



# Einsatzmöglichkeiten und Grenzen der Portfolio- Planung zur Unternehmenssteuerung am Beispiel der 9-Felder-Portfolio-Matrix von McKinsey

*Holger Blumhof*

*Mat.-Nr. 9998058*

*E-Mail: Uni@Blumhof.de*

*19.05.2001*



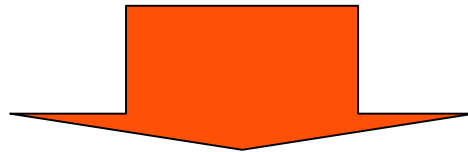


Quelle: Fiedler (1998), S. 24,  
leicht modifiziert

# Planungsfelder

**Operative Planung: „to do the things right“**

**Strategische Planung: „to do the right things“**



**Operativ sollen die Dinge richtig umgesetzt werden, die strategisch festgelegt wurden.**

# **Deshalb!!!**

**Wichtig sind geeignete Instrumente und  
Analysetools, auf denen ein Unternehmen eine  
Strategische Planung aufsetzen kann**

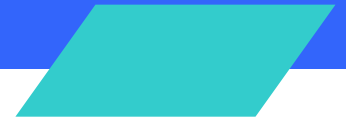
**(z. B. Portfoliotechnik).**

**Die Portfoliotechnik ist geeignet,**

- als Analyseinstrument einen Überblick über die Unternehmenssituation zu geben, anstatt die einzelnen Probleme einzelner Produkte zu beschreiben
- Strategieentscheidungen abzuleiten

## Entstehung

- Ausrichtung des Vorgängermodells BCG-Portfolio auf zwei Erfolgsfaktoren: relativer Marktanteil und Marktwachstum
- Reichte in der Praxis oft nicht, qualifizierte Entscheidungen abzuleiten
- Anfang der 70er Jahre Weiterentwicklung durch US-Konzern General Electric und McKinsey
- 2 Dimensionen: Marktattraktivität und Wettbewerbsstärke
- Dimensionen beruhen auf einer Vielzahl von einzelnen Erfolgsfaktoren

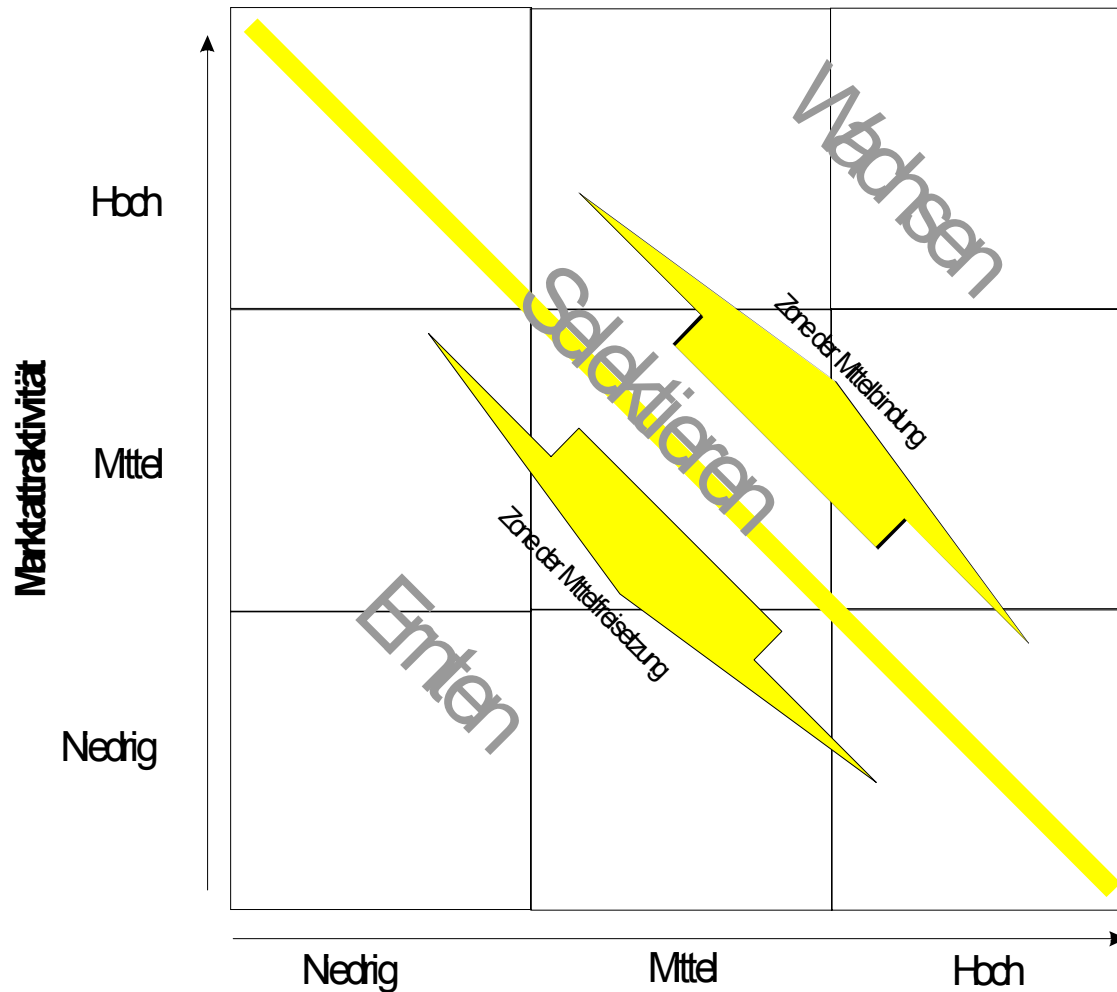


Bei der Marktattraktivität stehen branchenspezifische, vom Unternehmen nicht oder nur indirekt beeinflussbare Faktoren wie z. B. das Marktpotential, Marktqualität, Energie- und Rohstoffversorgung sowie die Umweltsituation im Mittelpunkt

Die Wettbewerbsstärke lässt sich durch die relativen Wettbewerbsvorteile in den Bereichen relative Marktposition , relatives Produktionspotential , relatives F&E-Potential , relatives Produktionspotential beurteilen



# McKinsey-Portfolio



Relative Wettbewerbsvorteile der Unternehmung  
in bezug auf die einzelnen SGF

Quelle:  
Mayer/Liessmann/Freidank  
(1999), S. 198, leicht modifiziert

## 3 Einsatzmöglichkeiten:

1. **Statische Strategieplanung**
2. **Dynamische Strategieplanung**
3. **Konkurrenzanalyse**

# Statische Strategieplanung

**Marktattraktivität**

Spezialisieren Nischensuchen Akquisitionen erwägen	Schwächen identifizieren Stärken ausbauen	Wachstum Vorherrschaft anstreben Investitionen maximieren
Spezialisieren Nischensuchen Marktaustritt erwägen	Wachstumssegmente identifizieren Spezialisieren Selektiv investieren	Wachstumssegmente identifizieren Stark investieren Wettbewerbsposition halten
Zeit des Marktaustritts festlegen und veräußern	Produktlinien kürzen Investitionen minimieren Veräußerung vorbereiten	Cash Flow anstreben Investieren, um Position zu halten

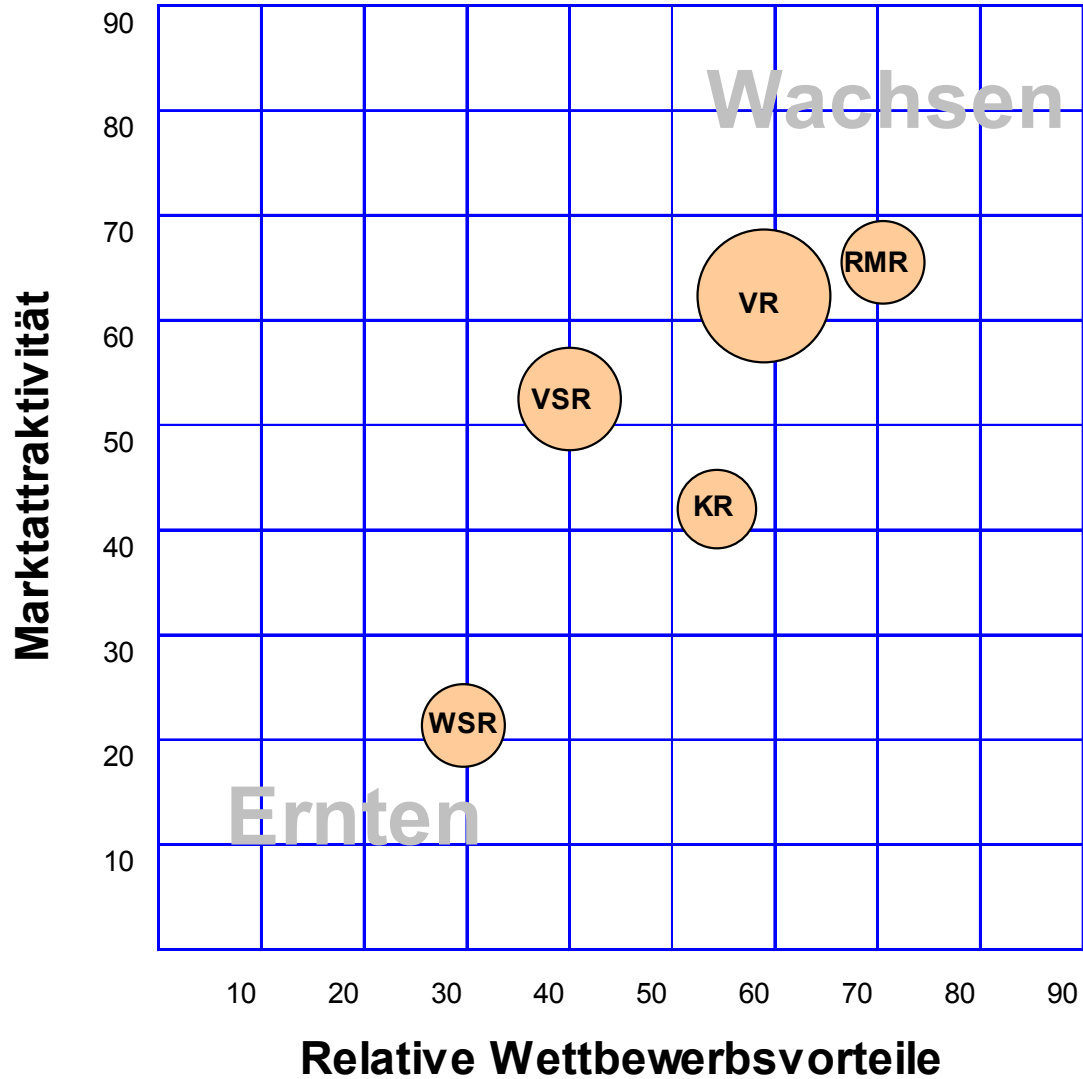
**Relative Wettbewerbsvorteile der Unternehmung  
in bezug auf die einzelnen SGF**

Quelle: Fink, Prof. Dr. D.  
(2000), S. 42

# Statische Strategieplanung

	Gewichtung	Bewertung					Wert					Max-Wert
		Vollmilch-Schokoriegel	Knusperriegel	Weiß-Schokoriegel	Vollkorn-Riegel	Raffaello-Musli-Riegel	Vollmilch-Schokoriegel	Knusperriegel	Weiß-Schokoriegel	Vollkorn-Riegel	Raffaello-Musli-Riegel	
<b>Marktattraktivität</b>												
Marktwachstum	5	2	4	2	4	5	10	20	10	20	25	25
Marktgröße	3	3	3	1	3	5	9	9	3	9	15	15
Markteintrittskosten	2	1	3	3	3	4	2	6	6	6	8	10
Konkurrenzsituation	3	3	4	2	3	5	9	12	6	9	15	15
Soziale Attraktivität	1	2	3	2	5	4	2	3	2	5	4	5
Rohstoffattraktivität	2	4	3	2	5	2	8	6	4	10	4	10
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>40</b>	<b>56</b>	<b>31</b>	<b>59</b>	<b>71</b>	<b>80</b>
<b>Branchenattraktivität</b>												
Relativer Marktanteil	5	3	2	1	4	5	15	10	5	20	25	25
Produktqualität	3	4	4	2	4	5	12	12	6	12	15	15
Arbeitsorganisation	2	2	3	2	5	4	4	6	4	10	8	10
Vertrieb	2	3	3	2	4	4	6	6	4	8	8	10
Finanzielles Ergebnis	4	4	2	1	3	2	16	8	4	12	8	20
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>53</b>	<b>42</b>	<b>23</b>	<b>62</b>	<b>64</b>	<b>80</b>

# Statische Strategieplanung



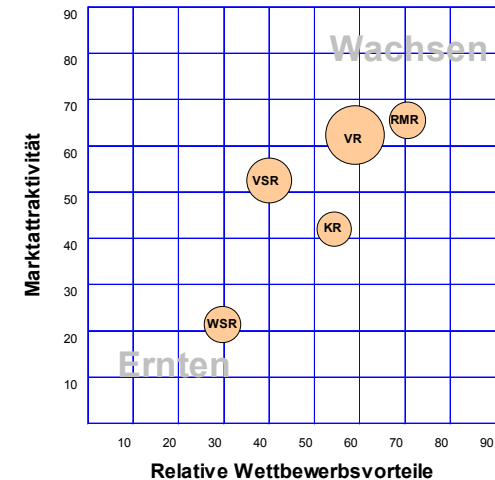
## Handlungsempfehlungen

### Vollmilch-Schokoriegel:

- Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategie
- Marktaustritt vorbereiten (unsinnig, da finanzielles Ergebnis gut)
- Produktivität steigern und Investitionen kürzen

### Knusperriegel:

- Selektive Strategie
- Selektiv investieren
- Produktivität steigern



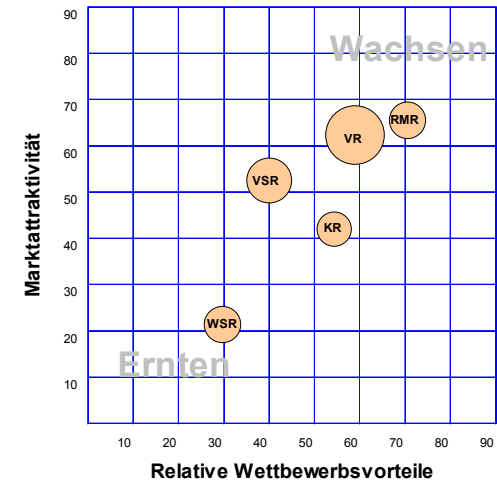
## Handlungsempfehlungen

### Weißer-Schokoriegel:

- Selektive Strategie
- Da Finanzergebnis schlecht, selektiv investieren
- Langfristig an Ausstieg denken

### Vollkorn-Riegel:

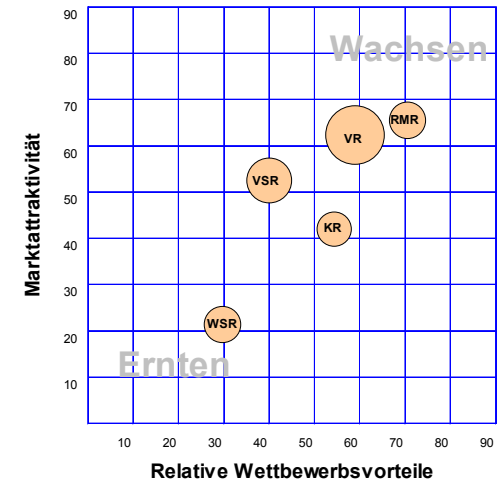
- Investitions- und Wachstumsstrategie
- Stärken ausbauen
- Qualität, Vertrieb und Ergebnis verbessern



## Handlungsempfehlungen

### Raffaello-Müsli-Riegel:

- Investitions- und Wachstumsstrategie
- Vorherrschaft anstreben
- Investitionen maximieren
- Rohstoffsituation verbessern



# Dynamische Strategieplanung

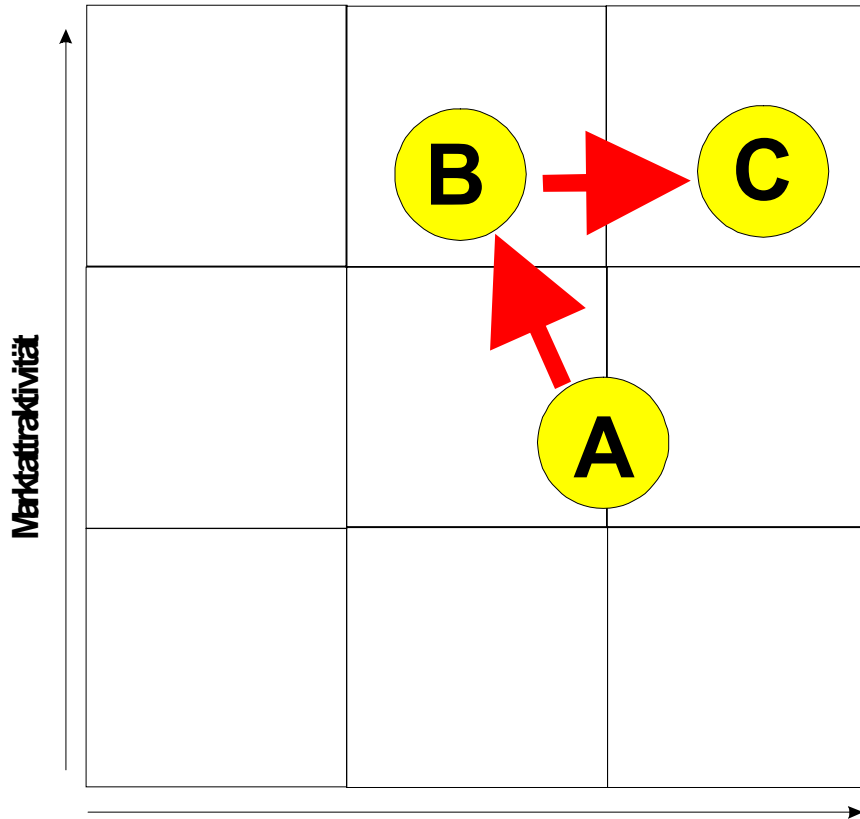
## Bisher:

- statischen Momentaufnahme der Märkte Vorherrschaft anstreben
- keine Berücksichtigung der Dynamik und der hieraus abzuleitenden Trends der Märkte

## Deshalb:

- im Rahmen dynamischer Analysen eine Trendprognose für die externen, marktbezogenen Faktoren erstellen, auf dessen Grundlage strategische Maßnahmen vorgenommen werden können

# Dynamische Strategieplanung



Relative Wettbewerbsvorteile der Unternehmung  
in bezug auf die einzelnen SGF

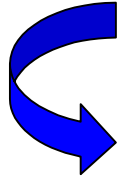
Quelle: Fink, Prof. Dr. D.  
(2000), S. 44

## Vorgehensweise

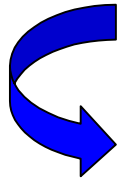
- b. Ermittlung des Marktpotentials, der Marktstruktur und der Umweltbedingungen, denen das eigene Unternehmen am Ende des zugrunde gelegten Planungszeitraums voraussichtlich gegenüberstehen wird
- c. Optimale zukünftige Positionierung festlegen

Auf dieser Grundlage gilt es dann, konkrete Maßnahmen zu formulieren, die das Unternehmen in diese Position (C) führen werden.

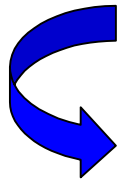
# Konkurrenzanalyse



Ein wesentliches Element der strategischen Planung ist die Auseinandersetzung mit den Zielen, Strategien und Handlungsweisen der relevanten Wettbewerber



Eine Darstellung des Gesamtportfolios der relevanten Konkurrenzunternehmen bildet eine gute Grundlage zur Einschätzung ihrer strategischen Möglichkeiten und evtl. Handlungsweisen.



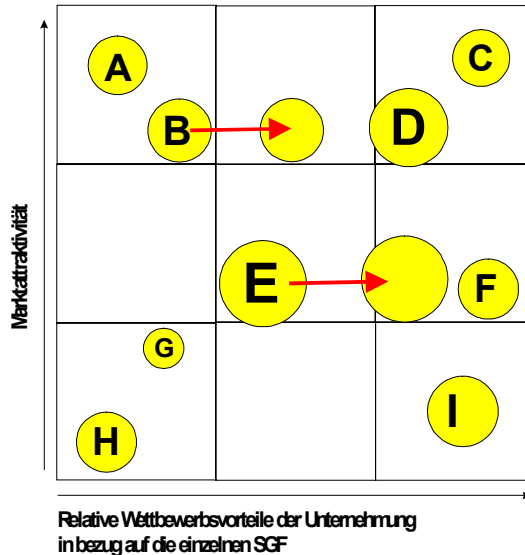
Ziel: Ein strategisches Wettbewerbsprofil erstellen, das aufzeigt, inwieweit ein Wettbewerber mit seiner aktuellen Position zufrieden erscheint, wo er auf Wettbewerbsvorteile hofft, wie stark und mit welchen Maßnahmen er auf die Strategien des eigenen Unternehmens reagieren wird.



# Konkurrenzanalyse

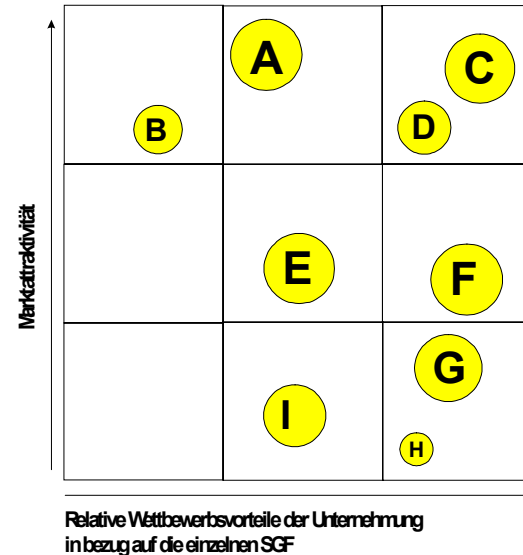
## Eigenes Portfolio

Quelle: Fink, Prof. Dr. D. (2000), S. 46



## Konkurrenz-Portfolio

Quelle: Fink, Prof. Dr. D. (2000), S. 47



- Geschäftsfeld A: Selektive Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition, andernfalls Aufgabe dieser Aktivität
- In B und E sollte das Unternehmen anstreben, seine Konkurrenten zu überholen
- In C, D und F sollten zunächst die Aktionen der Konkurrenten beobachtet werden
- In G und H ist aufgrund der geringen Marktattraktivität und der schwachen Wettbewerbsposition eine Desinvestition angeraten
- In I muss das Unternehmen anstreben, seine aktuelle Wettbewerbsvorteile mit begrenztem Ressourceneinsatz zu halten

# Beurteilung

- - Sehr aufwendige Datenbeschaffung
    - Lediglich zweidimensionale Darstellung komplexer wirtschaftlicher Sachverhalte
    - Strategisches Management beruht nicht nur auf Matrizendarstellungen
  - +
  - Einfache und verständliche Darstellung
  - Leichte Kommunizierbarkeit
  - Portfoliomodelle bieten eine anschauliche Grundlage für die Analyse strategischer Zusammenhänge
- ➔ geeignetes, komplexes und fundiertes Hilfsmittel zur Einschätzung der Geschäftsfelder und möglicher Strategien

*Ende*

**ENDE** **ENDE** **ENDE** **ENDE** **ENDE** **ENDE** **ENDE** **ENDE** **ENDE**

