



CHRISTOPHER ZERRES

MARKETING

Schriftenreihe „Arbeitspapiere für Marketing und Management“

**Herausgeber:
Prof. Dr. Christopher Zerres**

**Hochschule Offenburg
Fakultät Medien**

Arbeitspapier Nr. 82

ABC- und Wertketten-Analyse

Zerres, C., Breyer-Mayländer, T

Offenburg, Oktober 2025

ISSN: 2510-4799



Impressum

**Prof. Dr. Christopher Zerres
Hochschule Offenburg
Fakultät Medien
Badstraße 24
77652 Offenburg
ISSN: 2510-4799**

Inhalt

1	Einführung.....	1
2	ABC-Analyse.....	1
3	Wertketten-Analyse	2
4	Quellenverzeichnis	5
5	Autoreninformation	5

1 EINFÜHRUNG

Die zunehmende Globalisierung, Digitalisierung und Marktkomplexität erfordern von Unternehmen ein hohes Maß an analytischer Kompetenz, um fundierte Entscheidungen zu treffen und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Die ABC-Analyse sowie die Wertketten-Analyse haben sich in diesem Kontext als vielfach bewährte Verfahren etabliert. Beide Ansätze ermöglichen es, komplexe Problemstellungen zu durchdringen, Ressourcen zielgerichtet einzusetzen und Wettbewerbsvorteile langfristig zu sichern. Die ABC-Analyse beruht auf dem Prinzip der Konzentration auf wesentliche Einflussgrößen, indem sie verdeutlicht, dass ein vergleichsweise geringer Anteil von Objekten oder Kundengruppen einen überproportional hohen Beitrag zum Gesamtergebnis leistet. Sie bietet somit eine Grundlage für effiziente Priorisierungs- und Steuerungsentscheidungen und kann in unterschiedlichen betrieblichen Kontexten angewendet werden. Die Wertketten-Analyse geht über die rein quantitative Betrachtung hinaus, indem sie den Fokus auf die Gesamtheit der wertschöpfenden Aktivitäten eines Unternehmens legt. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, wie durch die Analyse, Gestaltung und Optimierung dieser Aktivitäten strategische Wettbewerbsvorteile entstehen können. Sie bietet einen differenzierten Zugang zur Identifikation von Kosten- und Differenzierungspotenzialen und trägt dazu bei, unternehmensinterne Strukturen ebenso wie externe Vergleichsmaßstäbe systematisch zu erfassen.

2 ABC-ANALYSE

Die ABC-Analyse ist eine in der betrieblichen Praxis weitverbreitete Methodik, um etwa unterstützend zu einer Stärken-Schwächen-Analyse, ökonomische Problemsituationen zu erkennen. Sie basiert im Wesentlichen auf der Erkenntnis, dass ein relativ kleiner Mengenan- teil einer Gesamtmasse einen relativ hohen Wertanteil derselben verkörpert. Dieser relativ kleine Mengenteil muss identifiziert werden, um den hohen Wertanteil im Rahmen der Op- timisierung der Gesamtmasse entsprechend den Zielvorstellungen zu beeinflussen.

Für die Durchführung der ABC-Analyse benötigt man zunächst die einzelnen Werte der Ge- samtmasse, welche sich nach der Zielsetzung der Analyse ergeben. Diese Werte können zum Beispiel Beschaffungswerte, Gebrauchswerte, Deckungsbeitragswerte oder Umsatz- werte sein. Anschließend muss der jeweilige Wertanteil an der Gesamtmasse ermittelt wer- den. Die einzelnen Elemente werden nach Wertanteil geordnet und zusammen mit den Ge- samt mengenanteilen tabelliert. Die Segmentierung der Elemente in drei (ABC) oder mehr Gruppen erfolgt durch das Kumulieren der Wert- und Mengenanteile. Die werthöchsten Segmente werden als A-Teile, die niedrigwertigsten als C-Teile bezeichnet. So können Kun- dengruppen nach erfolgter Kundenanalyse zum Beispiel entsprechend ihres Beitrages zum Gesamtumsatz untersucht werden.

Als erstes Beispiel soll eine Kunden-Umsatzanalyse dienen. Deutlich ist hier erkennbar, dass nur ein äußerst geringer Anteil der Kunden den größten Anteil am Umsatz erbringt. Die Ge- fahr einer Abhängigkeit kann vorliegen. Auf der anderen Seite trägt die Mehrzahl der Kunden nur sehr wenig zum Gesamtumsatz bei und das Unternehmen muss sich fragen, ob es sich lohnt, diese Kunden weiter zu behalten.

	Kundengruppen		
	A (über 1 Mio. €)	B (100 T. - 1 Mio. €)	C (unter 100 T. €)
Anteil an der Gesamtkundenanzahl in %	5	15	80
Anteil am Gesamtumsatz in %	75	15	10

Abbildung 1: Kunden-Umsatzanalyse
Quelle: Eigene Darstellung

Das folgende Beispiel eines Bekleidungshauses zeigt, wie eine solche ABC-Analyse etwa auch bezüglich des Alters der Kunden vorgenommen werden kann.

	Kundengruppen		
	A (ältere Kunden)	B (mittelalte Kunden)	C (Jugendliche)
Umsatz der Kundengruppe in €	750.000,-	150.000,-	100.000,-
Anteil an der Gesamtkundenanzahl in %	5	15	80
Anteil am Gesamtumsatz in %	75	15	10

Abbildung 2: Kundengruppenanalyse
Quelle: Eigene Darstellung

Die Probleme des Unternehmens werden hier leicht sichtbar; die Mehrzahl der Kunden sind Jugendliche, die nur einen äußerst geringen Teil zum Gesamtumsatz beitragen und in Zukunft stärker aktiviert werden müssen. Dahingegen ist eine gewisse Abhängigkeit von den älteren Kunden erkennbar. Dieses kritische Segment gilt es, zu bewahren und möglicherweise auszubauen. Das Beispiel ist zugleich auch dafür geeignet deutlich zu machen, dass eine ABC-Analyse nicht die notwendigen Managemententscheidungen vorgibt. Eine reduzierte Aufmerksamkeit für die derzeit noch nicht besonders "wertvollen" jungen Kundengruppen könnte im Hinblick auf die künftige Marktposition fatale Folgen haben. In vielen Branchen geht es um eine frühzeitige Kundenbindung (z. B. Banken), die es gilt, solange aufrecht zu erhalten, bis die jeweiligen Alterskohorten ertragreicher sind. Die ABC-Analyse hilft also dabei, wesentliche Gruppen von unwesentlichen zu unterscheiden und somit die Effizienz von Management-Maßnahmen durch die Möglichkeit ihres gezielten Einsatzes zu erhöhen.

3 WERTKETTEN-ANALYSE

Im Rahmen der Wertketten-Analyse werden die strategischen Wettbewerbsvorteile identifiziert, um anschließend Strategien zum Auf- und Ausbau dieser Wettbewerbsvorteile abzuleiten. Dafür sind die strategischen Geschäftseinheiten in ihren Grundfunktionen als Ganzes zu betrachten.

Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass sich der Wettbewerbsvorteil, den ein Unternehmen gegenüber der Konkurrenz besitzt, in einem höheren Nutzen beziehungsweise Wert nieder-

schlägt, den die Kunden dem angebotenen Produkt beimessen. Dieser Wert wird über den Preis transparent, den die Abnehmer für das Produkt zu bezahlen bereit sind. Das Ertragspotenzial einer strategischen Geschäftseinheit kann folglich als Differenz zwischen dem Preis und den durch wertschöpfende Aktivitäten verursachten Stückkosten bestimmt werden. Der Wert wird somit durch die Aktivitäten aller betrieblichen Funktionen geschaffen.

Im Mittelpunkt der Analyse haben die einzelnen wertschöpfenden Aktivitäten zu stehen. Diese beeinflussen entweder die Kostensituation der strategischen Geschäftseinheit und leisten damit einen Beitrag zur Erzielung von Kostenvorteilen oder sie bilden die Grundlage zur Erreichung von Differenzierungsvorteilen. Durch eine isolierte Betrachtung der wertschöpfenden Aktivitäten sollen alle Bereiche ermittelt werden, in denen die Wettbewerbsvorteile entstehen.

Die folgende Abbildung zeigt das Modell der Wertkette am Idealtyp einer strategischen Geschäftseinheit (vgl. Porter 2014). Die Wertkette führt die einzelnen Wertaktivitäten auf, welche der Geschäftseinheit zuzuordnen sind. Darüber hinaus stellt sie die Gewinnspanne dar, die durch den Wert der Leistung auf der einen und den Kosten der Leistungserstellung auf der anderen Seite entsteht. Dabei sind die Wertaktivitäten in primäre und sekundäre Aktivitäten zu unterteilen (vgl. Porter 2014). Unter den primären Aktivitäten sind solche betrieblichen Funktionen zu verstehen, die unmittelbar mit dem physischen Durchlauf des Produktes verbunden sind, wie zum Beispiel Eingangslogistik, Fertigung, Vertrieb und Kundendienst. Die sekundären Aktivitäten stellen dagegen die unterstützenden Tätigkeiten dar, welche Vorsorgeleistungen für die primären Aktivitäten und vor allem deren Steuerung zum Gegenstand haben. Hierzu zählen beispielsweise Beschaffung, Personalwesen, Technologieentwicklung sowie die gesamte Unternehmensinfrastruktur. Bei der Unterteilung der wertschöpfenden Aktivitäten muss keine Übereinstimmung mit den institutionalisierten Abteilungen der Geschäftseinheit gegeben sein, denn es handelt sich hier um eine abteilungsübergreifende Zusammenfassung aller strategisch relevanten Aktivitäten, die im Zusammenhang mit der Basisfunktion anfallen.

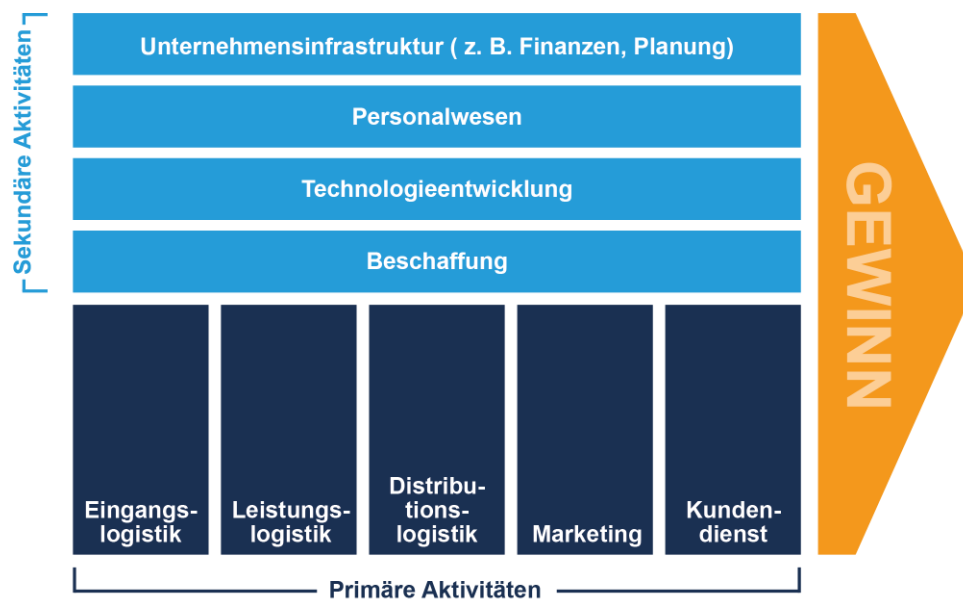


Abbildung 3: Wertkette
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Porter 2014, S. 62

Nach Aufstellung der Wertkette für die strategische Geschäftseinheit sind solche Aktivitäten isoliert zu betrachten, die entweder durch ein hohes Differenzierungspotenzial oder durch einen beträchtlichen Kostenanteil gekennzeichnet sind. In diesem Zusammenhang wird untersucht, durch welche Wertaktivitäten dem Kunden im Vergleich zur Konkurrenz ein zusätzlicher Nutzen entsteht, für den er zu bezahlen bereit ist. Die Wertkette ist somit ein Instrument zur Abnehmeranalyse. Auf der anderen Seite stellt die Wertkette ein Instrument zur Kostenanalyse dar. Dabei werden solche Aktivitäten in den Vordergrund gestellt, die auf Grund ihres relativ hohen Kostenanteils einen großen Einfluss auf die Kostensituation und damit auch auf den Gewinn der strategischen Geschäftseinheit haben.

Um letztlich beurteilen zu können, durch welche wertschöpfenden Aktivitäten Wettbewerbsvorteile entstehen, ist es erforderlich, nicht nur die eigene Wertkette zu betrachten, sondern auch die Wertketten der Konkurrenten zu ermitteln und miteinander zu vergleichen. Stärken und Schwächen der strategischen Geschäftseinheiten ergeben sich dort, wo sich die Wertketten voneinander unterscheiden. Durch diese Aktivitäten werden schließlich komparative Wettbewerbsvorteile hinsichtlich Differenzierung oder Kosten erzielt.

Im Rahmen der Wertketten-Analyse sind über die konkurrenzbezogene Analyse einzelner Tätigkeiten hinaus auch die Interdependenzen zu berücksichtigen, die sowohl zwischen den Tätigkeiten innerhalb einer Wertkette als auch zwischen den Wertketten verschiedener Geschäftseinheiten eines Unternehmens bestehen (vgl. Welge et al. 2024, S. 385). Diese Verflechtungen äußern sich darin, dass die Art und Weise der Durchführung einer Wertaktivität die Kostenposition oder das Qualitätsniveau einer anderen Wertaktivität beeinflusst. Eine materielle Verflechtung liegt zum Beispiel vor, wenn Personal-, Produktions- oder Technologieleistungen zwischen den Geschäftseinheiten ausgetauscht werden. Im Rahmen einer Schnittstellenanalyse sind diese Verflechtungen zu identifizieren, um durch deren Optimierung und Koordination wiederum Wettbewerbsvorteile erzielen zu können.

Als Beispiel für einen erfolgreichen Einsatz der Wertkettenanalyse wird häufig das Unternehmen IKEA herangezogen (vgl. IKEA 2025). IKEA konnte etwa im Bereich Beschaffung durch die enge Zusammenarbeit mit globalen Lieferanten und die Standardisierung von Materialien signifikante Kostenvorteile realisieren. In der Produktentwicklung wurde der Fokus auf „Design to cost“ gelegt, das heißt, Produkte werden von Beginn an so konzipiert, dass sie effizient und kostengünstig produziert werden können. Auch in den Bereichen Logistik (etwa durch eine optimierte Lagerhaltung und ein globales Distributionsnetzwerk) und im Vertrieb (hier insbesondere durch das Self-Service-Konzept in den Filialen) konnten große Effizienzsteigerungen erzielt werden.

4 QUELLENVERZEICHNIS

IKEA (2025): The story about the IKEA value chain. <https://www.ikea.com/global/en/our-business/how-we-work/the-ikea-value-chain/>. Zugriffen am 13.10.2025

Porter, M.E. (2014): Wettbewerbsvorteile, 8. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt und New York.

Welge, M.K., Al-Laham, A., Eulerich, M. (2024): Strategisches Management, 8. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.

5 AUTORENINFORMATION

Dr. Christopher Zerres ist Professor für Marketing an der Hochschule Offenburg.

Dr. Thomas Breyer-Mayländer ist Professor für Medienmanagement an der Hochschule Offenburg.