

Fallbeispiel TW 4 / Business Constellations

Unternehmensstrategie / Prognose Geschäftsfelderanalyse (BCG-Matrix)

Kunde: Mittelständischer Fleischerzeuger aus Baden-Württemberg

Ist-Situation:

- Der Kunde, ein konventioneller Fleischerzeuger aus BW, hat sich entschieden, sein Unternehmen mittelfristig auf eine 100%ige -Tierwohl-Fleischerzeugung umzustellen.
- Seine Tierwohl-Unternehmensstrategie definiert einen Mix von vier Geschäftsfeldern. GF 1: Premium-Markensortiment Rasse A; GF 2: Premium-Markensortiment Sonstige Rassen; GF 3: SEH-Handelsware ½ Masttiere; GF 4: Handelsware Jungtiere
- Der Vermarktungskanal ist der hochwertige SEH (Selbstständiger Einzelhandel)
- Das GF 1 (Marke) wird 6 Wochen später dem SEH erstmals vorgestellt.
- Alle anderen GF befinden sich noch in der Planung.

Fragestellung / Kontext der Business Constellation:

- Welche wirtschaftliche Entwicklung zeigen die einzelnen Geschäftsfelder (GF) und welchen Beitrag haben sie am Erfolg des TW-Transformationsprozesses der U-Gruppe?
- Wie zeigt sich die Rentabilität (ROI) GF-Gesamt in den nächsten 4 / 7 / 10 Jahren?
- Als Interpretationsbasis wurde die Matrix der Boston Consulting Group (BCG) genutzt.

Hauptkenntnisse aus der Business Constellation:

- Im 4. Jahr zeigt sich der ROI des Unternehmens schon positiv. Die Marken-GF 1 + 2 und GF 4 zeigen frühzeitig einen überdurchschnittlichen Gewinn im Feld „Cash Cow“, typisch für Spezialitäten-Produkte. Das GF 3 zeigt sich sehr erfolgreich im Feld „Stars“.
- Im 7. Jahr steigt der ROI deutlich. Die GF-Marken zeigen wirtschaftliche Turbulenzen.
- Im 10. Jahr zeigten sich die GF-Marken 1+2 langfristig als die gewinnträchtigsten und relevantesten GF. Die Handelswaren GF 3+4 zeigen sich wirtschaftlich als mögliche Auslaufmodelle (Poor Dogs + Question Marks).
- Es zeigt sich, dass in den ersten Jahren, die GF-Handelsware den Aufbau der GF- Marken finanzieren und die GF-Handelswaren in späteren Jahren unrentabel werden.

Reaktionen / Veränderungen nach der Aufstellung:

- Der Unternehmer fühlt sich bestärkt in seiner GF-Strategie und seinem GF-Mix.
- Er ist überrascht, dass die Marken-Sortimente sich deutlich volatil zeigen können und stets der Analyse und Unterstützung bedürfen. Dies hatte er bisher nicht auf seiner „Landkarte“, da er bis dato nur als Fleischerzeuger am Markt agierte.
- 6 Wochen später, nach dem Launch des Markensortiments (GF 1), zeigte sich überraschend die SEH-Nachfrage auch nach ½ Masttieren, welche erst später am Markt angeboten werden sollten (GF3). Dieses Szenario zeigte sich auch in Aufstellung.
- Der Unternehmer wird somit früher der Nachfrage im GF3 nachkommen als geplant.