

---

# Analyseformen

Eva Heinz-Zentgraf

## ▶ Arbeiten wir nun alle agil?

Wer heute nicht „ädscheil“ 😊 ist, scheint von gestern zu sein.

Agiles Denken hat so ziemlich jede Branche auf irgendeine Art und Weise beeinflusst. Ein Blick hinter die Agilitätswelle zeigt: „Agile“ ist zwar kein Allheilmittel, aber auch kein leeres Modewort.

Im Geschäftsprozessmanagement brauchen wir natürlich die klassisch bewährten Methoden. ABER – Agile Ansätze können in vielen Bereichen des Prozessmanagements nutzbringend eingesetzt werden und zur Ergänzung und Weiterentwicklung herkömmlich genutzter Methoden dienen. Wir klären, wo agiles Prozessmanagement Chancen für Unternehmen bietet und wo klassisches Prozessmanagement seine Daseinsberechtigung hat.

## Prozessmanagement

Das Prozessmanagement umfasst die Analyse, Organisation und Steuerung von Abläufen im Unternehmen.

Das Ziel des Prozessmanagements ist es, Geschäftsabläufe zu optimieren. Prozessmanager identifizieren und dokumentieren dafür Prozessabläufe im Detail.

Sie arbeiten sich tief ins Organisationsmanagement, um Potenziale und Verschwendungen zu finden.

## Prozessmanagement

Das PDCA-Zyklus beschreibt, wie klassische Managementprozesse optimiert werden. Mit dem Prinzip „**Planen – Umsetzen – Überprüfen – Handeln/Verbessern**“ folgt das Geschäftsprozessmanagement einem strukturierten Ansatz.

Die klare Einteilung in Phasen ermöglicht es, durch Stabilität und Verlässlichkeit die Qualität eines Prozesses sicherzustellen.

**Das PDCA-Modell zeigt: Prozessmanagement ist die Kunst, wiederholbare Erfolge zu schaffen.**

## ▶ **Balanced Scorecard**

Die **Balanced Scorecard** („ausgewogener Berichtsbogen“) ist eine Methode, um strategische Ziele und Kennzahlen eines Unternehmens zu visualisieren. Sie analysiert und evaluiert Unternehmensaktivitäten und ihre Zusammenhänge.

Balanced Scorecard ist ein Konzept zur

- Messung,
- Dokumentation und
- Steuerung der Aktivitäten

eines Unternehmens oder einer Organisation zu seiner Vision und Strategie.

## **Balanced Scorecard**

Die Balanced Scorecard ist das Ergebnis einer Studie, die 1990 von verschiedenen Unternehmen beim amerikanischen Nolan Norton Institute in Auftrag gegeben wurden.

Unter Leitung von David P. Norton und Robert S. Kaplan wurden verschiedene Modelle zur Leistungsmessung untersucht und entwickelt.

Ihr Ziel: ein Modell zu finden, das nicht nur finanzielle, sondern **auch nicht-monetäre Kennzahlen** betrachtet.

## **Balanced Scorecard**

Das Besondere an der Balanced Scorecard ist, dass sie über die bis dahin einseitige Betrachtung der rein finanziellen Ebene eines Unternehmens hinausgeht.

Die drei zusätzlichen Perspektiven der BSC (Kunden, Prozesse und Entwicklung) bringen die Ziele eines Unternehmens *in Balance*.

Damit wird ein **ausgewogenes, ganzheitliches und realistisches Bild eines Unternehmens** gezeichnet.

## ▶ **Balanced Scorecard**

Die Balanced Scorecard betrachtet grundlegend vier **Perspektiven**:

- Wie sehen uns Anteilseigner? (Finanzperspektive)
- Wie sehen uns Kunden? (Kundenperspektive)
- Welche internen Prozesse entscheiden über unsere Erfolge? (Prozessperspektive)
- Wie können wir kontinuierlich wachsen und unsere Potenziale nutzen? (Lern- und Entwicklungsperspektive)

## ▶ **Balanced Scorecard**

Jede Perspektive der BSC wird in verschiedene Elemente unterteilt:

- **Ziele:** Welche strategischen Ziele möchten wir erreichen?
- **Kennzahlen:** Welche Messgröße ziehen wir für die Bewertung des Ziels heran?
- **Soll-Vorgaben:** Wo möchten wir hinkommen?
- **Maßnahmen:** Wie werden wir aktiv, um das Ziel zu erreichen?

## ▶ Balanced Scorecard

	Ziel	Kennzahl	Soll-Vorgabe	Maßnahme
<b>Finanzperspektive</b>	Marktführer werden	Umsatz	+ 20 %	Marketing stärken
<b>Kundenperspektive</b>	Kundentreue erhöhen	Wiederkauftrate	60 %	Angebote im Newsletter
<b>Prozessperspektive</b>	Produktqualität verbessern	Kundenbewertungen	> 4 Sterne	Beschwerdemanagement einführen
<b>Lernperspektive</b>	Wissenstransfer stärken	Anzahl der Seminare	+ 50 %	Kooperation mit Bildungsunternehmen

## **Balanced Scorecard**

Kennzahlen um die Finanzperspektive darzustellen:

- Gewinn oder Ertrag
- Rendite
- Umsatzwachstum
- Cashflow
- Liquidität

## **Balanced Scorecard**

Kennzahlen um die Kundenperspektive darzustellen:

- Produktqualität (über Kundenbewertungen)
- Anzahl der Käufe
- Anzahl der Neukunden
- Bestellverhalten (beispielsweise Warenkorbabbrüche)
- Zahlungsverhalten

## **Balanced Scorecard**

Kennzahlen um die Prozessperspektive darzustellen:

- Kosten
- Durchlaufzeit
- Lieferzeit
- Fehlerrate
- Reklamationsquote

## **Balanced Scorecard**

Kennzahlen um die Lern- & Entwicklungsperspektive darzustellen:

- Weiterbildungstage oder -stunden von Mitarbeitern
- Mitarbeiterzufriedenheit (beispielsweise Bewertung in Umfrage)
- Krankenstand
- Personalfuktuation
- Anzahl der Innovationen in einem Zeitraum

## SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist ein Instrument der strategischen Planung.

Sie dient der Positionsbestimmung und der Strategieentwicklung von Unternehmen und anderen Organisationen sowie in der Personal- und Führungskräfteentwicklung.

Die SWOT-Analyse verbindet

- Stärken (Strengths),
- Schwächen (Weaknesses),
- Chancen (Opportunities) und
- Risiken (Threats)

## SWOT-Analyse

Chancen sind beispielsweise Möglichkeiten, durch neue oder verbesserte Produkte und Dienstleistungen Kunden zu gewinnen oder Stammkunden zu halten.

Diese Chancen können durch (attraktive) Angebote von Wettbewerbern oder durch technologische und wirtschaftspolitische Veränderungen gefährdet sein (Risiken).

Sobald die Risiken aus Sicht der Verantwortlichen zu groß werden, sind geeignete Maßnahmen einzuleiten. Die Auswahl der Aktionen richtet sich nach der Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen (im Vergleich zum Wettbewerb) durch die Entscheidungsträger.

## ▶ SWOT-Analyse

Merkmale durch die sich Unternehmen positiv von der Konkurrenz abgrenzen können, werden als **Stärken** bezeichnet. Unternehmen müssen für sich herausfiltern, welche Merkmale den Unternehmenserfolg am meisten fördern und gleichzeitig der unternehmerischen Zielsetzung entsprechen, damit auf diese ein Fokus gelegt werden kann.

Merkmale durch die sich Unternehmen negativ von der Konkurrenz abgrenzen, bzw. Bereiche die Defizite aufweisen, werden dementsprechend als **Schwächen** angesehen. Faktoren, die für Misserfolge oder Fehlkalkulationen zuständig sind, sollten in diesem Schritt ermittelt und zukünftig ausgemerzt werden.

## SWOT-Analyse

Hilfreiche Fragestellungen für die Stärken-Schwächen-Analyse:

- Welche Stärken haben wir?
- Welche Schwächen haben wir?
- Wo liegen wir in den relevanten Erfolgsfaktoren im Vergleich zu unseren Wettbewerben?
- Welche nennenswerten Erfolge können wir verzeichnen?
- Welche Aufträge verlieren wir an die Konkurrenz?
- In welchen Bereichen sind wir im Wettbewerb am schlechtesten?

## ▶ SWOT-Analyse

Im Rahmen der Stärken-Schwächen-Analyse ist die Vergleichswert zu dem die Analyse der Faktoren erfolgt elementar. Aus dem Benchmarking sind **drei verschiedene Vergleichsdimensionen** üblich.

- Vergleich der eigenen Fähigkeiten mit anderen Gesellschaftsteilen zum Beispiel mit verschiedenen Standorten oder Tochtergesellschaften
- Vergleich mit anderen Unternehmen der Branche
- Vergleich mit weltweiten Benchmarks unabhängig von der Branche.

Diese Sichtweise führt sicherlich zu verschiedenen Bewertungsdimensionen und damit zu unterschiedlichen Aussagen über die Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

## ▶ SWOT-Analyse

Externe Einflussgrößen sollten in der **SWOT-Analyse** eine große Beachtung finden, da sie mit verantwortlich für den Erfolg eines Unternehmens sind.

Entwicklungen am Markt und im Umfeld eines Unternehmens, die ein gewisses positives Potenzial aufweisen, bezeichnet man als **Chancen**. Dazu zählen Trends, soziodemografische Veränderungen, verändertes Kundenverhalten, etc.

Entwicklungen im Umfeld eines Unternehmens, die in eine negative Richtung gehen und eine Bedrohung für den Unternehmenserfolg darstellen, gelten als **Risiken**. Beispiele für Risiken sind; gesetzliche Veränderungen, neue Konkurrenten, Wirtschaftskrisen, etc.

## SWOT-Analyse

Hilfreiche Fragestellungen für die Identifikation von Chancen und Risiken:

- Welche unternehmensexternen Faktoren beeinflussen uns?
- Welche langfristigen Trends sollten Beachtung finden?
- Wie entwickeln sich unsere relevanten Märkte und Branchen?
- Wie können wir die momentanen Entwicklungen für unseren Unternehmenserfolg nutzen?

## ▶ SWOT-Analyse

SWOT-Analyse		Interne Analyse	
		Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
Externe Analyse	<b>Chancen (Opportunities)</b>	Strategische Zielsetzung: Verfolgen von neuen Chancen, die gut zu den Stärken des Unternehmens passen. (Matching-Strategie)	Strategische Zielsetzung: Schwächen eliminieren, um neue Chancen zu nutzen, also Risiken in Chancen umzuwandeln. (Umwandlungsstrategie)
	<b>Risiken (Threats)</b>	Strategische Zielsetzung: Stärken nutzen, um Risiken bzw. Gefahren abzuwehren. (Neutralisierungsstrategie)	Strategische Zielsetzung: vorhandene Schwächen nicht zum Ziel von Bedrohungen werden zu lassen. (Verteidigungsstrategie)

## Portfolioanalyse

Als **Portfolioanalyse** wird eine Untersuchungsmethode bezeichnet, mit der unterschiedliche Produkte und Dienstleistungen sowie das gesamte Angebot eines Unternehmens bewertet werden können.

.. Eine der bekanntesten Methoden, das **Portfolio** eines Unternehmens zu **analysieren**, wurde von der Boston Consulting Group entwickelt.

## 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

Geringer Marktanteil, hohes Marktwachstum.

Diese Produkte oder Dienstleistungen bergen Potenzial, bringen aufgrund ihres geringen Marktanteils derzeit jedoch nicht viel Umsatz ein. Bei Produktneuheiten erfolgt oft nach Einführung zum gegebenen Zeitpunkt jedoch aufgrund schwacher Einnahmen eine Einstellung oder es müssen Investitionen getätigt werden, um den Marktanteil zu erhöhen.

Das verleiht dieser Gruppe auch ihren Namen: Einstellen oder investieren?

## Portfolioanalyse

### Stars

Hoher Marktanteil, hohes Marktwachstum.

Jedes Unternehmen möchte solche Produkte.

Schließlich bringen sie Einnahmen und versprechen Wachstum. Um Deckungsbeiträge zu erhöhen und das wirtschaftliche Potenzial vollends auszuschöpfen, sind jedoch entsprechende Investitionen notwendig.

Dann wird aus ihnen womöglich eine Cash Cow.

## Portfolioanalyse

### Cash Cows

Geringer Marktanteil, geringes Marktwachstum.

Weder sind die Einnahmen nennenswert noch die Investitionen.

Die Einstellung des Produkts liegt entsprechend nahe. Dennoch können diese Produkte auf dem Markt vorteilhaft sein und verursachen nicht zwingend Aufwand und Kosten. Nischenprodukte zur Abrundung des Produktspektrums oder Vorgängermodelle technischer Geräte, also Auslaufgeräte, zählen etwa dazu.

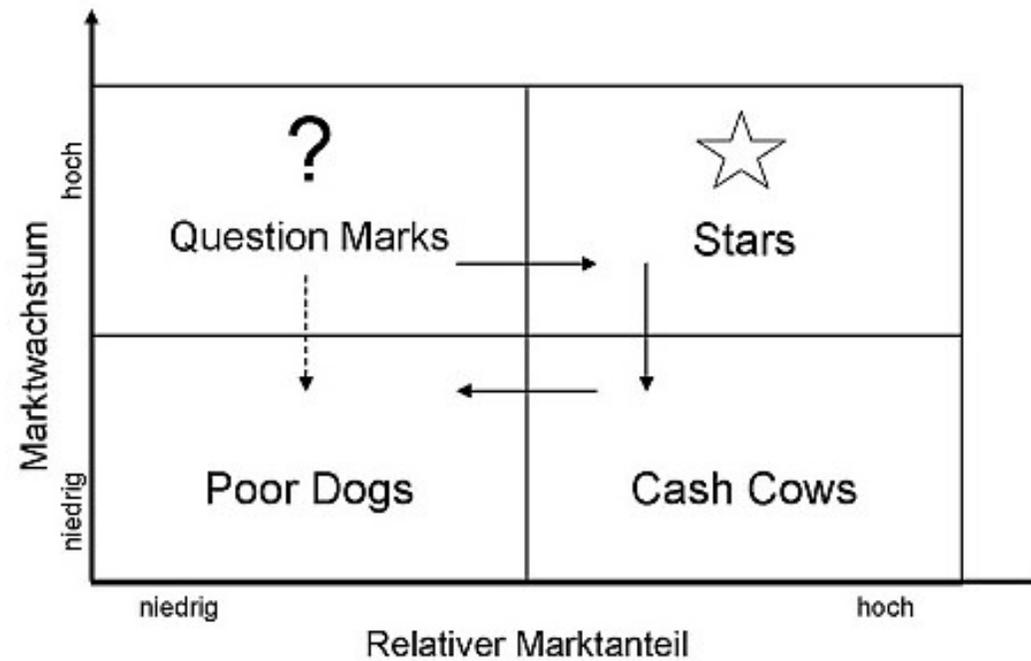
## Portfolioanalyse

### 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

Obwohl Unternehmen aus Analyseergebnissen hergeleitete Strategien individuell auf das eigene Unternehmen und die Produkte anwenden und dazu anpassen müssen, existieren im Rahmen der Portfolioanalyse vier bewährte Normstrategien, die sich den einzelnen Feldern der Analysematrix zuordnen lassen:

**Investitionsstrategie:** Angewendet auf die „Question Marks“ soll die Investitionsstrategie die Marktposition verbessern und die Produkte durch Investitionen zu „Stars“ machen.

**Desinvestitionsstrategie:** Wächst der Markt nur langsam und sinkt der Umsatz des Produktes, ist häufig eine Desinvestition und damit die Einstellung der „Poor Dogs“ die Folge, um Ressourcen für neue Produkte frei zu machen.

## Portfolioanalyse

**Wachstumsstrategie** meint Maßnahmen, die vorrangig bei den „Stars“ dazu beitragen, die Marktposition zu festigen und nicht nur gegen Wettbewerber zu verteidigen, sondern den eigenen Vorsprung weiter auszubauen.

**Abschöpfungsstrategie:** Wenn die „Cash Cows“ Einnahmenüberschüsse erwirtschaften, werden diese zugunsten anderer Produkte abgeschöpft – möglichst ohne dabei den Marktanteil zu verlieren oder Investitionen zu tätigen. Folgestrategie ist dann vielmehr eine Investition.