

Tool: Werterzeuger- Wertvernichter-Portfolio

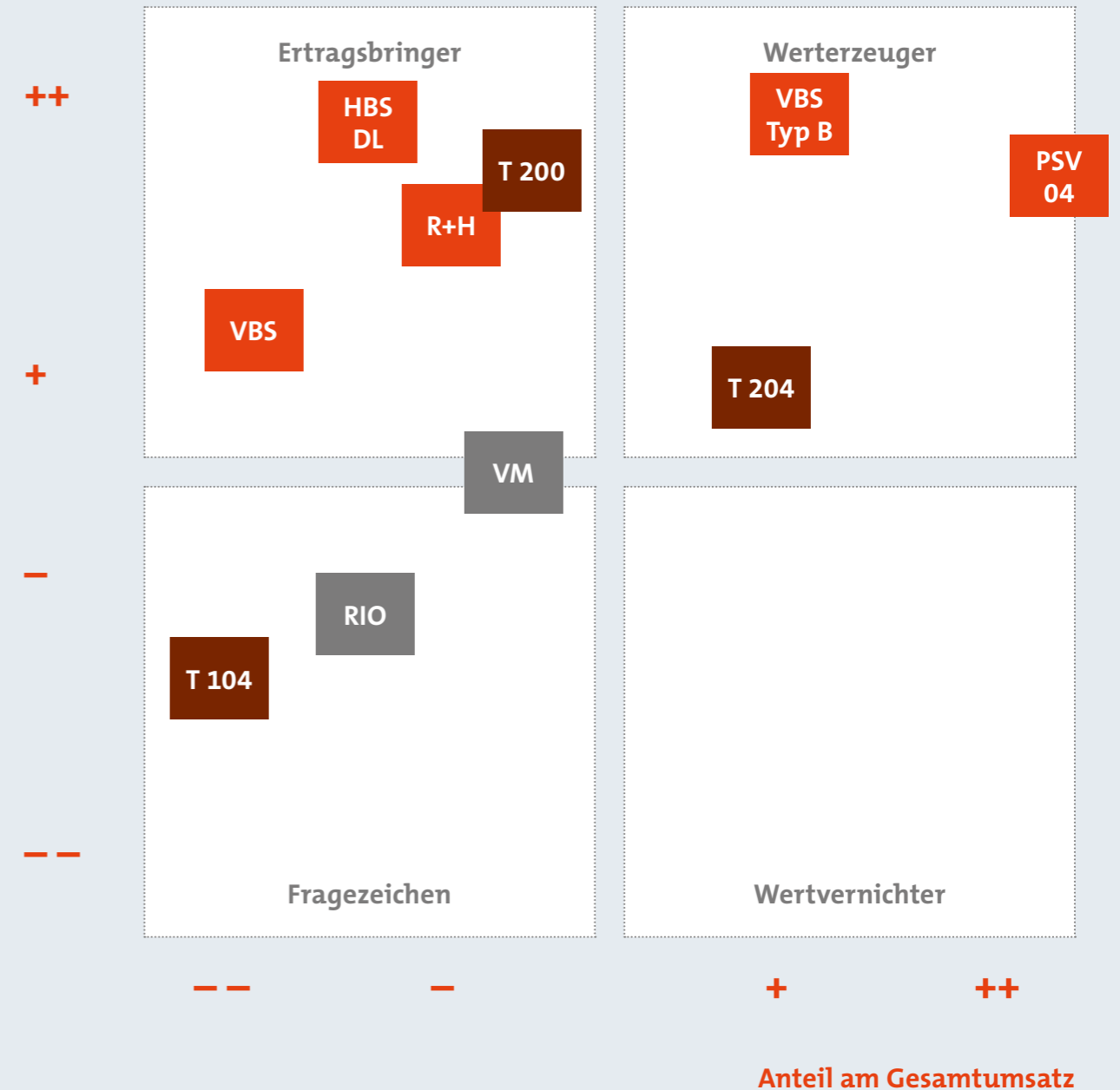
Was?

Welche Produkte oder Geschäftsfelder tragen aktuell tatsächlich zu Ihrer Wertschöpfung bei und welche nicht?

Das Werterzeuger-Wertvernichter-Portfolio ermöglicht ein Bild davon, welche Produkte, Produkt-Markt-Kombinationen oder Geschäftsfelder (angesichts ihres aktuellen Gewinn- beziehungsweise Umsatzanteils) wie stark zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beitragen.



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

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 Sie in die Betrachtung einbeziehen, wie stark das Produktportfolio ausdifferenziert ist und wo noch ein großer Klärungsbedarf besteht.

Schritt 2:

Notieren Sie gemeinsam die einzuordnenden Einheiten (Produkte, Produkt-Markt-Kombinationen oder Geschäftsfelder) auf Klebezetteln.

Schritt 3:

Ordnen Sie diese Einheiten gemeinsam im Werterzeuger-Wertvernichter-Portfolio ein. Dieses Portfolio bildet die aktuelle wirtschaftliche Bedeutung der Einheiten ab, entlang der Achsen „Gewinn heute“ und „Umsatz heute“. In vielen Fällen ist es dafür einfacher, zunächst eine Sortierung auf der einen Achse vorzunehmen und anschließend die Zettel auf der anderen Achse zu verschieben, bis ein stimmiges Gesamtbild entsteht. Nehmen Sie sich für diesen Schritt Zeit, bis keine weiteren Aspekte und Varianten mehr hinzukommen.

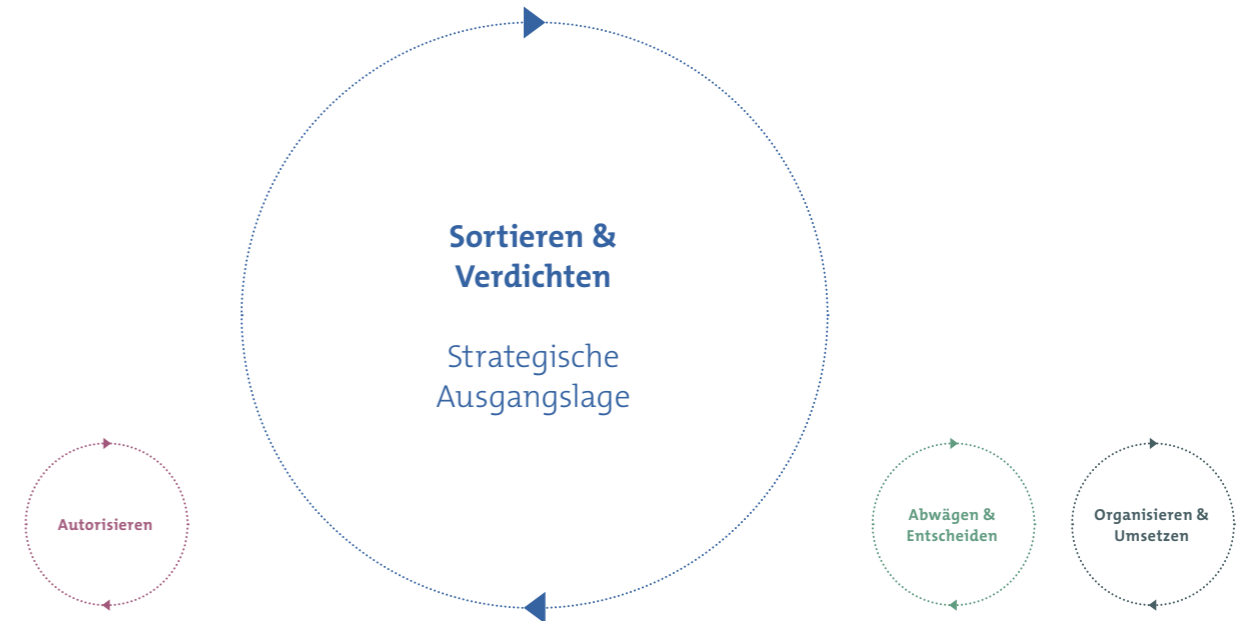
Schritt 4:

Reflektieren Sie anschließend das Bild gemeinsam und machen Sie abweichende Ansichten, Unsicherheiten oder ähnliches kenntlich. Im Groben ergeben sich vier Felder:

- die Werterzeuger, die mit einem hohen Umsatzanteil bei attraktiven Margen sehr positiv zum Gesamtergebnis beitragen,
- die Ertragsbringer, deren Effekt zwar aufgrund ihres geringen Umsatzanteils begrenzt ist, die aber dank ihrer überdurchschnittlichen Marge interessant sind,
- die Wertvernichter, die es wegen ihres hohen Umsatzanteils und ihrer negativen Marge ernsthaft zu hinterfragen gilt,
- die Fragezeichen, deren Notwendigkeit und Bedeutung, insbesondere unter Rücksichtnahme auf deren Potenziale, kritisch zu beleuchten sind.

Entscheidend ist an dieser Stelle, das Gesamtergebnis gemeinsam kritisch zu hinterfragen und dort, wo es nicht passend erscheint, neu anzuordnen. Diskutieren Sie hierfür das entstandene Bild, gehen Sie die Positionierung der einzelnen Einheiten nochmals durch und überprüfen 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:**

Das Tool kann insbesondere dann hilfreich sein, wenn Unternehmen angesichts der Vielfältigkeit des bestehenden Portfolios und/oder der schier unendlichen Anzahl an denkbaren Optionen riskieren, den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr zu sehen und sich zu verzetteln. Der Fokus des Geschäftsentwicklungsprozesses liegt dann eher auf dem Sortieren dieser Komplexität und der Bündelung der vorhandenen Kräfte.

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.

Für die Aufnahme und Anordnung der Einheiten benutzen wir in der Regel selbsthaftende Notizzettel, da sich die Positionierung im Laufe der Diskussion meist noch verändert. Betrachtet man beispielsweise unterschiedliche Produkt-Markt-Kombinationen aus mehreren Geschäftsfeldern, kann es sinnvoll sein, die Zugehörigkeit zu einem Geschäftsfeld durch die Farbe der Klebezettel zu kennzeichnen.

**Varianten**

Häufig ist es angesichts der vorhandenen Datenlage und der Schwierigkeit der validen Zuordnung der Gemeinkosten nicht einfach möglich, den Gewinn je Produkt oder Produkt-Markt-Kombination sicher abzuschätzen. In diesem Fall können Sie sich behelfen, indem Sie statt des Gewinns den Rohertrag ansetzen. Der Preis dieser Annäherung besteht in einer gewissen Unschärfe in der Aussagekraft des Ergebnisses. Möchten Sie das Ergebnis ganz genau ermitteln, finden Sie eine Anleitung zur Berechnung der heutigen „Werterzeuger und Wertvernichter“ in Faulhaber et al.: „Tournaroundmanagement in der Praxis“, 2009, S. 78 ff.

Formular: Werterzeuger- Wertvernichter- Portfolio

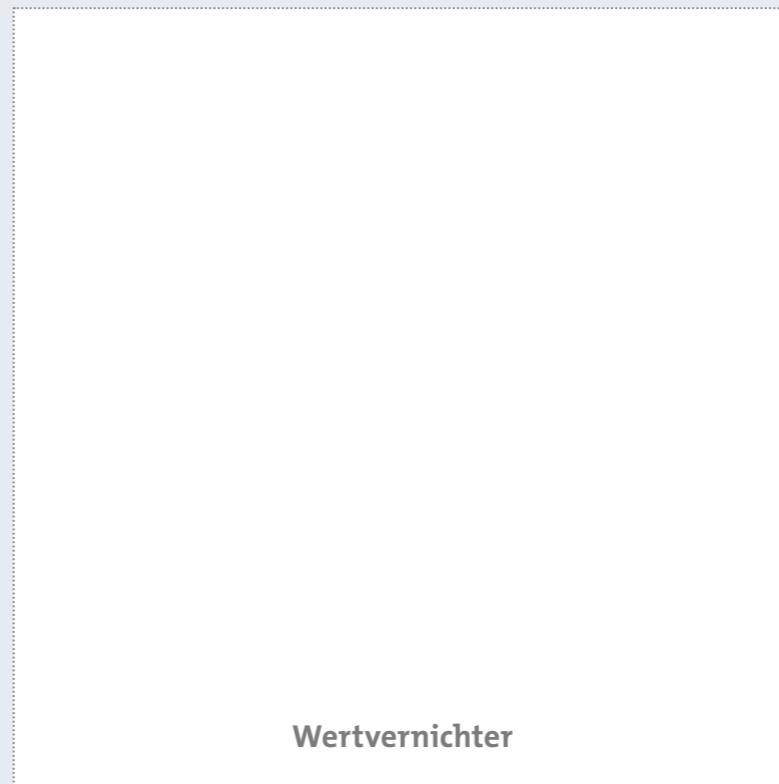
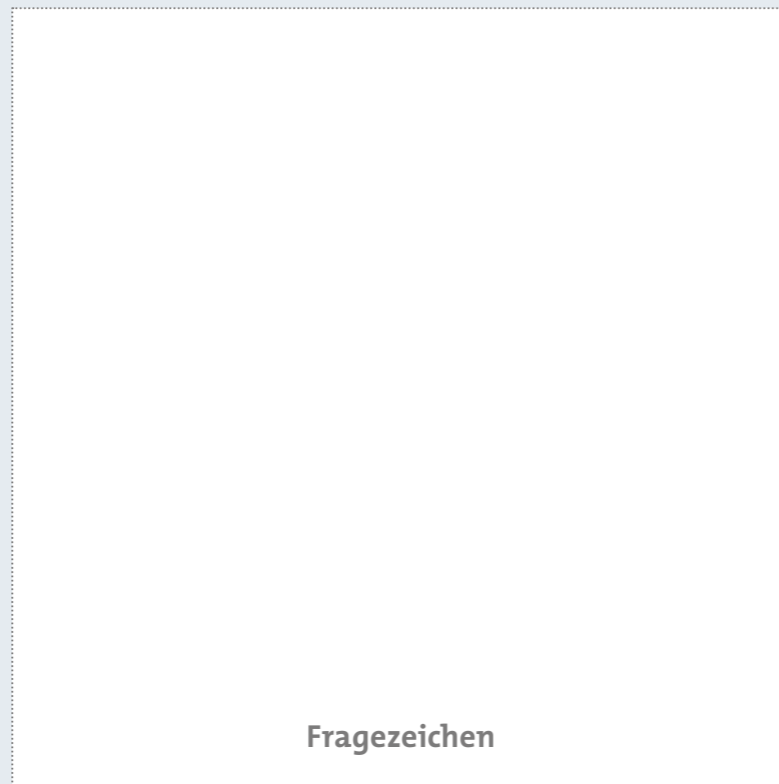
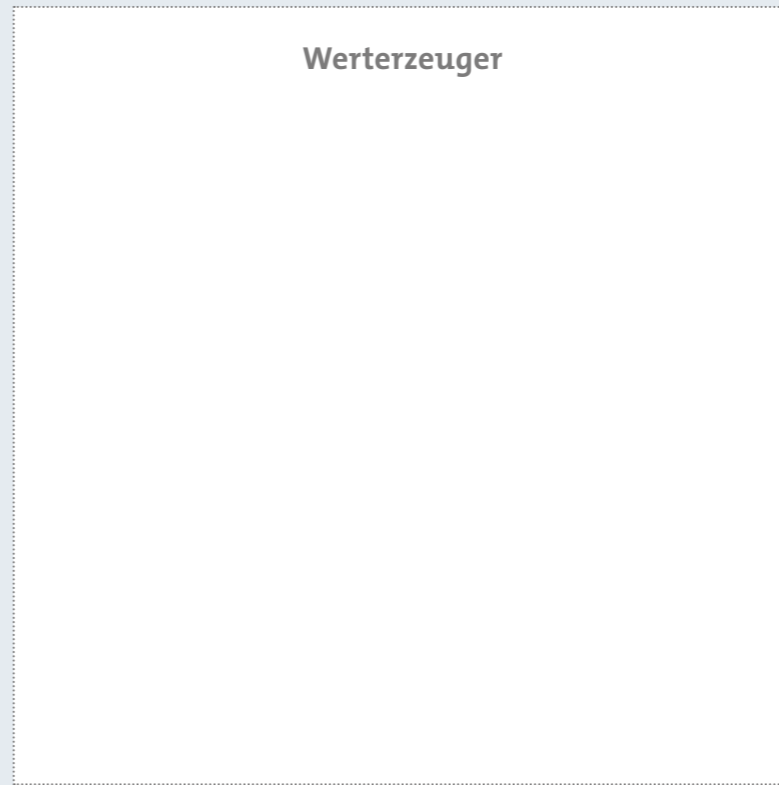
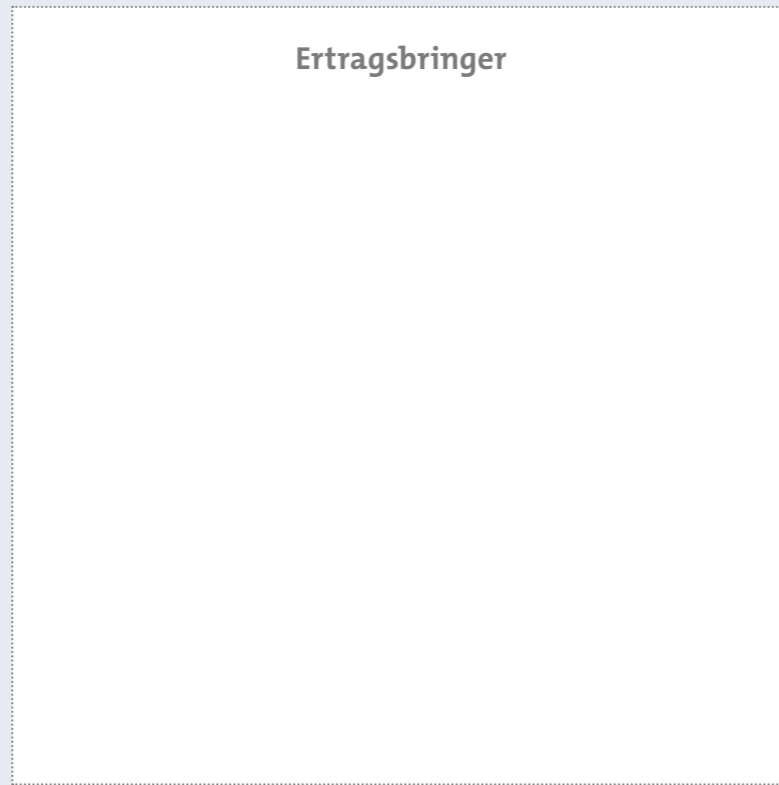
Gewinn/Verlust in % vom Umsatz
(Wirtschaftliche Bedeutung heute)

++

+

-

--



--

-

+

++

Anteil am Gesamtumsatz

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

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.