

**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 Bereitstellungsformen 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.

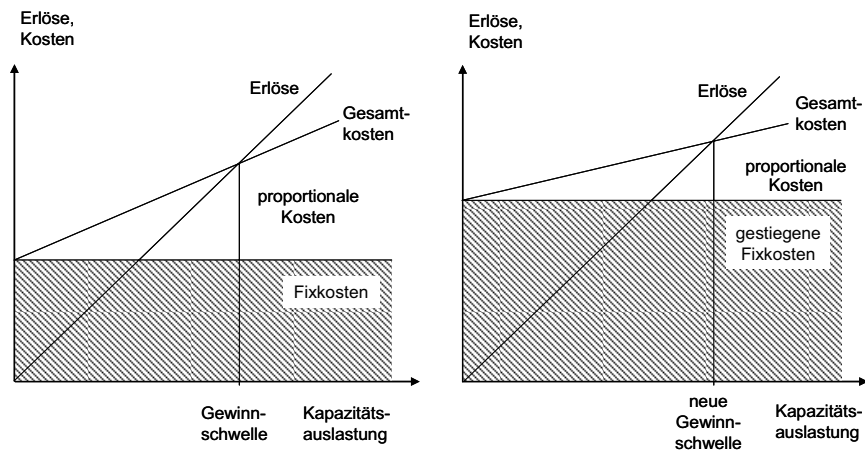


Abbildung 1-1: Auswirkung der gestiegenen Fixkostenintensität auf die Gewinnschwelle

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.