

Komplexitätsmanagement Strategische Potentialanalyse

1. Hypothesen

Hypothese 1:

Eine Vielzahl von Unternehmungen verfügt über keine **empirischen** Informationen über das strategische Potential (Par ROI) einer Geschäftseinheit. Damit fehlt dem Management eine entscheidende Information zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit einer Geschäftseinheit und somit die Grundlage zur **objektiven** Festlegung von Renditezielen.

Hypothese 2:

In vielen Fällen sind der Unternehmens- oder Bereichsleitung die renditebeeinflussenden Einflussgrößen und deren Auswirkungen auf die Rentabilität im Detail nicht bekannt beziehungsweise fehlt dem Management eine Quantifizierung der Auswirkungen der Einflussfaktoren.

Hypothese 3:

In Ermangelung der vorgenannten Informationen, werden vielfach zur Beurteilung des Ertragspotentials eines Geschäftes und zur Allokation von Investitionsmitteln die in der Vergangenheit erzielten Ergebnisse herangezogen, obwohl in der Vergangenheit erzielte Ergebnisse ein schlechter Indikator für das Ertragspotential eines Geschäftes sind.

2. Ziele

Die Ziele der Methodik Strategische Potentialanalyse umfassen:

- Die Ermittlung des strategischen Potentials (**Par ROI**) einer Geschäftseinheit → **Return on Investment (ROI)**, der angesichts der bestehenden Charakteristiken des Marktes, der Wettbewerbskonstellation, des Marktanteils, der Technologie (Investitionsintensität) und der Kostenstruktur „normal“ ist.
- Der Vergleich der tatsächlich erreichten Rentabilität (ROI) mit dem „normalen“ ROI (Par ROI). Dadurch sind zum einen die Bewertung der strategischen Position der Geschäftseinheit und zum anderen die Bewertung des operationalen Managements möglich.
- Die Ermittlung der Einflussfaktoren und deren Quantifizierung, die die Rentabilität einer Geschäftseinheit sowohl positiv als auch negativ beeinflussen. Auf der Grundlage der Ergebnisse der Ermittlung und Quantifizierung der renditebeeinflussenden Einflussfaktoren ist es möglich geeignete Strategien zu formulieren, die eine nachhaltige Ertragsmaximierung gewährleisten.

3. Methodik

Die von Corporate Advisors verwendete Methodik der Strategischen Potentialanalyse umfasst acht (8) Phasen und basiert auf der vom Strategic Planning Institute (Cambridge, Massachusetts) bereitgestellten PIMS (Profit Impact of Market Strategy) Datenbank mit seinen analytischen und simulativen Modellen.

1. Definition / Abgrenzung der strategischen Geschäftseinheit, deren strategisches Potential ermittelt werden soll.
2. Definition der strategischen Fragestellung, die durch die Potentialanalyse beantwortet werden soll. Neben der Ermittlung des strategischen Potentials (Par ROI) besteht auch die Möglichkeit andere Fragestellungen, zum Beispiel bezüglich der Formulierung einer optimalen Strategie, zu formulieren.
3. Erstellung eines quantitativen Profils der strategischen Geschäftseinheit. Hierzu ist die Erhebung / Ermittlung von circa 200 Einzeldaten erforderlich, die die unterschiedlichen Einflussgrößen der strategischen Geschäftseinheit beschreiben. Im Einzelnen handelt es sich bei der Erstellung des quantitativen Profils aus Daten folgender Bereiche:
 - Betriebswirtschaftliche Ergebnisse der Vergangenheit – Gewinn / Cash Flow,
 - Wettbewerbssituation,
 - Struktur der Produktionsprozesse,
 - Spezifisches Umfeld der Geschäftseinheit und
 - Marketing Aufwendungen.
4. Selektion von strategischen Geschäftseinheiten mit vergleichbaren Eigenschaften aus der PIMS-Datenbank unter Verwendung zu definierender Auswahlkriterien.
5. Überprüfung der Eignung der aus der PIMS-Datenbank selektierten Geschäftseinheiten im Hinblick auf eine Vergleichbarkeit der selektierten Geschäftseinheiten mit der zu untersuchenden Geschäftseinheit.
6. Variation der Parameter zur Selektion der Vergleichs-Geschäftseinheiten aus der PIMS-Datenbank und Überprüfung der Übereinstimmung der Ergebniserwartung mit den selektierten Geschäftseinheiten.
7. Ermittlung des strategischen Potentials (Par ROI) der strategischen Geschäftseinheit und der renditebeeinflussenden Einflussfaktoren. Die Ergebnisse dienen der Formulierung einer für die strategische Geschäftseinheit renditeoptimierenden Strategie.
8. Formulierung einer für die Geschäftseinheit geeigneten Strategie basierend auf den Ergebnisse des verwendeten PIMS-Modells und simulative Überprüfung der ausgewählten Strategie auf die Rentabilität.

4. Einflussgrößen

Das PIMS-Programm identifiziert im Wesentlichen 18 strategische Einflussgrößen, die die Rentabilität einer Unternehmung beeinflussen.

4.1. Wettbewerbsposition

- Absoluter Marktanteil,
- Relativer Marktanteil
- Relative Qualität – Produkt und Dienstleistung
- Relativer Preis

4.2. Marktumfeld

- Verhältnis Marketingkosten zu Umsatz

- Kundenkonzentration
- Kunden-Einkaufswert
- Branchenkonzentration

4.3. Produktlebenszyklus

- Verhältnis Umsatz mit „neuen“ Produkten zu Umsatz
- Verhältnis Kosten Forschung & Entwicklung zu Umsatz
- Reales Marktwachstum

4.4. Kapital- und Produktionsstruktur

- Verhältnis Investitionsintensität zu Umsatz
- Verhältnis Investitionsintensität zu Wertschöpfung
- Verhältnis Buchwert des Anlagevermögens zu Gesamtinvestitionsintensität
- Produktivität
- Verhältnis Aussenstände zu Investitionsintensität
- Kapazitätsauslastung
- Verhältnis Wertschöpfung zu Umsatz

5. Generelle Aussagen

Die PIMS Datenbank in Verbindung mit den entwickelten analytischen und simulativen Modellen ermöglichen einige generelle Aussagen, wobei die Wechselwirkungen der renditebeeinflussenden Faktoren im Einzelfall berücksichtigt werden muss.

- Eine übermäßige Komplexität, die aus der Anzahl der Produkte und der Kunden einer Geschäftseinheit resultiert, belastet die Rentabilität erheblich.
- Der relative Marktanteil korreliert positiv mit der Rentabilität der Geschäftseinheit.
- Eine marktbeherrschende Stellung ist insbesondere von Bedeutung, wenn Marketing- und Entwicklungskosten hoch sind.
- Eine überlegene Qualität von Produkten und Dienstleistungen führt zu einer Steigerung der Rentabilität – auf längere Sicht ist die relative Produktqualität der bedeutendste Einflussfaktor.
- Eine hohe Kapitalintensität korreliert negativ mit der Rentabilität der Geschäftseinheit; auch deshalb weil eine hohe Kapitalintensität Unternehmen dazu zwingt, die Produkte zu verkaufen, die das Unternehmen produziert und nicht jene Produkte, die der Markt braucht.
- Die schlechteste Form einer hohen Kapitalintensität, ist der Kapitaleinsatz für fixe Anlagegüter in Form von Fabriken und Produktionsanlagen.
- Adäquate Margen können auch in Märkten mit einem geringen Wachstum erzielt werden.
- Eine Anbieterkonzentration innerhalb einer Branche führt zu einer Steigerung der Margen und damit der Rentabilität der Unternehmungen.
- Eine moderate Innovation stimuliert das Kundeninteresse, wohingegen ein hohes Maß an Innovation zu einer kurzfristigen Erhöhung der Kosten führt und somit die Rentabilität negativ beeinflusst.

- Ein hohes Maß an Innovation ist insbesondere für Unternehmen mit einem niedrigen Marktanteil kostspielig.
- Der Einflussfaktor Kapitalintensität hat größere Auswirkungen auf die Rentabilität als die Auslastung von Kapazitäten.
- Die meisten „einfachen“ Produktivitätskenngrößen liefern einen schlechten Hinweis auf das Ergebnispotential eines Geschäftsbereiches – die Wertschöpfung pro Mitarbeiter korreliert nur schwach mit der Rentabilität.



Die generellen aus dem PIMS-Programm abgeleiteten Erkenntnisse dienen lediglich zur Sensibilisierung bezüglich der Auswirkungen der renditebeeinflussenden Einflussfaktoren auf die Rentabilität einer Geschäftseinheit und dienen nicht als „Kochbuch“ zur Strategieformulierung einer Geschäftseinheit. Die Auswirkungen der Einflussfaktoren sind im Fall einer konkreten Geschäftseinheit abhängig von der spezifischen Parameterkonfiguration und bedürften der qualifizierten Interpretation.

6. Ansprechpartner

Als Ansprechpartner für die Methodik der Strategischen Potentialanalyse im Geschäftsbereich Strategie, fungiert der geschäftsführende Gesellschafter Wolfgang Bettendorf, den Sie per E-Mail unter info@corporateadvisors.de erreichen können.