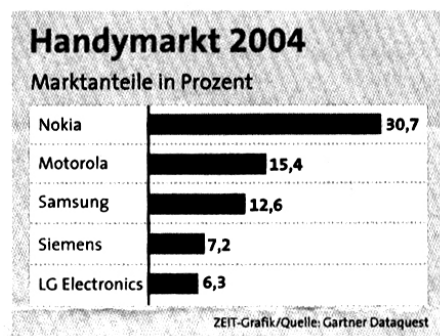


Lippold: Controlling, #05

14.06.2005

- Siemens hatte vor dem aktuellen **Verkauf der Handysparte**¹ an BenQ 5,5% Marktanteil, BenQ (z.B. TCM-Handys bei Tchibo) 2,5%. S bekam vorher mehrere Absagen, u.a. von Motorola. Um solche Verkäufe zu organisieren bedarf es Fingerspitzengefühls, da jedes Angebot zum Kauf auch die Konkurrenzsituation ändert. Man bedient sich daher für die Vermittlung neutraler Dritter oder Banken.
- Man unterscheidet das **strategische Kostenmanagement** nach **Lifecycle-Costing** (Kosten Entwicklung – Vermarktung – Aftermarket – ...) und **Target-Costing** (Rückrechnung von den erzielbaren Erlösen).



Target-Costing (Zielkostenrechnung)

- TC ist nicht bei bestehenden Produkten sinnvoll, sondern z.B. bei neuen KFZ; der erste Schritt, das **Festlegen des Marktpreis**¹, ist entscheidend. Daraus ergeben sich nach

$$\text{Marktpreis} - \text{Gewinnaufschläge} = \text{Zielkosten}$$

die **Zielkosten**, mit denen man dann **zulässige Kosten** einzelner **Bestandteile** bestimmen kann.

¹ Siemens: Börse begrüßt **Handy-Verkauf**

Den Verkauf ihrer Handy-Sparte an BenQ lässt sich Siemens 350 Millionen Euro kosten. Doch die Börse begrüßt den Deal. Die Taiwaner wollen mithilfe des Handy-Bereichs auf Expansionskurs gehen.

Mit der Partnerschaft habe Siemens eine „nachhaltige Perspektive“ für das Mobilfunk-Geschäft gefunden, kommentierte Siemens-Chef Klaus Kleinfeld am Dienstag den Deal. Im Konzern-Verbund hat der Elektronikriese diese Aussichten offensichtlich nicht mehr gesehen. Am Morgen hatte Siemens Meldungen vom Vortag bestätigt. BenQ, eine ehemalige Tochter des Computer-Konzerns Acer, wird mit der Übernahme des Siemens-Bereichs auch die Rechte am Namen und der Marke für die „Dauer von fünf Jahren“ übernehmen. Der Sitz des neuen Unternehmens wird in München sein.

Mitarbeiter des Konzerns sind vor allem wegen der nun geklärten Standort-Frage und dem Fortbestand der Beschäftigungs-Garantie erleichtert. Analysten loben, dass das Unternehmen nun einen Klotz am Bein losgeworden sei. Die Siemens-Aktie legte im Tagesverlauf deutlich zu und führte die Gewinnerliste im Dax an.

Der Käufer BenQ ist Nutzern von Elektronikprodukten in Deutschland vor allem als Hersteller von Flachbildschirmen und Digitalkameras bekannt. Das Unternehmen hat sich aber auch auf dem Markt für Mobiltelefone einen Namen gemacht und hält derzeit einen Marktanteil von rund vier Prozent. Zusammen mit dem Siemens-Geschäft wäre BenQ damit die Nummer vier im Weltmarkt für Handys, nach Nokia, dem US-Hersteller Motorola und der koreanischen Samsung.

Handys der Marke Siemens wird es damit auch weiterhin geben. Der Elektronik-Konzern hatte in den vergangenen Monaten neben einem kompletten Verkauf auch die Sanierung des Bereichs oder eine Partnerschaft stets als mögliche Variante bezeichnet. Dass es nun zum Verkauf der Handy-Sparte gekommen ist, dürfte mit den anhaltenden Verlusten im Geschäftsbereich „Com“ zu tun haben, zu dem der Mobilfunk-Bereich gehört. Im zweiten Quartal des Geschäftsjahres 2004/2005 hatte Com erneut 138 Millionen Euro Verluste geschrieben. Auch der Verkauf des Bereichs wird Siemens nochmals belasten. „Im Saldo“ soll sich nach Unternehmensangaben eine

Ergebnisbelastung in Höhe von 350 Millionen Euro vor Steuern aus dem Verkauf ergeben. Davon sollen 250 Millionen Euro direkt an BenQ gehen, als Beteiligung an den Kosten der Integration bei den Taiwaner. Siemens wird außerdem im Rahmen des Deals einen Anteil von 2,5 Prozent an BenQ übernehmen, dies entspricht rund 50 Millionen Euro.

Mit den Siemens-Handys im Angebot will BenQ nun den Weltmarkt aufrollen. Mit einem Absatz von 50 Millionen Geräten kalkuliert das Unternehmen nun. Der Umsatz von derzeit rund zehn Milliarden Euro soll sich verdoppeln. BenQ bringt bislang nur ein Drittel seiner Fertigung unter eigenem Namen auf den Markt. Ein Großteil der Produktion wird für andere Handy-Größen produziert, darunter Weltmarktführer Nokia.

[ARD, 7.6.05]

• **Vorgehen beim TC**

- Feststellung der **Komponenten/ Funktionen** und deren **Beitrag** zum **Kundennutzen**

Zunächst ist zu definieren, aus welchen einzelnen **Teilen** das Produkt **besteht** sowie welche **Aufgaben** und **Funktionen** es beim Kunden **erfüllt**. Diese Funktionen sind in ihrer **Wichtigkeit** für den **Kunden/ den Markterfolg** einzuordnen und danach zu bestimmen, wieviel jeweils die **Einzelkomponenten** zur **Zielerreichung beitragen**.

Es entsteht eine Tabelle, die im nächsten Schritt um den Beitrag einzelner Komponenten zum Kundennutzen ergänzt wird. Dazu ist der Einzelbeitrag der Komponente mit der Gewichtung der Funktion zu multiplizieren und pro Komponente aufzuaddieren.

Beitrag der Komponenten zu Einzelfunktionen				
Komponente	Funktion	Ausruhen	Ästhetik	Haltbarkeit
	Gewichtung	40%	40%	20%
Beine		0%	20%	10%
Sitzfläche		40%	30%	15%
Lehne		40%	20%	15%
Schrauben		0%	10%	40%
Lack		20%	20%	20%
Kontrolle		100%	100%	100%

Gesamtbeitrag Komponenten zu allen F.

Komponente	Funktion	Ausruhen	Ästhetik	Haltbarkeit	Ausruhen	Ästhetik	Haltbarkeit	Gesamtbeitrag der K
	Gewichtung	40%	40%	20%	40%	40%	20%	
Beine		0%	20%	10%	0,00	0,08	0,02	0,10
Sitzfläche		40%	30%	15%	0,16	0,12	0,03	0,31
Lehne		40%	20%	15%	0,16	0,08	0,03	0,27
Schrauben		0%	10%	40%	0,00	0,04	0,08	0,12
Lack		20%	20%	20%	0,08	0,08	0,04	0,20
Kontrolle		100%	100%	100%				1,00

- **Zielkostenbestimmung und -gewichtung**

Im nächsten Schritt sind der **Marktpreis** festzulegen und die **Zielkosten** zu bestimmen. Damit können dann die zulässigen **Kosten** für alle **Komponenten** bestimmt werden, die in **Summe kleiner** oder **gleich** den **Zielkosten** sein müssen.

Marktpreis	100,00 €
J. Marge Handel 30%	30,00 €
J. Marge selbst 10%	7,00 €
Zielkosten	63,00 €

K-Kosten

Komponente	Funktion	Ausruhen	Ästhetik	Haltbarkeit	Ausruhen	Ästhetik	Haltbarkeit	Gesamtbeitrag der K	Kosten der K
	Gewichtung	40%	40%	20%	40%	40%	20%		
Beine		0%	20%	10%	0,00	0,08	0,02	0,10	10,00 €
Sitzfläche		40%	30%	15%	0,16	0,12	0,03	0,31	20,00 €
Lehne		40%	20%	15%	0,16	0,08	0,03	0,27	15,00 €
Schrauben		0%	10%	40%	0,00	0,04	0,08	0,12	5,00 €
Lack		20%	20%	20%	0,08	0,08	0,04	0,20	10,00 €
Kontrolle		100%	100%	100%				1,00	60,00 €

■ Bestimmung der **Werteindices**

Im letzten Schritt sind die Werteindices als **Quotient** aus der **Summe der Funktionengewichte** und den **Kostengewichten** zu bestimmen. Sie sollten für **alle Komponenten** etwa **1** sein, da sonst ein **Mißverhältnis** zwischen dem **Beitrag** einer Komponente zum **Kundennutzen** und ihren **Kosten** (ihrer Qualität) bestehen könnte.

										Werteindices				
Komponente	Funktion Gewichtung	Ausruhen			Ästhetik			Haltbarkeit			Gesamtbeitrag der K	Kosten der K	Kostenanteile der K	Werteindex der K
		40%	40%	20%	40%	40%	20%	40%	40%	20%				
Beine		0%	20%	10%	0,00	0,08	0,02	0,10	10,00 €	0,17	0,60			
Sitzfläche		40%	30%	15%	0,16	0,12	0,03	0,31	20,00 €	0,33	0,93			
Lehne		40%	20%	15%	0,16	0,08	0,03	0,27	15,00 €	0,25	1,08			
Schrauben		0%	10%	40%	0,00	0,04	0,08	0,12	5,00 €	0,08	1,44			
Lack		20%	20%	20%	0,08	0,08	0,04	0,20	10,00 €	0,17	1,20			
Kontrolle		100%	100%	100%				1,00	60,00 €					