

Tool: Leistungs- potenzial-Analyse

Was?

Welche Produkte oder Geschäftsfelder sind für Sie in Zukunft besonders interessant?

Die Leistungspotenzial-Analyse erlaubt es Ihnen, gemeinsam schrittweise das Bild darüber zu schärfen, welche Kombination von Angeboten in Zukunft für das Unternehmen am sinnvollsten erscheint. Hierfür werden verschiedene Einflussgrößen, vom Umsatz über den Ertrag, die strategische Bedeutung bis hin zu Aufwand und Risiko in die Betrachtung einbezogen. Das Tool kann flexibel auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen, es können demzufolge etwa Produkte, Produkt-Markt-Kombinationen oder Geschäftsfelder eingeordnet und analysiert werden.



Werterzeuger-Wertvernichter-Portfolio

Gewinn/Verlust in % vom Umsatz

(Wirtschaftliche Bedeutung heute)



Legende für die Bewertung des Gewinns/Verlusts:
 ++ sehr hoher Gewinn + leichter Gewinn 0 neutral/weder-noch- leichter Verlust -- sehr hoher Verlust

Legende für die Bewertung des Umsatzes:
 ++ sehr hoch + hoch 0 neutral/weder-noch- gering -- sehr gering

Marktattraktivität

Wirtschaftliche Bedeutung heute und morgen

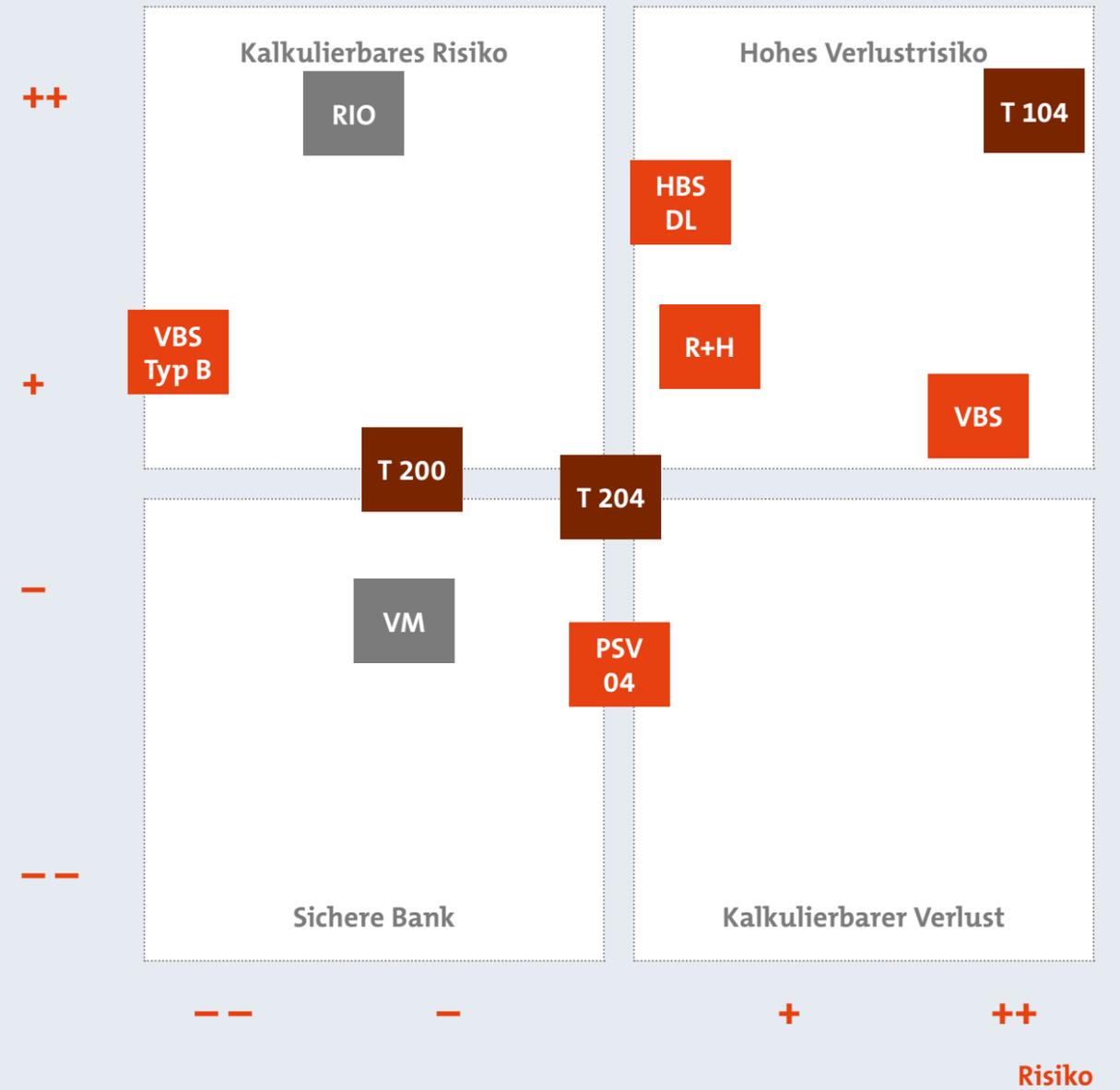
(Erwartetes Verhältnis von Umsatz und Gewinn)



Legende für die Bewertung:
 ++ sehr hoch + hoch 0 neutral/weder-noch - eher gering -- sehr gering (Wertvernichter)

Preise

Aufwand

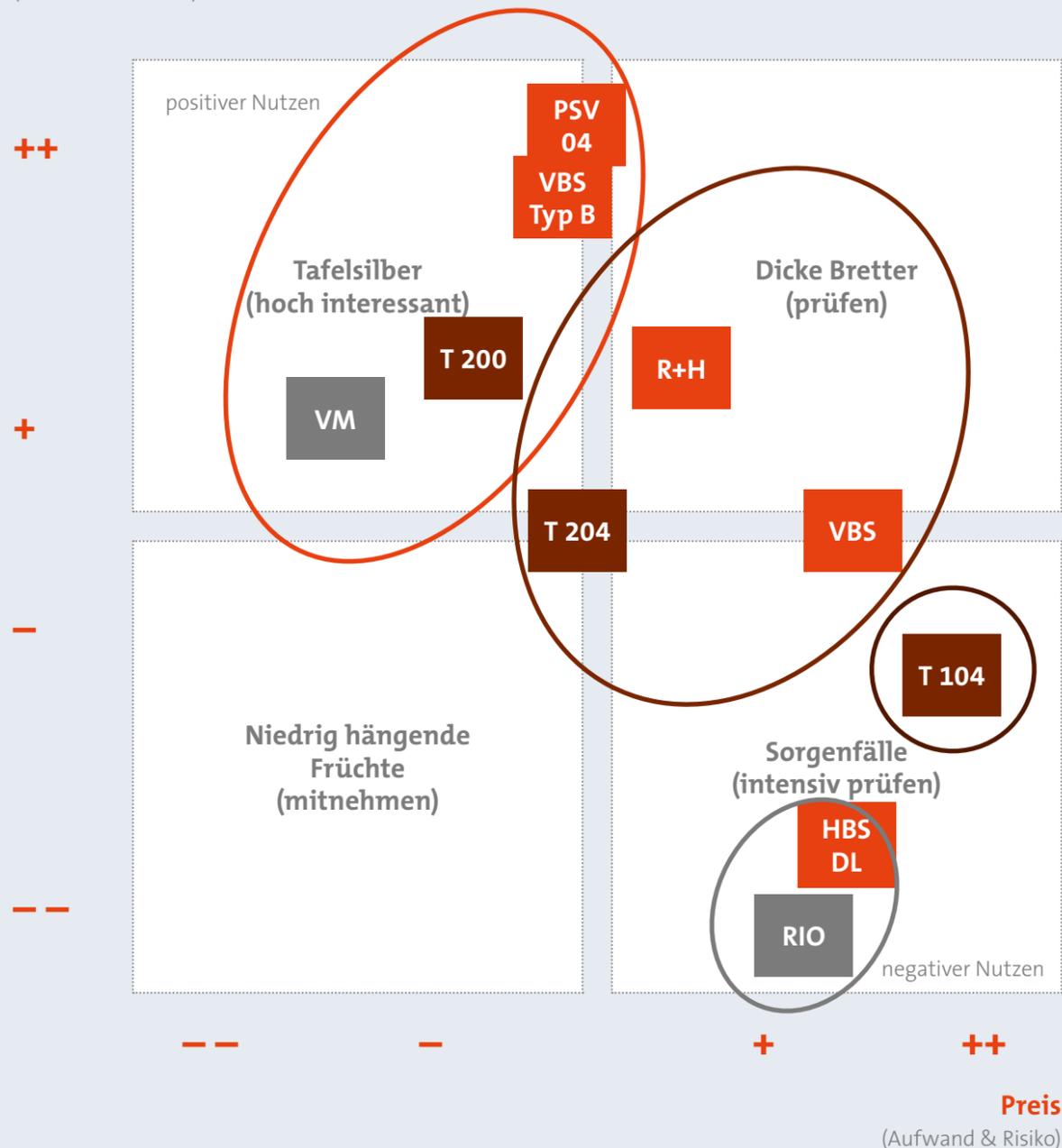


Legende:
 ++ sehr hoch + hoch 0 neutral/weder-noch - eher gering -- sehr gering

Potenzial-Preis-Portfolio

Potenzial

(Marktattraktivität)



Legende: ++ sehr hoch + hoch 0 neutral/weder-noch - eher gering -- sehr gering

prioritär angehen interessant nur wenn Risiko deutlich minimierbar ggf. aufgeben

Ideen sind ein guter Anfang – Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand

Wie?

Schritt 1:

Legen Sie mit den Teilnehmern fest, auf welcher Ebene Sie die Betrachtung anlegen wollen. Mögliche Ebenen sind beispielsweise die Geschäftsfelder, die Produkt-Markt-Kombinationen oder die einzelnen Produkte. Die Wahl der Flughöhe ist unter anderem davon abhängig, wie viele Geschäftsfelder in die Betrachtung einbezogen werden sollen, wie stark das Produktportfolio ausdifferenziert ist und wo noch ein großer Klärungsbedarf besteht.

Schritt 2:

Nehmen Sie gemeinsam die einzuordnenden Einheiten – am besten auf Klebezetteln – auf.

Schritt 3:

Ordnen Sie diese Einheiten gemeinsam in dem ersten Portfolio, dem Werterzeuger-Wertvernichter-Portfolio, ein (siehe S. 98).

Schritt 4:

Nehmen Sie das Gesamtergebnis des ersten Portfolios mit in das nächste Portfolio „Marktattraktivität“ und übertragen Sie es auf der horizontalen Achse und überprüfen Sie das Ergebnis mit den Teilnehmern. Anschließend bitten Sie den Teilnehmerkreis, auf der vertikalen Achse die Elemente anhand ihrer künftigen wirtschaftlichen Bedeutung, analog zum Heute, gemäß des zu erwartenden Umsatz- und Gewinnanteils einzuschätzen und abzutragen. Ob und inwieweit sie dabei tendenziell dem Umsatz- oder dem Gewinnaspekt mehr Bedeutung beimessen, ist keine objektiv beantwortbare Frage, sondern eine individuell vom Geschäftsführer oder im Teilnehmerkreis zu treffende Entscheidung. Nehmen Sie sich auch hier ausreichend Zeit für die Reflexion des Ergebnisses.

Schritt 5:

Beginnen Sie nun mit der Bewertung der zu erwartenden Preise – ausgedrückt über die Achsen (zu investierender) Aufwand und (zu befürchtendes) Risiko. Maßstab ist das Ergebnis des vorherigen Portfolios.

Schritt 6:

Führen Sie nun beide Betrachtungen im Nutzen-Preis-Portfolio zusammen. Auf der x-Achse übernehmen Sie das Gesamtbild des Preisportfolios und auf der y-Achse das Gesamtergebnis des Marktattraktivitätsportfolios.

Im Groben ergeben sich vier Felder:

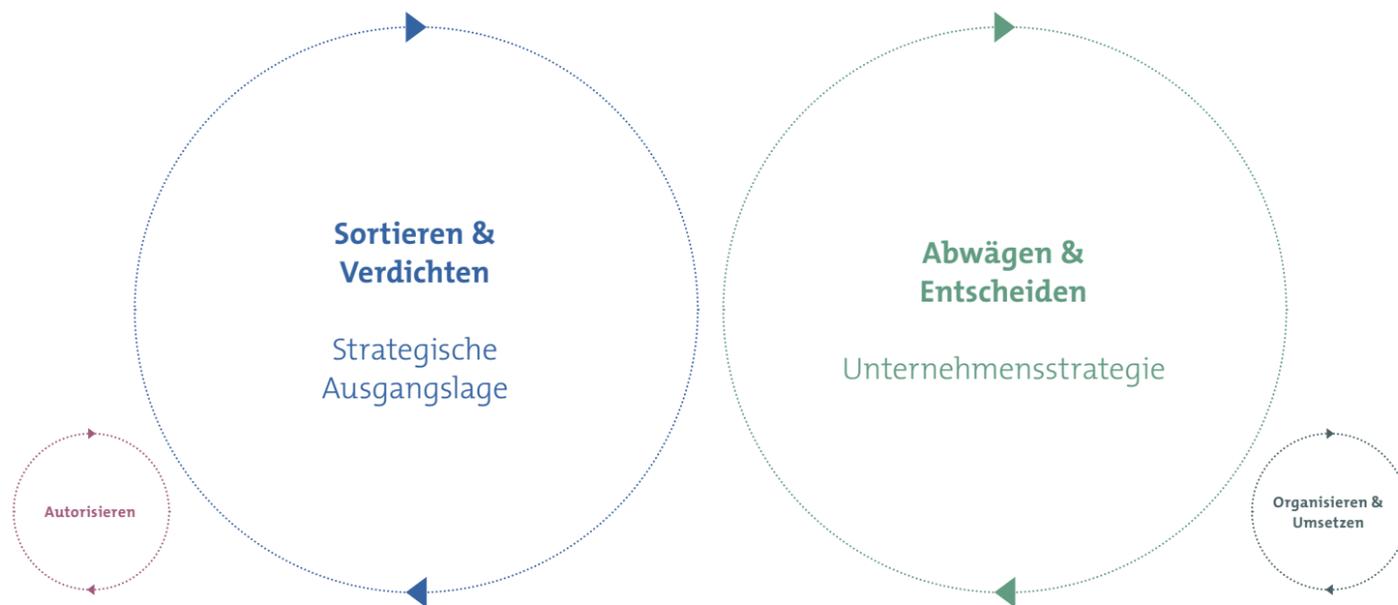
- das Tafelsilber, das Attraktivität bei gleichzeitig überschaubarem Aufwand und Risiko verspricht,
- die niedrig hängenden Früchte, bei denen mit überschaubarem Aufwand ein geringer Nutzen zu erzielen ist,
- die dicken Bretter, bei denen eine große Chance mit gehörigem Aufwand und/oder Risiken erkaufte werden muss,
- die Sorgenfälle, bei denen es intensiv zu prüfen gilt, ob der zu erwartende Preis tatsächlich den überschaubaren Nutzen rechtfertigt.

Wie?

Ein weiteres Hilfsmittel zur Bewertung des Gesamtbildes ist die Linie in der Mitte, die einzuschätzen hilft, ob und inwieweit ein positives oder negatives Nutzenverhältnis besteht.

Entscheidend ist an dieser Stelle, das Gesamtergebnis nochmals gemeinsam kritisch zu überprüfen und es dort zu korrigieren, wo es nicht passend erscheint. Diskutieren Sie dabei das entstandene Bild, gehen Sie die Positionierung der einzelnen Einheiten noch einmal durch und hinterfragen Sie, ob das Ergebnis stimmig erscheint.

Diskutieren Sie im Teilnehmerkreis, welche Schlüsse aus diesem Bild folgen müssten und wo gegebenenfalls noch Unsicherheiten und Klärungsbedarf bestehen. Dabei können neben den in die Bewertung einbezogenen Faktoren auch weitere Aspekte, wie mögliche Synergien, eine Rolle spielen. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für diese Diskussion und halten Sie das Gesamtergebnis im Bild (zum Beispiel als Clusterungen) oder verschriftlicht fest.



Hinweise und Erfahrungswerte:

Die Portfoliokaskade hilft insbesondere dann weiter, wenn Sie durch zu viele Produkte oder Optionen den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen. Dann liegt also der Fokus des Geschäftsentwicklungsprozesses eher auf dem Sortieren dieser Komplexität und der Bündelung der vorhandenen Kräfte. Da sich das Instrument vor allem in die Zukunft wendet, wird es schwerpunktmäßig in der Phase „Abwägen & Entscheiden“ genutzt – wenn bereits vielversprechende Optionen herausgearbeitet wurden. Liegen diese von Anfang an vor, kann das Tool mitunter bereits am Ende der Phase „Sortieren & Verdichten“ zum Einsatz kommen.

Wie bei den meisten Instrumenten so gilt auch hier: Nicht nur das Ergebnis, sondern vor allem der Weg dorthin ist das Ziel. Nutzen Sie die gemeinsame Bewertung und die Reflexion der Zwischenergebnisse, um die Gründe für die Bewertung offenzulegen und zu einer gemeinsamen Einschätzung und einem tragfähigen Bild zu gelangen.



Varianten

Auch die Leistungspotenzial-Analyse bietet bei der Durchführung zahlreiche Anpassungsmöglichkeiten:

- Für die Aufnahme und Anordnung der Einheiten sind selbstklebende Haftnotizen sinnvoll, da sich die Positionierung im Laufe der Diskussion meist noch verändert. Betrachten Sie beispielsweise unterschiedliche Produkt-Markt-Kombinationen aus mehreren Geschäftsfeldern, kann es sinnvoll sein, die Zugehörigkeit zu einem Geschäftsfeld durch die Farbe der Klebezettel zu kennzeichnen.
- Sollte es Ihnen schwerfallen, sich über den Aufwand und die Risiken (Preisportfolio) klar zu werden, können Sie als Einschätzungshilfe im Vorfeld die „Passung“ der Einheiten zum Unternehmen anschauen. Dafür spannen wir ein weiteres Portfolio mit den Achsen „Passung zum Unternehmen“ (technologisches Know-how, vorhandene Kernkompetenzen, vorhandene notwendige Ressourcen und Mitarbeiter etc.) und „Passung zum Markt“ (Branchenerfahrungen, Kenntnis der Kunden, vorhandener Marktzugang etc.) auf.
- Mitunter stehen für eine Produkt-Markt-Kombination verschiedene Optionen im Raum oder bei der Bewertung zeigt sich, dass sich die dahinter verbergenden Produkte im Hinblick auf die Bewertungskriterien deutlich unterscheiden. In diesen Fällen ist es ratsam, die Optionen beziehungsweise die voneinander unabhängigen Angebote getrennt aufzuführen und zu bewerten.

Toolbox

Formular: Werterzeuger- Wertvernichter- Portfolio

Gewinn/Verlust in % vom Umsatz
(Wirtschaftliche Bedeutung heute)

++

+

-

--



--

-

+

++

Anteil am Gesamtumsatz

Bewertung:

++ sehr hoch

+ hoch

0 neutral/weder-noch

- eher gering

-- sehr gering

Toolbox

Formular: Werterzeuger- Wertvernichter- Portfolio

Wirtschaftliche Bedeutung heute und morgen (Erwartetes Verhältnis von Umsatz und Gewinn)

++

+

-

--

Hoffnungsträger

Zugpferde

Fragezeichen

Auslaufmodelle

--

-

+

++

Wirtschaftliche Bedeutung heute (Werterzeuger-Wertvernichter-Portfolio)

Bewertung:

++ sehr hoch

+ hoch

0 neutral/weder-noch

- eher gering

-- sehr gering

Toolbox

Formular: Werterzeuger- Wertvernichter- Portfolio

Aufwand

++

+

-

--

Kalkulierbares Risiko

Hohes Verlustrisiko

Sichere Bank

Kalkulierbarer Verlust

--

-

+

++

Risiko

Bewertung:

++ sehr hoch

+ hoch

0 neutral/weder-noch

- eher gering

-- sehr gering

Toolbox

Formular: Werterzeuger- Wertvernichter- Portfolio

Potenzial
(Marktattraktivität)

++

+

-

--

Tafelsilber (hoch interessant)

Dicke Bretter (prüfen)

Niedrig hängende Früchte (mitnehmen)

Sorgenfälle (intensiv prüfen)

--

-

+

++

Preis
(Aufwand & Risiko)

- Bewertung:
- ++ sehr hoch
 - + hoch
 - 0 neutral/weder-noch
 - eher gering
 - sehr gering

Ideen sind ein guter Anfang

Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand



Mehr davon?

Dieses Tool ist Teil unseres umfassenden Angebots zum Thema „Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand“. Mit unserem praxiserprobten Konzept der Geschäftsmodellentwicklung möchten wir Prozessverantwortliche und Prozessbegleiter in mittelständischen Unternehmen dabei unterstützen, ihre Suche nach dem passenden Geschäftsmodell der Zukunft sinnvoll zu strukturieren und zu begleiten.

Sie möchten erfahren, wie Sie Ihren Weg zu Ihrem Geschäftsmodell von morgen sinnvoll angehen können? Dann bestellen Sie unser Buch oder unseren Leitfaden „Ideen sind ein guter Anfang – Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand“ kostenfrei unter www.geschäftsmodellentwicklung.de

Sie suchen weitere Tools zur Ausgestaltung dieses Wegs? Dann besuchen Sie unsere [Toolbox „Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand“](https://rkw.link/toolboxgeschäftsmodellentwicklung) unter rkw.link/toolboxgeschäftsmodellentwicklung

Dieses Produkt erscheint in der Reihe „Chefsachen“. Unter dieser Klammer richten wir uns an alle, die kleine und mittlere Unternehmen führen und entwickeln (wollen). Inhaltlich gehen wir beispielsweise Fragen der Strategie- und Geschäftsmodellentwicklung, Digitalisierung, Führung und strategischer Personalarbeit nach.