

DIE BALANCE DES ERFOLGES

# UNTERNEHMER LOGE

# Unternehmerische Facetten der Finanz- und Bilanz-Balance

# Gliederung:

1. Präambel

2. Was ist zur Finanz- und Bilanz-Balance zu balancieren – und warum?

3. Wie / mit welchen Instrumenten ist zu balancieren?

4. Fazit

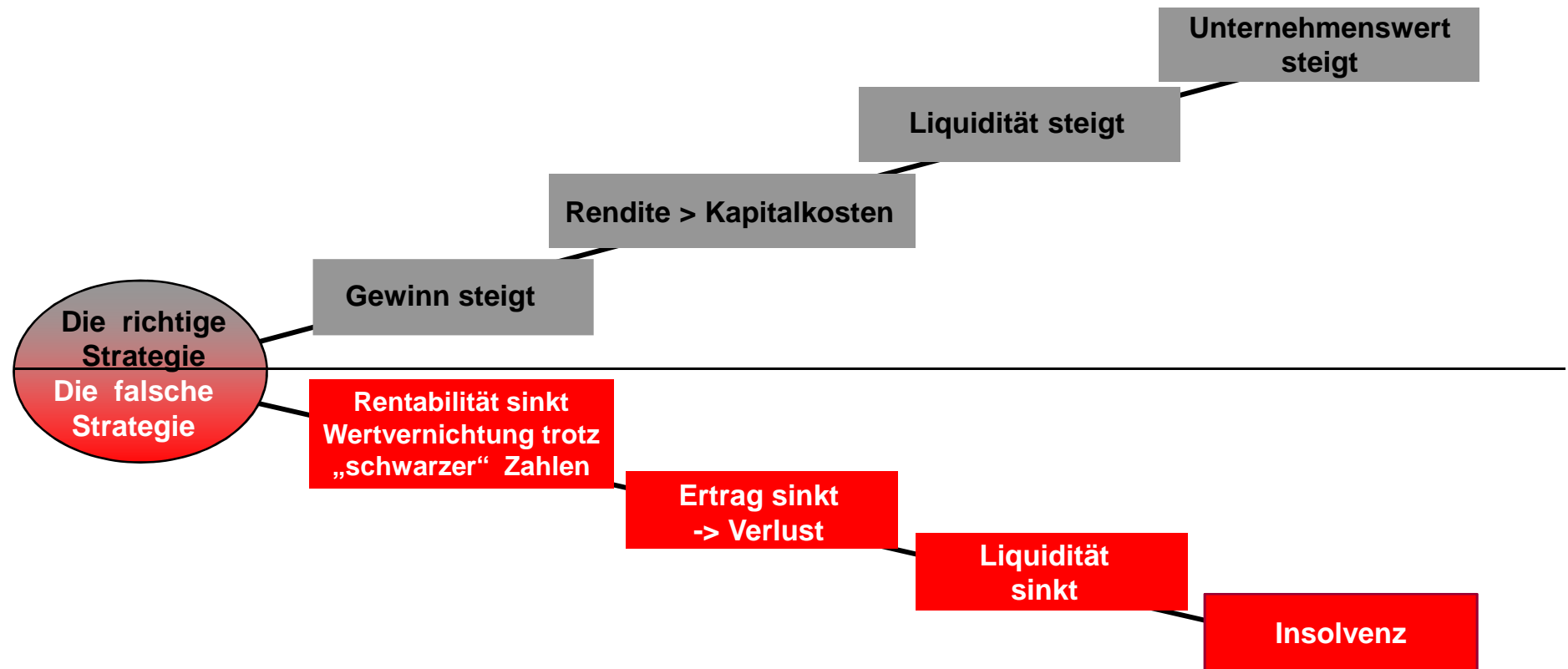
# Präambel

- Oberstes Ziel eines erfolgreichen, marktorientierten strategischen Managements ist neben dem "zufriedenen Kunden" der Erhalt bzw. die Steigerung des Unternehmenswertes (i. S. von Stakeholder Value!)
- Zur Ziel-Erreichung ist ständiges unternehmerisches Ausbalancieren von mehr oder weniger gegensätzlichen Faktoren / Einflüssen in verschiedenen Unternehmens-Bereichen erforderlich!
- Die wichtigsten "Balance-Kategorien" sind:
  - Die Eigen-Balance des Unternehmers
  - Die Finanz- und Bilanz-Balance
  - Die Kunden-Balance
  - Die Stakeholder-Balance
  - Die Strategie-Balance
  - Die Marketing-Balance
- Zwischen diesen Balance-Kategorien gibt es viele Interdependenzen; im folgenden sollen die Kernpunkte der Finanz- und Bilanz-Balance dargestellt werden!

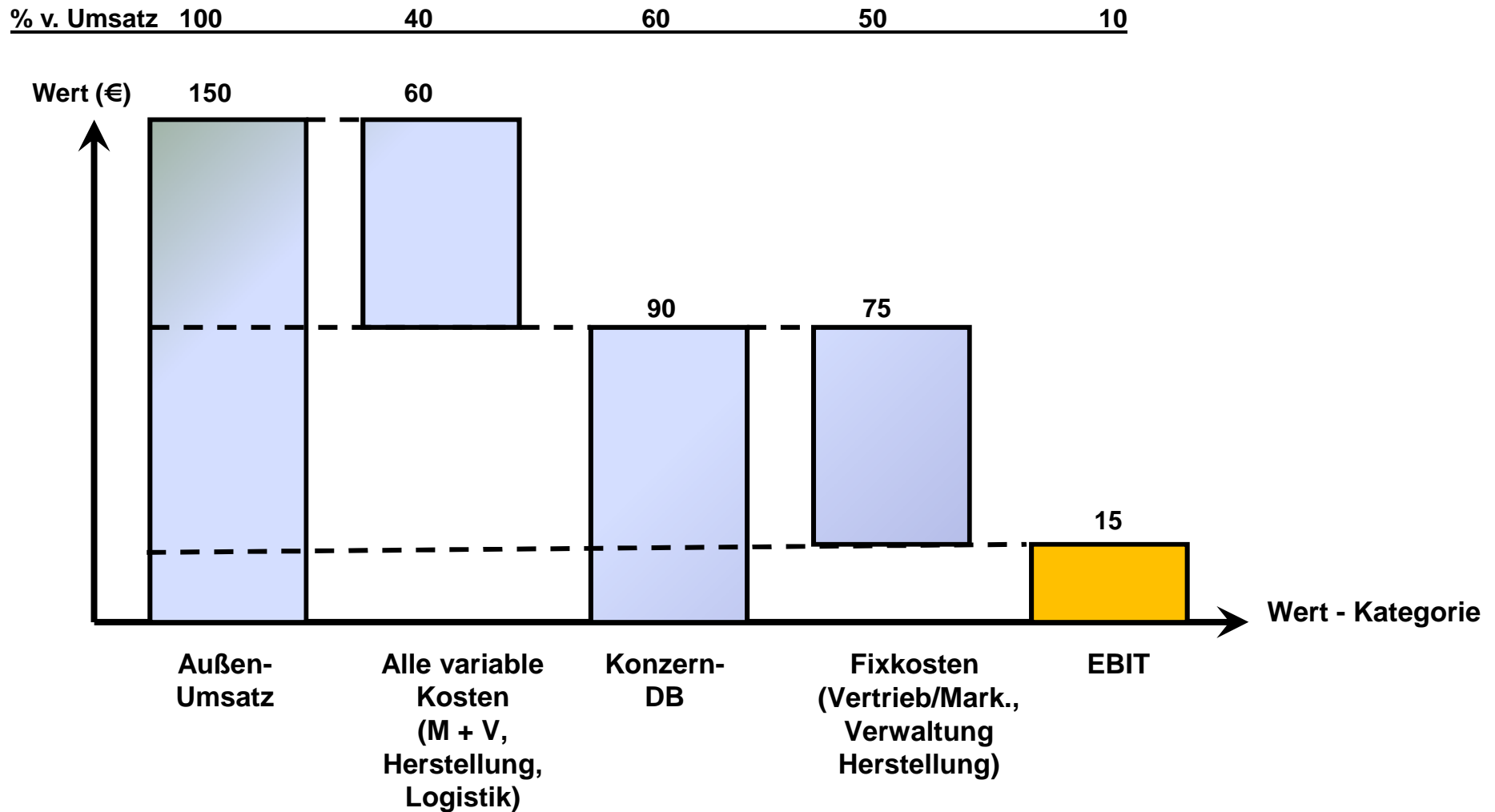
# WAS ist zu balancieren und WARUM?

WAS	WARUM (bzw. mit welchem Ziel...)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Unternehmenswert-Treiber</b> <b>Rendite, Wachstum, Risiko</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ "Das Unternehmen soll nachhaltig, profitabel, mit vertretbarem Risiko gesund wachsen"</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aktiva + Passiva</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bilanz-Balance erreichen i. S. von Aktiva – Verbindlichkeiten = Eigenkapital</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kapitalumschlag + Umsatzrendite</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Immer genug EK und Liquidität</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kosten + Ertrag</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ROI optimieren <math>\left( \frac{\text{Umsatz}}{\text{Aktiva}} \times \frac{\text{Profit}}{\text{Umsatz}} \right)</math></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Value + Volume</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Unternehmenswert-Erhalt durch EBIT &gt; WACC</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Value + Volume</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Preis vor Menge → nicht: Menge um jeden Preis</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Value + Volume</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Preiselastizität + strategische Positionierung beachten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Value + Volume</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Value Extraction für geschaffenen Wert für Kunden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Strategie + Finanzen</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Richtige Strategie = U's – Wert steigt, falsche Strategie = Insolvenz</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Strategie + Finanzen</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kernkompetenzen = Erfolgsbasis</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Strategie + Finanzen</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Investitionen in Marke / Marketing / Differenzierung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Strategie + Finanzen</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Finanzkraft muß zur Strategie passen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Strategie + Finanzen</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Markt- und U's-Wert-Orientierung im Gesamt-U'n</li> </ul>

# Der Unternehmenswert: Die richtige Strategie entscheidet

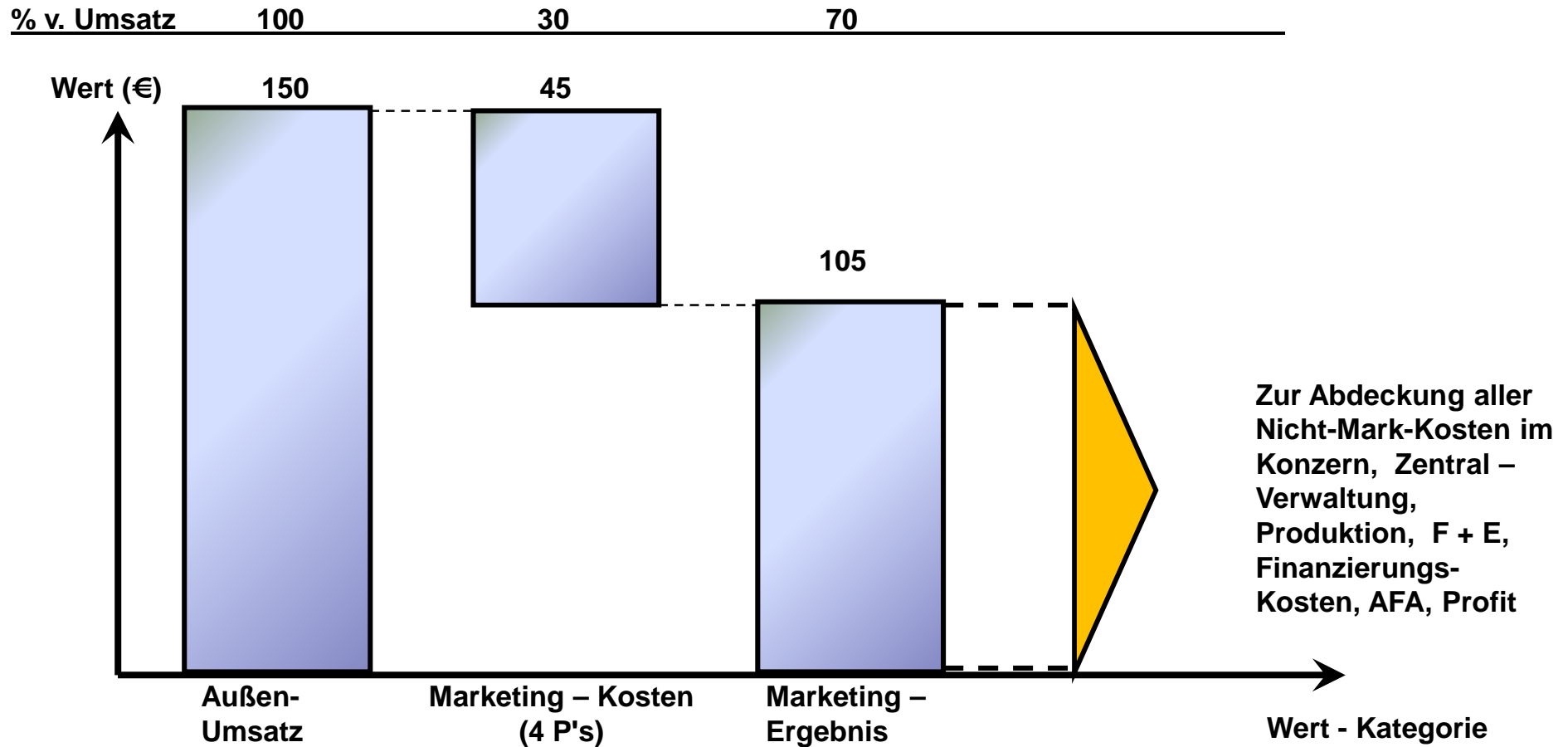


## 2 Stufen Konzern Deckungsbeitrag



**Anmerkung:** Analog kann diese DB-Rechnung auch pro Land / VO, Produktlinie, Kunde durchgeführt und für internes Benchmarking angewandt werden.

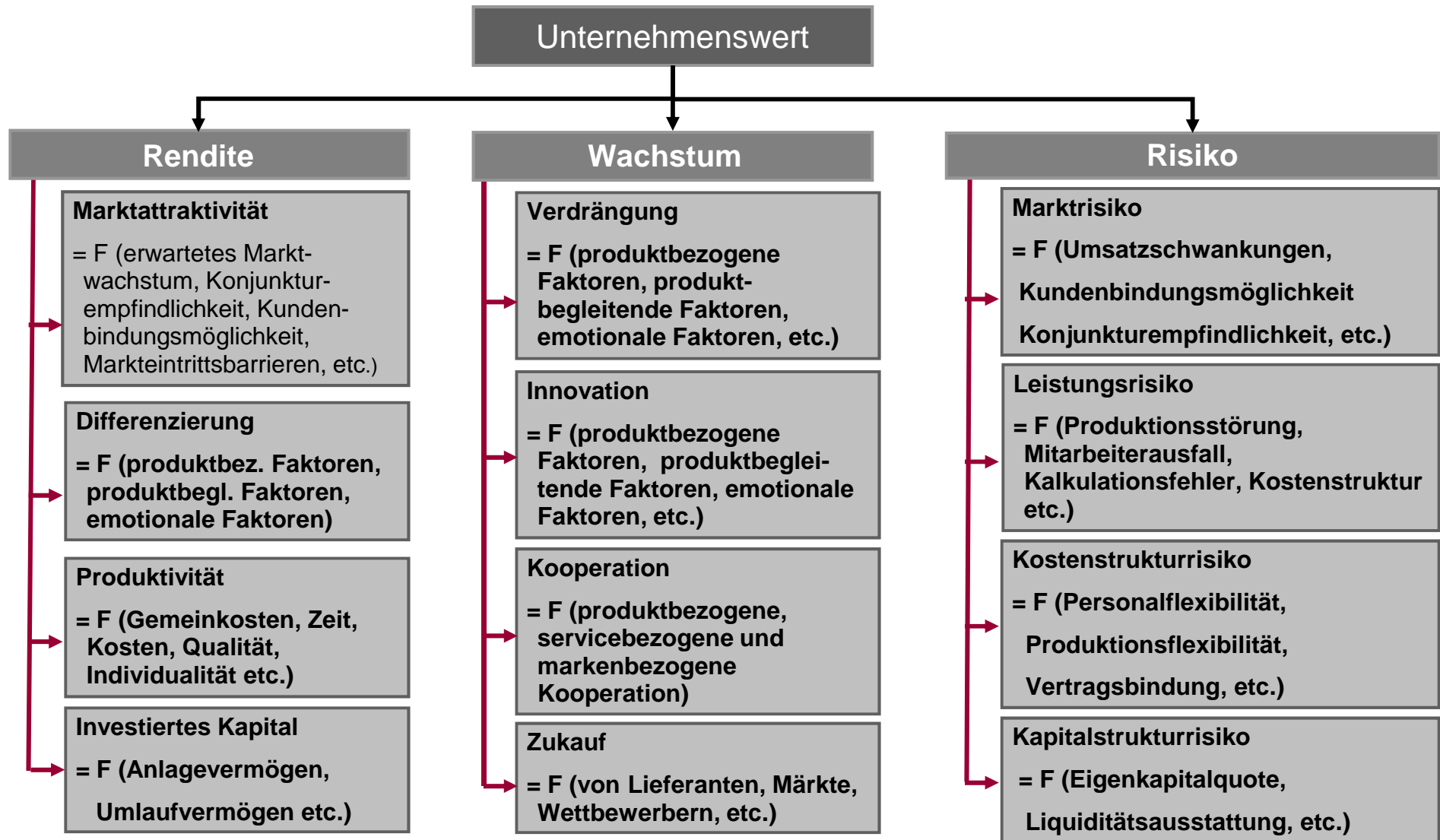
# Konzern – Marketing – Ergebnis (=Primär – Verantwortung des M + V – Bereichs)



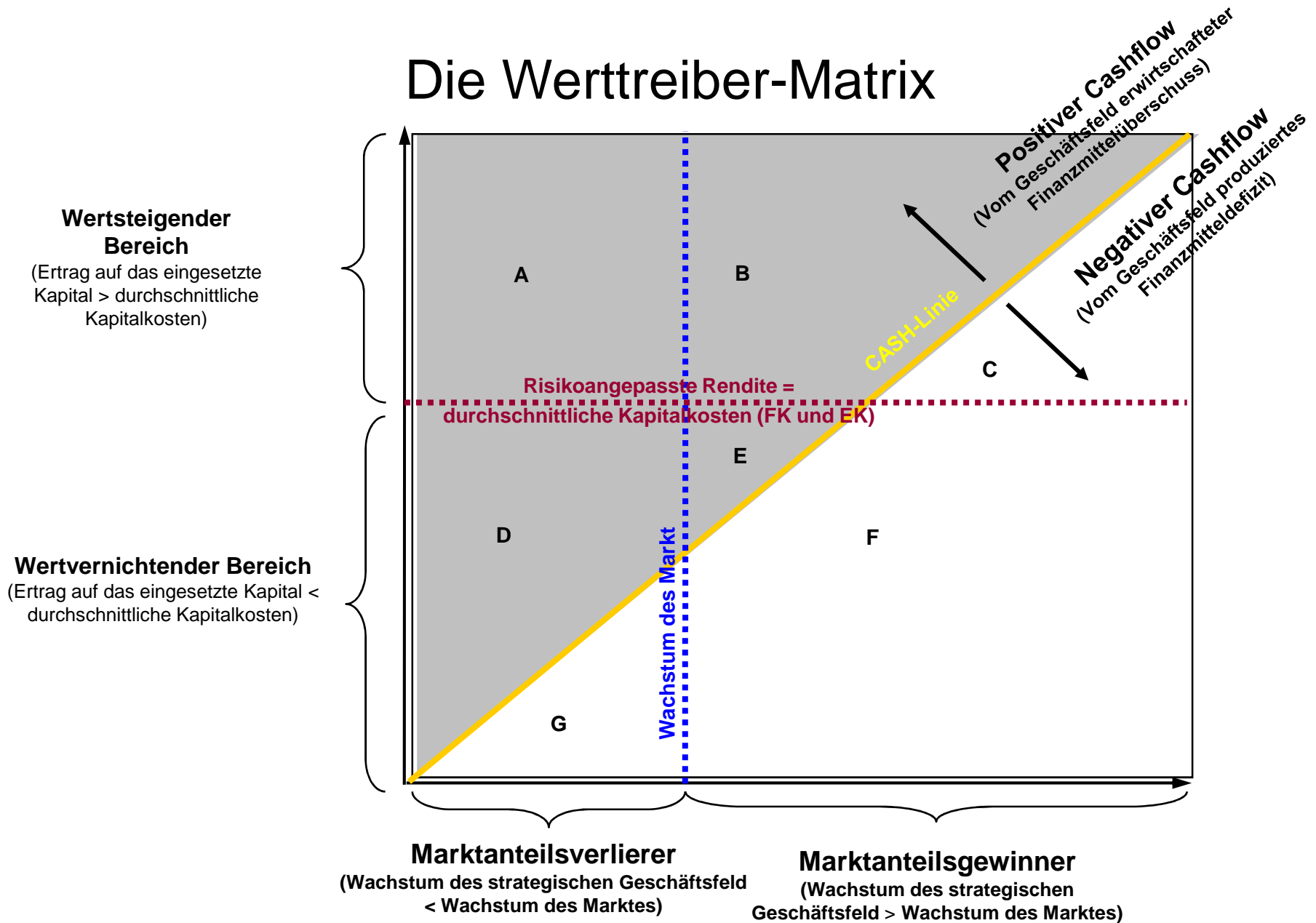
$$\text{Marketing – Produktivität} = \text{Mark – Ergebnis} : \text{Mark – Kosten} = 105 : 45 = 2,33$$



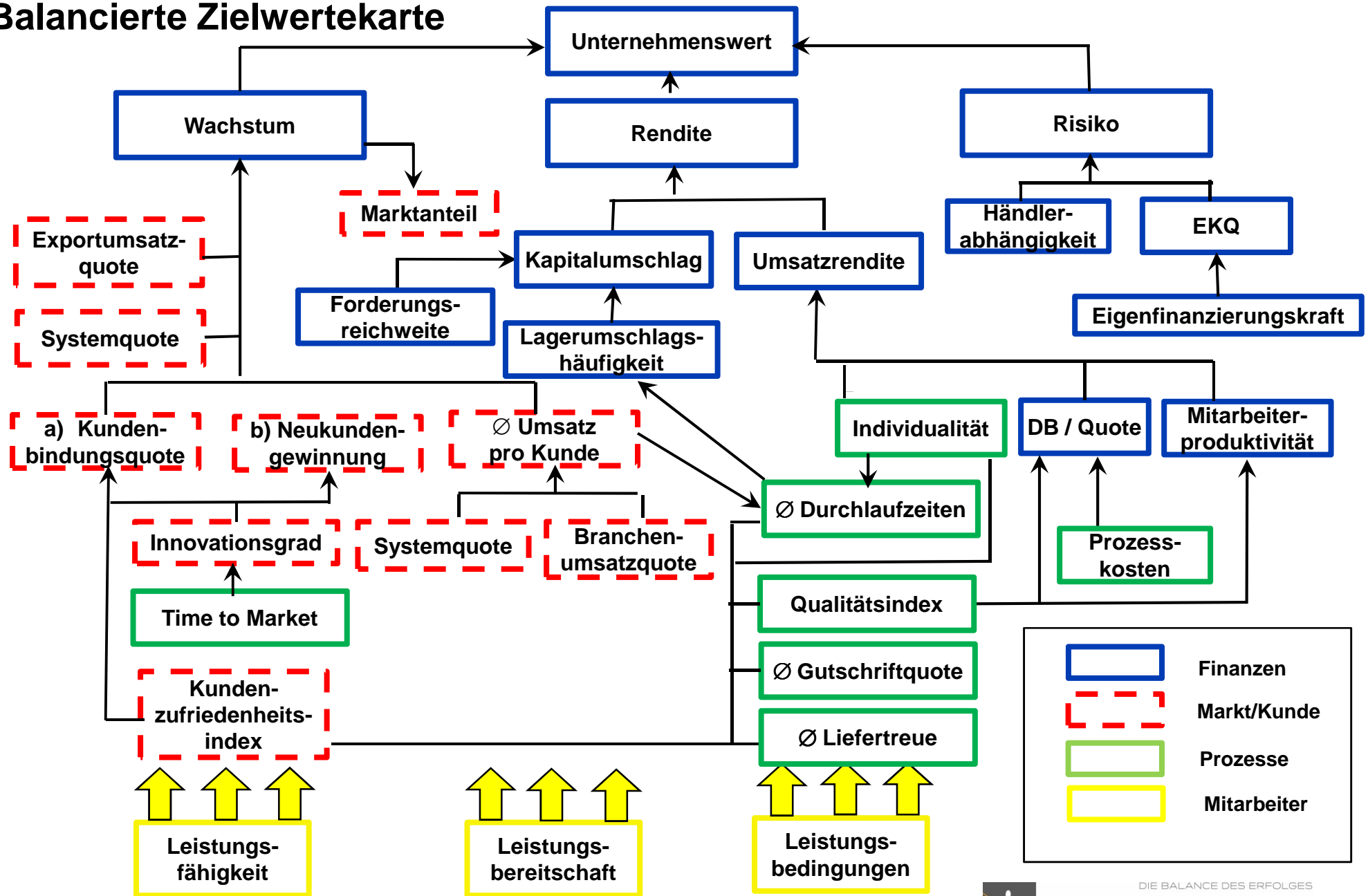
Erfolg ist, wenn der Unternehmenswert nachhaltig gesteigert werden kann



# Die Werttreiber-Matrix



# Balancierte Zielwertekarte



# Erfolgsfallen beim Balancieren

Es ist häufig wichtiger einen Markt zu haben als eine Fabrik"



**trotzdem:**

- **Dominanz** der Produktions- ggü. Marketing – Orientierung.
- **unzureichendes** Strategisches Marketing – Management
- **Keine** ganzheitliche Marketing – Führungskultur i. S. von gesamtem Marketing – Mix (4 P's) und der Marke als "Zugpferd" der U's-Führung
- **Controlling generell** = Erbsenzählerei, nach innen orientiert, unbeliebte Kontrolle, kein Co-Pilot
- **Marketing-Controlling** = kaum existent, unqualifiziert, nur oberflächlich in Teilbereichen, nicht auf "Augenhöhe"
- **Rechnungswesen häufig ungeeignet** für wichtige Steuerungs-Kennzahlen

## Fazit

- Die Finanz- und Bilanz-Balance hat viele manageriale Facetten, deren erfolgreiches Ausbalancieren sehr viel Know-How, Übersicht, Geduld und Führungs-Konsequenz erfordert.
- Dabei spielen die marktorientierten strategischen Aspekte wie Kunden-Orientierung, Wertschöpfung durch Marketing, Investitionen in Marketing, Markenführung, Marketing-Produktivität, Marketing-Controlling eine stark zunehmende Rolle ggü. den produktionsorientierten Faktoren.
- In Anbetracht der großen Bedeutung einer nachhaltig Finanz- und Bilanz-Balance für den Unternehmens-Erfolg sind die erforderlichen Anstrengungen den "Schweiß der Edlen" wert – nach dem Motto

**"If you can do – don't not!"**

(Zitat von Malcolm Forbes)