer Performance Accounting“ (vgl. Fickert 2005) um eine zusätzliche Dimension ergänzt werden.

Literatur

1. Banker, R./Datar, S./Kaplan, R.: Productivity Measurement and Management Accounting, in: Journal of Accounting, Auditing & Finance, Vol. 4 (Fall 1989), Issue 4, pp. 528 – 554.
2. Drucker, P.: Excerpts from 'The Effective Executive' (1966), in: The Essential Drucker – The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management, New York 2005.
3. Fickert, R.: Customer Performance Accounting – Ansätze des kundenorientierten Rechnungswesens, in: G. Seicht (Hrsg.), Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen 2005, S. 347 – 365, Wien 2005.
4. Horngren, Ch./Datar, S./Foster, G.: Cost Accounting – A Managerial Emphasis, 12. Aufl., Upper Saddle River (NJ) 2005.
5. Porter, M.: Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York 1980.
6. Simons, R.: Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy – Text & Cases, Upper Saddle River (NJ) 1999.
7. Van Loggarenberg, B./Cucchiario, S.: Productivity Measurement and the Bottom Line, in: National Productivity Review, Vol 1 (December 1, 1981), Issue 1, pp. 87 – 99.