
Analyseformen

Eva Heinz-Zentgraf

Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Management-Instrument zur strategischen Führung des Unternehmens mithilfe von Kennzahlen. Die BSC kann dem Unternehmen helfen, den Weg zu den Zielen zu finden und diesen Weg effektiv und effizient zu gehen.

Die BSC **beschränkt sich nicht auf finanzielle Ziele**, sondern sucht nach einer Betrachtung von Zielgrößen, die auch Ziele aus anderen für die Führung des Unternehmens relevanten Perspektiven einbezieht. Außerdem beschränkt sich die BSC nicht auf die Formulierung von Zielgrößen, sondern versucht, für diese Ziele auch Vorgaben und Maßnahmen abzuleiten, mit deren Hilfe die Ziele verwirklicht werden können.

Balanced Scorecard

Mögliche Ziele

- Kunden
- Interne Geschäftsprozesse
- Mitarbeiter/Potenzialperspektive
- Finanzperspektive

▶ **Stärken-Schwächen-Analyse**

Mit der **Stärken-Schwächen-Analyse** untersucht der Unternehmer sein Unternehmen auf Potentiale und Ressourcen, die noch nicht genutzt worden sind sowie auf Schwächen, die ausgeglichen werden sollten.

Die Potentiale können bereichs-, funktions- oder wertorientiert sein.

Alle Abläufe im Unternehmen, die einen Wertzuwachs zur Folge haben, gehören zu den wertorientierten Potentialen.

Stärken-Schwächen-Analyse



Häufiger allerdings sind die Potentiale, die untersucht werden, funktionsorientiert (Absatzmärkte, Finanzsituation, Kostensituation, Standort, F&E und Produktion).

Um eine bereichsorientierte Erfassung und Analyse zu gewährleisten, müssen wir bereichsorientierte Potentiale betrachten (Unternehmensbereiche, Betriebsstrukturen).

Eine Stärken-Schwächen-Analyse ist immer ein Vergleich.

▶ **Stärken-Schwächen-Analyse**

Es gibt dabei drei Hauptvergleichsmöglichkeiten:

- Zeitvergleich

Es werden die Bereiche oder Funktionen des Unternehmens der jetzigen und der vorhergehenden, bzw. nächsten gewünschten Periode verglichen, um noch nicht genutzte Potentiale und die Entwicklung des Unternehmens zu erkennen.

▶ Stärken-Schwächen-Analyse

Es gibt dabei drei Hauptvergleichsmöglichkeiten:

- Konkurrenzvergleich

Das Unternehmen und ein Konkurrent oder sogar der Branchenführer werden verglichen.

Das Ergebnis zeigt nicht nur die eigenen Schwächen und Stärken, sondern auch die des Konkurrenten.

Allerdings ist es schwer geeignete Informationen über den Konkurrenten herauszufinden.

Jedoch auch wenn Informationen vorliegen, ist der Wahrheitsgehalt **nicht** sicher.

▶ **Stärken-Schwächen-Analyse**

Es gibt dabei drei Hauptvergleichsmöglichkeiten:

- Vergleich von kritischen Erfolgsfaktoren

Die kritischen Erfolgsfaktoren sind Faktoren, die das Überleben eines Unternehmens in einem gesättigten Marktsegment sichern.

Die Faktoren und die Ressourcen des Unternehmens zeigen auf, inwieweit das Unternehmen die kritischen Erfolgsfaktoren erfüllt. Das Ergebnis zeigt dann die Kompetenzen des Unternehmens auf.

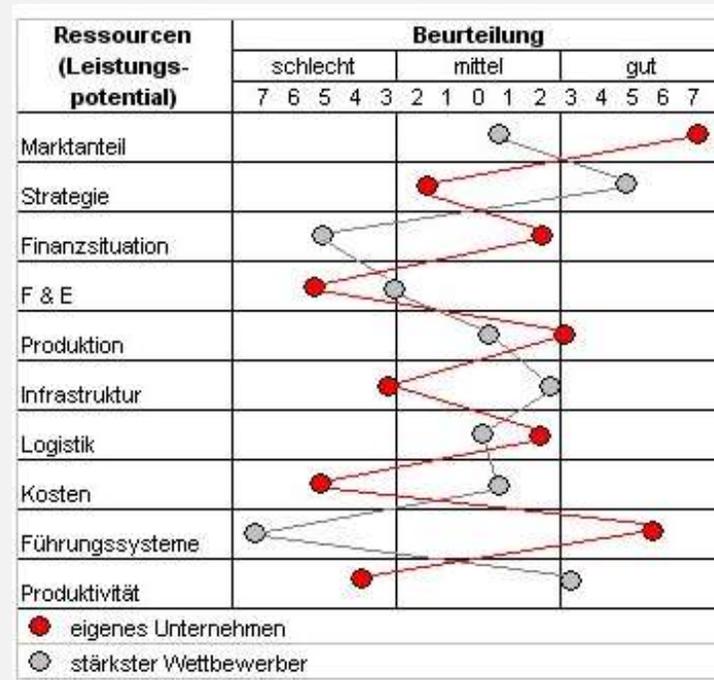
Stärken-Schwächen-Analyse

Die Stärken-Schwächen-Analyse birgt allerdings Vor- und Nachteile. Sie verschafft einem Unternehmer einen guten Überblick über das Unternehmen und die Vergleichsposition. Jedoch betrachtet der Unternehmer durch sie nur bestimmte Teile des Unternehmens und nicht ein Gesamtbild.

Zusätzlich ist die Einschätzung der Ressourcen subjektiv und muss somit nicht der Realität entsprechen.

Oft bedingen sich die Stärken und Schwächen gegenseitig, so dass der Unternehmer nicht einfach so Handeln kann, sondern die Konsequenzen der anderen Position bedenken muss.

▶ Stärken-Schwächen-Analyse



Portfolioanalyse

Die Portfolio-Analyse ist ein wichtiges Instrument der strategischen Unternehmensführung.

Ihr Ziel ist die Bestimmung spezifischer Strategien für einzelne Geschäftsbereiche. Zu diesem Zweck werden die Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens zunächst kategorisiert.

In der bekanntesten Variante der Portfolio-Analyse, der Marktanteils- und Marktwachstumsanalyse, ordnet die Boston Consulting Group alle Produkte des Unternehmens in eine Vier-Felder-Matrix ein.

Portfolioanalyse



Je nach Marktwachstum und relativem Marktanteil unterscheidet sie

- "Question Marks",
- "Stars",
- "Cash Cows" und
- "Poor Dogs",

wobei die Reihenfolge auch einem typischen Produktlebenszyklus entspricht.
Jede dieser idealtypischen Phasen ist mit einer Handlungsstrategie verknüpft.

Portfolioanalyse

Question Marks

Question Marks sind Produkte am Beginn ihres Lebenszyklus, sie befinden sich in der Wachstumsphase.

Damit ein solches Produkt zum Star wird, sind stetige Investitionen nötig, die die Gewinne in der Regel deutlich übersteigen (Investitionsstrategie).

Wenn sich das Produkt nicht gegenüber den Marktführern behaupten kann, wird es hingegen direkt zu einem Ladenhüter, einem Poor Dog.

Portfolioanalyse

Stars

Stars sind Produkte mit einem dominanten Marktanteil, die zugleich noch ein hohes Marktwachstum und einen positiven Kapitalfluss aufweisen. Es empfiehlt sich, mit weiteren Investitionen die Marktposition auszubauen (Wachstumsstrategie).

Fällt die Wachstumsrate eines Stars auf unter zehn Prozent, so wird es zu einer Cash Cow.

Portfolioanalyse

Cash Cows

Cash Cows verfügen über einen hohen Marktanteil, aber nur noch über ein geringes Marktwachstum. Diese Produkte erbringen den höchsten positiven Kapitalfluss. Investitionen zum Ausbau des Marktanteils sind in dieser Phase meist nicht mehr sinnvoll.

Vielmehr sollten die erzielten Einnahmeüberschüsse in andere Produkte oder Geschäftsfelder investiert werden (Abschöpfungsstrategie).

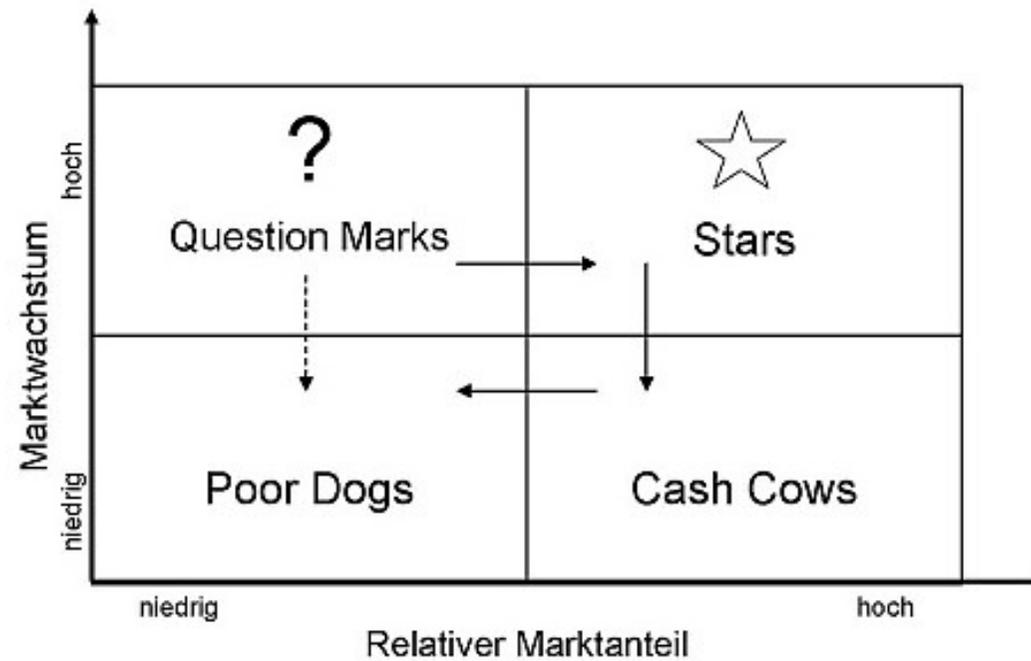
Portfolioanalyse

Poor Dogs

Poor Dogs sind Produkte, die keinen angemessenen Kapitalfluss mehr erbringen. Sie sind die Problem- oder Auslaufprodukte des Unternehmens, die möglichst schnell abgestoßen werden sollten (Desinvestitionsstrategie).

Alternativ kann das Unternehmen versuchen, das Produkt deutlich zu modifizieren und mit einem Relaunch in einen weiteren Lebenszyklus zu führen.

Portfolioanalyse



▶ Portfolioanalyse

