

**Flexibilisierung von Fixkosten
als Basis für profitables Wachstum**

Eine theoretische Untersuchung und Fallstudienanalyse

Jan Hunger

Jan Hunger

Flexibilisierung von Fixkosten als Basis für profitables Wachstum

Eine theoretische Untersuchung und Fallstudienanalyse

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2010

1. Auflage 2010

Die Deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

Hunger, Jan

Flexibilisierung von Fixkosten als Basis für profitables Wachstum

1. Auflage

München: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2010

ISBN 978-3-937236-96-4

Verlag:

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Abbildungsverzeichnis | X |
| Abkürzungsverzeichnis | XV |
| 1 Einleitung..... | 1 |
| 1.1 Problemstellung..... | 3 |
| 1.2 Behandlung der Thematik in der Literatur | 7 |
| 1.3 Gang der Untersuchung | 16 |
| 1.4 Charakterisierung der empirischen Forschungskonzeption ... | 20 |
| 2 Konzeptioneller Bezugsrahmen | 22 |
| 2.1 Begriffliche Abgrenzungen und Definitionen | 22 |
| 2.1.1 Kosten..... | 22 |
| 2.1.2 Fixkosten..... | 26 |
| 2.1.3 Eingrenzung des Untersuchungsbereichs | 38 |
| 2.2 Kostenmanagement | 43 |
| 2.2.1 Objekte des Kostenmanagements..... | 44 |
| 2.2.2 Kostenniveaumanagement | 46 |
| 2.2.3 Kostenstrukturmanagement..... | 48 |
| 2.2.4 Kostenverlaufmanagement | 50 |
| 2.2.5 Funktionen des Kostenmanagements | 52 |
| 2.2.6 Ebenen des Kostenmanagements..... | 53 |
| 2.3 Fixkostenmanagement | 55 |
| 2.3.1 Objekte des Fixkostenmanagements..... | 56 |
| 2.3.2 Fixkostenniveaumanagement | 57 |
| 2.3.3 Fixkostenstrukturmanagement..... | 61 |
| 2.3.4 Funktionen des Fixkostenmanagements | 66 |
| 2.3.5 Ebenen des Fixkostenmanagements..... | 68 |
| 2.3.5.1 Operatives Fixkostenmanagement..... | 69 |
| 2.3.5.2 Strategisches Fixkostenmanagement | 73 |
| 2.3.6 Zusammenfassung und Bestimmung der Ansatzpunkte zur Flexibilisierung von Fixkosten ... | 81 |
| 2.4 Beiträge ausgewählter Theorieansätze | 83 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 2.4.1 | Transaktionskostentheorie | 84 |
| 2.4.2 | Principal-Agent-Theorie | 91 |
| 2.4.3 | Resource-based view..... | 95 |
| 2.4.4 | Wertorientierung..... | 97 |
| 2.4.5 | Zusammenfassung..... | 104 |
| 2.5 | Leitlinien | 105 |
| 2.5.1 | Strategiekongruenz..... | 106 |
| 2.5.2 | Kapitalarmes Wachstum | 106 |
| 2.5.3 | Risikoreduzierung | 107 |
| 2.6 | Darstellung der empirischen Basis..... | 108 |
| 2.6.1 | Datenbasis und Erhebungsmethodik | 109 |
| 2.6.2 | Beschreibung der Fallstudien..... | 111 |
| 2.6.2.1 | Untersuchungsbereich der Fallstudie I | 111 |
| 2.6.2.2 | Untersuchungsbereich der Fallstudie II | 112 |
| 2.6.2.3 | Untersuchungsbereich der Fallstudie III | 113 |
| 2.6.2.4 | Untersuchungsbereich der Fallstudie IV..... | 114 |
| 2.7 | Zusammenfassung des konzeptionellen Bezugsrahmens ... | 115 |
| 3 | Einflussgrößen auf die Flexibilisierung von Fixkosten | 118 |
| 3.1 | Unternehmensinterne Einflussfaktoren | 119 |
| 3.1.1 | Unternehmenspolitik | 119 |
| 3.1.2 | Produktionsprogramm und Fertigungstyp..... | 120 |
| 3.1.3 | Technisch-organisatorische Aspekte | 122 |
| 3.1.4 | Fixkostenintensität | 128 |
| 3.1.5 | Kapitalstruktur | 129 |
| 3.1.6 | Kapitalbindung | 129 |
| 3.1.7 | Kernkompetenzen | 130 |
| 3.1.8 | Wissensvorsprung angewandter Technologien | 133 |
| 3.1.9 | Soziologische und psychologische Kriterien..... | 134 |
| 3.2 | Unternehmensexterne Einflussfaktoren | 135 |
| 3.2.1 | Rechtliche Voraussetzungen | 136 |
| 3.2.2 | Richtlinien der Bilanzierungsvorschriften | 138 |
| 3.2.3 | Position in der Wertschöpfungskette | 139 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 3.2.4 | Lebenszyklusphase der Technologie..... | 140 |
| 3.2.5 | Nachfragestetigkeit | 142 |
| 3.2.6 | Prognosefähigkeit | 142 |
| 3.2.7 | Umsatzerwartung | 143 |
| 3.2.8 | Beschaffungsmarkt | 144 |
| 3.2.9 | Macht- und Abhängigkeitsfaktoren..... | 145 |
| 3.3 | Ableitung eines Einflussgrößenmodells zur Evaluation divergenter Ausgangssituationen | 146 |
| 3.3.1 | Fixkostenrisiko | 148 |
| 3.3.2 | Strategische Relevanz | 153 |
| 3.3.3 | Klassifizierung von Situationstypen..... | 160 |
| 3.4 | Verifizierung des Einflussgrößenmodells mittels Fallstudien..... | 165 |
| 3.4.1 | Ausgangssituation der Fallstudie I | 165 |
| 3.4.2 | Ausgangssituation der Fallstudie II | 167 |
| 3.4.3 | Ausgangssituation der Fallstudie III | 169 |
| 3.4.4 | Ausgangssituation der Fallstudie IV..... | 170 |
| 3.5 | Zusammenfassung des Einflussgrößenmodells..... | 172 |
| 4 | Gestaltungsparameter zur Flexibilisierung von Fixkosten.... | 175 |
| 4.1 | Ansätze ohne Reduzierung der Wertschöpfungstiefe | 177 |
| 4.1.1 | Eigen- und Fremdfinanzierung..... | 179 |
| 4.1.2 | Leasing..... | 181 |
| 4.1.2.1 | Operate-Leasing | 183 |
| 4.1.2.2 | Finanzierungsleasing..... | 184 |
| 4.1.2.3 | Vollamortisationsleasing (Full-pay-out- Leasing)..... | 185 |
| 4.1.2.4 | Teilamortisationsleasing (Non-full-pay-out- Leasing)..... | 186 |
| 4.1.2.5 | Spezialleasing..... | 188 |
| 4.1.2.6 | Sale-and-lease-back-Verfahren..... | 189 |
| 4.1.3 | Mietkauf..... | 192 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 4.1.4 | Betriebswirtschaftliche Aspekte zu Eigeninvestition und Leasing..... | 193 |
| 4.1.5 | Implikationen zu Eigeninvestition und Leasing | 195 |
| 4.2 | Ansätze mit Reduzierung der Wertschöpfungstiefe | 198 |
| 4.2.1 | Grad der Arbeitsteilung – Wertschöpfung und Wertschöpfungstiefe | 199 |
| 4.2.2 | Vertikale Integration | 201 |
| 4.2.2.1 | Make-or-buy..... | 202 |
| 4.2.2.2 | Outsourcing | 205 |
| 4.2.3 | Formen der Arbeitsteilung – Sachleistungen und Dienstleistungen..... | 209 |
| 4.2.4 | Betriebswirtschaftliche Aspekte zur Straffung der Wertschöpfungstiefe | 213 |
| 4.2.5 | Implikationen zur Straffung der Wertschöpfungstiefe | 215 |
| 4.3 | Organisationsformen bei einer Reduzierung der Wertschöpfungstiefe | 222 |
| 4.3.1 | Betreibermodelle | 222 |
| 4.3.1.1 | Betriebswirtschaftliche Aspekte zu Betreibermodellen..... | 237 |
| 4.3.1.2 | Implikationen zu Betreibermodellen | 238 |
| 4.3.2 | Netzwerke, Joint Ventures, Strategische Allianzen ... | 244 |
| 4.3.2.1 | Betriebswirtschaftliche Aspekte zu Netzwerken, Joint Ventures und Strategischen Allianzen | 249 |
| 4.3.2.2 | Implikationen zu Netzwerken, Joint Ventures und Strategischen Allianzen | 249 |
| 4.4 | Zusammenfassung der Gestaltungsparameter | 252 |
| 4.5 | Situationsadäquate Gestaltungsoptionen..... | 261 |
| 4.6 | Verifizierung der situationsadäquaten Gestaltungsoptionen mittels Fallstudien..... | 274 |
| 4.6.1 | Gestaltungsoptionen für Fallstudie I..... | 274 |
| 4.6.2 | Gestaltungsoptionen für Fallstudie II..... | 276 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 4.6.3 | Gestaltungsoptionen für Fallstudie III..... | 277 |
| 4.6.4 | Gestaltungsoptionen für Fallstudie IV | 279 |
| 4.7 | Zusammenfassung der situationsadäquaten Gestaltungsoptionen..... | 281 |
| 5 | Handlungsempfehlungen..... | 283 |
| 5.1 | Ansätze mit Variabilisierungspotenzial | 284 |
| 5.1.1 | Konsequenter Fixkostenabbau | 284 |
| 5.1.2 | Verursachung beschäftigungssynchroner Kosten | 286 |
| 5.1.3 | Know-how-Erhaltung bei Kompetenztransfer | 288 |
| 5.1.4 | Risikotransfer von Markt- und Betriebsrisiken | 290 |
| 5.1.5 | Zugang zu komplementären Kompetenzen sicherstellen..... | 291 |
| 5.2 | Ansätze ohne Variabilisierungspotenzial..... | 292 |
| 5.2.1 | Zugang zur Nutzungsüberlassung sicherstellen | 293 |
| 5.2.2 | Vertragsdauerstreuung | 294 |
| 5.3 | Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen..... | 294 |
| 5.4 | Verifizierung der Handlungsempfehlungen mittels Fallstudien.... | 295 |
| 5.4.1 | Beurteilung der Fallstudie I | 295 |
| 5.4.2 | Beurteilung der Fallstudie II | 298 |
| 5.4.3 | Beurteilung der Fallstudie III | 300 |
| 5.4.4 | Beurteilung der Fallstudie IV | 301 |
| 5.5 | Zusammenfassende Beurteilung der empirischen Analyse | 304 |
| 6 | Zusammenfassung und Ausblick | 308 |
| | Literaturverzeichnis..... | 319 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|-----------------|---|----|
| Abbildung 1-1: | Auswirkung der gestiegenen Fixkostenintensität auf die Gewinnschwelle | 2 |
| Abbildung 1-2: | Unterschiedliche Schwerpunkte der Veröffentlichungen zu Fixkosten..... | 11 |
| Abbildung 1-3: | Ansätze in der Literatur | 16 |
| Abbildung 1-4: | Vorgehensweise im Rahmen der Untersuchung.... | 19 |
| Abbildung 2-1: | Grafischer Zusammenhang zwischen fixen und variablen Kosten | 27 |
| Abbildung 2-2: | Kostenverlauf absolut fixe und sprungfixe Kosten.. | 30 |
| Abbildung 2-3: | Charakteristika von Fixkosten | 34 |
| Abbildung 2-4: | Kostenremanenz | 36 |
| Abbildung 2-5: | Ursachen für zeitliche Verzögerung | 37 |
| Abbildung 2-6: | Gliederung der relevanten Kostenbestandteile für den Untersuchungsgegenstand | 43 |
| Abbildung 2-7: | Analysefelder des Kostenmanagements..... | 46 |
| Abbildung 2-8: | Aktivitätsfelder des Kostenniveaumanagements ... | 47 |
| Abbildung 2-9: | Aktivitätsfelder des Kostenstrukturmanagements .. | 48 |
| Abbildung 2-10: | Aktivitätsfelder des Kostenverlaufmanagements ... | 51 |
| Abbildung 2-11: | Differenzierung zwischen operativem und strategischem Kostenmanagement..... | 54 |
| Abbildung 2-12: | Gegenüberstellung der Aufgabenschwerpunkte des operativen und strategischen Kostenmanagements | 54 |
| Abbildung 2-13: | Aktivitätsfelder des Fixkostenmanagements..... | 57 |
| Abbildung 2-14: | Redimensionierung der Kapazität | 59 |
| Abbildung 2-15: | Zusammenfassender Überblick über die Möglichkeiten der Fixkostenbeeinflussung... .. | 66 |

| | | |
|-----------------|---|-----|
| Abbildung 2-16: | Transparenzerhöhende Differenzierung des Fixkostenblocks | 69 |
| Abbildung 2-17: | Beispiel Vertragspotenziale..... | 70 |
| Abbildung 2-18: | Beispiel Eigentumspotenziale (Restwerttabelle).... | 71 |
| Abbildung 2-19: | Aktionsplan..... | 72 |
| Abbildung 2-20: | Environment-/Flexibility-Portfolio..... | 76 |
| Abbildung 2-21: | Fixkostenflexibilitäts-/Marktstabilitäts-Portfolio..... | 78 |
| Abbildung 2-22: | Zusammenhang zwischen Transaktionskosten, Spezifitätsgrad und Koordinationsform | 87 |
| Abbildung 2-23: | Zuordnung von Transaktionen zu Koordinationsformen | 88 |
| Abbildung 2-24: | Gegenüberstellung der Eigenschaftsausprägung einer Transaktion mit dem Kontinuum vertikaler Integration | 89 |
| Abbildung 2-25: | Gegenüberstellung der direkten und der indirekten Ermittlung des Free Cash flow | 101 |
| Abbildung 2-26: | Unternehmenswertorientiertes Kennzahlensystem..... | 103 |
| Abbildung 2-27: | Leitlinien zur Flexibilisierung von Fixkosten | 105 |
| Abbildung 2-28: | Übersicht der in der empirischen Analyse untersuchten Unternehmen..... | 109 |
| Abbildung 3-1: | Kernkompetenzportfolio | 132 |
| Abbildung 3-2: | Lebenszyklusphasen von Technologien | 140 |
| Abbildung 3-3: | Ermittlung der Dimensionswerte | 149 |
| Abbildung 3-4: | Typische Merkmalsausprägungen für das Fixkostenrisiko-Portfolio | 151 |
| Abbildung 3-5: | Fixkostenrisiko-Portfolio | 152 |
| Abbildung 3-6: | Typische Merkmalsausprägungen für das Strategische Relevanz-Portfolio..... | 156 |
| Abbildung 3-7: | Strategisches Relevanz-Portfolio | 159 |
| Abbildung 3-8: | Verknüpfung der Portfolios..... | 161 |

| | | |
|-----------------|---|-----|
| Abbildung 3-9: | Allokationsrisiko-Portfolio | 162 |
| Abbildung 3-10: | Bestimmung der Ausgangslage im Allokationsrisiko-Portfolio für Fallstudie I..... | 167 |
| Abbildung 3-11: | Bestimmung der Ausgangslage im Allokationsrisiko-Portfolio für Fallstudie II..... | 168 |
| Abbildung 3-12: | Bestimmung der Ausgangslage im Allokationsrisiko-Portfolio für Fallstudie III..... | 170 |
| Abbildung 3-13: | Bestimmung der Ausgangslage im Allokationsrisiko-Portfolio für Fallstudie IV | 172 |
| Abbildung 4-1: | Formale Dreiecksbeziehung: Leasingnehmer – Leasinggeber – Lieferant..... | 182 |
| Abbildung 4-2: | Wertschöpfung | 200 |
| Abbildung 4-3: | Branchenwertschöpfung | 201 |
| Abbildung 4-4: | Entwicklung der Wertschöpfungsanteile in der Automobilproduktion: 2002 bis 2015..... | 208 |
| Abbildung 4-5: | Formen der Arbeitsteilung zwischen Unternehmen – Anlagenherstellern – Transaktionspartnern – Finanzierungsgesellschaften..... | 210 |
| Abbildung 4-6: | Optimaler Grad der Arbeitsteilung..... | 214 |
| Abbildung 4-7: | Einordnung der Materialkosten in die Kostenkategorien „fix“ und „variabel“..... | 217 |
| Abbildung 4-8: | Unterscheidung von Betreibermodellen nach dem Integrations- und dem Separationsansatz | 224 |
| Abbildung 4-9: | Grundstruktur eines Pay-on-Production-Modells..... | 227 |
| Abbildung 4-10: | Vermeidung von Produktivitätsverlusten durch Einbindung der Anlagenhersteller in den Betriebsprozess..... | 228 |
| Abbildung 4-11: | Beispielstruktur eines SPV-Modells | 236 |
| Abbildung 4-12: | Morphologie zur Klassifizierung von Betreibermodellen | 239 |

| | | |
|-----------------|---|-----|
| Abbildung 4-13: | Vertragsoptionen zur Zuteilung des Marktrisikos.. | 241 |
| Abbildung 4-14: | Stufenmodell zur Strukturierung von Bereitstellungs- formen für produktionstechnische Anlagen..... | 254 |
| Abbildung 4-15: | Selektives Vorgehen in Abhängigkeit der Positionierung im Allokationsrisiko-Portfolio .. | 262 |
| Abbildung 4-16: | Bereich I: Gestaltungsoptionen in Abhängigkeit des Technologielebenszyklus- Wissensvorsprung-Portfolios | 264 |
| Abbildung 4-17: | Bereich IIb: Gestaltungsoptionen in Abhängigkeit des Spezifitätsgrad- Nachfragestabilitäts-Portfolios | 268 |
| Abbildung 4-18: | Bereich IIc: Gestaltungsoptionen in Abhängigkeit des Spezifitätsgrad- Nachfragestabilitäts-Portfolios | 270 |
| Abbildung 4-19: | Bereich III: Gestaltungsoptionen in Abhängigkeit des Spezifitätsgrad-Nachfragestabilitäts-Portfolios | 272 |
| Abbildung 4-20: | Situationsadäquate Gestaltungsoptionen | 273 |
| Abbildung 4-21: | Ableitung situationsadäquater Gestaltungsoptionen für Fallstudie I..... | 274 |
| Abbildung 4-22: | Ableitung situationsadäquater Gestaltungsoptionen für Fallstudie II..... | 277 |
| Abbildung 4-23: | Ableitung situationsadäquater Gestaltungsoptionen für Fallstudie III..... | 278 |
| Abbildung 4-24: | Ableitung situationsadäquater Gestaltungsoptionen für Fallstudie IV | 279 |
| Abbildung 5-1: | Zuordnung der Gestaltungsparameter zum Cluster-Merkmal „Variabilisierungspotenzial“ | 283 |
| Abbildung 5-2: | Systematisierung der Handlungsempfehlungen nach dem Cluster-Merkmal „Variabilisierungspotenzial“ | 284 |
| Abbildung 5-3: | Ausgangslagen der in den Fallstudien untersuchten Wertschöpfungsaktivitäten | 304 |

| | | |
|----------------|---|-----|
| Abbildung 5-4: | Einordnung der Fallstudien in das Stufenmodell zur Strukturierung der Bereitstellungsformen..... | 306 |
| Abbildung 5-5: | Umsetzung der Handlungsempfehlungen..... | 306 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|--------|--|
| Abb. | Abbildung |
| Abs. | Absatz |
| AfA | Absetzung für Abnutzung |
| AO | Abgabenordnung |
| Aufl. | Auflage |
| BBK | Buchführung, Bilanz, Kostenrechnung |
| Bd. | Band |
| BetrVG | Betriebsverfassungsgesetz |
| BFuP | Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis |
| BGB | Bürgerliches Gesetzbuch |
| BGH | Bundesgerichtshof |
| BOO | Build Operate Own |
| BOT | Build Operate Transfer |
| bzgl. | bezüglich |
| bzw. | beziehungsweise |
| ca. | circa |
| CFROI | Cash flow Return on Investment |
| d. h. | das heißt |
| DBW | Die Betriebswirtschaft |
| DIN | Deutsches Institut für Normung e. V. |
| Diss. | Dissertation |
| DV | Datenverarbeitung (elektronische) |
| ebd. | ebenda |
| e. V. | eingetragener Verein |
| EJOR | European Journal of Operational Research |
| EKK | Eigenkapitalkosten |
| erw. | erweitert, erweiterte |
| EStG | Einkommensteuergesetz |
| et al. | et alii |
| etc. | et cetera |
| EUR | Euro |
| EVA | Economic Value Added |
| f. | folgende Seite |
| FAZ | Frankfurter Allgemeine Zeitung |
| ff. | folgende Seiten |
| GAAP | Generally Accepted Accounting Principles |

| | |
|-----------|--|
| GB | Großbritannien (UK) |
| HdWW | Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften |
| HGB | Handelsgesetzbuch |
| Hrsg. | Herausgeber |
| HWB | Handwörterbuch der Betriebswirtschaft |
| i. Allg. | im Allgemeinen |
| i. d. R. | in der Regel |
| i. S. v. | im Sinne von |
| i. w. S. | im weiteren Sinn |
| IAS | International Accounting Standards |
| Jg. | Jahrgang |
| Kap. | Kapitel |
| KonTraG | Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich |
| KRP | Kostenrechnungspraxis |
| LKW | Lastkraftwagen |
| Mio. | Millionen |
| Mrd. | Milliarden |
| NC | Numerical Control |
| neubearb. | neubearbeitet |
| Nr./No. | Nummer |
| o. Ä. | oder Ähnliches |
| o. O. | ohne Ortsangabe |
| OEM | Original Equipment Manufacturer |
| PoA | Pay-on-Availability |
| PoP | Pay-on-Production |
| resp. | respektive |
| RKW | Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft |
| ROCE | Return on Capital Employed |
| ROE | Return on Equity |
| ROI | Return on Investment |
| Rz. | Randzeichen |
| S. | Seite |
| SGE | Strategische Geschäftseinheit |
| SGF | Strategisches Geschäftsfeld |
| sog. | sogenannt |
| Sp. | Spalte |

| | |
|----------|--|
| SPV | Special Purpose Vehicle |
| t | Zeit |
| TQM | Total Quality Management |
| u. | und |
| u. a. | unter anderem |
| u. a. m. | und anderes mehr |
| u. Ä. | und Ähnliches |
| u. dgl. | und dergleichen |
| u. U. | unter Umständen |
| überarb. | überarbeitet |
| US | United States |
| VDA | Verband der Automobilindustrie e. V. |
| VDE | Verband der Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik e. V. |
| vgl. | vergleiche |
| Vol. | Volume |
| WACC | Weighted Average Cost of Capital |
| WiSt | Wirtschaftswissenschaftliches Studium |
| WiSU | Das Wirtschaftsstudium |
| z. B. | zum Beispiel |
| ZfB | Zeitschrift für Betriebswirtschaft |
| ZfbF | Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung |
| ZfhF | Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung |
| ZWF | Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb |

1 Einleitung

Die Unternehmensumwelt ist zunehmend gekennzeichnet durch Komplexität und Dynamik sowie durch Unsicherheiten und Diskontinuitäten^{1,2}. Die gestiegene Dynamik und Komplexität ist nicht zuletzt Nebenwirkung verkürzter Produktlebenszyklen bei gleichzeitig erhöhter Produktkomplexität, die aus dem Streben nach Befriedigung der Individualbedürfnisse zunehmend diversifizierter Kundengruppen resultiert. Ergebnis dieser Entwicklung ist eine höhere Anzahl an Produkt- bzw. Ausstattungsvarianten bei geringeren Stückzahlen. Die Unternehmen sind gezwungen, sich diesen Marktveränderungen anzupassen, was erhebliche Auswirkungen auf die Wertschöpfungsstrukturen hat. Die Herausforderung liegt in der Bewältigung der sich aus den Marktveränderungen ergebenden Risiken, aber auch in der Nutzung hieraus entstehender Chancen. Die Risiken ergeben sich aus der imparitätischen Wirkung der Fixkosten.³ Während bei einem Umsatzwachstum ein hoher Fixkostenanteil dazu führt, dass schnell Gewinnsteigerungen erzielt werden, führt derselbe bei sinkenden Erträgen lediglich zu einer geringen Verringerung der Kosten und damit schnell in die Verlustzone.⁴ Ein anhaltender Trend verstärkt die negativen Auswirkungen: Aufgrund des permanenten Rationalisierungsdrucks sind die Unternehmen gezwungen, in immer leistungsfähigere produktionstechnische Anlagen zu investieren. Hieraus ergeben sich gleich zwei Folgen: Einerseits steigt mit der höheren Leistungsfähigkeit der Anlagen und Systemkomponenten die Anwendungskomplexität der Potenzialfaktoren⁵, andererseits spiegelt sich die gesteigerte Leistungsfähigkeit der Anlagen in erhöhten Anschaffungskosten und somit in der Regel auch in der Kapitalbindung wider.⁶ In Folge der gestiegenen Investitionsvolumina kann die Gewinnschwelle teilweise erst bei sehr hoher Kapazitätsauslastung

¹ Vgl. Ansoff, H. I. (1976), S. 129ff.

² Vgl. Franz, K.-P.; Kajüter, P. (1997), S. 6, Meffert, H. (1989), S. 378f.

³ Vgl. Süverkrüp, F. (1968), S. 75.

⁴ Vgl. hierzu Break-Even-Analyse. Vgl. Kern, W. (1974), Sp. 991ff., Chmielewicz, K. (1974), S. 49ff., Kleinebeckel, H. (1976), S. 51ff., Kleinebeckel, H. (1982), S. 63ff.

⁵ Eine Definition findet sich in Kap. 2.1.3.

⁶ „Je höher die Fertigungstiefe, desto höher ist der Kapitalbedarf für Gegenstände des Anlagevermögens.“ Weiß, M. (1993), S. 70.

erreicht werden (vgl. Abb. 1-1).⁷ Weitere Risiken ergeben sich aus der beschränkten Teilbarkeit und der zumeist langen zeitlichen Bindungsdauer von Potenzialfaktoren. Diese Eigenschaften verhindern oder vermindern die Anpassungsfähigkeit an volatile Marktverhältnisse.

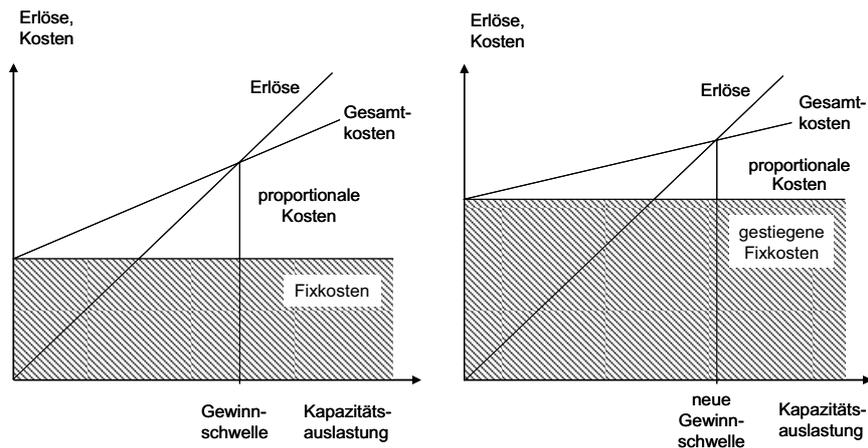


Abbildung 1-1: Auswirkung der gestiegenen Fixkostenintensität auf die Gewinnschwelle

In diesem Spannungsfeld müssen Unternehmen ihre Wertschöpfungsstrukturen zukunftsfähig machen. Zur Abkehr der Folgen einer hohen Fixkostenlast müssen die Unternehmen analysieren, welches unternehmensspezifische Risiko von den installierten Kapazitäten ausgeht und inwieweit vor dem Hintergrund ihrer spezifischen Umweltsituation⁸ ein Bedrohungspotenzial entsteht. In Abhängigkeit dieses Risikos sind Ansatzpunkte zur Erhöhung der Unternehmensflexibilität zu suchen. Insbesondere die Ansätze zur Umwandlung fixer Kosten in variable Kosten scheinen geeignet, der Fixkostenimparität zu begegnen. Ferner ist die Wertschöpfungstiefe hinsichtlich der Kapitalbindung zu überprüfen. Ausgehend von den einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten ist zu analysieren, welcher Wertbeitrag bei welchem Ressourceneinsatz generiert werden kann. Die Konzentration auf strategisch relevante Wertschöpfungsaktivitäten erlaubt auch eine Konzentration der knappen Ressource Kapital. Dies ist erforderlich, da

⁷ Vgl. Reichmann, T.; Palloks-Kahlen, M. (2002), S. 527.

⁸ Für das System Unternehmung existiert eine wirtschaftliche, technische, gesellschaftliche, politische und natürliche Umwelt, mit der das System in wechselseitigen Beziehungen steht.

diese Wertschöpfungsaktivitäten im Wettbewerb um Kapital hinsichtlich des Auf- und Ausbaus von Kapazitäten stehen.

Es stellt sich einerseits die Frage, wie ein Unternehmen das Fixkostenrisiko identifizieren und bewerten kann und welche Maßnahmen einzuleiten sind, um die Unternehmensflexibilität zu erhöhen. Andererseits besteht Unsicherheit, welche Wertschöpfungsaktivitäten im Wettbewerb um Kapital zu präferieren sind. Die Beantwortung dieser Fragen entwickelt sich zum Fundament einer erfolgreichen Realisierung der sich aus dem strukturellen Wandel ergebenden Chancenpotenziale.

1.1 Problemstellung

Zur Herstellung von Betriebsbereitschaft bedarf es unternehmerischer Investitionsentscheidungen. In deren Folge wird Kapital über Zeit gebunden und damit die unternehmensspezifische Fixkostenhöhe festgelegt. Allerdings entfalten sich die Auswirkungen solcher Entscheidungen erst in Zukunft, sodass mit der Entscheidung zum Aufbau von Kapazitäten stets ein gewisses Maß an Unsicherheit verbunden ist. Das Dilemma entsteht aufgrund der Tatsache, dass die Folgen der Fixkosten-Entscheidung oftmals weit in die Zukunft hinein wirken, die zukünftigen Entwicklungen aber nicht vorhersehbar sind.⁹ Bei stabilen Umweltverhältnissen ist die Gefahr von Beschäftigungsrückgängen, die dazu führen, dass die Fixkosten nicht mehr gedeckt werden können, gering. Allerdings führt die Beschleunigung des Wandels zu einer erhöhten Volatilität der Märkte.¹⁰ Diese Volatilität drückt sich in Beschäftigungsschwankungen und damit in einem erhöhten Beschäftigungsrisiko aus. Um die Gefahr, die von Fixkosten ausgehen kann, bewerten zu können, ist es notwendig, die Einflussgrößen zu kennen. Dies bedingt zunächst eine Analyse über das Wesen der Fixkosten und der in der Literatur bekannten Ansatzpunkte zu deren Beeinflussung im Rahmen des Fixkostenmanagements. Auf dieser Basis müssen Stellhebel zur Steigerung der Unternehmensflexibilität identifiziert werden, um robuster gegenüber Beschäftigungsschwankungen werden zu können. Dabei ist zu

⁹ Vgl. Jacob, H. (1982), S. 69.

¹⁰ Vgl. Wildemann, H. (2005), S. 20.

hinterfragen, inwieweit die Kapitalbindung reduziert werden kann, ohne die beabsichtigten unternehmerischen Aktivitäten einzuschränken. Zusätzlich muss ermittelt werden, wie eine Proportionalisierung der Fixkosten zu der Beschäftigung erreicht werden kann. Die Fragestellungen sind insbesondere vor dem Hintergrund konkurrierender Kapitalbedarfe und dem Streben nach einer strategiekongruenten Kapitalausstattung der Wertschöpfungsaktivitäten interessant. Wird die Einstellung der unternehmerischen Aktivitäten aus Gründen der Reduzierung der Kapitalbindung in den Entscheidungsraum einbezogen, so stellt sich die Frage nach einer effizienten Gestaltung der Unternehmensgrenzen.

Zentrale Problemstellung der Arbeit ist, Ansatzpunkte für die Reduzierung kapitalbindender Aktiva sowie zur Umwandlung fixer Kosten in variable darzulegen. Dies erfolgt vor dem Hintergrund, dass sich das in den Sachanlagen gebundene Kapital zum einen anhand der Wertminderung¹¹ des Anlagevermögens im Rahmen der betrieblichen Gewinn- und Verlustrechnung als von der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer abhängiger Aufwand und in der Kostenrechnung als kalkulatorische (Fix-)Kosten darstellt. Zum anderen wirken durch Kapitalzuführung realisierte Investitionen in

¹¹ Anlagegüter werden aufgrund ihrer Beschaffenheit i. d. R. nicht innerhalb einer Periode verbraucht und können folglich auch nicht in voller Höhe ihrer Anschaffungs- oder Herstellungskosten in einer Periode als Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung verrechnet werden. Nachdem sich die Wertminderung über mehrere Perioden verteilt, muss diese für jede einzelne Periode erfasst und als Aufwand verrechnet werden. Zur Erhaltung der betrieblichen Substanz müssen diese Abschreibungsbeträge nicht nur in Höhe der Anschaffungs- oder Herstellungskosten verrechnet werden, sondern der Betrieb muss in die Lage versetzt werden, das gleiche oder ein funktionsgleiches Wirtschaftsgut nach Ablauf der wirtschaftlichen Nutzungsdauer mit amortisierten Geldbeträgen wiederbeschaffen zu können. Zu diesem Zweck wird in der Kostenrechnung mit Wiederbeschaffungskosten kalkuliert. Dieses Prinzip der Kostenrechnung wird bei der Bewertung der Anlagegüter in der Bilanz nicht berücksichtigt. Handels- und Steuerbilanz verlangen die Verteilung der Anschaffungs- oder Herstellungskosten auf die Jahre der Nutzung ohne Rücksicht auf die Entwicklung der Wiederbeschaffungskosten.

Sachanlagen Bilanz¹² verlängernd. Darüber hinaus rufen Investitionen im Rahmen der indirekten Ermittlung eine Cash flow¹³-Erhöhung hervor.¹⁴ Für die in der Arbeit identifizierten Ansätze gilt es daher, ihre Wirkungen bezüglich der Kapitalbindung, der Auswirkung auf die Bilanzierung sowie der Variabilisierung¹⁵ aufzuzeigen. Eine weitere Frage ist, inwieweit Risiken durch die Vergabe von Umfängen auf komplementäre Marktteilnehmer übertragen werden können.

Um die Ansätze bewerten zu können, bedarf es einer differenzierten Betrachtung, in der unternehmensspezifische Ausgangssituationen Berücksichtigung finden. Aus diesem Grund ist eine Typologisierung der unternehmensspezifischen Ausgangssituationen vorzunehmen. Grundlage für diese Typologisierung sollen die Einflussfaktoren bilden, die sich bezüglich des Gegenstands der vorliegenden Arbeit ableiten lassen. Anhand typischer Ausprägungskombinationen sind sog. Situationstypen zu clustern und zu beschreiben sowie im Rahmen der Ermittlung von situationsadäquaten Gestaltungsoptionen mit den Gestaltungsparametern zur Variabilisierung von Fixkosten sowie mit denen zur Reduzierung kapitalbindender Aktiva zu verknüpfen.

Diese Ansätze können einen Eingriff in die Gestaltung der Unternehmensgrenzen erfordern. Die Verantwortlichen benötigen daher eine umfassende Entscheidungsunterstützung, damit die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens nicht gefährdet wird. Es wird ein Konzept benötigt, das sowohl das von den Fixkosten ausgehende

¹² Gegenstände des Anlagevermögens, deren Nutzung zeitlich begrenzt ist, sind in der Handelsbilanz nach § 253 Abs. 1 HGB höchstens mit den Anschaffungs- oder Herstellungskosten, vermindert um planmäßige Abschreibungen nach § 253 Abs. 2 HGB anzusetzen. Für die Steuerbilanz gilt, dass abnutzbare Anlagegüter nach § 6 Abs. 1 Nr. 1 EStG mit ihren Anschaffungs- oder Herstellungskosten, vermindert um die Absetzungen für Abnutzung nach § 7 EStG anzusetzen sind.

¹³ Vgl. hierzu Kap. 2.4.4.

¹⁴ Eine Darstellung der Beziehung zwischen Bilanz- sowie Kosten- und Leistungsrechnung findet sich bei KÜPPER. Vgl. Küpper, H.-U. (1995), S. 113f.

¹⁵ Bei den Begriffen Variabilisierung und Flexibilisierung handelt es sich im weiteren Sinn um synonym verwendbare Termini. Im engeren Sinn verbirgt sich hinter dem Begriff der Variabilisierung lediglich die Umwandlung von fixen in variable Kosten, während die Flexibilisierung von Fixkosten die Erhöhung der Abbaufähigkeit fixer Kosten und die Reduzierung kapitalbindender Aktiva mit einschließt. Nachdem die Flexibilisierung von Fixkosten dem weiter gefassten Begriff entspricht, findet dieser in der vorliegenden Arbeit vornehmlich Verwendung.

Risiko als auch die strategische Bedeutung des Untersuchungsgegenstands berücksichtigt. Auf dieser Basis müssen die situationsadäquaten Möglichkeiten zur Reduzierung der Kapitalbindung und zur Variabilisierung von Fixkosten aufgezeigt und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass eine unsystematische Betrachtung, die lediglich die Reduktion der Fixkosten fokussiert und dabei die strategische Bedeutung der Ressourcenpotenziale vernachlässigt, zu einer Gefährdung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit führen kann. Aus der dargelegten Problemstellung leitet sich der Gegenstand der vorliegenden Arbeit ab. Ihr Ziel ist es, einen Beitrag zu einer zukunftsfähigen und strategiekongruenten Kapitalausstattung der Wertschöpfungsaktivitäten vor dem Hintergrund konkurrierender Kapitalbedarfe sowie zur Steigerung der Unternehmensflexibilität zu leisten. Die zentrale Aufgabenstellung ist dabei die Erarbeitung eines Konzepts, das eine Entscheidungsunterstützung hinsichtlich des Einsatzes von Ressourcenpotenzialen liefert, um aktiv Wachstumspotenziale zu erschließen und eine Migration der Wertschöpfungsaktivitäten dorthin zu ermöglichen, wo die Wertschöpfung am nachhaltigsten ist.

Dazu wird folgenden Fragen nachgegangen:

- Welche Gestaltungsparameter zur Variabilisierung von Fixkosten und welche Möglichkeiten zur Reduzierung der Kapitalbindung können identifiziert werden?
- Welche Leitlinien eignen sich, um den Lösungsansatz zu flankieren?
- Welche Wirkungen gehen von den Gestaltungsparametern hinsichtlich der Kapitalbindung, bilanzieller Veränderungen, des Risikotransfers sowie der Variabilisierung aus?
- Welche Einflussgrößen determinieren die jeweilige Ausgangssituation und können unterschiedliche praxisrelevante Situationstypen bestimmt werden?
- Welche Auswirkung hat die unternehmensspezifische Ausgangslage auf die Auswahl geeigneter Gestaltungsparameter?

- Welche Wertschöpfungsaktivitäten sind vor dem Hintergrund knapper Ressourcen bezüglich der Kapitalausstattung zu präferieren? Und für welche Wertschöpfungsaktivitäten ist eine von der Eigenerstellung abweichende Bereitstellungsform zu wählen?
- Was ist bei einer beabsichtigten Variabilisierung von Fixkosten zu beachten? Was sollte bei Ansätzen zur Reduzierung der Kapitalbindung berücksichtigt werden?

In der wissenschaftlichen Literatur sind vereinzelt Variabilisierungsansätze genannt, allerdings fehlt eine durchgängige Verknüpfung unternehmensspezifischer Ausgangslagen mit den Ansätzen zur Variabilisierung und zur Reduzierung der kapitalbindenden Aktiva. Mit der vorliegenden Arbeit soll versucht werden, diese Lücke zu schließen. Zunächst ist zu prüfen, welche Erkenntnisse in der betriebswirtschaftlichen Theorie bestehen und welchen Beitrag diese zu der formulierten Problemstellung liefern. Im folgenden Abschnitt werden daher die bestehenden Ansätze einer eingehenden Untersuchung unterzogen.

1.2 Behandlung der Thematik in der Literatur

Die Variabilisierung von Fixkosten stellt einen Teilbereich des Fixkostenmanagements dar.¹⁶ Sie soll eine Beeinflussung der Kostenstrukturen hinsichtlich einer verbesserten Reaktion auf Marktveränderungen bewirken. Dabei wird eine Umwandlung von fixen Kostenbestandteilen in variable angestrebt. Die Gestaltungsparameter zur Variabilisierung von Fixkosten greifen auch auf unterschiedliche Finanzierungsmodelle zurück. Darüber hinaus hat der Grad der vertikalen Integration¹⁷ unmittelbaren Einfluss auf die Kostenstruktur. Zur Beschreibung und Evaluation des Forschungsstands werden die Arbeiten von Autoren untersucht, die die angesprochenen Themengebiete behandeln. Die vorliegenden Ansätze lassen sich hierzu in die Felder Finanzierungsinstrumente, vertikale Integration und

¹⁶ Eine ausführliche Darstellung des Fixkostenmanagements findet sich in Kap. 2.3.

¹⁷ Vgl. S. 9 Abs. 2.