

Produktprogrammgrammanalyse (hier: Ergebniskennlinie – Zusatz praktische Beispiele)

Von Prof. Dr. Dietram Schneider

Zitieren und Weitergabe nur nach Rücksprache mit dem Autor

(Literatur: Schneider, D. (2007): Unternehmensführung und strategisches Controlling – überlegene Methoden und Instrumente sowie postmoderne Relativierungen, 5., erweiterte Auflage, München u. Darmstadt; Schneider, D. (2007): Unternehmensführung – Instrumente für das Management in der Postmoderne, kompakte Studienausgabe, Norderstedt)

Ergebniskennlinie – Zusatz praktische Beispiele

Zur allgemeinen Kennzeichnung vgl. die oben genannte Literatur.

Anwendungsbeispiele

Bild 1 zeigt für vier regionale Geschäftsfelder eines Pharmaunternehmens (osteuropäische Staaten) die Ergebniskennlinien entlang des ebenfalls aufgelisteten **Ergebnisaufbaus**.

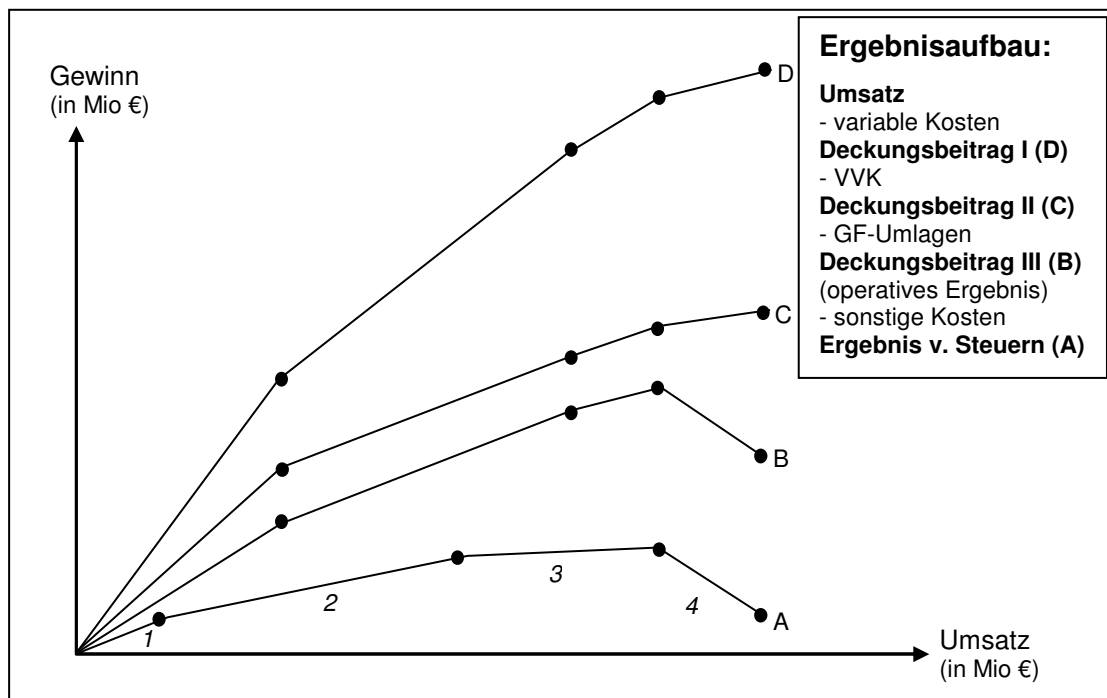


Bild 1: Ergebniskennlinien für Geschäftsfelder eines Pharmaunternehmens

Das Bild mag zunächst sehr komplex und abstrakt erscheinen. Ein im Lesen von Ergebniskennlinien geübter Manager kann daraus jedoch mit einem Blick direkt analytische Schlüsse ziehen, ohne auf das konkrete Zahlenmaterial angewiesen zu sein. Hier zeigt sich das grafische Potenzial der Ergebniskennlinie. Beispielsweise bäumen sich ausgehend von der untersten Linie (A) auf Basis des Ergebnisses vor Steuern die Ergebniskennlinien durch die sukzessive Hinzurechnung der Kostenschichten bis zum Deckungsbeitrag I auf (D). Beim Übergang von der Ergebniskennlinie auf Basis des Ergebnisses vor Steuern (A) zur Ergebniskennlinie auf Basis des operativen Ergebnisses (B, Deckungsbeitrag III) hat sich offensichtlich die anhand der Rendite entstandene Reihenfolge der Geschäftsfelder verändert. Das Geschäftsfeld 4 kann nur seine variablen Kosten und gerade noch seine Verwaltungs- und Vertriebskosten decken; nach Abzug der Geschäftsführungsumlagen (die im Vergleich zu den anderen Geschäftsfeldern relativ hoch sind) dreht die Ergebniskennlinie aber schon in den negativen Bereich. Sonstige Kosten scheinen in Geschäftsfeld 4 nicht zu entstehen, weil die Ergebniskennlinien parallel verlaufen. Gleiches gilt für Geschäftsfeld 2 im Hinblick auf die Geschäftsführungsumlagen.

	Umsatz*)	Gewinn*)	Rendite**)	Gewinn kum.
ELMOS Semiconductor AG	121,4	10,2	8,4	10,2
Funkwerk AG	178,7	10,7	6,0	20,9
Silicon Sensor	11,9	0,7	5,9	21,6
ADVA AG	90,4	4,9	5,4	26,5
OHB Technology AG	96,4	4,6	4,8	31,1
Paragon AG	40,7	1,4	3,4	32,5
Data Modul AG	117,8	2,4	2,0	34,9
init innovation in traffic AG	30,0	0,4	1,3	35,3
CeoTronics AG	12,4	-0,6	-4,6	34,7
Kontron AG	229,2	-27,8	-12,1	6,9
Süss Microtec AG	95,5	-14,6	-15,3	-7,7
Aixtron AG	91,3	-19,2	-21,0	-26,9
Dialog Semiconductor plc	92,9	-20,5	-22,1	-47,4
Varetis	17,1	-4,6	-26,9	-52,0
Pandatel	20,1	-5,7	-28,4	-57,7
Summe	1.245,8	-57,7	-4,6	

*) jeweils in Mio Euro, gerundete Werte (Quelle: Hartmann)

***) jeweils in % vom Umsatz

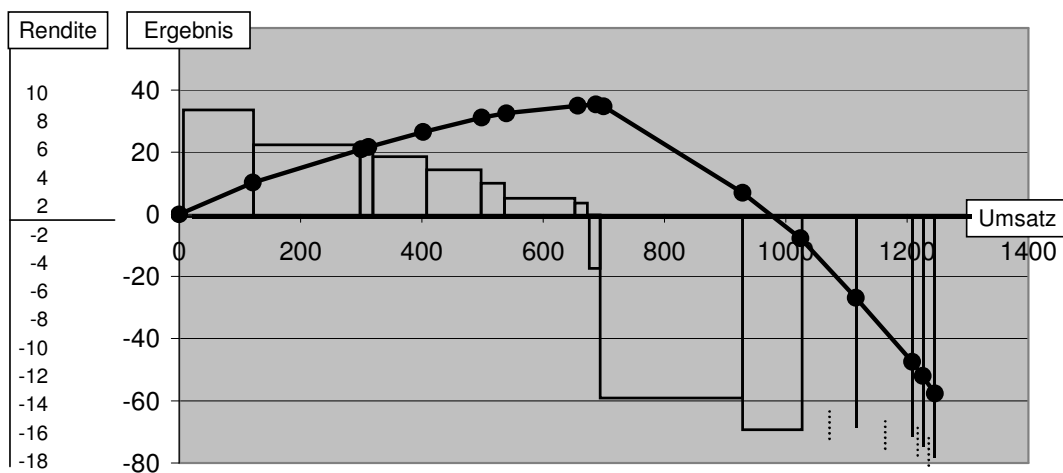


Bild 2: Branchenanalyse in der Elektroindustrie – Klein- und Mittelstandsunternehmen

Die Ergebniskennlinie kann ferner als Instrument der Branchenanalyse zum Einsatz kommen. Unten ist ein solches Beispiel aus der **Elektroindustrie** aufgeführt, in dem eine Ergebniskennlinie für ausgewählte Unternehmen dieser Branche mit einem Umsatz von weniger als 300 Mio Euro im Jahr 2003 skizziert ist (Bild 2; von Hartmann liegt eine auf der Ergebniskennlinie basierende Branchenstudie vor, die Vergleiche mehrerer Branchen und zahlreicher Unternehmen über mehrere Jahre hinweg zum Inhalt hatte):