



**Fachhochschule
Braunschweig/Wolfenbüttel**
- University of Applied Sciences -

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

Ausarbeitung im Rahmen der Vorlesung "Unternehmensführung II" von

Dipl.-Ing. Holger Blumhof

Wolfenbütteler Straße 68

38102 Braunschweig

Mat.-Nr. 9998058

E-Mail: Uni@Blumhof.de

08.05.2001

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	II
TABELLENVERZEICHNIS	II
1 PROBLEMSTELLUNG	1
2 GRUNDLAGEN DER PORTFOLIOTECHNIK	2
2.1 BEGRIFFSERKLÄRUNG.....	2
2.2 VORAUSSETZUNGEN FÜR DEN EINSATZ VON PORTFOLIOS	3
3 DAS MCKINSEY-PORTFOLIO.....	3
3.1 DAS VORGÄNGERMODELL: DAS BCG-PORTFOLIO	3
3.2 DAS MCKINSEY-PORTFOLIO (MARKTATTRAKTIVITÄTS-WETTBEWERBSSTÄRKEN- PORTFOLIO).....	6
3.2.1 <i>Inhalt und Aufbau des McKinsey-Portfolios</i>	6
3.2.2 <i>Analyse der Marktattraktivität und der Branchenattraktivität</i>	7
3.2.3 <i>Vorgehensweise</i>	8
4 EINSATZMÖGLICHKEITEN DES MCKINSEY-PORTFOLIOS	10
4.1 STATISCHE STRATEGIEPLANUNG.....	10
4.2 DYNAMISCHE STRATEGIEPLANUNG.....	11
4.3 KONKURRENZANALYSE.....	12
5 GRENZEN UND BEURTEILUNG DER PORTFOLIOANALYSE.....	14
LITERATURVERZEICHNIS	16

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Planungsfelder.....	1
Abbildung 2: Lebenszykluskurve.....	4
Abbildung 3: BCG-Matrix.....	5
Abbildung 4: McKinsey-Portfolio.....	6
Abbildung 5: Beispiel zum McKinsey-Portfolio.....	9
Abbildung 6: Strategische Handlungsempfehlungen.....	10
Abbildung 7: Dynamische Strategieplanung.....	11
Abbildung 8: Eigenes Portfolio.....	13
Abbildung 9: Konkurrenzportfolio.....	13

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ermittlung der Koordinaten.....	9
--	---

1 Problemstellung

Jedes Unternehmen, gleich, ob es sich um ein Produktions- oder Dienstleistungsunternehmen handelt, muß Informationen bzgl. der Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Zukunftsaussichten über die bestehenden Geschäftsfelder besitzen. Jedoch sind der Informationsbesorgung einige Schritte vorgelagert.



Abb. 1: Planungsfelder

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

Die Geschäftsfelder, die Kultur, die Ziele und die Ausrichtung des Unternehmens werden in einem Unternehmensleitbild fixiert und veröffentlicht. Hieraus wird eine Strategische Planung entwickelt, die eine grobe Zielausrichtung vorgibt und einen Zeitrahmen ab 3 bis 5 Jahren besitzt (Abb. 1). Konkretisiert wird die Strategische Planung in der Operativen Planung (entspricht der mittelfristigen Planung und hat einen Zeitrahmen von 1 bis 5 Jahren), wo die groben Vorgaben detaillierter ausgearbeitet werden. Beide Planungsebenen müssen eng miteinander verzahnt sein.

Die Unterjährige Planung, die aus ihrem Begriff heraus einen Zeitraum bis 1 Jahr umfasst, bricht die Vorgaben aus der Operativen Planung bis auf die einzelnen Kostenstellen herunter.

Das Wohl oder auch der Untergang eines Unternehmens wird in der Strategischen Planung festgelegt. Während die Literatur in der Operativen Planung von „to do the things right“, also „die Dinge richtig tun“, spricht, so nennt sie in der Strategischen Planung „to do the right things“¹, also „die richtigen Dinge tun. Dies bedeutet, daß operativ lediglich die Dinge richtig umgesetzt werden sollen, die strategisch festgelegt wurden. Der Stra-

¹ Fiedler (1998), S. 25; Deyle (1974), S. 40

tegischen Planung kommt folglich eine große Gewichtung zu. Hier werden die Weichen für die Zukunft gestellt.

Dementsprechend wichtig sind geeignete Instrumente und Analysetools, auf die eine Strategische Planung aufgesetzt werden kann.

2 Grundlagen der Portfoliotechnik

2.1 Begriffserklärung

Die Portfoliotechnik ist ein Instrument der Strategischen Planung. Weitere Instrumente sind beispielsweise die Strategische Bilanz oder die Produktlebenszyklusanalyse.

Zur Strategischen Bilanz zählt die sog. SWOT-Analyse (Strengths (Stärken), Weakness (Schwächen), Opportunities (Chancen), Threats (Gefahren)). Hier werden die Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken des Unternehmens bzgl. der Stellung im Markt und Wettbewerb beurteilt².

Die Produktlebenszyklusanalyse stellt die über den gesamten Lebensweg eines Produktes auftretenden Merkmale wie Einführungs-, Wachstums-, Reife-, Sättigungs- und Degenerationsphase, dazu aber auch den zum Lebenszyklus zugehörigen Entstehungszyklus (F & E, Prototypen u. a.) und den Beobachtungszyklus dar. Mit Hilfe von betriebswirtschaftlichen Daten und Marktdaten kann ein Produkt in eine bestimmte Lebensphase eingeordnet werden, womit im nächsten Schritt hieraus Strategien entwickelt werden können, um neue Produkte einzuführen oder die Produktion bzw. den Vertrieb auslaufender, nicht attraktiver Produkte einzustellen³.

Der Begriff „Portfolio“ stammt ursprünglich aus dem Bereich der Finanzwirtschaft. Markowitz war es, der 1952 die „optimale Zusammensetzung eines Wertpapier-Portefeuille unter Risiko- und Rendite-Gesichtspunkten betrachtete“⁴. Es ist einleuchtend, daß es im Allgemeinen wenig sinnvoll ist, nur Aktien einer Branche zu besitzen. Sinnvoller ist es, zur Risikominderung das angelegte Kapital über mehrere Branchen zu streuen.

Auch ein Unternehmen wird sich Gedanken über das Risiko und die Erfolgsaussichten ihrer Geschäftseinheiten machen. Die Portfoliotechnik ist als Analyseinstrument geeig-

² Vgl. Weber, J. (1999), S. 57

³ Vgl. Fiedler (1998), S. 33; Preißner, A. (1999), S. 25

⁴ Piontek (1996), S. 95; Weber, J. (1999), S. 80



net, einen Überblick über die Unternehmenssituation zu geben, anstatt die einzelnen Probleme einzelner Produkte zu beschreiben.

Aus einem Portfolio lassen sich Empfehlungen für eine Strategieentscheidung ableiten. Sie sind allerdings nicht dazu geeignet, die Strategien inhaltlich auszufüllen⁵

2.2 Voraussetzungen für den Einsatz von Portfolios

Unbedingte Voraussetzung für den Einsatz von Portfolio-Analysen ist die Bildung von sog. SGFs, den Strategischen Geschäftsfeldern⁶. Hierbei sind die Sparten, die SGFs, des Unternehmens im Hinblick auf segmentierte Märkte organisiert. Die Ausrichtung nach dem Markt bzw. nach dem Kunden sollte oberstes Gebot für das Unternehmen sein.

Nicht geeignet für eine Portfolio-Analyse sind SGEs, die Strategischen Geschäftseinheiten. Hierbei ist die Organisation nach den Produktlinien ausgerichtet⁷.

Für jedes einzelne SGF können danach andersartige Strategien festgelegt werden.

In der Literatur wird häufig fälschlicherweise der Begriff der SGE ebenso als Strategisches Geschäftsfeld verstanden. Eine klare Begriffsabgrenzung ist nur selten gegeben, jedoch ist allen gemein, daß die Strategischen Geschäftsfelder nicht als eine Vielzahl von Abteilungen, sondern als am Markt bzw. am Kunden orientierte Felder im Unternehmen gesehen werden sollen.

3 Das McKinsey-Portfolio

3.1 Das Vorgängermodell: Das BCG-Portfolio

Die als Unternehmensberatung bekannte Boston Consulting Group (BCG) entwickelte ein leicht verständliches Portfolio-Modell auf Basis des Produkt-Lebenszyklusses (Abb. 2), welches als Basis und Ursprung für das in Kapitel 3 dargestellte Portfolio von McKinsey gilt. Aus diesem Grund ist dieses Portfolio an dieser Stelle ausführlich beschrieben, da bereits hier Grundlagen für das McKinsey-Portfolio geschaffen wurden.

⁵ Vgl. Preißner, A. (1999), S. 18

⁶ Vgl. Reichmann, T. (1997), S. 421

⁷ Vgl. Mayer/Liessmann/Freidank (1999), S. 19, Vgl. Steinmüller, H (1999), S. 344

Es verwendet als unternehmensinterne Größe den relativen Marktanteil und als unternehmensexterne Größe das Marktwachstum⁸ (Abb. 3).

Werden die Achsen jeweils in die Bereiche niedrig und hoch eingeteilt, entstehen vier Felder.

Die Trennlinie zwischen hohem und niedrigem Marktwachstum wird häufig bei 10 %, bei

dem relativen Marktanteil bei 1,0 gezogen.

Die Betrachtung dieser beiden Größen ergibt für die Unternehmen die Zielsetzungen, ein Gleichgewicht der SGFs in wachsenden und stagnierenden Märkten zu schaffen und die einzelnen SGFs im Hinblick auf den Marktanteil zu fördern.

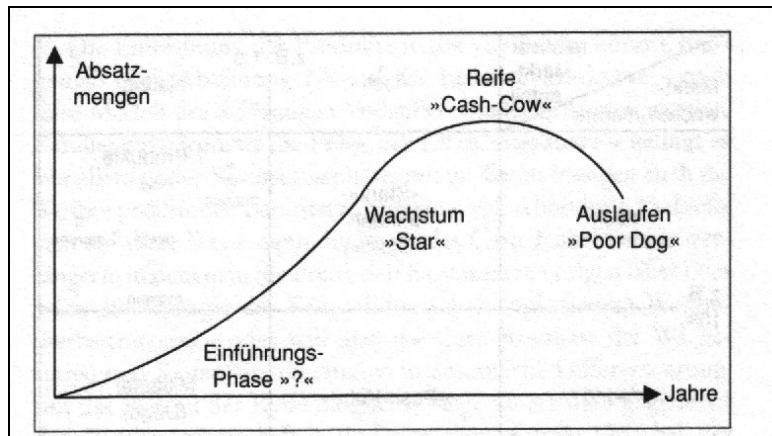


Abb. 2: Lebenszykluskurve

Quelle: Deyle (1996), S. 41

Die zu analysierenden Geschäftsfelder müssen nun im Koordinatensystem positioniert werden. Dabei stellt die Größe der Markierung den Umsatz dar.

Entsprechend der Eingruppierung werden unterschiedliche Strategien empfohlen, die auf den Normstrategien *Wachsen*, *Selektieren*, *Ernten* aufbauen.

Question Marks: Die Questions Marks, die Fragezeichen, besitzen einen niedrigen Marktanteil, jedoch weisen sie ein hohes Marktwachstum auf. Beides zusammen ist ein Indikator für ungenutzte Chancen.

Meistens handelt es sich hierbei um neue SGFs, die durch einen hohen Finanzbedarf auf dem Markt erst noch etabliert werden müssen.

Question Marks sollen den Wachstum von morgen bringen und erfordern dadurch hohe Investitionen zur Marktausweitung. Die Finanzierung erfolgt aus den Cash Cow – Produkten⁹.

⁸ Vgl. Küpper, H.-U. (1995), S. 86

⁹ Vgl. Holl (1998), Kap. 9/2.2, S. 3

Stars: Bei Stars handelt es sich um etablierte SGFs in einem attraktiven Markt. Ein Unternehmen sollte bestrebt sein, eine ausreichende Anzahl von Stars in ihrem Portfolio zu plazieren, um ihr Zukunftsgeschäft zu sichern.

Bei nachlassendem Marktwachstum sind Stars die Cash Cows von morgen, d. h. sie sollen den Cash Flow von morgen bringen.

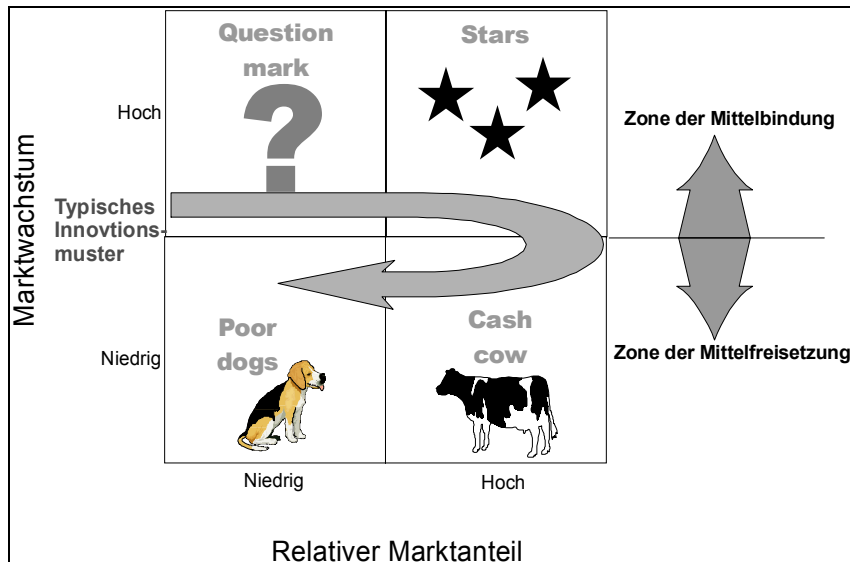


Abb. 3: BCG-Matrix

Quelle: Fiedler (1998), S. 31, leicht modifiziert

Cash Cows: Die Cash Cow verfügt über einen hohen Marktanteil und ein niedriges Marktwachstum.

Es handelt sich hierbei um etablierte SGFs in einem unattraktiv gewordenen Markt. Der Finanzbedarf ist aufgrund der geringen Konkurrenzbedrohung niedrig, die Ertragsituation ist sehr

gut¹⁰.

Da der Markt nicht mehr wächst, sollte der Cash Flow – Überschuß zur Entwicklung neuer bzw. zur Förderung nachwachsender Produkte eingesetzt werden.

Poor Dogs: Poor Dogs sind unattraktive SGFs in unattraktiven Märkten, deren Zukunftsaussichten schlecht sind. Die Ertragssituation muß nicht zwangsläufig negativ, sie kann auch ausgeglichen oder gut sein.

Investitionen sind nicht sinnvoll, Finanzmittel sollten für Stars oder Question Marks aufgewendet werden. Die Kapazitäten zur Produktion der Poor Dogs sollten ebenso anderen, erfolgversprechenden Produkten zur Verfügung gestellt werden.

Sollte der Cash Flow negativ sein, ist eine Elimination dringend geraten.

¹⁰ Holl (1998), Kap. 9/2.2, S. 4

3.2 Das McKinsey-Portfolio (Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio)

Die Beschränkung auf lediglich zwei Erfolgsfaktoren beim Boston Consulting Group (BCG) Portfolio reichte in der Praxis häufig nicht aus, qualifizierte Entscheidungen hieraus ableiten zu können.

So begann Anfang der 70er Jahre der US-Konzern General Electric, sich konkret mit

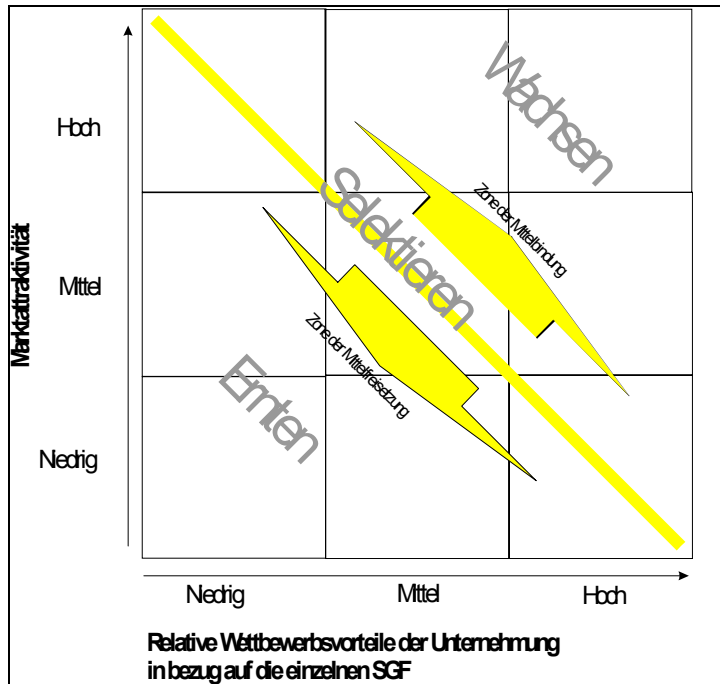


Abb. 4: McKinsey-Portfolio

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

den Ideen des BCG-Portfolios auseinander zu setzen¹¹. Das Unternehmen erkannte die Möglichkeiten, aus diesem Portfolio strategische Entscheidungen ableiten zu können. Der Gedanke festigte sich, das Geschäftsportfolio in zwei Dimensionen, der Marktattraktivität und der Wettbewerbsstärke, abzubilden. Das Management von General Electric vertrat dabei die Ansicht, dass diese Dimensionen auf einer Vielzahl von einzelnen Faktoren beruht. Aus diesem Grund beauftragte das Unternehmen die Mana-

gementberatung McKinsey & Company, die BCG-Matrix zu modifizieren und weiter zu entwickeln.

3.2.1 Inhalt und Aufbau des McKinsey-Portfolios

Grundlegender Unterschied, neben der detaillierten Beschreibung der Dimensionen, ist die Wahl der Bezugsgröße. Wird im BCG-Portfolio der Deckungsbeitrag bzw. der Cash Flow als zentrale Größe gewählt, so ist es im McKinsey-Portfolio der sog. Return on

¹¹ Fink, D (2000), S. 30

Investment (ROI). Der ROI drückt als Kapitalrendite das Verhältnis des Gewinns zum gesamten investierten Kapital aus ¹².

Statt einer 4-Felder-Matrix wird zur Veranschaulichung der Ergebnisse eine 9-Felder-Matrix verwendet.

Auf der Abszisse wird der relative Wettbewerbsvorteil der einzelnen strategischen Geschäftsfelder gegenüber der Konkurrenten, auf der Ordinate die jeweilige Marktattraktivität aufgetragen¹³. Beide Dimensionen werden mit Hilfe festgelegter Gesichtspunkten bewertet und durch eine Punkteskala in Niedrig, Mittel und Hoch eingeordnet..

Vergleichbar mit dem BCG-Portfolio können auch im McKinsey-Portfolio Zonen der Mittelfreisetzung und Mittelbindung unterschieden werden.

Dem Portfolio lassen sich allgemeine Strategien zuordnen. Ausgehend von der Diagonalen, die eine Selektion vorschlägt, wird oberhalb der Diagonalen ein Ausbau, unterhalb ein Abschöpfen vorgeschlagen (Abb. 4).

3.2.2 Analyse der Marktattraktivität und der Branchenattraktivität

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 Mittelpunkt¹⁴.

Die einzelnen Dimensionen der Marktattraktivität sind im einzelnen¹⁵:

- I. Marktpotential: Künftiges reales Marktwachstum, Marktvolumen, ...
- II. Marktqualität: Rentabilität der Branche, Stellung im Markt-Lebenszyklus, Spielraum für Preispolitik, Technologisches Niveau und Innovationspotential, Schutzfähigkeit des technischen Know-how, Investitionsintensität, Wettbewerbssituation, Anzahl und Struktur potentieller Abnehmer, Verhaltensstabilität der Abnehmer, Eintrittsbarrieren für neue Anbieter, Anforderungen an Distribution und Service, Bedrohung durch Substitutionsprodukte, Wettbewerbsklima, ...
- III. Energie- und Rohstoffversorgung: Störungsanfälligkeit in der Versorgung von Energie und Rohstoffen, Beeinträchtigung der Wirtschaftlichkeit der Produktionsprozesse

¹² International Group of Controlling (1999), S. 134

¹³ Mayer/Liessmann/Freidank (1999), S. 198

¹⁴ Vgl. Baum, H.-G., Coenenberg, A. G., Günther, T. (1999), S. 195

¹⁵ Schröder, E. F. (1996), S. 245

durch Erhöhungen der Energie- und Rohstoffpreise, Existenz von alternativen Rohstoffen und Energieträgern, ...

- IV. Umweltsituation: Konjunkturabhängigkeit, Inflationsauswirkungen, Abhängigkeit von der Gesetzgebung, Abhängigkeit von der öffentlichen Einstellung, Risiko staatlicher Eingriffe, ...

Das Kriterium Marktwachstum wird in dem McKinsey-Portfolio durch die Branchenattraktivität ersetzt. Die Punkte, mit denen sich relative Wettbewerbsvorteile erkennen lassen können, sind¹⁶:

- I. Relative Marktposition: Marktanteil und seine Entwicklung, Größe und Finanzkraft der Unternehmung, Wachstumsrate der Unternehmung, Rentabilität, Risiko,
- II. Relatives Produktionspotential: Prozesswirtschaftlichkeit (Kostenvorteile aufgrund der Modernität der Produktionsprozesse, der Kapazitätsausnutzung, ...), Hardware (Standortvorteile, Lieferbedingungen, Kundendienst, ...), Energie- und Rohstoffversorgung (Kostensituation der Energie- und Rohstoffversorgung, ...)
- III. Relatives F&E-Potential: Stand der Grundlagenforschung, Innovationspotential, ...
- IV. Relatives Produktionspotential: Qualität der Führungssysteme, Innovationsklima, ...

3.2.3 Vorgehensweise

Zunächst muss das Unternehmen die Bewertungskriterien wählen, die es zur Beurteilung seiner SGF's als sinnvoll erachtet. Ist dies geschehen, so bietet sich eine verschiedenartige Gewichtung der einzelnen Kriterien an, denn nicht jedes Kriterium, das gewählt wurde, wird einen gleich starken Einfluss auf die SGF besitzen.

Hat man die Kriterien und deren Gewichtung festgelegt, erfolgt in der Praxis die Bewertung der Faktoren üblicherweise im Rahmen einer Diskussion mit Vertretern aus verschiedenen Unternehmensbereichen¹⁷. Dabei bietet sich an, auch Mitarbeiter aus Abteilungen an der Diskussion teilnehmen zu lassen, die sich normalerweise nicht mit der strategischen Planung befassen. In vielen Fällen ist es auch zweckmäßig, Außenstehende einzubinden. Die Bewertung kann sich an dem Schulnotensystem orientieren.

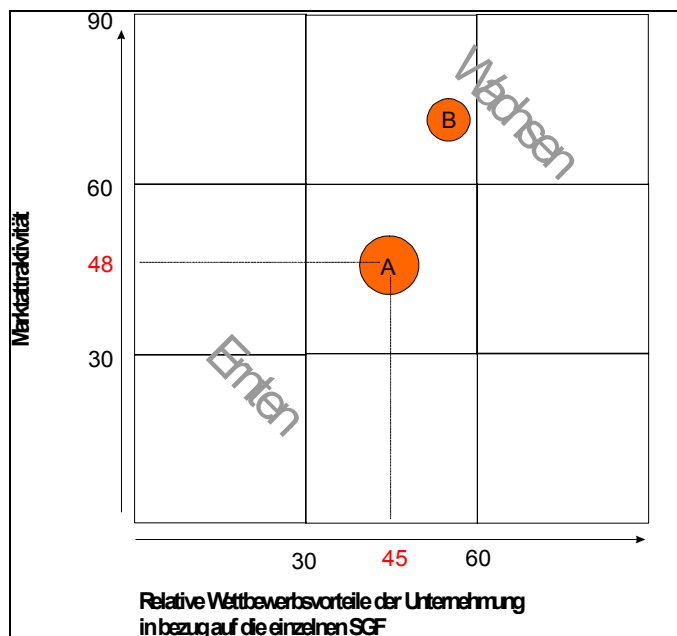
¹⁶ Baum, H.-G., Coenenberg, A. G., Günther, T. (1999), S. 193

¹⁷ Vgl. Fink, Prof. Dr. D. (2000), S. 34

Die Tabelle 1 zeigt für das Strategische Geschäftsfeld A einer Unternehmung beispielhaft die Ermittlung der notwendigen Koordinaten, die im zweiten Schritt in das Portfolio (Abb. 5) eingezeichnet werden.

	Gewichtung	Bewertung	Wert	Max-Wert
Marktattraktivität				
• Marktwachstum	5	4	20	25
• Marktgröße	3	3	9	15
• Markteintrittskosten	2	1	2	10
• Konkurrenzsituation	3	3	9	15
• Soziale Attraktivität	1	2	2	5
• Rohstoffattraktivität	2	3	6	10
Gesamtergebnis	16		48	80
Branchenattraktivität				
• Relativer Marktanteil	5	2	10	25
• Produktqualität	3	3	9	15
• Arbeitsorganisation	2	3	6	10
• Vertrieb	2	2	4	10
• Finanzielles Ergebnis	4	4	16	20
Gesamtergebnis	16		45	80

Tab. 1: Ermittlung der Koordinaten



Das SGF A kann nun in eine Matrix eingetragen werden. Zum Vergleich ist eine weitere SGF B eingezeichnet. Dabei spiegelt die Größe der Kreise die Gewinnbeiträge wider. Nach den im folgenden Kapitel dargestellten Handlungsempfehlungen sollte für das SGF A innerhalb einer selektiven Strategie eine Spezialisierung oder eine selektive Investition verfolgt werden.

Abb. 5: Beispiel zum McKinsey-Portfolio

4 Einsatzmöglichkeiten des McKinsey-Portfolios

4.1 Statische Strategieplanung

In Abhängigkeit ihrer Lage in der Matrix können den Geschäftsfeldern Normstrategien zugewiesen werden¹⁸. Grundsätzlich werden drei Strategietypen unterschieden werden:

- (1) Investitions- und Wachstumsstrategien
- (2) Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien
- (3) Selektive Strategien

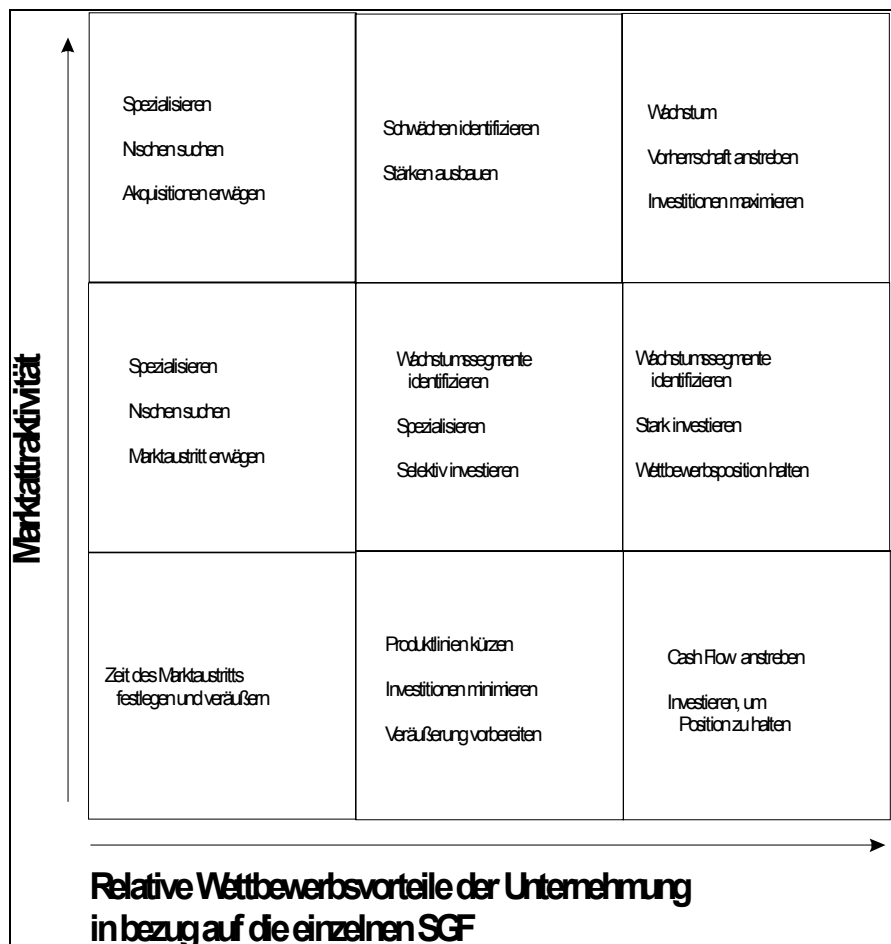


Abb. 6: Strategische Handlungsempfehlungen

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

¹⁸ Vgl. Fink, Prof. Dr. D. (2000), S. 40 ff, vgl. Baum, H.-G., Coenenberg, A. G., Günther, T. (1999), S. 196 ff

Investitions- und Wachstumsstrategien werden für die SGF's formuliert, die oberhalb der Diagonalen liegen¹⁹. In diesen Geschäftsfeldern gilt es, die eigene Wettbewerbssituation zu erweitern und Barrieren gegen Konkurrenzeintritte zu errichten. Da die Aktivitäten in diesen Geschäftsfeldern zur künftigen Wertsteigerung des Unternehmens beitragen, rechtfertigen sie hohe Investitionen. Durch die Sicherung und den Ausbau der Wettbewerbsvorteile werden hohe finanzielle Aufwendungen benötigt. Dadurch kann der Netto Cash Flow der SGF negativ sein.

Strategische Geschäftsfelder, die unterhalb der Diagonalen liegen, bergen aufgrund der vergleichsweise geringen Marktattraktivität und der relativ geringen Wettbewerbsstärke keine zukunftssträchtigen Potentiale. Hier liegt es nahe, eine Abschöpfungs- bzw. Desinvestitionsstrategie zu verfolgen. Solange positive Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden, sollten diese ohne weiteren Ressourceneinsatz maximiert werden. Sind die Deckungsbeiträge negativ, so sollte sich das Unternehmen aus diesem Geschäftsfeld zurückziehen.

Selektive Strategien werden für solche SGF's empfohlen, deren Position direkt auf der Diagonalen liegt. Hier kann man drei Unterstrategien unterscheiden: Offensiv-, Defensiv- und Übergangsstrategien.

Aufgrund der Normstrategien lassen sich die in der Abbildung 6 dargestellten Handlungen empfehlen.

4.2 Dynamische Strategieplanung

Die Ableitung der bisher dargestellten Handlungsempfehlungen beruht auf einer statischen Momentaufnahme der Märkte. Die Dynamik und die hieraus abzuleitenden Trends können so nicht berücksichtigt werden²⁰. Um dieser Problematik entgegenzuwirken, kann im Rahmen dynamischer Analysen eine Trendprognose für die externen, marktbezogenen Faktoren erfolgen, auf dessen Grundlage strategische Maßnahmen vorgenommen werden können.

Der erste Schritt besteht darin, das Marktpotential, die Marktstruktur und die Umweltbedingungen zu ermitteln, denen das eigene Unternehmen am Ende des zugrunde gelegten Planungszeitraums voraussichtlich gegenüberstehen wird. In der Regel erhält man

¹⁹ Vgl. Schröder, E. F. (1996), S. 248

²⁰ Vgl. Fink, Prof. Dr. D. (2000), S. 44

mehrere Konstellationen. Für alle Szenarien sollten Handlungspläne aufgestellt werden. Zunächst ist das Ziel jedoch herauszufinden, ob ein Geschäftsfeld innerhalb des Planungszeitraums seine Attraktivität beibehält, steigert oder verliert.

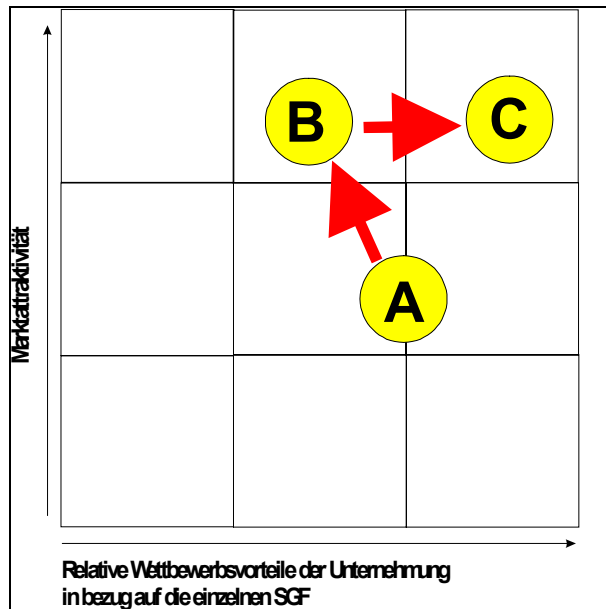


Abb. 7: Dynamische Strategieplanung

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

Im nächsten Schritt muss für jedes Geschäftsfeld eine optimale zukünftige Positionierung entwickelt werden. Das bedeutet, dass der angestrebte Grad der relativen Wettbewerbsstärke definiert werden muss. Auf dieser Grundlage gilt es dann, konkrete Maßnahmen zu formulieren, die das Unternehmen in diese Position führen werden.

In Abbildung 7 bildet die aktuelle Position A den Ausgangspunkt dar. Im nächsten Schritt wird die zukünftige Position in diesem Geschäftsfeld bestimmt, so wie sie sich darstellen

würde, wenn die derzeitige Strategie beibehalten würde. Folge wäre ein Rückgang der eigenen Wettbewerbsstärke auf einem Markt zunehmender Attraktivität. Auf dieser Grundlage muss nun entschieden werden, welche zukünftige Position angestrebt werden soll und mit welchen strategischen und operativen Maßnahmen dies erreicht werden kann, z. B. Erhöhung der eingesetzten Ressourcen.

Aus der Abbildung wird deutlich, dass ein Unternehmen auf die externen Faktoren, die die Attraktivität bestimmen, keinen Einfluss nehmen kann. Lediglich die internen Stärken können angepasst werden.

4.3 Konkurrenzanalyse

Ein wesentliches Element der strategischen Planung ist die Auseinandersetzung mit den Zielen, Strategien und Handlungsweisen der relevanten Wettbewerber²¹. Eine Darstellung des Gesamtportfolios der relevanten Konkurrenzunternehmen bildet eine gute

²¹ Fink, Prof. Dr. D. (2000), S. 46

Grundlage zur Einschätzung ihrer strategischen Möglichkeiten und evtl. Handlungsweisen.

Eine Konkurrenzanalyse kann in vier Schritten erfolgen:

- (1) Beschreibung der Strategien der Wettbewerber.
- (2) Beschreibung der wesentlichen Ressourcen und Kernkompetenzen, über die diese Unternehmen in der Vergangenheit verfügen konnten und die sie zur Umsetzung der in (1) beschriebenen Strategien eingesetzt haben.
- (3) Prognose der wichtigsten Ressourcen und Kernkompetenzen, die den Wettbewerbern in Zukunft zur Verfügung stehen werden und Ermittlung ihrer voraussichtlichen Strategien.
- (4) Charakterisierung der vermuteten Beweggründe der Wettbewerber.

Auf dieser Basis kann nun ein strategisches Wettbewerbsprofil erstellt werden, 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.

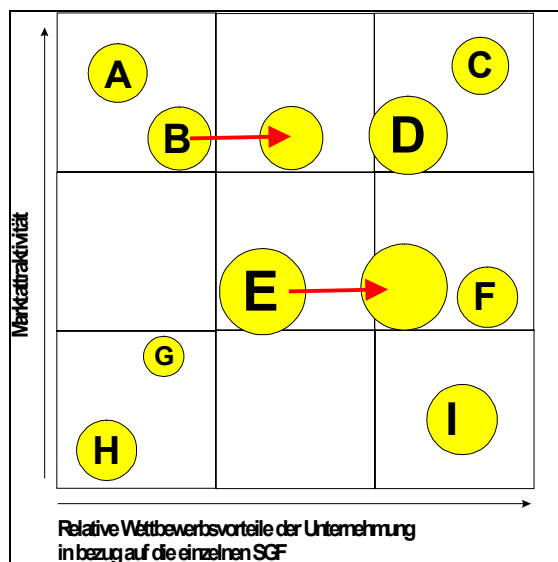


Abb. 8: Eigenes Portfolio

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

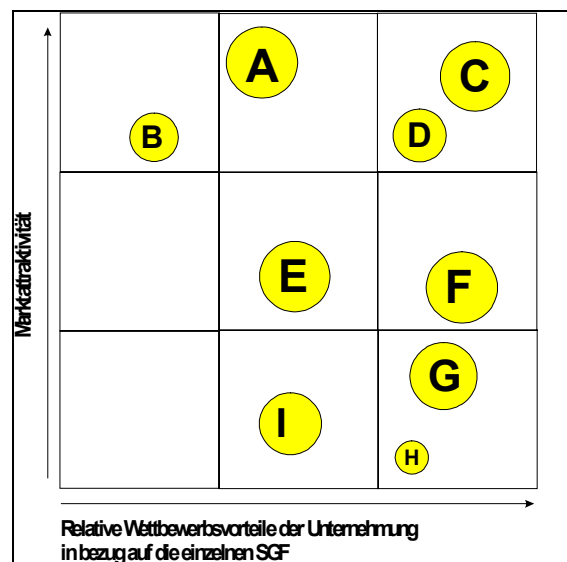


Abb. 9: Konkurrenzportfolio

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

Die Abbildungen 8 und 9 zeigen, welche strategische Maßnahmen aus der Konkurrenzanalyse abgeleitet werden können²². In Abb. 8 ist das Portfolio des eigenen Unternehmens dargestellt, in Abb. 9 das Portfolio des wichtigsten Konkurrenten bzw. eine Aggregation mehrerer Konkurrenten.

Demnach muss im Geschäftsfeld A eine selektive Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition erfolgen, andernfalls sollte diese Aktivität aufgegeben werden. 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.

5 Grenzen und Beurteilung der Portfolioanalyse

Vor allem die zweidimensionale Darstellung komplexer wirtschaftlicher Sachverhalte, die Marktabgrenzung²³, die Datenbeschaffung und die Vorgabe von Normstrategien bergen kritische Aspekte²⁴. Strategisches Management beruht nicht nur auf Matrizendarstellungen. Doch genau hier liegt auch wiederum der Vorteil, nämlich in der einfachen und verständlichen Darstellung und der leichten Kommunizierbarkeit.

Eine spezielle Problematik des Ansatzes von McKinsey ist die sehr aufwendige Datenbeschaffung, die zur Bestimmung der Marktattraktivität und des relativen Wettbewerbsvorteile notwendig sind. Dadurch erhöht sich auch die Komplexität der Analyse.

Aufgrund der mit der Bewertung der Faktoren verbundenen Subjektivität kann es in der Praxis dazu kommen, dass ein Geschäftsfeld von unterschiedlichen Managergruppen unterschiedlich eingestuft wird. Gerade wenn die Informationslage unzureichend ist oder verschiedene Meinungen in der Diskussionsgruppe vorherrschen, neigen die Befragten zu einer mittleren Bewertung.

Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, Beurteilungsstandards aufzustellen, die gewährleisten, dass jedes Geschäftsfeld nach einem einheitlichen Muster bewertet wird und somit die resultierende Matrix eine notwendige Vergleichbarkeit besitzt.

²² Vgl. Fink, Prof. Dr. D. (2000), S. 48

²³ Vgl. Baum, H.-G., Coenenberg, A. G., Günther, T. (1999), S. 209

²⁴ Vgl. Fink, Prof. Dr. D. (2000), S. 48

Trotz dieser Einwände können Portfoliomodelle eine anschauliche Grundlage für die Analyse strategischer Zusammenhänge bieten. Mit ihnen können Beziehungen zwischen strategischen Einheiten verdeutlicht werden.

Daher kann die Portfolioanalyse von McKinsey nur den Anspruch erheben, ein geeignetes, komplexes und fundiertes Hilfsmittel zur Einschätzung der Geschäftsfelder und möglicher Strategien zu sein.



Literaturverzeichnis

Baum, H.-G., Coenenberg, A. G., Günther, T. (1999)

Strategisches Controlling, 2. Aufl., Stuttgart 1999

Deyle, Dr. A. (1996)

Controller Handbuch, 4. Aufl., Gersthofen 1996

Fiedler, R. (1998)

Einführung in das Controlling, 1. Aufl., Oldenburg 1998

Fink, Prof. Dr. D. (2000)

Die Ansätze der großen Unternehmensberater, München 2000

Holl, H.-G. (1998)

Controlling – das Unternehmen mit Zahlen führen, Band 2, Kissing 1998

International Group of Controlling (1999)

Controller-Wörterbuch, Stuttgart 1999

Küpper, H. U. (1995)

Controlling, Stuttgart 1995

Mayer, E./Liessmann, K./Freidank, C.-C. (1999)

Controlling – Konzepte, 4. Aufl., Wiesbaden 1999

Piontek, Dr. J. (1996)

Controlling, 1. Aufl., München 1996

Preißner, A. (1999)

Praxiswissen Controlling, 1. Aufl., München 1999



Reichmann, T. (1997)

Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 5. Aufl., München 1997

Schröder, E. F. (1996)

Modernes Unternehmens-Controlling, 6. Aufl., Kiehl, Ludwigshafen 1996

Steinmüller, P. H. (1999)

Die neue Schule des Controllers, Band 2, 1. Aufl., Stuttgart 1999

Weber, J. (1999)

Einführung in das Controlling, 8. Aufl., Stuttgart 1999.

