

DIE BETRIEBS WIRTSCHAFT

herausgegeben von

Klaus Chmielewicz, Bochum

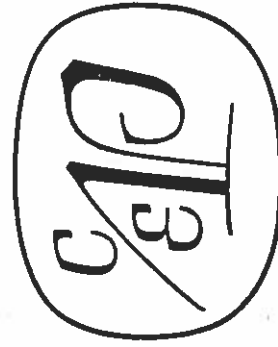
Adolf Gerhard Coenenberg, Augsburg

Richard Köhler, Köln

Heribert Meffert, Münster

Gerhard Reber, Linz

Norbert Szyperski, Köln



C.E. Poeschel Verlag Stuttgart

Inhalt	Seite
<i>Werner Hans Engelhardt Wilfried Schwab</i> Die Beschaffung von investiven Dienstleistungen	503
<i>Horst Steinmann/Georg Schreyögg</i> Großunternehmung und gesellschaftliche Verantwortung	515
<i>Wolfgang Zillissen</i> Zur Praxis der Währungsumrechnung deutscher Konzerne	533
<i>Günter Müller</i> Konzentrationsanalysen zur Geschäftsfeldbereinigung	553
<i>Hans-Christian Pfohl/Klaus L. Wübbenhorst</i> Einflüsse externer Anspruchsgruppen auf die strategische Planung von Elektrizitätsversorgungs- unternehmen	561
<i>Axel Sell</i> Evaluierung von Projekten in Entwicklungsländern	575
<i>Michel Domselt/Maria Krüger</i> Ausbildung, Arbeitsmarkt und Einsatz von Informatikern	583
<i>Walter A. Oetischer/Heinz Rehkugler</i> Einstellungsvoraussetzungen und Tätigkeitsfelder für Wirtschaftswissenschaftler in öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen	593
<i>Kommission Personendaten im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V.</i> Stellungnahme zum Bundesdatenschutzgesetz	599
<i>Ferdinand Haufeland</i> Schrifttum und Lehrprogramm zur Buchführung in wirtschaftswissenschaftlichen Diplomstudien- gängen (Sammelrezension)	605
<i>Manfred Schwitzer</i> Zum Stand der Wirtschaftswissenschaft im deutschsprachigen Raum I (Rezension)	617

Konzentrationsanalysen zur Geschäftsfeldbereinigung

ABC-Analyse; Bereinigungsstrategie; Konzentrationsanalyse; Strategische Geschäftsfelder; Strategisches Management

Rückläufiges Wachstum führt in vielen Branchen zu immer härterem Wettbewerb. Unternehmen können oft nur noch dann konkurrenzfähig bleiben, wenn sie sich frühzeitig von unattraktiven Produkt/Markt-Kombinationen trennen. Der vorliegende Beitrag zeigt, wie solch eine Bereinigungsstrategie mit Hilfe der auf die statistische Konzentrationsanalyse aufbauenden ABC-Analyse entwickelt werden kann.

Der Beweis

Mullah Nasreddin war eifrig dabei, ein Säckchen voll Brotkrumen rings um sein Haus zu verstreuen.
»Was machst Du denn da?« fragte ihn jemand.
»Damit halte ich Tiger fern.« »Aber hier gibt es doch gar keine Tiger.« »Ganz recht. Ein wirklich wirksames Mittel, nicht?«

1. Geschäftsfeldbereinigung als Daueraufgabe

Der Infektionsherd vieler relativ erfolglos wirtschaftender Unternehmen muß unter anderem auch im Krankheitszustand der gesamten Branche gesehen werden. Ihre wirtschaftliche Entwicklung ist an die Sättigungsgrenze gestoßen. Ihr Wachstum pendelt bedrohlich um die 0%-Linie. Ursache dafür ist zum einen das Fehlen neuer Anwendungsmöglichkeiten, zum anderen das Ausbleiben technologischer Innovationen. Die Märkte verlieren dadurch an Eigendynamik; sie sind an das gesamtwirtschaftliche Wachstum gebunden. Ein Beispiel für solch eine Branche ist die der kunststoffverarbeitenden Industrie[1].

Das Ergebnis solch einer Situation ist, daß sich die Konkurrenz der Wettbewerber verschärft. Ihre Stra-

ategie ist auf Wachstum ausgelegt, das – um allein schon die Strukturkosten decken zu können – im allgemeinen höher ist als das gesamtwirtschaftliche Wachstum. Rigorose Preiskämpfe sind keine Seltenheit. Die damit verbundenen Deckungsbeiträgeinbußen sind allerdings nur für wenige Unternehmen langfristig verkraftbar. Das sind meist Unternehmen, die »ballastfrei« arbeiten können. Sie haben sich auf wenige attraktive Produkt/Markt-Kombinationen[2] konzentriert. Ihnen stehen gegenüber die Unternehmen der Branche, die sich in die Rolle eines »Hansdampf in allen Gassen« begeben haben. Sie haben in der Wachstumseuphorie der 70er Jahre ihre ganzen Anstrengungen darauf gerichtet, möglichst viele Produkte und Märkte in ihre Angebotspalette mit aufzunehmen.

Heute – in Zeiten verschärften Wettbewerbs – sind viele dieser Produkt/Markt-Kombinationen allerdings Ballast. Die »Tausendassas« können mit den »konzentrierten Spezialisten« nicht mehr konkurrieren, da diese z.B. den Erfahrungskurveneffekt schon in höherem Maß für sich geltend machen können. Was auch ihnen nur bleibt, ist die »Konzentration ihrer Kräfte«.

Sprechen wir von »Konzentration der Kräfte«, so verbinden wir damit im allgemeinen eine nach vorne gerichtete Diversifikationsstrategie, die sich die Ressourcen aus dem zukünftigen Kuchen herauszupicken sucht. Sicherlich ist es eine zentrale Aufgabe des Managements, zukünftige Erfolgspotentiale über Suchfeldanalysen und strategische Frühaufklärung

* Dr. Günter Müller, Akad. Rat am Seminar für Statistik und ihre Anwendungen in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität München, Prof. Dr. O. Anderson, Ludwigstraße 33, 8000 München 22.

[1] Vgl. Gesamtverband kunststoffverarbeitende Industrie e.V. (1981).

[2] Zur Attraktivität von Produkt/Markt-Kombinationen vgl. Müller, Rovenia und Lückert (1981) und Rovenia und Müller (1981).

aufzuspielen[3]. Von nicht minderer Bedeutung ist es aber auch, die strategischen Geschäftsfelder[4] von unattraktivem Ballast zu befreien. Das sind Produkte, Märkte und damit auch Kunden, bei deren Auftragsbearbeitung höhere Strukturkosten anfallen als sich damit an Deckungsbeitrag erwirtschaften läßt.

Diese Seite der »Konzentration der Kräfte« wird meist mit dem Argument vernachlässigt, daß man mit der bisherigen Strategie gut gefahren sei und sie deshalb nicht zu ändern gedenke. Dies wäre ein Beweis à la Nasredin (aus unserer Einführung).

Betrachten wir nun aber die Instrumente des strategischen Managements[5], so müssen wir sehen, daß auch dort der Rückzugsgedanke teilweise vernachlässigt wird. Wir finden ihn zwar in den Normstrategien der Portfolioanalyse[6], die aber dazugehörige, schon klassische Produkt/Markt-Matrix von Ansoff (vgl. Abb. 1) ist noch ausschließlich an Wachstumsmärkten orientiert. Zur Entwicklung einer Strategie für die Wertschöpfungsbreite ist es deshalb unerlässlich, die Ansoff-Matrix zu modifizieren, wie es z. B. in Abbildung 2 geschehen ist. Sie erst bringt die methodische Grundlage[7] für die in der »Konzentration der Kräfte auf attraktive Geschäftsfelder« beinhaltete Doppelstrategie: Bereinigung und Suche nach neuen Betätigungsbereichen.

Im folgenden wollen wir uns nur dem einen Teil widmen: der Entwicklung einer Bereinigungsstrategie. Sie wird methodisch durch eine Konzentrationsanalyse (speziell der ABC-Analyse) unterstützt, über deren Vorgehensweise der nächste Abschnitt informiert.

[3] Zur strategischen Frühaufklärung vgl. Esser (1981) und Müller (1981). Das Gebiet der Suchfeldanalyse ist noch so gut wie un bearbeitet. Anregungen sind zu entnehmen aus Arbeiten zur Produktinnovation (vgl. z. B. Krämer [1977] und Schmitt-Grohe [1972]) und zur Potentialanalyse (vgl. Kreikebaum [1971] und Lenz [1980]).

[4] Ein strategisches Geschäftsfeld ist eine relativ homogene Zusammenfassung von Produkt/Markt-Kombinationen, die relativ isoliert zu den Produkt/Markt-Kombinationen der anderen Geschäftsfelder steht. Zur Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder vgl. z. B. Gerl und Roventa (1981).

[5] Zur Methodik des strategischen Managements vgl. Kirch, Esser und Gabele (1979), Kirsch und Trux (1981), Kreikebaum (1981) und Pümpin (1980).

[6] Zur Portfolio-Analyse vgl. Roventa (1979) und Maulhe und Roventa (1982).

[7] Diese Matrix geht auf ein unveröffentlichtes Arbeitspapier Müller und Reichert (1981) zurück.

2. Zur Vorgehensweise einer Konzentrationsanalyse

Bei der Konzentrationsanalyse[8] sind die Konzentrationsvariable und das Konzentrationsobjekt zu unterscheiden. Die Variable gibt die Größe an, deren Verteilung zu untersuchen ist. Dies können in einem strategischen Geschäftsfeld erwirtschafteten Deckungsbeiträge, Umsätze usw. sein. Das Objekt gibt an, auf welche Position die Verteilung der Variablen zu berechnen ist. Beispiele hierfür sind Kunden, Aufträge, Kosten träger, Produkte usw.

M \ P	P		
	gegenwärtige Märkte	gegenwärtige Produkte	neue Produkte
gegenwärtige Märkte		Markt durchdringung	Produktentwicklung
neue Märkte		Marktentwicklung	Diversifikation

Abb. 1: Produkt/Markt-Matrix

Greifen wir zur näheren Erläuterung der Konzentrationsanalyse folgende Aufgabenstellung als Beispiel heraus:

Ermittlung der prozentualen Verteilung der erwirtschafteten Deckungsbeiträge (K. Variable) auf die einzelnen Kunden (K. Objekt).

Was uns hier also interessiert ist, wie sich die bei den einzelnen Kunden erwirtschafteten Deckungsbeiträge verteilen. Daß sie gleich verteilt sind – d. h. jeder Kunde bringt gleich viel Deckungsbeitrag – ist unwahrscheinlich. Realistischer wird die Situation sein, daß nur wenige Kunden einen relativ hohen Anteil des Deckungsbeitrages leisten; je höher dieser Anteil ist, um so größer ist die Konzentration der Deckungsbeiträge auf die Kunden.

Doch nun zur Vorgehensweise der Konzentrationsanalyse im Detail, wobei wir uns wieder des oben angegebenen Beispiels bedienen.

[8] Zur Konzentrationsanalyse vgl. Anderson et al. (1978), S. 75 ff. und Lorenz (1905).

dazugehörigen Deckungsbeiträgen, die mit ihnen in einer Periode erwirtschaftet wurden, aufgelistet werden. Die Reihenfolge der Kunden bestimmt sich nach dem Ordnungskriterium – die Konzentrationsvariable. Wie in Tabelle 1a geschehen, ordnen wir die Kunden also nach fallenden Deckungsbeiträgen.

Im vorliegenden Beispiel haben wir es nur mit 10 Kunden zu tun. Meistens ist die Anzahl der Kunden aber wesentlich größer, so daß es mühselig und wenig ergebnisverbessernd ist, jeden Kunden einzeln aufzuführen. Dann bietet es sich an, von der unklassierten zur klassierten Darstellungsform überzugehen. Es müssen dazu »sinnvolle« Klassen für die Konzentrationsvariable gebildet werden. Zur Demonstration wurden die Daten aus Tabelle 1a in Tabelle 1b in die klassierte Darstellung transformiert.

Was hier noch erwähnt werden muß ist, daß das Aggregationsniveau nicht unbedingt das Geschäftsfeld sein muß. Interessante Einblicke bieten sicherlich auch Konzentrationsanalysen auf Produktgruppen- oder Konzernunternehmensebene. Welche(s) Aggregationsniveau(s) das richtige ist (sind), muß an der jeweiligen Problemstellung entschieden werden.

Graphisch läßt sich die Verteilung der Deckungsbeiträge auf die Kunden bzw. Kundenklassen mit Hilfe der Lorenzkurve darstellen. Abbildung 3 zeigt ein Koordinatensystem, bei dem auf der X-Achse der kumulierte Kundenanteil (Tab. 1, Spalte 6) und auf der Y-Achse der kumulierte Deckungsbeitragsanteil (Tab. 1, Spalte 9) abgetragen werden. Ihre Berechnung kann in Tabelle 1 nachvollzogen werden. Die Lorenzkurve kann nun durch die Koordinaten der jeweiligen Kunden bestimmt werden[10]. So hat der verhältnismäßig größte Kunde (Nr. 8) die Koordinaten (10; 16, 4) in der ungruppierten Darstellungsform von Abbildung 3a. Hat jeder Kunde den gleichen Anteil am Gesamtdeckungsbeitrag, so fällt die Lorenzkurve mit der Gleichverteilungsgeraden zusammen. Das Ausmaß der Konzentration wird somit durch die Größe der Fläche zwischen der Lorenzkurve und der Gleichverteilungsgeraden wiedergegeben. Diese Fläche, in Relation gesetzt zu der gesamten (Dreiecks-) Fläche oberhalb der Gleichverteilungsgeraden, wird im Konzentrationsmaß K gemessen[11]. Ist K = 0%, so haben wir es mit einer gleichverteilten Variablen zu tun; bei K = 100%

[9] Für eine der Konzentrationsanalyse gerechte Datenaufbereitung gibt es EDV-Software.

[10] Werden die Deckungsbeiträge als Ordnungskriterium steigend geordnet, so liegt die Lorenzkurve unterhalb der Gleichverteilungsgeraden.

[11] Das Konzentrationsmaß K wird auch Gini-Koeffizient genannt.

M \ P	P		
	Abbau der Märkte	Abbau der Produkte	Neue Produkte
Abbau der Märkte	1 Rückzug	2 produktions- ständige Markt- verdichtung	3 progressive Markter- weiterung
Gegenwärtige Märkte	4 marktorient. Produkt- verdichtung	5 Marktdurch- dringung	6 Produkt- entwicklung
Neue Märkte	7 progress. Produkt- verdichtung	8 Marktentwicklung	9 Diversifikation

Erläuterungen (vgl. zu Feld 5, 6, 8 und 9 Pümpin 1980, S. 74 ff.)

Feld 1: Stufenweiser Abbau der gegenwärtigen Produkte und der gegenwärtig bedienten Märkte

Feld 2: Marktrückzug, Abbau der Abnehmerschichten und/oder Abbau der Distributionskanäle

Feld 3: Abbau der gegenwärtigen Märkte, verbunden mit dem Angebot von neuen Produkten an den verbleibenden Märkten

Feld 4: Abbau der Produktpalette, die auf den gegenwärtigen Märkten angeboten wird

Feld 5: Intensivierung der Marktbearbeitung, Relaunch, Imitation, Kosten- und Preissenkung und/oder Umbundling

Feld 6: Neuprodukte, neue Produktlinien, neue Dienstleistungen und/oder Problem- und Systemlösungen

Feld 7: Abbau der gegenwärtigen Produktpalette, verbunden mit dem Angebot der verbleibenden Produkte auf neuen Märkten

Feld 8: Marktausweitung, neue Abnehmerschichten, neue Distributionskanäle und / oder Verwendungszwecke

Feld 9: Neue Produkte für neue Märkte

Abb. 2: Erweiterte Produkt/Markt-Matrix

Erster Schritt ist die Datenerfassung[9]. Hier müssen zuerst alle Kunden, die über das jeweilige strategische Geschäftsfeld bedient werden, mit ihren

Ordnungs- kriterium	DB-Klasse	Anzahl der Kunden in der Klasse	Kunden- anteil (%)	x-Achse kumulierter Kundenanteil (%)	y-Achse kumulierter DB-Anteil (%)
1	2	3	4	5	6
2	3	4	5	6	7
3	4	5	6	7	8
4	5	6	7	8	9

a)

8	86		1	10	10	16,4	16,4
5	82		1	10	20	15,6	32,0
1	74		1	10	30	14,1	46,1
2	68		1	10	40	13,0	59,1
6	62		1	10	50	11,8	70,9
10	61		1	10	60	11,6	82,5
3	41		1	10	70	7,8	90,3
9	32		1	10	80	6,1	96,4
7	10		1	10	90	1,9	98,3
4	8		1	10	100	1,7	100,0
Σ	524		10	100		100,0	

b)

8	86	> 80-100	2	20	168	32,1	32,1
5	82						
1	74						
2	68	> 60-80	4	60	265	50,6	82,7
6	62						
10	61						
3	41	> 40-60	1	70	41	7,8	90,5
9	32	> 20-40	1	80	32	6,1	96,6
7	10						
4	8	> 0-20	2	100	18	3,4	100,0
Σ	524		10	100		100,0	

a) unklassierte Darstellung
b) klassierte Darstellung

Tab. 1: Daten zur Konzentrationsanalyse »Kunden«.

besteht vollständige Konzentration. In Abb. 4 ist die Formel und die Berechnung von K anhand des Beispiels dargestellt.

Zur Entwicklung der Bereinigungsstrategie wenden wir nun eine Variante der Konzentrationsanalyse an – die ABC-Analyse [12]. Mit ihr soll das Konzentrationsobjekt in drei Klassen unterschiedlicher Wertigkeit eingeteilt werden. Für das Beispiel ergeben sich die Gruppen:

A-Kunden: Kunden mit hohem prozentualen Anteil am erwirtschafteten Gesamtdeckungsbeitrag.

(1) Von der 80%-Markierung der Y-Achse aus wird eine Gerade gezogen, bis diese die Lorenzkurve schneidet. Vom Schnittpunkt aus wird eine Senkrechte auf die X-Achse projiziert. Dadurch ergibt sich die Abplattung der A- von den B- und C-Kunden.

[12] Vgl. speziell zur ABC-Analyse Siemens (Hrsg., 1974), S. 324ff. und Trux (1972), S. 496ff.

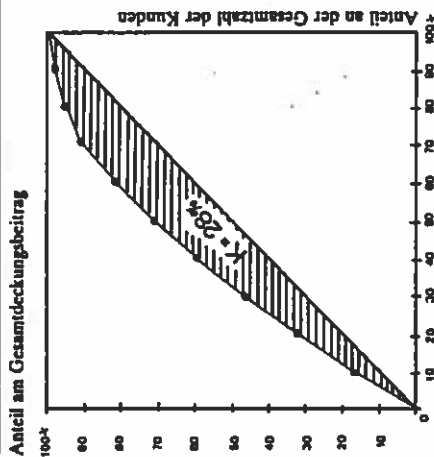


Abb. 3a: Konzentrationskurve der unklassierten Darstellung

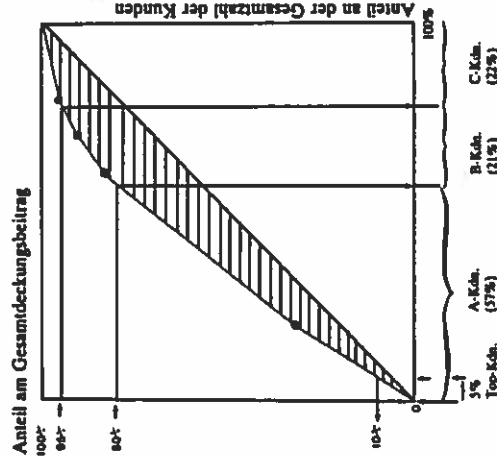


Abb. 3b: Konzentrationskurve und ABC-Verteilung der klassierten Darstellung

(2) Die Abplattung der C- von den A- und B-Kunden ergibt sich durch die Projektion der 95%-Markierung der Y-Achse auf die X-Achse.

(3) Daneben wird noch der Begriff der Topkunden quantifiziert. Dazu wird von der 5%-Markierung auf der X-Achse eine Senkrechte zur Lorenzkurve gezogen und vom Schnittpunkt aus die Horizontale auf die Y-Achse projiziert.

$$K = \frac{1}{100} \sum_{j=1}^J (j^m (2 \cdot j^{m-1} - j_1) - 100)$$

j ... Klassennummer ($j = 1, 2, 3, \dots, J$)
 j_1 ... Kundenanteil der jeweiligen Klasse (Tab. 3b, Spalte 6)

x_j ... Anteil der jeweiligen Klasse (Tab. 3b, Spalte 8)

x_j^{cum} ... kumulierter DB-Anteil der jeweiligen Klasse (Tab. 3b, Spalte 9)

$$K = \frac{1}{100} [20 (2 \cdot 32,1 - 32,1) + 40 (2 \cdot 82,7 - 50,6) + 10 (2 \cdot 90,5 - 7,8) + 10 (2 \cdot 96,6 - 6,1) + 20 (2 \cdot 100,0 - 3,4)] - 100 = 27,69\%$$

Abb. 4: Berechnung des Konzentrationskoeffizienten

Die 80%- und 95%-Unterteilung ist natürlich nicht allgemeinverbindlich. Es hat sich jedoch in der Praxis gezeigt, daß mit dieser Unterteilung die drei dadurch erhaltenen Kurvenabschnitte der Lorenzkurve relativ stark in der Nähe einer Linearen liegen. Dies würde bedeuten, daß die Deckungsbeiträge in der jeweiligen Klasse bei den dazugehörigen Kunden eher gleichverteilt sind. Eine solche Annahme kann für später aus der Analyse zu ziehenden Konsequenzen wichtig sein.

3. Interpretationsmöglichkeiten der ABC-Analyse

Eine erste Klasse von Aussagen, die der ABC-Analyse entnommen werden kann, kommt noch ohne Thesen und subjektive Einschätzungen aus. Es sind Fakten, die direkt aus der Graphik abgelesen werden können. Nehmen wir das Beispiel aus Abbildung 3, so gilt folgendes:

- Der Konzentrationsgrad beträgt 28%, was einer relativ geringen Konzentration entspricht.
- Um mit unseren besten Kunden 80% des Gesamtdeckungsbeitrags zu erwirtschaften, benötigen wir 57% aller Kunden (A-Kunden).
- 21% der Kunden bringen uns weitere 15% des Gesamtdeckungsbeitrags (B-Kunden).
- Der Anteil der »Kleinkunden« (C-Kunden) beträgt 22% der Gesamtzahl der Kunden. Sie erwirtschaften die verbleibenden 5% des Gesamtdeckungsbeitrags.
- Mit unseren Topkunden erwirtschaften wir 10% des Gesamtdeckungsbeitrags.

Alle diese Aussagen lassen aber eine zentrale Frage noch unbeantwortet: Ist eine hohe oder eine niedrigere Konzentration wünschenswert? Mit ihr eng verbunden sind die Fragen: Ist unsere Anzahl der Topkunden zu hoch? Sollen wir unsere C-Kunden vernachlässigen? usw. Bevor es zu operativen Maßnahmen als Ergebnis einer ABC-Analyse kommen kann, muß zu diesen Fragen Stellung bezogen werden.

Generell läßt sich sagen, daß eine allgemeingültige Interpretation der ABC-Analyse hinsichtlich dieser Fragestellungen nicht möglich ist. Das wünschenswerte Ausmaß der Konzentration ist jeweils fallspezifisch zu ermitteln. Es kann aber folgende dreiteilige Vorgehensweise empfohlen werden:

- (a) Niveau-Analyse
- (b) C-Schwanz-Analyse
- (c) Gesamtanalyse des Konzentrationsobjekts.

(a) Niveau-Analyse

Das Bild der Konzentrationskurve sagt nichts über das Niveau der Verteilung aus. Wenn von 10 Kunden jeder 10 DM Deckungsbeitrag einbringt, führt dies zu keiner anderen Verteilung, wie wenn jeder der 10 Kunden 1000 DM Deckungsbeitrag einbringt. Es ist eine Gleichverteilung also dann nicht wünschenswert, wenn sie auf schlechtem Niveau liegt. Aussagen darüber, ob ein Niveau nun gut oder schlecht ist, lassen sich durch horizontale Vergleiche zu anderen Geschäftsfeldern oder zur Konkurrenz gewinnen.

(b) C-Schwanz-Analyse

Bei hoher Konzentration liegt die Empfehlung nahe, den C-Schwanz abzuschneiden. Es handelt sich um lauter Kunden, die nur relativ wenig Deckungsbeitrag einbringen. Dies wäre aber ohne eine vorgelagerte gründliche Untersuchung jedes einzelnen Elements des Konzentrationsobjekts sehr nachlässig. Es könnte z.B. eine starke Konzentration auf Großkunden durchaus wünschenswert sein, bei der auch die C-Elemente im horizontalen Vergleich noch besser abschneiden als manches B-Element anderer Geschäftsfelder. Weiter muß in dieser C-Schwanz-Analyse auch die Frage gestellt werden, ob hier eine Entscheidung ausschließlich am Kriterium der Konzentrationsvariablen (z.B. Deckungsbeitrag) sinnvoll getroffen werden kann. Dies dürfte in der Praxis so gut wie nie der Fall sein. So kann es sich bei einem C-Produkt z.B. um eine Neueinführung handeln, die erst seit kurzem angeboten wird und aufgrund dessen noch keine bedeutenden Deckungsbeiträge einbrachte. Oder es handelt sich bei einem C-Produkt um ein Produkt, welches an ein A-Produkt gekoppelt ist, d.h. das lukrative A-Produkt kann nur dann verkauft werden, solange dieses C-

Produkt im Sortiment ist. Über derartige Fragestellungen muß in einer Gesamtanalyse des Konzentrationsobjekts Aufschluß gewonnen werden.

(c) Gesamtanalyse des Konzentrationsobjekts

Mit der Gesamtanalyse wird eine Art Gegenprobe zur ABC-Analyse bezweckt. Während bei der ABC-Einteilung die Konzentrationsvariable das ausschlaggebende Kriterium ist, sollen hier nun noch zusätzliche Kriterien in die Diskussion mit eingebracht werden, um die Schlüsse, die aus der ABC-Analyse gezogen werden, zu überprüfen. Auch hier kann kein allgemeingültiges Bewertungsschema gegeben werden; als Anregung für solche eine Analyse am Beispiel »Kundenkonzentration« kann jedoch Abbildung 5 herangezogen werden. Die Auswertung kann dann rein visuell anhand des Profils erfolgen oder auch über die Vergabe von Punkten und Gewichten nach der Methode der Scoring-Modelle. Zusammenfassend können wir nun sagen, daß die ABC-Analyse eine Methode ist, die uns lediglich die Konzentrationsstruktur in einem Geschäftsfeld offenlegt. Sie gibt uns keine allgemeingültigen Handlungsanweisungen, sondern stößt uns lediglich auf bestimmte Grundsatzüberlegungen; Konsequenzen müssen fallpezifisch gezogen werden.

4. Systematisches Umstrukturieren in einer Bereinigungsstrategie

Wir wollen nun die ABC-Analyse zur Entwicklung einer Bereinigungsstrategie einsetzen. Eine ABC-Analyse »Produkt/Markt-Kombinationen« soll einen ersten Aufschluß darüber geben, wie sich die Deckungsbeiträge [13] auf dieses Konzentrationsobjekt verteilen. Auf einer Aggregationsstufe niedriger laufen parallel dazu ABC-Analysen hinsichtlich der Konzentrationsobjekte »Kunden«, »Aufträge« und »Produkte« [14]. Damit wird zum einen der Einblick in die Struktur der Produkt/Markt-Kombinationen vertieft (im Extremfall steht hinter einer Produkt/Markt-Kombination nur ein Kunde) und zum anderen die Analyse auf Größen gelenkt, die später Grundlage bei der Steuerung von Umstrukturierungsmaßnahmen sein können.

[13] An dieser Stelle soll noch einmal daran erinnert werden, daß es neben dem Deckungsbeitrag noch andere Konzentrationsvariablen gibt (Bsp.: Umsatz).

[14] In der hier vorliegenden Arbeit wird die ABC-Analyse vornehmlich für die methodische Unterstützung des Absatzmarktungs verwendet; selbstverständlich kann sie auch in vielen anderen Bereichen eingesetzt werden. Ein Beispiel ist das Beschaffungsmarketing (vgl. Siemens, Hrg., 1974, S. 324ff.).

Kriterium	Kunden-Bewertung										
	Ausprägung										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Deckungsbeitragsanteil											Pkt.
Rabattklasse	A-Kunde			B-Kunde			C-Kunde				10
Zahlungsweise	unter 20%	20- u. 25%	Zielzahl-er (8 Wo.)	25- u. 30%	30- u. 35%	Bankkein- zug 3%	Bankkein- zug 4%	über 40%	Zielzahl-er über 8 Wo.		7
Entfernung vom Firmensitz	unter 10 km	10- u. 20 km	20- u. 30 km	30- u. 40 km	40- u. 50 km	über 50 km					3
Sonderleistungen	nie	selten			häufig	regelmäßig					10,5
durchschnittliche Punktezahl: 7,9											

Abb. 5: Beispiel zur Gesamtanalyse des Konzentrationsobjekts

Wenn nun nach Durchführung der vorangegangenen Teilanalysen durch die Beantwortung dieser (fallspezifisch sicherlich noch zu erweiternden) Fragestellungen eine erste Vorstellung über notwendige Umstrukturierungen [15] gewonnen wurde und diese mit der ABC-Analyse »Produkt/Markt-Kombinationen« rückgekoppelt wurden, müssen als nächstes Maßnahmen formuliert werden. Dazu soll wieder ein Grobkonzept vorgestellt werden, welches diesen Prozeß zu systematisieren vermag.

Erster Schritt in einer solchen Vorgehensweise ist die Anlage eines ABC-Strukturwürfels, wie ihn die Abbildung 6 exemplarisch wiedergibt. Er ermöglicht es, jeden Auftrag einem der 27 Teilwürfel zuzuordnen. An dieser Zuordnung setzen die Steuerungsmaßnahmen an. Auch hierzu sollen ein paar Anregungen gegeben werden:

(1) Anreizsystem zur Außendienststeuerung.

Die Prämiierung der Außendienstaktivitäten erfolgt über ein Punktsystem. Die Höhe der Punktzahl richtet sich nach der Auftragsklassifizierung (z.B.: C-Auftrag; B-Kunde; C-Produkt). Das heißt, daß es 27 verschiedene Basispunkteprämien gibt.

(2) Preispolitische Maßnahmen.

Über Preiserhöhungen können z.B. unerwünschte C-Produkte langsam eliminiert werden.

[15] Die Eliminierung ist ein Spezialfall einer Umstrukturierung.

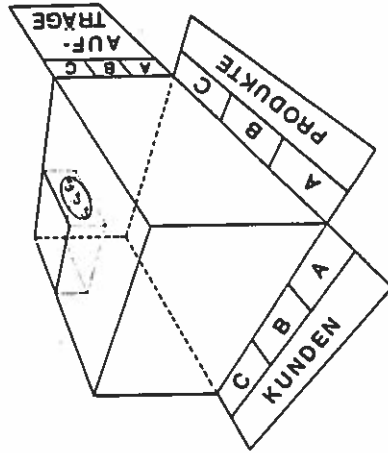


Abb. 6: ABC-Strukturwürfel

Es könnten hier noch viele Beispiele aus dem Bereich des absatzpolitischen Instrumentariums genannt werden, die an dem ABC-Strukturwürfel angelehnt werden können [16]. Sie alle erfüllen die Aufgabe, der Unternehmensleitung ein Instrument an die Hand zu geben, mit welchem sie die gewünschte Verteilung der Produkt/Markt-Kombination im strategischen Geschäftsfeld zentral und für jeden nachvollziehbar zu steuern vermag. Damit ist sicherlich auch ein Beitrag zur Durchsichtigkeit der langfristigen Geschäftspolitik geleistet.

[16] Zum absatzpolitischen Instrumentarium vgl. z.B. Meffert (1979).

Verzeichnis der zitierten Literatur

- Anderson, O./Popp, W./Schaffranck, M./Singer, H. und Szancsits, K. (1978): Grundlagen der Statistik, Berlin usw. 1978.
- Eiser, W.-M. (1981): Technologieabschätzung und Unternehmensplanung, in: Bräusch, R. und Schnellinger, W. (Hrsg., 1981), Unternehmenskrisen - Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung, S. 85-121.
- Gerj, K. und Roventa, P. (1981): Strategische Geschäftseinheiten - Perspektiven aus der Sicht des strategischen Managements, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1981, S. 843-858.
- Gesamtverband kunststoffverarbeitende Industrie e. V. (1981): Die Kunststoffverarbeitung in den 80er Jahren, München und Wien 1981.
- Kirsch, W./Eiser, W.-M. und Gabel, E. (1979): Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979.
- Kirsch, W. und Trux, W. (1981): Perspektiven eines strategischen Managements, in: Kirsch, W. (Hrsg., 1981), Von der Zielforschung zum strategischen Management, München 1981, S. 290-396.
- Kramer, F. (1977): Produkt-Innovation, in: Die Orientierung 1977, Nr. 66.
- Kreikebaum, H. (1971): Die Potentialanalyse und ihre Bedeutung für die Unternehmensplanung.
- Kreikebaum, H. (1981): Strategische Unternehmensplanung, Stuttgart usw. 1981.
- Lenz, R. T. (1980): Strategic Capability: A Concept and Framework for Analysis, in: Academy of Management Review 1980, S. 225-234.
- Lorenz, M. O. (1905): Methods of Measuring the Concentration of Wealth, in: American Statistical Association 1905, S. 209 ff.
- Mauthe, K. und Roventa, P. (1982): Versionen der Portfolioanalyse auf dem Prüfstand, in: Zeitschrift für Organisation 1982.
- Meffert, H. (1979): Marketing, Wiesbaden 1979.
- Müller, G. (1981): Strategische Frühaufklärung, München 1981.
- Müller, G./Roventa, P. und Läckeralh, Th. (1981): Die Bewertung der Marktattraktivität, in: Die Unternehmung 1981, Nr. 2, S. 105-119.
- Pumpin, C. (1980): Strategische Führung in der Unternehmenspraxis, in: Die Orientierung 1980, Nr. 76.
- Roventa, P. (1979): Portfolioanalyse und strategisches Management, München 1979.
- Roventa, P. und Müller, G. (1981): Marktattraktivität - Ein dialektisches Bewertungskonzept, in: Die Unternehmung 1981, Nr. 4, S. 229-281.
- Siemens (Hrsg., 1974): Organisationsplanung, Berlin und München 1974.
- Schmitt-Grohe, J. (1972): Produktinnovation, Wiesbaden 1972.
- Trux, W. R. (1977): Einkauf und Lagerdisposition mit Datenverarbeitung, München 1972.