

ABC-Analyse

Die **ABC-Analyse** (Programmstrukturanalyse)

ist ein betriebswirtschaftliches Analyseverfahren. Sie teilt eine Menge von Objekten in die Klassen A, B und C auf, die nach absteigender Bedeutung geordnet sind. Eine typische ABC-Analyse gibt beispielsweise an, welche Produkte am stärksten am Umsatz eines Unternehmens beteiligt sind (A) und welche am wenigsten (C).

Aufbau ABC-Analyse

Die ABC-Analyse als betriebswirtschaftliches Mittel zur Planung und Entscheidungsfindung unterteilt Objekte in drei Klassen von A-, B- und C-Objekten. Der Aufbau besteht in der Regel aus zweidimensionalen Wertepaaren. Diese Wertepaare werden zunächst nach Größe sortiert, danach kumuliert in Klassen eingeordnet. Anhand dieser Einordnung kann man sich ein grobes Bild der IST-Situation verschaffen und weitere Vorgehensweisen ableiten. Die ABC-Analyse ist weit verbreitet und findet Anwendung inner- und außerhalb der Betriebswirtschaft.

Auswertungen der ABC-Analyse

Als idealtypisch gilt die 80/20-Regel (Paretoprinzip), d. h. es werden zum Beispiel im Fall der Kundenbewertung mit lediglich 20 Prozent der Kunden bereits 80 % des Umsatzes erzielt (A-Kunden = hohe Bedeutung), 30 % der Kunden bringen 15 % des Umsatzes (B-Kunden = mittlere Bedeutung) und von 50 % der Kunden kommen nur 5 % des Umsatzes (C-Kunden = geringe Bedeutung).

Ziele / Aufgaben:

Mit der ABC-Analyse ist es möglich,

- das „Wesentliche“ vom „Unwesentlichen“ zu trennen
- Rationalisierungsschwerpunkte zu setzen
- unwirtschaftliche Anstrengungen zu vermeiden
- die Wirtschaftlichkeit zu steigern

Einsatzbereiche

Das Einsatzgebiet der ABC-Analyse ist vielfältig. Dabei ist das Ziel immer, Komplexität großer Zahlen handhabbar zu machen.

- **Kunden** - nach ihrem anteiligen Umsatz oder Deckungsbeitrag (*ABC-Kunden*),
- **Produkte** - nach ihren Verkaufs-/Umsatzzahlen, ihrem Deckungsbeitrag oder ihrer *Drehgeschwindigkeit (ABC-Teile)*
- **Lieferanten** - (*ABC-Lieferanten*) nach ihrem Einkaufsvolumen.
- **Zeitmanagement** - Prioritäten der Aufgaben nach A, B oder C
- **Lagerhaltung** - z. B. nach Zugriffshäufigkeit.
- **Materialwirtschaft** - Baugruppen und Einzelteile nach ihrem Wert werden.
- **Personalmanagement** - „Der A-Mitarbeiter zieht den Karren, der B-Mitarbeiter geht nebenher, während der C-Mitarbeiter auf dem Karren sitzt und sich ziehen lässt.“

Vorteile / Nachteile ABC-Analyse

Vorteile:

- Analyse komplexer Probleme mit einem vertretbaren Aufwand durch die Beschränkung auf die wesentlichen Faktoren
- Einfache Anwendbarkeit
- Methodeneinsatz ist vom Untersuchungsgegenstand unabhängig (abgesehen von den unten genannten qualitativen Faktoren)
- Sehr übersichtliche und graphische Darstellung der Ergebnisse möglich.

Nachteile:

- Sehr grobe Einteilung in drei Klassen
- Einseitige Ausrichtung auf ein Kriterium
- Es werden keine qualitativen Faktoren berücksichtigt
- Bereitstellung konsistenter Daten als Voraussetzung.

Die XYZ-Analyse

Die XYZ-Analyse ist ein Verfahren bei dem Gütern und Artikeln einer Klassifikation bezüglich ihrer Umsatzregelmäßigkeit (Verbrauch und dessen Vorhersagbarkeit) zugeordnet werden.

X - konstanter Verbrauch, Schwankungen sind eher selten

Y - stärkere Schwankungen im Verbrauch, meist aus trendmäßigen oder saisonalen Gründen

Z - völlig unregelmäßiger Verbrauch

ABC/XYZ-Analyse

Die **ABC/XYZ-Analyse** ist ein Verfahren der Materialwirtschaft zur besseren Klassifizierung von Lagerbeständen in einem Unternehmen

	A Wertanteil 70-80 %	B Wertanteil 15-20 %	C Wertanteil 5-10 %
X Dauerartikel			
Y Saisonartikel			
Z Sonderangebote			

Interpretation

AX- und BX-Artikel haben einen hohen Wertanteil und sind gut zu prognostizieren, da sie einem gleichmäßigen Verbrauch unterliegen. Sie sind daher verhältnismäßig einfach zu steuern.

AZ- bzw. BZ-Artikel sind als problematisch anzusehen. Sie haben einen hohen Anteil am Umsatz, sind aber aufgrund ihres unregelmäßigen Bedarfs schwer steuerbar. Werden zu viel Artikel dieser Kategorie gelagert, dann steigen die Lagerhaltungskosten. Bei einer zu geringen Lagerung kann es zu Engpässen innerhalb der Produktion kommen.

Aufgabe:

Erstellen Sie für einen typisierten Lebensmitteldiscounter eine angenommene ABC-XYZ-Analyse und nennen Sie für jedes Feld der Matrix Beispielprodukte.

Welche Konsequenzen kann die Auswertung für das Beschaffungsmanagement des Unternehmens haben?

Erarbeiten Sie mögliche Maßnahmen.

Unternehmenswert- Controlling

Unternehmenswert-Controlling

Ziel des Unternehmenswertcontrolling ist die Erhöhung bzw. Maximierung des Unternehmenswertes bzw. des Unternehmenskaufpreises. Hintergrund ist ein eher projektorientiertes Verständnis der Unternehmertätigkeit. Dieses ist bisher eher im englischsprachigen Raum zu finden. Hier sind viele Unternehmensgründungen von vornherein auf einen schnellen Unternehmensverkauf angelegt.

Im Mittelpunkt steht die Optimierung des Kaufpreises für die geplante Veräußerung des Unternehmens.

Strategische unternehmenspolitische Entscheidungen werden auf dieses Ziel ausgerichtet.

Unternehmen, welche die Nachfolge anstreben, sollten sich ab ca. 5 Jahre vor dem geplanten Übergabetermin mit dieser Thematik beschäftigen.

Vorbereitende Tätigkeiten, um die Marktattraktivität eines Unternehmens zu erhöhen:

- Zukunftsfähiges Geschäftskonzept etablieren
- Marktpositionierung und Alleinstellung herausarbeiten.
- Trennung von privater und unternehmerischer Sphäre
- Das Unternehmen in der Öffentlichkeit präsent machen
- Unternehmen von der Person des Verkäufers unabhängig machen
- Handlungsfähigen Verkäufer schaffen
- Forderungen eintreiben
- Bürgschaften und Verbindlichkeiten löschen
- Zweite Managementebene installieren
- Transparenz schaffen
- Pensionsrückstellungen auflösen/ Gesellschafterdarlehen zurückzahlen
- Permanent den Markt beobachten. Z.B. der Entwicklung der Multiples

Bewertungsmethoden:

- DCF-Verfahren
- Ertragswertmethode
- Multiples
- Stuttgarter Verfahren
- Substanzwerte
- Mischverfahren

Multiplikatormethode

Bei der Multiplikatormethode handelt es sich um eine „Praktikermethode“ zur Ermittlung des Unternehmenswertes.

Der Unternehmenswert nach der Multiplikatormethode wird ermittelt, indem eine Bezugsgröße mit einem branchentypischen Multiplikator multipliziert wird.

Multiplikatoren orientieren sich an der Frage: In welchen Größenordnungen bewegen sich die in der Vergangenheit abgewickelten Unternehmensverkäufe?

Der Multiplikator sagt etwas über den nachhaltig erwarteten Erfolg von Unternehmen einer bestimmten Branche aus: Je unsicherer die Erwartung, desto niedriger ist der Multiplikator.

Multiplikatoren zur Ermittlung von Unternehmenswerten werden von verschiedenen Institutionen und gewerblichen Anbietern in regelmäßigen Abständen ermittelt und veröffentlicht.

Die Herleitung der Multiplikatoren beruht auf der Erfahrung verschiedener Beratungsgesellschaften. Die Einschätzungen spiegeln die tatsächlich gezahlten Preise für Unternehmen wider.

Für die Berechnung des Unternehmenswertes auf Basis der 'Finance'-Multiplikatoren (www.finance-magazin.de) wird folgendes Schema verwendet:

$$\begin{aligned} & \text{EBIT oder Umsatz} \\ & \times \text{ Multiplikator} \\ & = \text{ Unternehmenswert} \\ & \div \text{ Nettofinanzverschuldung} \\ & = \text{ Eigenkapitalwert} \end{aligned}$$

Die Nettofinanzverschuldung errechnet sich aus der Summe der zinstragenden Verbindlichkeiten abzüglich der überschüssigen Barreserven. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen werden nicht eingerechnet, da sie zum laufenden Geschäftsbetrieb gehören und in der Regel nicht zinstragend sind.

■ EBIT- und Umsatzmultiplikatoren für den Unternehmenswert, März 2011

Branche	Börsen-Multiples		Experten-Multiples Small-Cap*			
	EBIT-Multiple	Umsatz-Multiple	EBIT-Multiple von	bis	Umsatz-Multiple von	bis
Beratende Dienstleistungen	-	-	5,6	7,6	0,56	0,93
Software	11,5 ↓	2,14	5,9	8,2	0,67	1,08
Telekommunikation	13,9 ↓	1,24 ↓	5,5	7,6	0,66	1,08
Medien	12,0 ↓	1,88 ↓	5,9	7,7	0,61	1,16
Handel und E-Commerce	12,0 ↓	1,36 ↓	5,1	7,8	0,47	0,96
Transport, Logistik und Touristik	15,9 ↓	2,40 ↓	4,9	6,8	0,47	0,89
Elektrotechnik und Elektronik	12,4 ↑	1,01 ↑	5,0	6,9	0,49	0,85
Fahrzeugbau und -zubehör	12,9 ↓	0,67	4,7	6,8	0,37	0,66
Maschinen- und Anlagenbau	14,5	1,12 ↑	5,1	6,9	0,47	0,78
Chemie und Kosmetik	16,3 ↑	1,78 ↑	5,5	8,0	0,51	0,89
Pharma	10,1 ↑	1,19 ↑	5,9	8,5	0,64	1,26
Textil und Bekleidung	12,1 ↓	1,17 ↑	4,6	6,2	0,42	0,64
Nahrungs- und Genussmittel	12,4 ↓	0,79 ↓	5,3	7,2	0,45	0,92
Gas, Strom, Wasser	6,2 ↓	0,83 ↓	5,6	8,1	0,57	0,99
Umwelttechnologie und Erneuerbare Energien	-	-	5,5	8,0	0,60	1,03
Bau und Handwerk	7,9	0,41 ↑	3,9	5,4	0,36	0,56

Aufgabe:

Berechnen Sie auf Basis der vorliegenden Bilanz den Unternehmenswert nach der Multiplikatormethode zum Stichtag 31.12.2011

Konzept des Produktlebenszyklus

Produktlebenszyklus

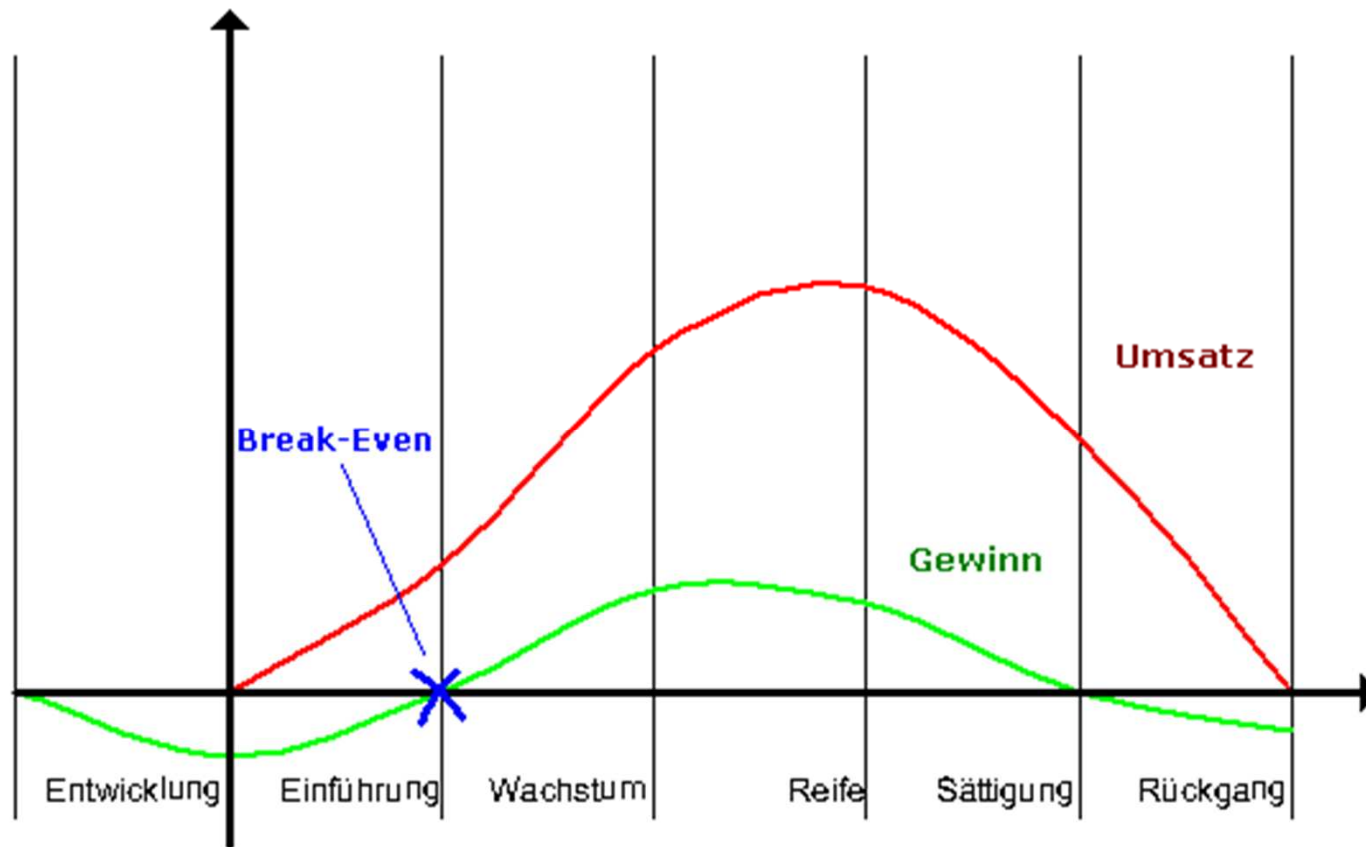
Der **Produktlebenszyklus** ist ein Konzept der Betriebswirtschaftslehre und beschreibt den Prozess zwischen der Markteinführung bzw. Fertigstellung eines marktfähigen Gutes und seiner Herausnahme aus dem Markt. Dabei wird die „Lebensdauer“ eines Produktes in mehrere Phasen unterteilt, die die Hauptaufgaben der aktiven Produktpolitik im Rahmen des Lebenszyklus-Managements darstellen.

Sie beschreiben, wie neue Produkte auf den Markt (**Produktinnovation**) kommen und bereits eingeführte den ständig wechselnden Marktverhältnissen angepasst (**Produktvariation**) werden. Eine bereits vorhandene Produktlinie wird um eine weitere Variante ergänzt (**Produktdifferenzierung**), Aufnahme neuer Produktlinien, die zu den bisherigen stehen (**Produktdiversifikation**), wirtschaftlich nicht mehr tragfähige Produkte werden aus dem Markt genommen (**Produktelimination**).

Die einzelnen Phasen des Produktlebenszyklus werden in der Literatur unterschiedlich fein heruntergebrochen:

- Einführungsphase
- Wachstumsphase
- Reifephase
- Sättigungsphase
- Degenerationsphase
- ggf. wird auch noch von einer Nachlaufphase gesprochen.

Der Produktlebenszyklus



Die Phasen des Produktlebenszyklus

Einführung

Mit Beginn der **Einführungsphase** hat das Unternehmen bereits durch Werbung und Public Relations auf das neue Produkt aufmerksam gemacht. Somit steigen die Umsätze allmählich an. In dieser Phase werden jedoch noch keine Gewinne erzielt. In dieser Phase entscheidet sich, ob der Markt das Produkt überhaupt annimmt. Die Einführungsphase ist beendet, wenn der Break-Even-Point erreicht ist, die Erlöse also die Kosten ausgleichen.

Manchmal wird eine Phase zeitlich vor dem Produktlebenszyklus angehängt, und zwar jene, in der die Produktentwicklung stattfindet, sprich die *Entwicklungsphase*.

Wachstum

Mit Beginn der **Wachstumsphase** werden erstmals Gewinne erzielt. Diese Phase ist durch starkes Wachstum gekennzeichnet, das durch Werbung beschleunigt wird. Die Preis- und Konditionenpolitik nimmt an Bedeutung zu. Auch die Konkurrenten werden auf das Produkt aufmerksam (*Free-Rider-Problem*).

Reife

Die **Reifephase** ist meist die längste Marktphase. Diese Phase ist die profitabelste, da die Gewinnkurve hier am höchsten ist. Aufgrund der zunehmenden Konkurrenz sinken zum Ende der Phase die Gewinne. Die Wachstumsraten sind rückläufig, trotzdem haben die Unternehmen immer noch einen hohen Marktanteil. Diesen können sie durch ein geeignetes Erhaltungsmarketing und durch Produktvariationen sichern bzw. weiter ausbauen.

Die Phasen des Produktlebenszyklus

Sättigung

In der Regel tritt dann irgendwann die **Sättigungsphase** ein. Das Produkt hat kein Marktwachstum mehr – Umsätze und Gewinne gehen zurück. Durch verschiedene Modifikationen kann man nun versuchen, mehr Kunden zu gewinnen. Die Sättigungsphase endet, wenn die Umsatzerlöse die Deckungsbeitragsgrenze wieder unterschreiten, wenn also keine Gewinne mehr erzielt werden können.

Rückgang

Die nächste Phase ist die **Rückgangsphase** (Degeneration): Der Markt schrumpft und der Umsatzrückgang kann auch durch gezielte Marketingmaßnahmen nicht abgefangen werden. Das Produkt verliert Marktanteile, hat ein negatives Wachstum und die Gewinne sinken. Das Portfolio sollte bereinigt werden, es sei denn, es bestehen Verbundbeziehungen mit anderen Produkten. Wenn hier nicht richtig und schnell gehandelt wird, entstehen unnötige Kosten für ein Produkt, das kaum noch Umsätze einfährt. Zeichnet sich die Rückgangsphase ab, kann auch der Relaunch eines Produktes erwogen werden. Dabei wird das Produkt modifiziert und neu positioniert. Zielsetzung dieser Maßnahme ist, dass das Produkt einen weiteren Produktlebenszyklus durchläuft. Wird kein Relaunch gestartet, ist die Rückgangsphase mit dem Sinken des Umsatzes auf Null beendet – die Produktion wird eingestellt. Damit hat das Produkt seinen Lebenszyklus durchlaufen – es ist gewissermaßen *gestorben*.

Aufgabe:

Ordnen Sie folgende Produkte einer bestimmten Produktlebensphase zu und begründen Sie Ihre Entscheidung. Formulieren Sie geeignete Normstrategien.

- Vinyl-Schallplatte
- Elektronische Tafel (für Klassenräume)
- Crocs (Gummesandalen)
- Coca Cola
- Bionade
- Fritz Cola
- Zeitplansysteme als Papierkalender

Varianten des Konzeptes

Innerhalb der Betriebswirtschaftslehre hat sich zur Darstellung als De-facto-Standard und Synonym für den Begriff *Produktlebenszyklus* das zweidimensionale Vier-Felder-Portfolio der Boston Consulting Group (BCG-Matrix) etabliert.

Daneben wird die Neun-Felder-Matrix von McKinsey (McKinsey-Matrix) als etwas genaueres Modell verwendet. Eher selten, aber im Einzelfall interessant ist die Produktlebenszyklusbetrachtung von Arthur D. Little (ADL-Modell).

Das **Grundmodell** in zweidimensionaler Visualisierung mit einfachen absoluten Dimensionen nach Umsatz und Zeit findet weiterhin für eine Vielzahl von Einzelbetrachtungen Verwendung.

Die Planung eines Produktlebenszyklus ist Aufgabe des strategischen Managements von Unternehmen. Die Planungs- und Beobachtungsmodelle sind in der Wirtschaftswissenschaft allgemein anerkannt, gleichwohl sind sie nicht allgemeingültig empirisch nachweisbar.

Boston Consulting Group Matrix

Produktlebenszyklus von Boston Consulting Group

Die **BCG-Matrix** ist ein Portfolio für das strategische Management von Unternehmen. Sie wurde von der Boston Consulting Group (BCG) entwickelt und soll den Zusammenhang zwischen dem Produktlebenszyklus und der Kostenerfahrungskurve verdeutlichen.

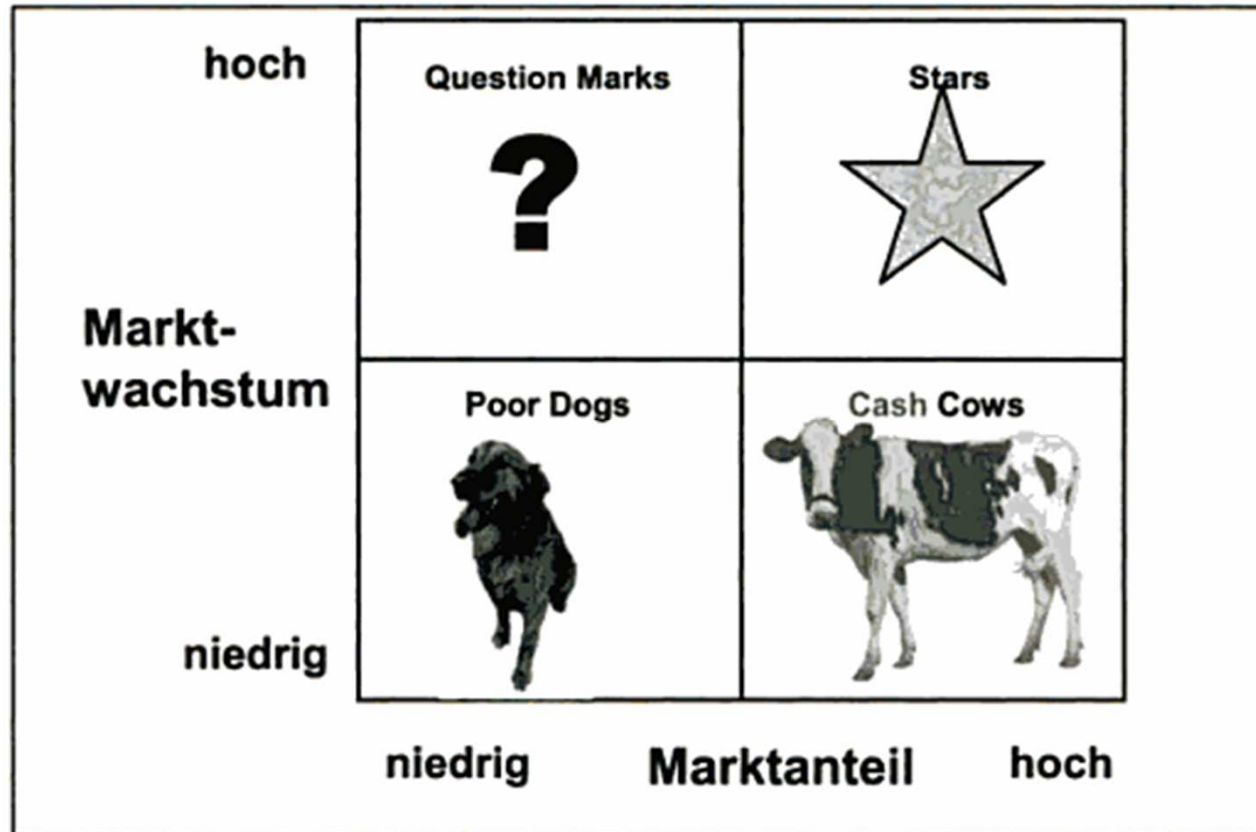
Aufbau des Portfolios

Der Gedanke des Produktlebenszyklus geht durch die Abbildung des *realen zukünftigen Marktwachstums* auf der Y-Achse ein. Das soll die Umweltdimension darstellen.

Auf der X-Achse dagegen wird der auf dem Erfahrungskurvenkonzept basierende relative Marktanteil abgetragen. Er verkörpert die Unternehmensdimension und soll dem Gedanken Rechnung tragen, dass ein Unternehmen, welches im Vergleich zur Konkurrenz einen höheren Absatz aufweist, an Erfahrung gewinnt. Diese zusätzliche Erfahrung führt vor allem zu Kosten-Degressionen, Rentabilitätserhöhung sowie zur Senkung des Marktrisikos.

Der relative Marktanteil ergibt sich aus der Relation des eigenen Marktanteils zu dem des stärksten Konkurrenten.

Boston Consulting Group Matrix



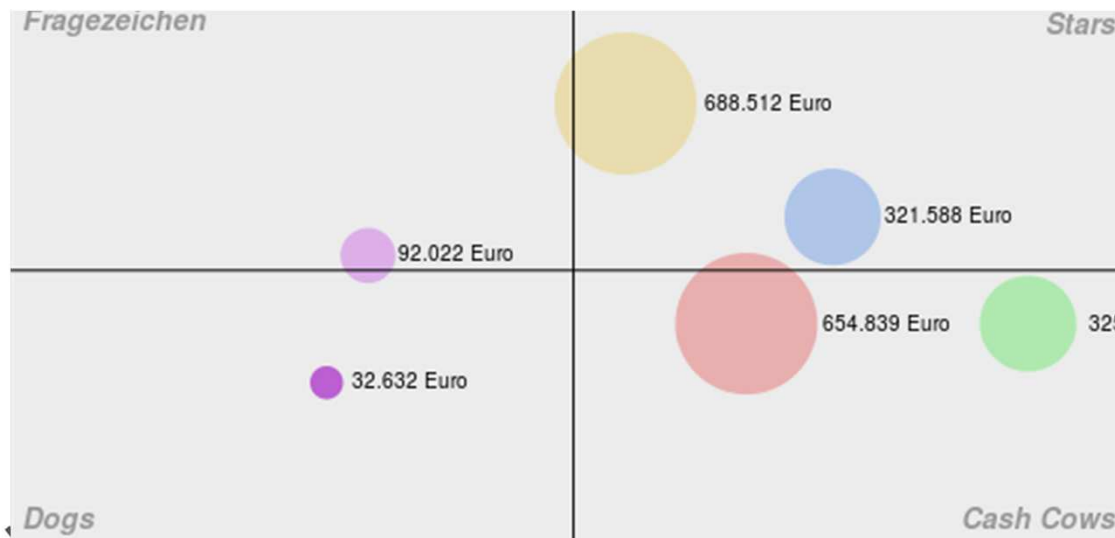
Normstrategien

Die Produkte oder Geschäftsfelder eines Unternehmens werden anhand ihrer Werte einem der vier Bereiche zugeordnet. Jeder Bereich verkörpert dabei eine so genannte Normstrategie. Sie soll eine gute Empfehlung zum weiteren Vorgehen geben. Der Lebensweg eines typischen Produktes verläuft vom Fragezeichen über Star und Cash Cow zum Poor Dog.

- Die **Question Marks** (auch Fragezeichen, Nachwuchsprodukte oder Babys) sind die Newcomer unter den Produkten. Sie haben ein hohes Wachstumspotenzial, allerdings nur geringe relative Marktanteile. Das Management steht vor der Entscheidung, ob es investieren oder das Produkt aufgeben soll. Im Falle einer Investition benötigt das Produkt sehr viel liquide Mittel, die es jedoch nicht selbst erwirtschaften kann.
- Die **Stars** haben nicht nur einen hohen relativen Marktanteil, sondern auch ein hohes Marktwachstum. Den enormen Investitionsbedarf, der sich aus dem hohen Marktwachstum ergibt, decken sie allerdings bereits mit hohem Cash-Flow. Die Strategieempfehlung lautet: Investition.
- Die **Cashcows** haben einen hohen relativen Marktanteil, jedoch ein geringes Marktwachstum. Sie produzieren stabile hohe Cash-Flows und können ohne weitere Investitionen "gemolken" werden. Eine Abschöpfungsstrategie ist angebracht.
- Die **Poor Dogs** sind die *Auslaufprodukte* im Unternehmen. Sie haben ein geringes Marktwachstum, manchmal sogar einen Marktschwund sowie einen geringen relativen Marktanteil. Spätestens sobald der Deckungsbeitrag für diese Produkte negativ ist, sollte das Portfolio bereinigt werden (Desinvestitionsstrategie).

Beurteilung Gesamtportfolio

Es ist aber nicht nur wichtig, die einzelnen Produkte anhand der Normstrategien zu beurteilen, sondern auch das gesamte Portfolio in Augenschein zu nehmen. Besonders ist hierbei auf den **statischen Finanzausgleich** zu achten. Die Produkte im Portfolio sollten sich gegenseitig stützen und finanzieren können. Ein *Question Mark* kann nur expandieren, wenn z.B. die *Cash Cow* diese Erweiterung bezuschusst. Auch **zukünftige Entwicklungen** sind ersichtlich. So sollten die Produkte in den einzelnen Bereichen gleichmäßig vertreten sein. Ein Unternehmen ohne Nachwuchsprodukte hat sicher kaum Chancen auf dem zukünftigen Markt.



Aufgabe:
Bewerten Sie das
Produktportfolio.
Geben Sie Ansätze für
zukünftige Strategien.

Kritik

- Die Relation zwischen Marktanteil und Rentabilität ist fraglich, da die Entwicklung des Marktanteils hohe Investitionen erfordern kann.
- Darüber hinaus setzt der Ansatz ein fragwürdig hohes Gewicht auf das Marktwachstum und ignoriert das Potenzial rückläufiger Märkte. Die Matrix könnte daher nach unten, also für schrumpfende Märkte, um zwei Felder ergänzt werden: *Unterlegene* (Under Dogs, sinkendes Wachstum bei niedrigem Marktanteil) und *Verlierer* (Buckets, sinkendes Wachstum bei hohem Marktanteil).
- Ein weiterer Kritikpunkt bezieht sich auf die Wachstumsrate des Marktes, welche im Modell der BCG als gegebener Faktor angesehen wird. Tatsächlich kann ein Unternehmen jedoch durch geeignete Marketingmaßnahmen das Marktwachstum positiv beeinflussen.
- Als übliche Trennungslinie zwischen relativ niedrigem und relativ hohem Marktanteil gilt der Wert 1,0. Dies bedeutet, dass nur der Marktführer Stars und Cash-Cows in seinem Portfolio haben kann. Die Setzung der Werte für die Trennlinien (z.B. 1,0 für den relativen Marktanteil und 5 Prozent für das reale Marktwachstum) ist rein subjektiv.
- Die Matrix ist lediglich eine Momentaufnahme und liefert keine Prognose, sondern bildet eine Grundlage für weitere Überlegungen.

Neun-Felder- McKinsey-Matrix

McKinsey-Portfolio

Die Neun-Felder-McKinsey-Matrix (auch: McKinsey-Portfolio) wurde ebenfalls ein Darstellungsmodell der Portfolio-Analyse für den Produktlebenszyklus. Ihre Dimensionen nehmen die Marktattraktivität (Y-Achse) und die relativen Wettbewerbsvorteile (X-Achse) auf. Die Dimensionen können jedoch auch unterschiedlich bestimmt werden.

Im Grunde handelt es sich um eine Weiterentwicklung der BCG-Matrix. Obwohl dieses Modell sich also für weitere betriebswirtschaftliche Betrachtungen verwenden lässt, basiert es auf der Annahme, dass Produkte eine gewisse zyklische Karriere durchlaufen.

McKinsey-Matrix



Marktattraktivität und Wettbewerbsvorteile

Die **Marktattraktivität** (Y-Achse) kann mit Hilfe der folgenden Hauptkriterien dargestellt werden:

- Marktwachstum und Marktgröße,
- Marktqualität,
- Versorgung mit Energie und Rohstoffen,
- Umweltsituation.

Diese setzen sich wiederum aus verschiedenen Subkriterien zusammen.

Um die **relativen Wettbewerbsvorteile** mit Bezug auf den stärksten Wettbewerber zu bestimmen (X-Achse), betrachtet man z. B. folgende vier Hauptkriterien:

- relative Marktposition / Marktanteil,
- relatives Produktionspotenzial,
- relatives F&E-Potenzial,
- relative Qualifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter.

Analyse der Marktattraktivität

Analyse der Marktattraktivität										
Kriterien/Beobachtungsbereiche	Umschreibung Chancen/Risiken	Beurteilung/Skalierung								
		kritisch			neutral			Chance		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Marktvolumen										
2 Marktwachstum										
3 Ertragschancen										
4 Innovationsdynamik										
5 Umweltgebundenheit										
6 Anfälligkeit Saison										
7 Versorgungssicherheit										
8 Gesetzliche Einflüsse										
9 Kunden-Loyalität										
Portfolio-Skala	Summe: _____									
	Durchschnitt: _____									

Analyse der relativen Wettbewerbsvorteile

Analyse der Wettbewerbsposition										
Kriterien/Beobachtungsbereiche	Umschreibung Chancen/Risiken	Beurteilung/Skalierung								
		kritisch			neutral			Chance		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Eintrittschancen für neue Anbieter										
2 Austrittsbarrieren für bestehende Anbieter										
3 Investitionsintensität										
4 Innovationskraft										
5 Management-Qualität										
6 Absatzkanalkompetenzen										
7 Kostenvorsprünge										
8 Differenzierungstempo										
9 Relativer Marktanteil derzeit von uns										
Portfolio-Skala	Summe: _____									
	Durchschnitt: _____									

Normstrategien:

Aus der Ist-Position der strategischen Geschäftseinheiten lassen sich auch hier wieder so genannte Normstrategien ableiten:

Die Matrix ist in drei Felder unterteilt:

- Investitions- und Wachstumsstrategien (Zone der Mittelbindung). Hierbei werden die strategischen Geschäftseinheiten durch eine mittlere bis hohe Marktattraktivität und durch mittlere bis hohe Wettbewerbsvorteile bestimmt.
- Für Geschäftsfelder im mittleren Bereich der Matrix werden selektive Strategien entwickelt.
- Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien. Dies sind strategische Geschäftsfelder mit niedriger bzw. mittlerer Marktattraktivität und kleinen bis mittleren Wettbewerbsvorteilen (Zone der Mittelfreisetzung).

Hierbei wird in drei verschiedene selektive Strategien unterteilt: Offensivstrategien, Defensivstrategien und Übergangsstrategien. Für welche Strategie man sich entscheidet, hängt davon ab, ob eine Positionsverbesserung der verschiedenen SGE realisiert werden kann oder nicht.

Aufgabe:

Erarbeiten Sie für das Portfolio der Firma Apple eine typisierte McKinsey-Matrix.

Welche Kriterien für Marktattraktivität und relativen Marktanteil wählen Sie?

Wie bewerten Sie das Portfolio?

Produktlebenszyklus von Arthur D. Little (ADL)

Produktlebenszyklus von Arthur D. Little

Die eine Dimension des ADL-Portfolios bildet, analog zum Ansatz von BCG, die relative Marktposition. Die zweite Dimension des ADL-Portfolios bildet die Bewertung der Geschäftsfelder des Unternehmens bzw. ihre Phase im Produktlebenszyklus.

W E T T B E W E R B S P O S I T I O N	dominant	Entstehung -Marktanteile hinzugewinnen oder mindestens halten	Wachstum -Investieren, um Position zu verbessern -Marktanteil-gewinnung	Reife -Position halten -Wachstum mit der Branche	Alter -Position halten
	stark	-Investieren, um Position zu verbessern -Marktanteil-gewinnung (intensiv)	-Investieren, um Position zu verbessern -Marktanteil-gewinnung	-Position halten -Wachstum mit der Branche	-Position halten oder "Ernten"
	günstig	-Selektive oder volle Marktanteil-gewinnung -Selektive Verbesserung der Wettbe- werbsposition	-Versuchsweise Position verbessern -Selektive Marktanteil-gewinnung	-Minimale Investi-tionen zur Haltung	-"Ernten" oder stufenweise Reduzierung des Engagements
	haltbar	-Selektive Verbes- serung der Wettbe- werbsposition	-Aufsuchen und Erhaltung einer Nische	-Aufsuchen einer Nische oder stufenweise Reduzierung des Engagements	-Stufenweise Reduzierung des Engagements oder -Liquidieren
	schwach	-Starke Verbesserung oder aufhören	-Starke Verbesserung oder -Liquidierung		

ADL Matrix

LEBENSZYKLUSPHASE

EKS-Strategie

Engpasskonzentrierte Strategie

Die Bezeichnung (EKS) wird für einen Schulungsansatz verwendet, welcher zur Formulierung geschäftlicher Strategien steht.

Die Engpasskonzentrierte Strategie wurde von Prof. Wolfgang Mewes 1970 begründet und ist als Markenzeichen geschützt.

Das Fernlehrwerk wurde von 1971 bis 1989 unter der Bezeichnung KYBERNETISCHE MANAGEMENTLEHRE herausgegeben.

Entstehung

Die Entstehung der EKS hat ihren entscheidenden Impuls aus der Betriebswirtschaftslehre bekommen. Und zwar aus der Annahme von Mewes, dass nicht die Kosten- und Ertragsverhältnisse, sondern die jeweiligen Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse für die Entwicklung von Unternehmen entscheidend seien. – Die klassische Betriebswirtschaftslehre habe lt. Wewes die Machtprobleme ausgeklammert.

Aus der Analyse außergewöhnlicher Karriere- und Unternehmenserfolge hat Mewes seine Erkenntnisse als sog. **EKS-Strategie** formuliert. Neben den dokumentierten praktischen Karriere- und Unternehmenserfolgen begründet sich die wissenschaftliche Absicherung der EKS-Strategie in zahlreichen Veröffentlichungen - insbesondere aus der Evolutionslehre.

Strategie

Strategie bedeutet nach Prof. Mewes nicht - wie üblich - langfristige Erfolgsplanung, sondern Strategie ist die Art und Weise, seine und verbündete Kräfte optimal zum Nutzen seiner Zielgruppe einzusetzen.

Über den Zielgruppennutzen wird der eigene Gewinn optimiert.

Die von Mewes entdeckten Wirkursachen der EKS-Strategie führen gemäß den Annahmen zu überproportionalen Ergebnissen.

Die primäre Vermittlungsform war und ist ein Fernlehrgang, der bei der Studiengemeinschaft Darmstadt bezogen werden kann.

Anwender der EKS-Strategie organisieren sich bereits seit 1970 im StrategieForum e.V. (www.strategie.net).

Die 4 Grundprinzipien

1. Konzentration der Kräfte auf Stärkenpotenziale, Abbau von Verzettelung
2. Orientierung der Kräfte auf eine engumrissene Zielgruppe
3. In die Lücke (Marktnische) gehen
4. Sich in die Tiefe der Problemlösung entwickeln, Marktführerschaft anstreben

Die 7 Phasen

Die EKS baut neben den vier Prinzipien auf den folgenden sieben Entwicklungs-Phasen auf:

Phase 1 - Stärkenanalyse

Welche besonderen Stärken habe ich oder mein Betrieb? Die Ist-Situation wird analysiert und die speziellen Stärken als Kernkompetenz herausgearbeitet. In einer Differenzanalyse wird eine Profilierung gegenüber den Mitbewerbern vorgenommen. Am Ende steht ein klares Eignungsprofil.

Phase 2 - Erfolgversprechendes Geschäftsfeld

Das erfolgversprechendste Geschäfts- bzw. Aufgabenfeld wird erforscht: Für die Lösung welcher Aufgabe bzw. welcher Probleme bin ich durch mein Stärkenprofil optimal geeignet?

Phase 3 - Zielgruppenbestimmung

Welche Zielgruppe hat genau das Problem, das ich lösen kann? Dies ist meine erfolgversprechendste Zielgruppe. Bei ihr entwickelt mein Problemlösungspotenzial die größtmögliche Anziehungskraft. Im Dialog mit der dieser Zielgruppe finde ich heraus, welche Probleme sie tatsächlich hat.

Phase 4 - Brennendes Problem der Zielgruppe

Wie kann ich meine Problemlösung so profilieren und weiterentwickeln, dass ich ihr brennendstes Problem, ihren größten Entwicklungseingpass lösen kann? Dazu muss ich die Zielgruppe eventuell weiter differenzieren und intensiv mit ihr in den Dialog treten.

Phase 5 - Innovationsstrategie

Durch eine Innovation wird eine zwingende Problemlösung für den Zielgruppenengpass erarbeitet. Aufgrund der Kenntnis des Engpasses in Verbindung mit meinen Stärken wird eine Innovation mit zwingendem Nutzen für die Zielgruppe entwickelt.

Phase 6 - Kooperationsstrategie

Um eine innovative Lösung ohne eigene Verzettelung anbieten zu können, sucht man sich ggf. Kooperationspartner, die durch ein komplementäres Stärkenprofil die Problemlösung und damit ein marktfähiges Produkt ermöglichen. Die Zusammenarbeit erfolgt erst einmal auf Grenzkostenbasis.

Phase 7 - Soziales Grundbedürfnis, Marktführerschaft

Hinter jedem Problem liegt ein „grundlegenderes“ Problem verborgen. Am Ende der Kette steht ein „soziales Grundbedürfnis“. Durch die nachhaltige Problemlösung hinsichtlich dieses Grundbedürfnisses der Zielgruppe wird die Marktführerschaft (im eigenen klar definierten Marktsegment) erreicht.

EKS – Strategie am Beispiel der Fa. Tempus Zeitplansysteme



Aufgaben EKS

Eine erfahrene Grundschulpädagogin plant die Eröffnung eines Indoor-Spielplatzes in Wetzlar.

Führen Sie für dieses Vorhaben eine Strategieplanung auf Basis der sieben Phasen des EKS-Modells durch.

Instrumente

In über 40 Jahren EKS-Anwendung wurden Instrumente und Werkzeuge entwickelt, die eng mit der EKS verbunden sind.

Oftmals haben Unternehmer oder Berater ergänzende Instrumente und auch ganze Systeme geschaffen, mit deren Hilfe sich die EKS oder ein bestimmter Teil davon umsetzen lässt.

z.B. EKS-Strategie-Tableau

StrategieTableau ausgefüllt von: _____ für den Bereich: _____ Datum: _____

<p>Ist-Situation</p> <p>Eckdaten, Struktur</p> <p>z.B. Firmengröße, Organisationsstruktur, Mitarbeiterzahl, Umsatz, Filialen, Gründungsjahr, Abteilungen etc.</p> <p>Leistungsangebot, Service</p> <p>z.B. Produkte, Leistungsverzeichnis, Dienstleistungen, Services etc.</p> <p>Abhängigkeiten</p> <p>z.B. Lieferanten, Finanzen, Banken, einzelne Mitarbeiter, spezielle Marktsituation, Kapazitätsgrenzen, Minimierungsgruppen etc.</p> <p>Interne Engpässe</p> <p>z.B. aus den Bereichen Kapital, Personal, Know-how, Material, Kommunikation etc.</p> <p>wichtigste Mitbewerber</p> <p>z.B. mit gleichem Produkt, mit Substitutionsprodukt, nach Marktmacht etc.</p>	<p>Spezielle Stärken</p> <p>Fähigkeiten, Erfahrungen, Leistungen, Beziehungen, Know-how, Ausbildung etc.</p> <p>Hier einige Beispiele für Stärken und ihre Bewertung:</p> <p>1.) Bsp für Firmen:</p> <p>hohe Liefergeschwindigkeit</p> <p>maßgeschneidertes Angebot</p> <p>sehr guter Standort</p> <p>hohe Sortiments-tiefe für unsere ZG</p> <p>guter Support bei Anwendungsfragen</p> <p>2.) Bsp f. Personen:</p> <p>Erfahrungen mit Event-Marketing</p> <p>hohe Flexibilität</p> <p>gute Englisch-kennnisse</p> <p>Fazit:</p>	<p>Geschäftsfelder</p> <p>In welchen Geschäftsfeldern könnte ich mit meinen Stärken Nutzen bieten?</p> <p>z.B. Märkte, Marktbereiche etc.</p> <p>konkret: Vitaminverkauf, IT-Beratung, Unternehmens-kommunikation</p> <p>Fazit:</p>	<p>Erfolgversprechende Zielgruppen</p> <p>Welche Zielgruppe könnte Problemlösungen brauchen? Ideale Zielgruppe?</p> <p>z.B. Branchen, Abteilungen, Berufsgruppen etc.</p> <p>konkret: Zahnärzte, Transportunter-nehmen, Geschäftsführer, Kinder</p> <p>Differenzierung nach Teil-Zielgruppen</p> <p>Spezifizierung der linken Spalte</p> <p>z.B. Zahnärzte, die Zahnrei-nigung anbieten.</p> <p>Geschäftsführer in einer Dienstlei-stungsbranche etc.</p> <p>Fazit:</p>	<p>Brennende Probleme</p> <p>Probleme der Zielgruppe, externe Engpässe, Minimumfaktor</p> <p>Hier muss man ggf. eine Befra-gung durchführen oder anderweitig Informationen sammeln, um die tatsächlichen Probleme der ZG herauszufinden.</p> <p>Fazit:</p>									
		<p>Innovationsstrategie</p> <p>Innovations-Engpässe</p> <p>Wo können wir innovieren? Welcher Punkte hindern uns am meisten, einen Wettbewerbsvor-sprung zu erzielen? Wie ist ihre Rangfolge?</p> <p>Fazit:</p>	<p>Kooperationsstrategie</p> <p>potenzielle, tatsächliche Kooperationspartner, Minimierungsgruppe</p> <p>Mit welchen Gruppen, Personen, Medien, Unter-nehmen, Verbän-den, Vereinen, Organisationen etc. wäre eine Kooperation sinnvoll?</p> <p>Fazit:</p>	<p>Konst. Grundbedürfnis</p> <p>langfristige Unternehmens-ziele in Richtung bester Problemlöser f.d. ZG</p> <p>Welche Ziele, Maßnahmen machen uns zum besten Problemlöser unserer ZG? Welche Entwicklungs-schritte/Faktoren sind damit verbunden?</p> <p>Fazit:</p>	<p>To Do Liste</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Priorität</th> <th>WAS</th> <th>WER</th> <th>WANN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Erster konkreter Schritt:</p>	Priorität	WAS	WER	WANN				
Priorität	WAS	WER	WANN										

Das Copyright des StrategieManus liegt bei Hans Birkle