

Analysetechniken

3.1 Soll-Ist-Vergleich

3.2 Benchmarking

3.3 Gap-Analyse

3.4 ABC-Analyse

3.5 Stärken-Schwächen-Analyse

3.6 Produkt-Lebenszykluskonzept

3.1 Soll-Ist-Vergleich - Ziele

- Gegenüberstellung von Plangrößen (Zielen) und tatsächlich erreichtem Arbeitsstand
- Ausweis und Darstellung von Abweichungen
- Feststellung von Abweichungsursachen
- Differenzierung in interne und externe Ursachen
- Suche, Identifikation und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen
- Anregungen für strukturelle und strategische Verbesserungen

3.1 Soll-Ist-Vergleich

Fragen zu Abweichungen

- Wo sind Abweichungen aufgetreten → siehe auch Kostenstellenrechnung
- Warum sind diese Abweichungen entstanden → Ursachen
- Welche Maßnahmen sind durchzuführen → weiteres Vorgehen
- Wer trägt die Verantwortung → Zuständigkeit

3.1 Soll-Ist-Vergleich

Beispiel

In einer Kommune sind die Stromkosten gegenüber dem geplanten Jahreswert um 20 % höher.

Die Abweichungsanalyse könnte ergeben, dass ein höherer Verbrauch erfolgte (*Mengenabweichung*) und/oder der Strompreis gestiegen ist (*Preisabweichung*).

Folge könnten Maßnahmen zur *Verbrauchsreduktion* und/oder ein *Anbieterwechsel* sein.

3.1 Soll-Ist-Vergleich - Ziele

Unterschied Plan-Ist-Vergleich zu Soll-Ist-Vergleich

Kostenrechnerisch ist zu unterscheiden:

Gegenüberstellung von Plan- und Ist-Daten → Plan-Ist-Vergleich

Gegenüberstellung von Soll- und Ist-Daten → Soll-Ist-Vergleich

*Soll-Daten = Planwerte unter Beachtung der tatsächlichen Beschäftigung
Z.B. Monatswert (Zielwert für x Monate), abgeleitet aus Jahreswert
(Zielwert für 1 Jahr)*

Weitere Vergleiche

Vergleichsgröße Plangröße	SOLL (Planvorgabe)	WIRD (Voraussichtliches Ist; Hochrechnung)	IST (Realisationszustand zum Messzeitpunkt)
	SOLL	WIRD	IST
SOLL	Soll-Soll-Vergleich (Zielkontrolle)	Soll-Wird-Vergleich (Planfortschrittskontrolle)	Soll-Ist-Vergleich (Ergebniskontrolle)
WIRD	–	Wird-Wird-Vergleich (Prognosekontrolle)	Wird-Ist-Vergleich (Prämissenkontrolle)

Weitere Vergleiche

Soll-Soll-Vergleich („Zielkontrolle“)

Untersuchung der Verträglichkeit verschiedener Ziele miteinander,
und bei Konkurrenz der Ziele: Überdenken der Ziel-Inhalte und -Hierarchie.

„Ex-ante-Betrachtung“, Kontrolle der Planung, nicht der Durchführung.

Beispiel:

Das Ziel der „Sparsamkeit“ der Haushaltsführung konkurriert regelmäßig mit dem Ziel der „Bedürfnisbefriedigung“ bzw. der „Gemeinwohlförderung“.

Weitere Vergleiche

Soll-Wird-Vergleich („Planfortschrittskontrolle“)

Gegenüberstellung von vorgegebenem Ziel (Soll) und voraussichtlichen Werten (= Hochrechnungen) (Wird).

Beispiel:

45-Std.-Modell in KITAS soll binnen 1 Jahr umgesetzt sein. Nach 6 Monaten ist das Modell erst in 10 % der KITAS eingeführt (es hätten – rechnerisch – 50 % sein sollen).

Hochgerechnet würde in 12 Monaten erst in 20 % der KITAS das Modell eingeführt sein.

Weitere Vergleiche

Wird-Wird-Vergleich (Prognosekontrolle)

Vergleich mehrerer Prognosewerte mittels Hochrechnungen

- **Entwicklungsprognose**
Bezug: Daten; Vergleich verschiedener Prognoseverfahren
- **Wirkungsprognose**
Bezug: Maßnahmen; Vergleich der Wirkung verschiedener Maßnahmen

Beispiel:

Ziel: Jugendschutz → Prognose des Einsatzes von Street-Workern im Vergleich zu Verstärkung des Ordnungsdienstes

Weitere Vergleiche

Wird-Ist-Vergleich (Prämissenkontrolle)

Bezüge sind nicht die Ergebnisse, sondern die Voraussetzungen.

Die Annahmen („Prämissen“) werden auf Gültigkeit überprüft

→ Liegen möglicherweise andere Rahmenbedingungen vor?

Beispiel:

Die HH-Planung orientierte sich bei den Personalaufwendungen an den Orientierungsdaten, das Tarifverhandlungsergebnis ist höher.

3.1 Soll-Ist-Vergleich

3.2 Benchmarking

3.3 Gap-Analyse

3.4 ABC-Analyse

3.5 Stärken-Schwächen-Analyse

3.6 Produkt-Lebenszykluskonzept

3.7 BSC - Balanced-Score-Card

3.2 Benchmarking

- Benchmarking ist ein Messsystem zur Selbststeuerung
- Ziel: nachhaltige Verbesserungen und ständiges Lernen
→ Optimierung der Leistungen hinsichtlich Kosten und Qualität
- Voraussetzungen:
 - Klarheit der Ziele (Was will ich messen? Welche Prozesse sind kritisch?)
 - standardisierte Leistungsbewertungen
 - Benchmark-Informationen müssen verfügbar sein (→ Externe Daten!)
- Grundlagen = Eigener definierter betrieblicher Prozess
 - Lagerhaltung,
 - Produktentwicklung,
 - Personalbuchhaltung etc.
- Arten des Benchmarkings
 - Vergleich mit dem Branchen-Besten (*Best-of-Class, BOC*)
 - Internes Benchmarking

3.2 Benchmarking

Als Begründer des systematischen Benchmarkings gilt Robert C. Camp

Er definierte in seinem Konzept vier Benchmarking-Arten:

- Internes Benchmarking
- Kompetitives Benchmarking
- Funktionales Benchmarking
- Generisches Benchmarking

Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*.

3.2 Benchmarking

Internes Benchmarking

„Wir vergleichen uns mit uns selbst.“

Leistungen, Prozesse oder Kennzahlen werden **innerhalb derselben Organisation** verglichen (z. B. zwischen Abteilungen).

Kompetitives Benchmarking

„Wir messen uns mit direkten Wettbewerbern.“

Der Vergleich erfolgt mit **Organisationen derselben Branche**, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit einzuordnen.

3.2 Benchmarking

Funktionales Benchmarking

„Wer macht diese Funktion besonders gut?“

Vergleich **ähnlicher Funktionen**, auch **branchenübergreifend**

Generisches Benchmarking

„Was sind bewährte Best Practices?“

Funktions- und branchenübergreifender Vergleich zur Identifikation allgemeiner Erfolgsfaktoren

3.2 Benchmarking

Der Benchmarkingprozess durchläuft 5 mögliche Phasen:

1. Analysephase
2. Vergleichsphase
3. Bewertungsphase
4. Umsetzungsphase
5. Kontrollphase

Weber, J., Schäffer, U.: *Einführung in das Controlling*

3.2 Benchmarking

1. Analysephase

„Wo stehen wir und was wollen wir vergleichen?“

- Auswahl des Benchmarking-Objekts (Prozess, Kennzahl, Leistung)
- Festlegung der Ziele und Vergleichskriterien
- Abgrenzung des eigenen Ist-Zustands

2. Vergleichsphase

„Mit wem vergleichen wir uns?“

- Auswahl geeigneter Benchmarking-Partner
- Erhebung externer Vergleichsdaten
- Durchführung des systematischen Vergleichs

3.2 Benchmarking

3. Bewertungphase

„Warum sind andere besser?“

- Analyse von Leistungsunterschieden
- Identifikation von Erfolgsfaktoren und Ursachen
- Ableitung von Lernpotenzialen („Best Practices“)

4. Umsetzungsphase

„Was übernehmen wir – und wie?“

- Übertragung geeigneter Lösungen auf die eigene Organisation
- Anpassung an Rahmenbedingungen
- Integration in Prozesse und Strukturen

3.2 Benchmarking

5. Kontrollphase

„Hat es etwas gebracht?“

- Überprüfung der Zielerreichung
- Messung der Verbesserungen
- Rückkopplung in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess

3.2 Benchmarking und Betriebsvergleich

Tabelle 1-3: Vergleich zwischen traditionellem Betriebsvergleich u. Prozeß-Benchmarking

Kriterium	Traditioneller Betriebsvergleich	Prozeß-Benchmarking
Zielsetzung	- durch monetäre Größen bestimmt - Aufdecken von Stärken und Schwächen sowie Ursachenforschung - Veränderungen auf operativer Ebene - Rationalisierung in bestehenden Funktionsbereichen - externer Vergleich, aber weitere Verfahrensweise intern orientiert - oft Ausrichtung an Branchenwerten	- neben monetären auch nicht-monetäre Größen - Aufdecken von Stärken und Schwächen sowie Ursachenforschung - eher strategisch bedeutsame Veränderungen - Entdeckung und Umsetzung innovativer Prozesse - umfassende Marktorientierung - konsequente Ausrichtung an Bestleistungen
Vergleichsobjekt	- Betriebe oder Betriebsteile - vor allem auf Funktionsbereiche gerichtet	- Betriebe oder Betriebsteile - auf interne Prozesse gerichtet
Vergleichshorizont	- maximal branchenbezogen - branchenbezogene oder darüber hinausgehende Vergleiche nur mittels hoch aggregierter Kennzahlen	- verbreitet branchenübergreifend - detaillierte Analyse insbesondere bei branchenübergreifenden Vergleichen
Instrumentarium/Vorgehensweise	- Kennzahlen, rechnerische Zusammenhänge des Rechnungswesens - neuerdings auch moderne statistische Verfahren (wie z. B. Clusteranalyse)	- Kennzahlen, rechnerische Zusammenhänge des Rechnungswesens - moderne statistische Verfahren (wie z. B. Clusteranalyse) methodisch hervorragend geeignet - Instrumente der qualitativen Analyse
Vergleichsebene (-merkmale)	- in der Regel monetäre Zahlen (i. w. kardinale) - nur sehr begrenzt nicht-monetäre Größen (insbes. Umschlaghäufigkeiten, Produktivitäten, technische Parameter)	- monetäre Zahlen (i. w. kardinale) - nichtmonetäre Größen stehen gleichberechtigt neben monetären Größen - große Bedeutung von Beschaffenheitsmerkmalen

Quelle: Lamla: Prozeßbenchmarking. München: Vahlen, 1995, S. 54 f.

3.1 Soll-Ist-Vergleich

3.2 Benchmarking

3.3 Gap-Analyse

3.4 ABC-Analyse

3.5 Stärken-Schwächen-Analyse

3.6 Produkt-Lebenszykluskonzept

3.7 BSC - Balanced-Score-Card

3.3 Gap-Analyse

- Strategisches Instrument für Zwecke der

- ✓ Planung und

- ✓ Kontrolle

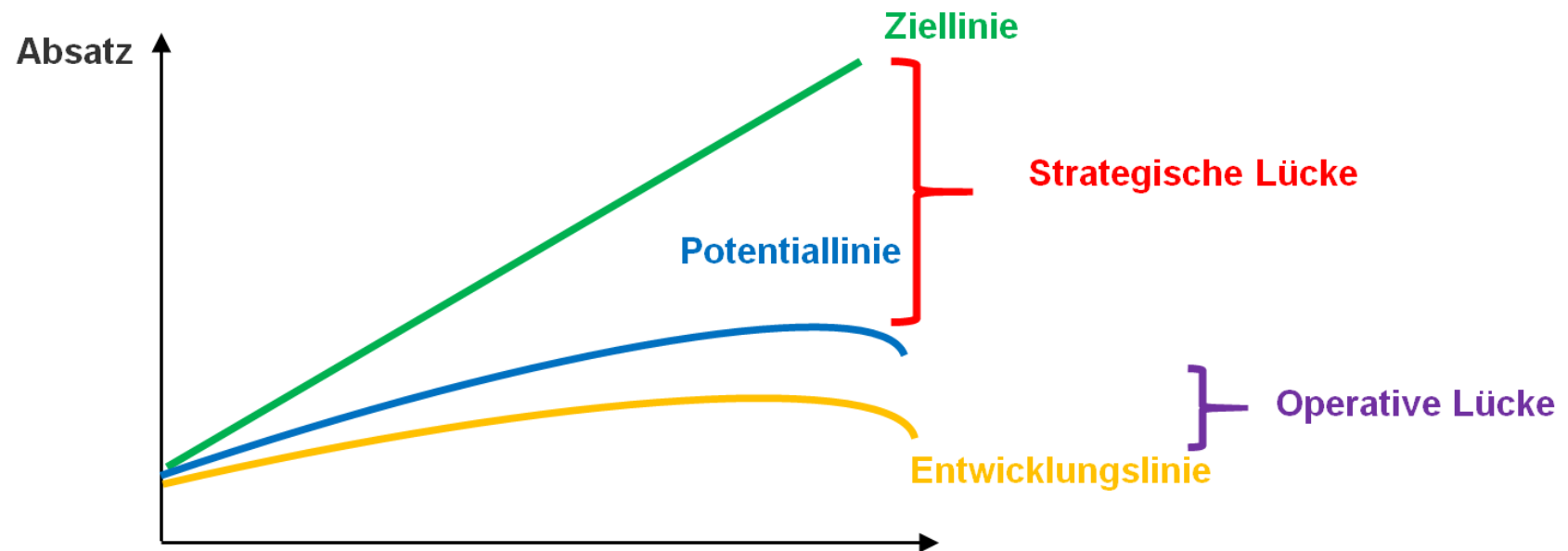
- Ziel:

Darstellung der Abweichungen
zwischen geplanter und gewünschter Entwicklung
als Grundlage für Zukunftsplanungen

3.3 Gap-Analyse - Durchführung

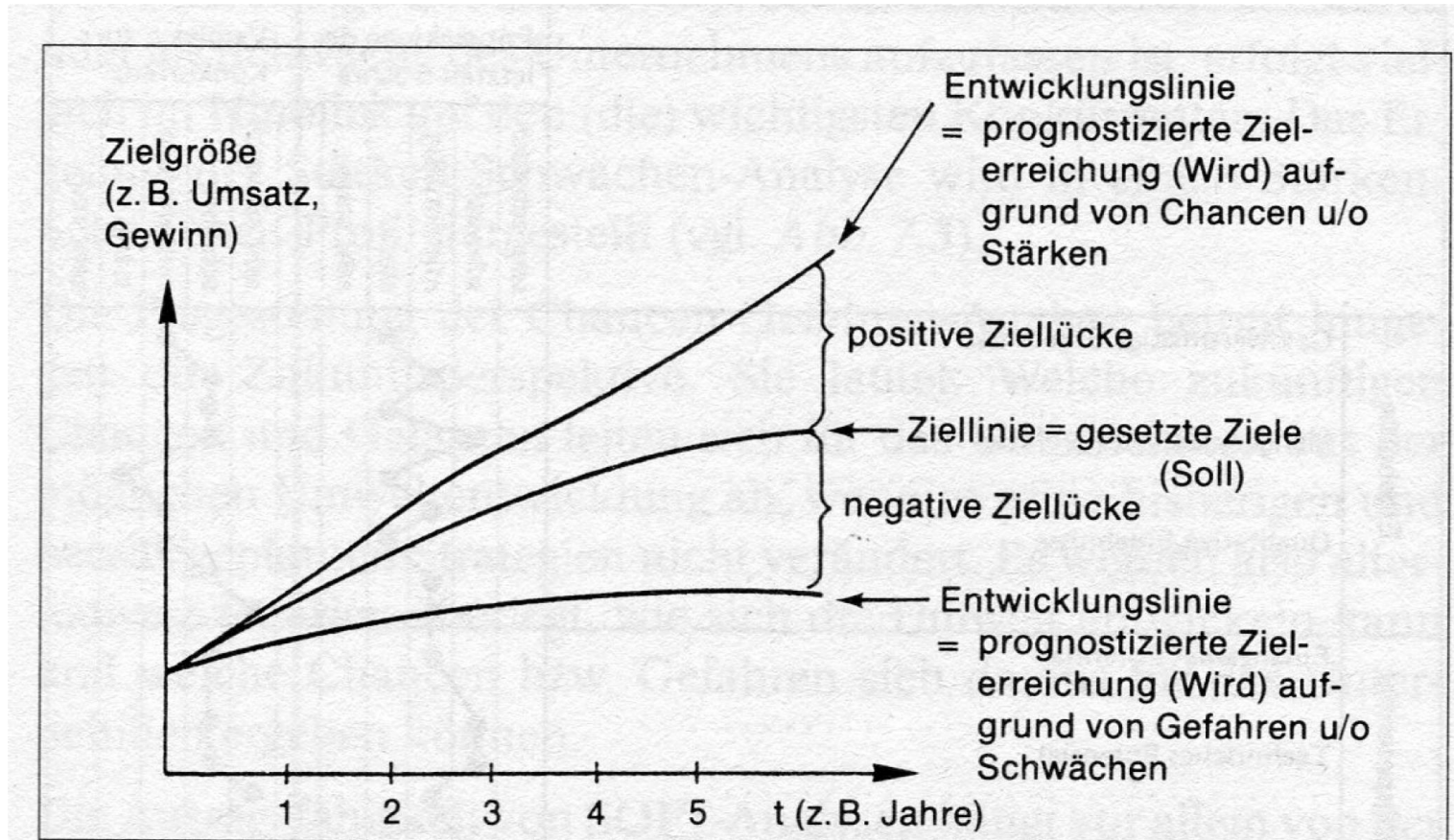
- Erstellung eines Koordinatensystems
- Festlegen des strategischen Ziels (**Ziellinie**, gewünschte Entwicklung)
- Ermittlung einer **Potentiallinie** (Nutzung aller internen Möglichkeiten eines Unternehmens)
- Ermittlung einer **Entwicklungslinie** (Hochrechnung der Ist-Werte über Extrapolation der aktuellen Ergebnisse unter Berücksichtigung von Erfahrungswerten aus der Vergangenheit)
- Bestimmung der **operativen** und **strategischen Lücke**
- Entwicklung von Handlungsmöglichkeiten zur Schließung der operativen und der strategischen Lücke
- Weitere regelmäßige Überprüfung der operativen und strategischen Maßnahmen

3.3 Gap-Analyse – Grafik 1



Ziellinie:	gewünschte Entwicklung	Zeit
Potentiallinie:	Nutzung aller internen Möglichkeiten eines Unternehmens	
Entwicklungslinie:	hochgerechnete Ist-Werte	
Operative Lücke:	Kennzeichnung der Abweichung zwischen Entwicklungslinie und Potentiallinie	
Strategische Lücke:	Kennzeichnung der Abweichung zwischen Potentiallinie und Ziellinie	

3.3 Gap-Analyse – Grafik 2



3.3 Gap-Analyse – Vor – und Nachteile

Vorteile	Nachteile
- Darstellung der operativen und strategischen Lücke - erstes grobes Analyseraster - Erkennung notwendiger Ziel- und Maßnahmenplanungen - Effizienzkontrolle	- keine Bewertung - fehlende Handlungsempfehlungen - Unsicherheit wegen Prognosewerten - für qualitative Größen ungeeignet

3.1 Soll-Ist-Vergleich

3.2 Benchmarking

3.3 Gap-Analyse

3.4 ABC-Analyse

3.5 Stärken-Schwächen-Analyse

3.6 Produkt-Lebenszykluskonzept

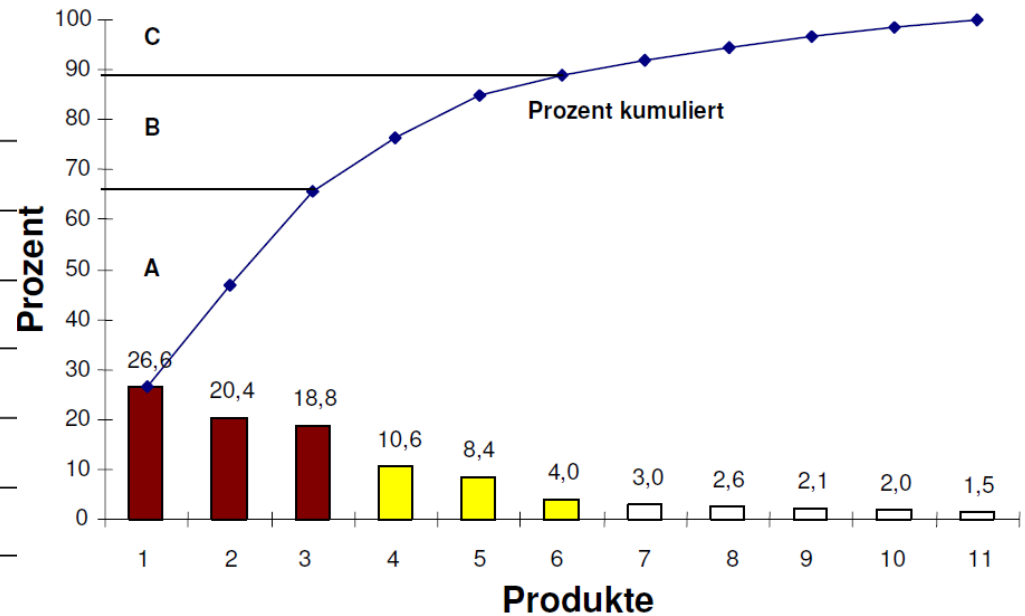
3.7 BSC - Balanced-Score-Card

3.4 ABC-Analyse

- Instrument zur Klassifikation von Datenbeständen
- Erfassung der Objekte nach dem relevanten Merkmal, z. B.
 - Einkaufswert
 - Umsatzanteil
- Ordnung nach Wichtigkeit in abnehmender Rangfolge
- Kumulation der relativen Anteile
- Auswertung (Werte einzelfallabhängig, hier exemplarisch):
 - A-Bereich: bis 80 %
 - B-Bereich: von 80 bis 95 %
 - C-Bereich: von 95 bis 100 %
- Folge: Möglichkeit der Konzentration auf wirksame Maßnahmen/Produkte/Bereiche etc.

3.4 ABC-Analyse

Rang		Ressourcen- verbrauch %	Verbrauch kumuliert %
1.	Produkt 1	26,6	26,6
2.	Produkt 2	20,4	47,0
3.	Produkt 3	18,8	65,8
4.	Produkt 4	10,6	76,4
5.	Produkt 5	8,4	84,8
6.	Produkt 6	4,0	88,8
7.	Produkt 7	3,0	91,8
8.	Produkt 8	2,6	94,4
9.	Produkt 9	2,1	96,5
10.	Produkt 10	2,0	98,5
11.	Produkt 11	1,5	100,0



Drei von elf Produkten binden rd. 66 % der gesamten Ressourcen.

→ Hierauf sollte sich die weitere Analyse konzentrieren.

3.1 Soll-Ist-Vergleich

3.2 Benchmarking

3.3 Gap-Analyse

3.4 ABC-Analyse

3.5 Stärken-Schwächen-Analyse

3.6 Produkt-Lebenszykluskonzept

3.7 BSC - Balanced-Score-Card

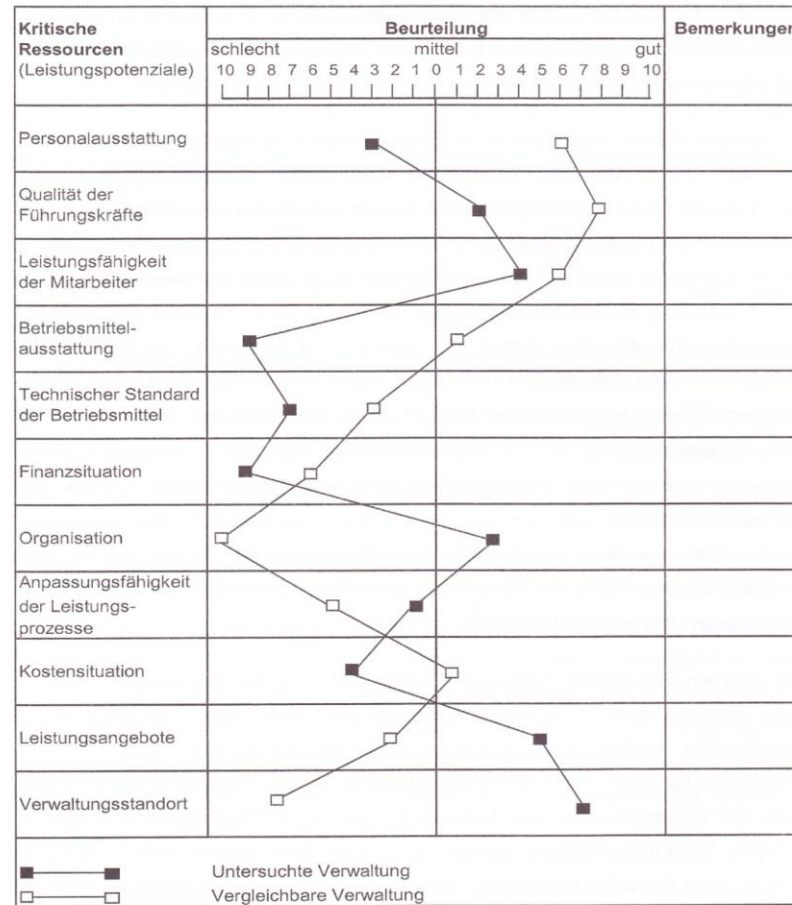
3.5 Stärken-Schwächen-Analyse

- Instrument, um die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens/einer Kommune im Sinne einer ganzheitlichen Positionierung festzustellen
- Stärken und Schwächen stellen insgesamt das Potenzial dar („Potenzialanalyse“)
- Es erfolgt ein Vergleich mit den wichtigsten Konkurrenten
- Ziel: Bestimmung der gegenwärtigen Position und Identifikation möglicher strategischer Handlungsspielräume
- Bezugspunkte: gesamte(s) Unternehmen/Kommune oder einzelne strategische Geschäftsfelder
- Defensive Ausrichtung: Sie bewegt sich im Rahmen der vorgegebenen Ressourcen bzw. Leistungspotenziale
- Offensive Ausrichtung: Sie bezieht sich auf einen Ausbau der vorhandenen Stärken und eine Beseitigung der bestehenden Schwächen

3.5 Stärken-Schwächen-Analyse: Vorgehensweise

- Festlegung geeigneter Kriterien (kritische Ressourcen- bzw. Leistungspotenziale) anhand von Bewertungsmaßstäben, mit denen die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens/der eigenen Kommune am besten charakterisiert werden können, bspw. Personal- u./o. Sachmittelausstattung, Standort, Finanzlage
- Beurteilung der jeweiligen Verwaltung anhand der festgelegten Kriterien und unter Verwendung einer Punkteskala (Skalierung bspw. von 1–5 oder 1–10)
 - Erweiterte Version:
 - Gewichtung der ausgewählten Kriterien
 - Ermittlung des Potenzialsomme für die einzelnen Bewertungskriterien
 - Ermittlung des Gesamtpotenzials für alle Bewertungskriterien
- Aufzeigen von Maßnahmen, die geeignet sind, das Potenzial zu erhöhen, insbesondere bei den Bewertungskriterien mit einer hohen Gewichtung und mit geringen Bewertungspunkten.

3.5 Stärken-Schwächen-Analyse – Beispiel 1



3.5 Stärken-Schwächen-Analyse – Beispiel 2

Bewertungskriterien	Gewichtung der Bewertungskriterien	Bewertungspunkte im Vergleich zum Konkurrenten					Teilpoten- zial
		5	4	3	2	1	
		Potenzialsumme (Gesamtpotenzial):					

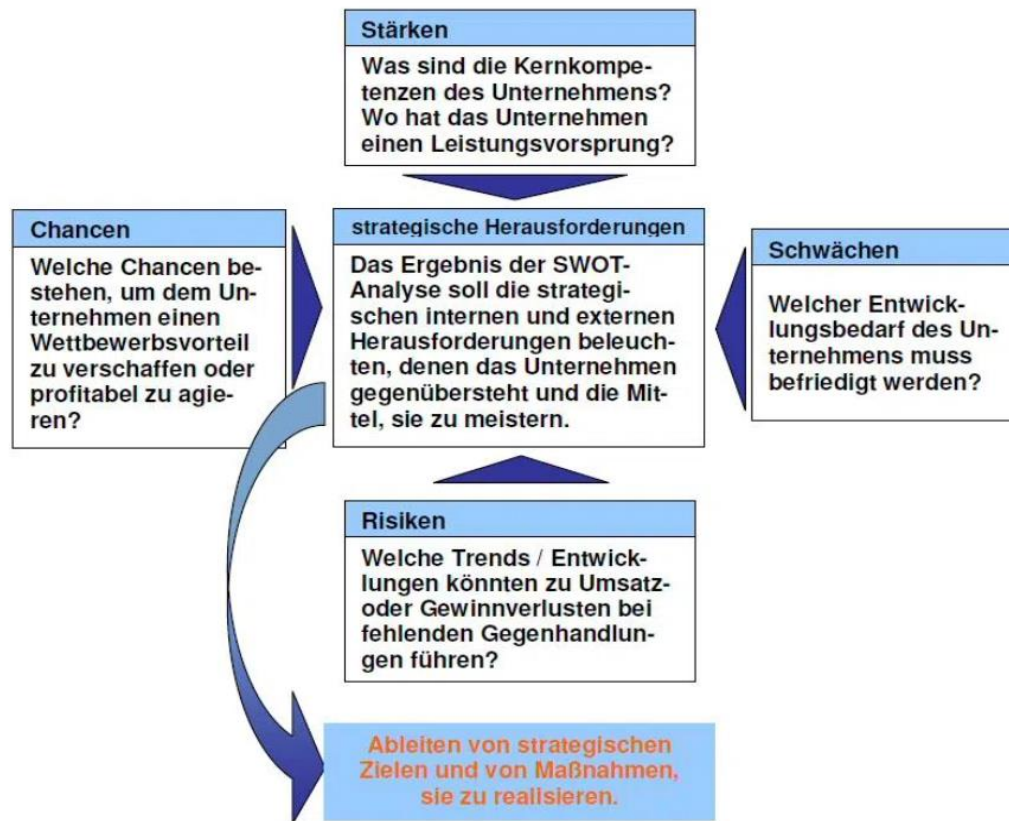
Bei 10 Kriterien, Gewichtung mit in Summe 100 Punkten und einer Bewertungs-Abstufung von 1 bis 5, wobei „5“ „sicher besser“, „3“ „gleich gut“, „1“ „sicher schlechter“ bedeutet, sind maximal 500 Punkte ($= 100 * 5$) zu erzielen.

280 Punkte bedeuten: Man ist „*etwa gleich gut*“ wie der Konkurrent.

300 Punkte bedeuten: Man ist „*gleich gut*“ wie der Konkurrent.

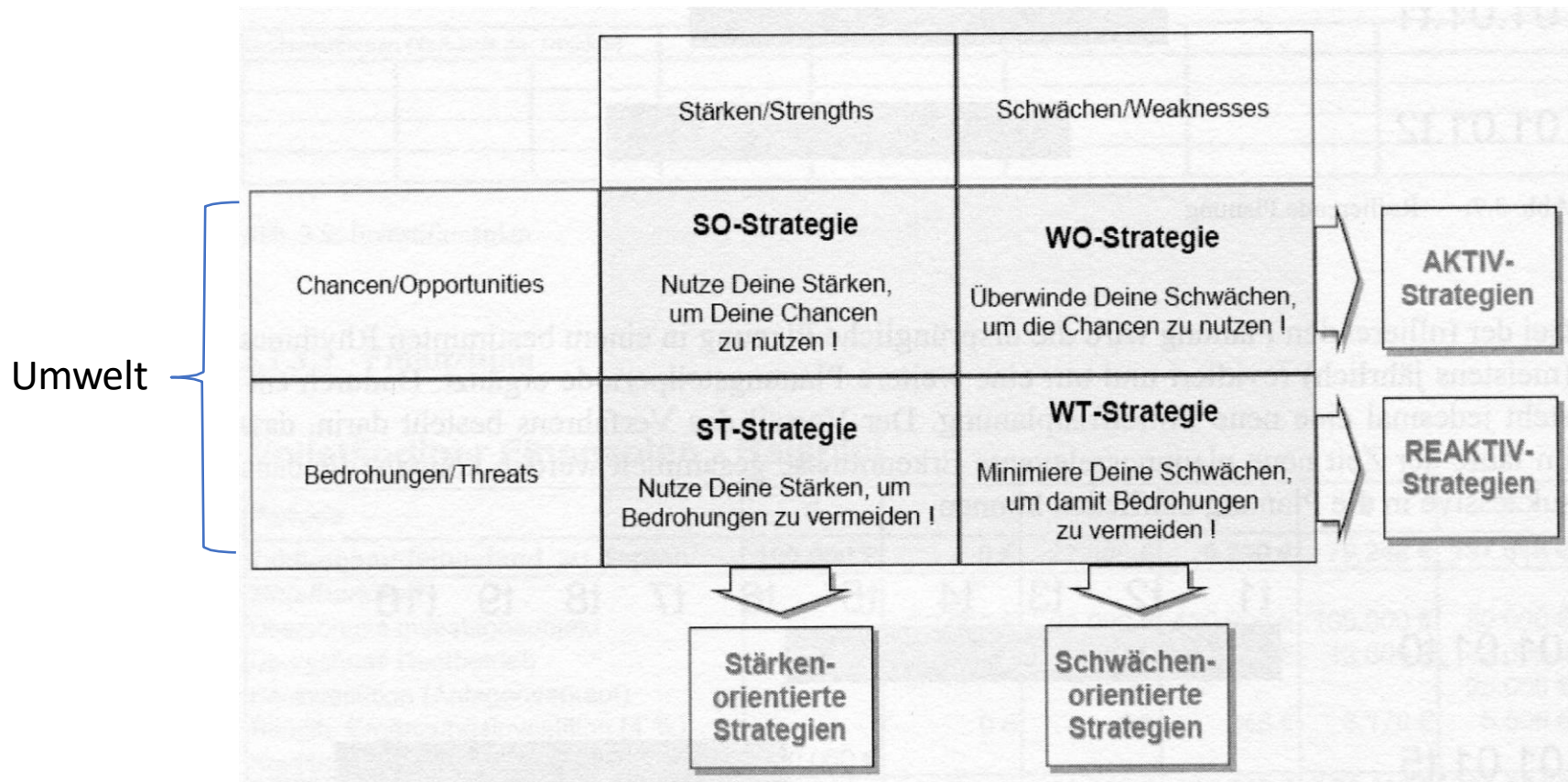
3.5 Swot-Analyse

Die SWOT-Analyse erweitert die Untersuchung um Chancen und Risiken durch (nicht beeinflussbare) externe Faktoren (bspw. rechtliche Vorgaben).



3.5 Swot-Analyse

Die SWOT-Analyse erweitert die Untersuchung um Chancen und Risiken durch (nicht beeinflussbare) externe Faktoren (bspw. rechtliche Vorgaben).



3.5 Swot-Analyse

Internetquelle zur
Stärken-Schwächen-Analyse/SWOT-Analyse:

<http://www.cio.de/a/beispiele-fuer-swot-analysen,874858> (Abruf: 05.03.2024)

3.1 Soll-Ist-Vergleich

3.2 Benchmarking

3.3 Gap-Analyse

3.4 ABC-Analyse

3.5 Stärken-Schwächen-Analyse

3.6 Produkt-Lebenszykluskonzept

3.7 BSC - Balanced-Score-Card

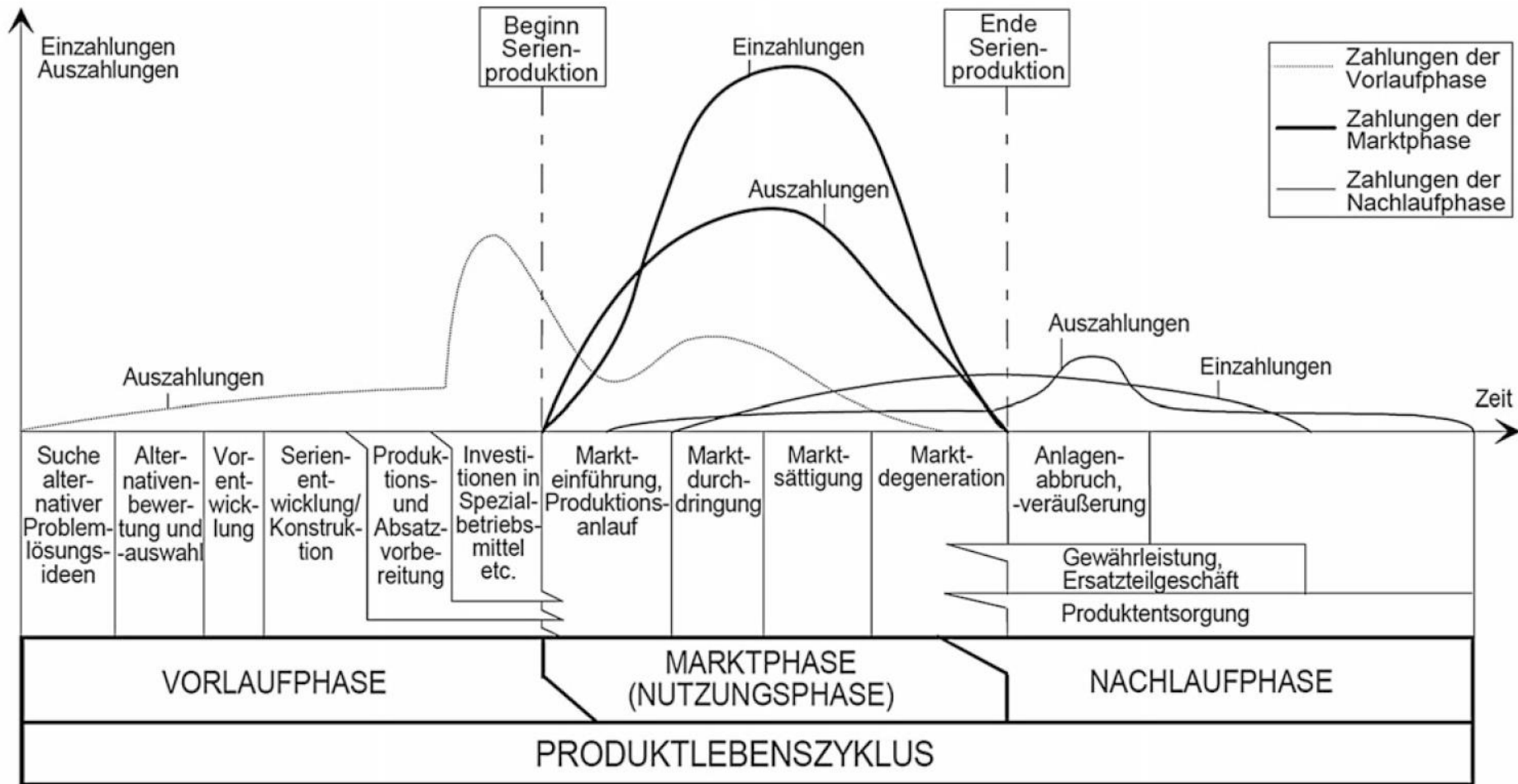
3.6 Produkt-Lebenszykluskonzept

- Man geht davon aus, dass auch Produkte wie Lebewesen einer gewissen Gesetzmäßigkeit des „**Werdens und Vergehens**“ unterliegen.
- Der Produktlebenszyklus spiegelt den Zeitraum der **Entwicklung** der Produktidee **bis** zum **Ausscheiden** des Produktes aus dem Markt wider,
- verfolgt die **zeitliche** Umsatz-, Kosten-, Gewinn- und Liquiditätsentwicklung (*Cashflow*) eines Produkts.
- Das Lebenszykluskonzept liefert wichtige **Informationen** für
 - die Produktplanung,
 - die Produktprogrammplanung (Sortiment/Diversifikation),
 - das Finanzmanagement (Finanzierung, Liquiditätslage).
- Anwendbar z. B. im kommunalen **Freizeit- und Kulturbereich** (also bei freiwilligen Leistungen der Kommunen).

3.6 Produkt-Lebenszykluskonzept

- Der Produktlebenszyklus besteht aus
 - dem **Entstehungszyklus** (auch: **Vorlaufphase**),
 - dem **Marktzyklus** (auch: **Nutzungsphase**),
 - der **Nachlaufphase**.

3.6 Produkt-Lebenszykluskonzept



3.6 Produkt-Lebenszykluskonzept

Das Lebenszykluskonzept geht davon aus, dass i. d. R. jedes Produkt eine begrenzte Lebensdauer hat und folgende Phasen durchläuft:

Entstehungszyklus	Marktzyklus	Nachlaufphase
Suche nach alternativen Lösungen	Markteinführung	Desinvestition (Anlagenabbruch, Anlagenveräußerung)
Bewertung und Auswahl der Lösungen	Wachstum	Gewährleistung, Garantie
Forschung und Entwicklung	Reife	Ersatzteilgeschäft
Produktions- und Absatzvorbereitung	Sättigung	Produktentsorgung
Investition in Betriebsmittel	Verfall bzw. Degeneration	

3.6 Produkt-Lebenszykluskonzept

Einführungsphase

Das Produkt wird in den Markt eingeführt und verfügt zu Beginn über einen geringen relativen Marktanteil, aber der Markt verfügt über ein hohes Wachstum. Ziel der Einführungsphase ist es, den Break-Even-Point zu erreichen, ab dem das Produkt Gewinn erzielt.

Wachstumsphase

Die Wachstumsphase beginnt mit dem Break-Even-Point des Produkts. In diesem Zeitraum befindet sich das Produkt in der Kategorie „Stars“, da sowohl das Marktwachstum als auch der Marktanteil hoch sind. In dieser Phase etabliert sich das Produkt immer weiter am Markt und steigt gegebenenfalls sogar zum Marktführer auf. Am Ende dieser Phase erzielt das Produkt den höchsten Gewinn für das Unternehmen.

3.6 Produkt-Lebenszykluskonzept

Sättigungsphase

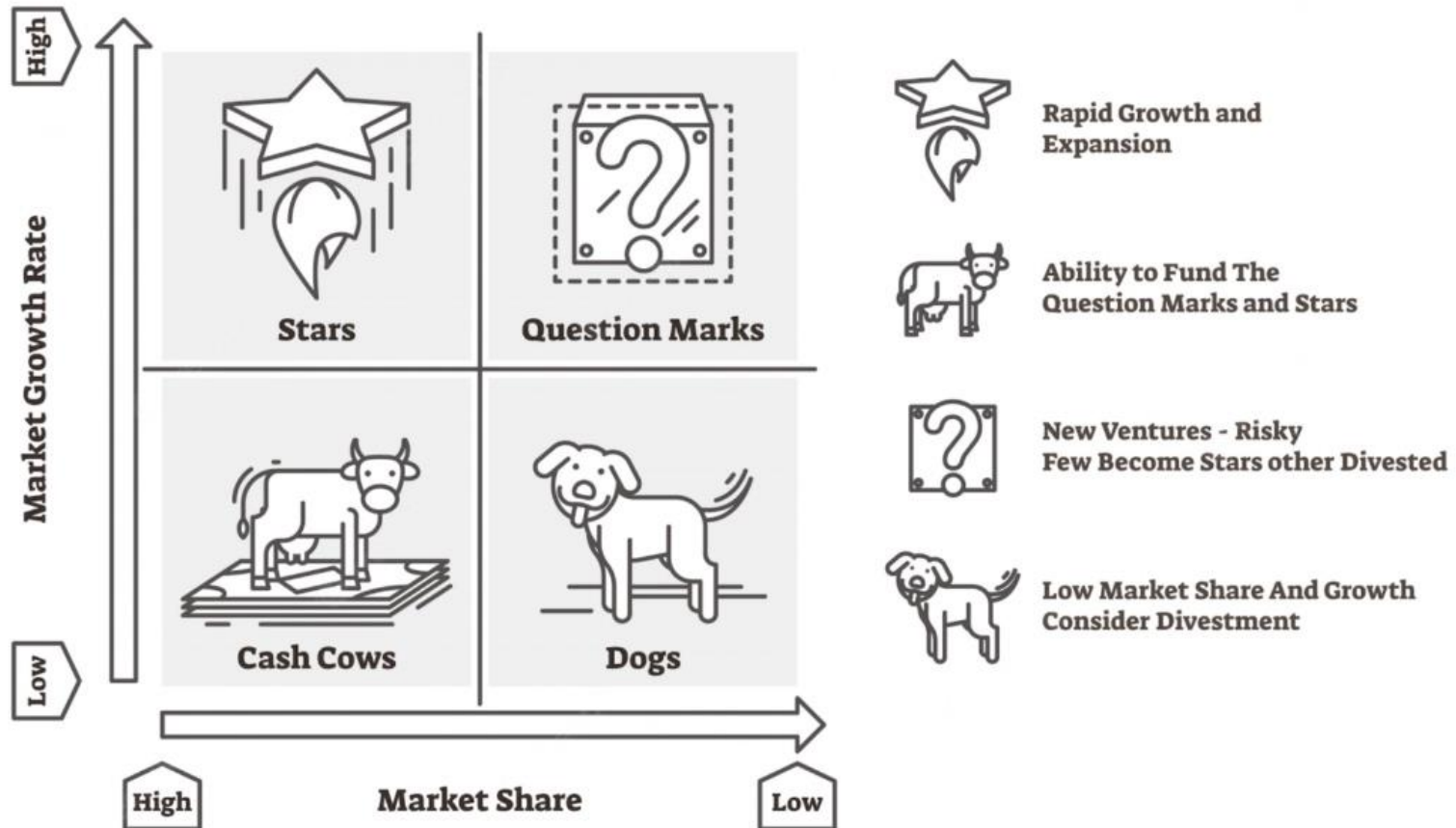
In der Sättigungsphase beginnt der langsame Abstieg des Produkts. Das Produkt ist in dieser Phase voll am Markt etabliert und der relative Marktanteil ist hoch. Allerdings ist das Marktwachstum, aufgrund der Sättigung des Marktes, gering. In dieser Zeit generiert das Produkt weiterhin Gewinne, da das Unternehmen keine großen Investitionen mehr für das Produkt aufwendet.

Degenerationsphase

Das Produkt erreicht die Degenerationsphase, wenn es keinen Gewinn mehr für das Unternehmen generiert. In dieser Phase sind die Kosten des Produkts höher als der Umsatz des Produkts. Gekennzeichnet ist die Phase durch ein geringes Marktwachstum und einen geringen relativen Marktanteil.

Controlling

3.6 Produktlebenszyklus → Produktportfolio nach BCG



3.6 Produktlebenszyklus → Produktportfolio nach BCG

Sterne (Stars)

Im Feld der Sterne (Stars) sind Geschäftsbereiche bzw. Produkte mit einem **hohen Marktanteil** (potenzielle Marktführer) einzuordnen, die sich in einer schnell wachsenden Branche befinden. Stars generieren aufgrund ihres hohen relativen Marktanteils viel Geld, erfordern aber auch **hohe Investitionen**, um besser als die stärksten Konkurrenten zu sein und die Wachstumsrate aufrechtzuerhalten. Erfolgreich diversifizierte Unternehmen sollten immer einige Stars in ihrem Portfolio haben, um zukünftig langfristige Cashflows und den Erfolg des gesamten Unternehmens sicherzustellen. Abgesehen von der Gewissheit, die Stars für die Zukunft geben, spielen sie auch für das Image eines Unternehmens eine wichtige Rolle.

3.6 Produktlebenszyklus → Produktportfolio nach BCG

Fragezeichen (Question Marks)

Unternehmen bzw. Start-ups oder die neuesten Produkte starten normalerweise als Fragezeichen. Diese sogenannten „Problemkinder“ haben einen **geringen Marktanteil** in einem wachstumsstarken Markt. Sie haben das **Potenzial**, Marktanteile zu gewinnen und schließlich zu Stars (Marktführern) zu werden. Bei guter Verwaltung können Fragezeichen schnell wachsen und somit eine große Menge an Geldinvestitionen verbrauchen. Wenn es den Fragezeichen nicht gelingt Marktführer zu werden, können sie zu Hunden ausarten, wenn das Marktwachstum nach jahrelangen Investitionen abnimmt. Fragezeichen müssen daher **sorgfältig analysiert** werden, um festzustellen, ob sie die notwendigen Investitionen wert sind.

3.6 Produktlebenszyklus → Produktportfolio nach BCG

Arme Hunde (Poor Dogs)

Geschäftsbereiche bzw. Produkte in einem langsam wachsenden oder rückläufigen Markt mit einem **geringen relativen Marktanteil** werden als Hunde bezeichnet. Diese Einheiten sind in der Regel ausgeglichen (sie erzeugen oder verbrauchen kaum Geld), um den Marktanteil aufrechtzuerhalten. Diese Geschäfte sind daher **für Investoren nicht interessant**. Auch für Unternehmen sind diese Bereiche meist wirtschaftlich irrelevant, da damit keine Gewinne generiert werden. Da für solche Geschäftsbereiche dennoch Aufwendungen und Kosten für das Unternehmen entstehen, werden diese Geschäftsbereiche veräußert oder liquidiert, um diese Investitionen für vielversprechendere Geschäftsbereiche mit einem höheren Marktwachstum und Marktanteil zu verwenden.

3.6 Produktlebenszyklus → Produktportfolio nach BCG

Geldkühe (Cash Cows)

Nach mehreren Jahren in der Branche könnte das Marktwachstum schließlich zurückgehen und die Umsätze stagnieren. In diesem Stadium verwandeln sich die Stars wahrscheinlich in Cash Cows. Da sie in einem **stagnierenden (reifen) Markt** immer noch einen **hohen relativen Marktanteil** haben, lässt die Portfolioanalyse hohe Gewinne erwarten. Aufgrund der **geringeren Wachstumsrate** sollten auch die Investitionen gering gehalten werden. Cash Cows generieren daher in der Regel Umsatz, der über den für die Aufrechterhaltung des Geschäfts bzw. des Produkts erforderlichen Betrag hinausgeht. Dieser Überschuss kann für Investitionen in anderen Bereichen verwendet werden. Die Cash Cows bringen letztendlich Gleichgewicht und Stabilität in das Portfolio.

3.5 Produktlebenszyklus – Übertragbarkeit und Grenzen

Auch die Produkte und Leistungen der Verwaltung unterliegen einem Wandel, aber

- Umsatz zu Marktpreisen am Markt unter Wettbewerbsbedingungen gibt es nur in kleinen Teilbereichen, z. B. freiwillige Aufgaben im Bereich Kultur und Sport
- Die Kommunen sind nicht gewinnorientiert
- Die Entstehungsphase eines Produkts findet nicht immer in einer einzelnen Gemeinde statt,
 - Pflichtprodukte: Landesregierung (z. B. NKF)
- Die Verwaltung steht nicht unter Existenzdruck,
 - Auffinden eines Nachfolgeprodukts zur Existenzsicherung nicht nötig, aber
 - es kann nötig sein, Ressourcen anders zu verteilen und anderen Bereichen, die an Bedeutung gewinnen, zuzuordnen (demographischer Wandel)
- Aber durch das Lebenszykluskonzept kann die Notwendigkeit, Produktvariationen durchzuführen oder neue Produkte anzubieten, rechtzeitig erkannt werden.