

Dietram Schneider/Peter Pflaumer (Hrsg.)

Power Tools

Dietram Schneider/Peter Pflaumer (Hrsg.)

Power Tools

Management-, Beratungs-
und Controllinginstrumente



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme
Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei
Der Deutschen Bibliothek erhältlich

1. Auflage Dezember 2001

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2001

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 2001

Lektorat: Susanne Kramer

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN-13: 978-3-322-84462-0 e-ISBN-13: 978-3-322-84461-3
DOI: 10.1007/978-3-322-84461-3

Vorwort

Manager, Berater und Controller sind ständig auf der Suche nach Methoden, Instrumenten und Werkzeugen, um ihre Unternehmen, Geschäfte und Produkte zu vitalisieren und zu optimieren. Denn wie Produkte, Geschäfte und Unternehmen im Wettbewerb einer Selektion unterliegen, so sind auch sie, die Manager, Berater und Controller, einem anhaltenden Selektionsdruck ausgesetzt. Und dieser Druck wird noch steigen. Die Gründe liegen in der sich verschärfenden und globalen Markt- und Wettbewerbsdynamik, in der zunehmenden Transparenz wirtschaftlicher Prozesse aufgrund verbesserter Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten, in sinkenden Transaktionskosten sowie in – u. a. dadurch ausgelöst – steigenden Ansprüchen der verschiedenen Stakeholder. Zusammen mit Finanzanalysten, globalen Börsenplätzen und diverser Ratingagenturen, die jeden Fehler sofort bestrafen, sitzen sie Managern, Beratern und Controllern im Nacken und spornen zu möglichst hoher Performance an.

Hohe Performance im Geschäftsleben setzt jedoch – wie im Sport – gutes Equipment voraus. In der Vergangenheit mag Talent, Erfahrung (und im Geschäftsleben ein bestimmter Kapitalstock) ausgereicht haben, um eine akzeptable Leistung zu erbringen. Bei zunehmender Leistungsdichte entscheiden dagegen kleinste Unterschiede über Erfolg und Misserfolg. Im Hochleistungssport sind es häufig Material und/oder Ausrüstung, die den Ausschlag geben. Im Geschäftsleben ist es, sieht man von Beziehungen, Glück usw. ab, das methodische Instrumentarium, das zum entscheidenden Engpassfaktor wird.

Genau an dieser Stelle setzt „Power Tools“ an. Es soll einen Über- und Einblick in die Vielfalt von nachhaltigen und überlegenen Management-, Beratungs- und Controllinginstrumenten und -methoden geben. Dabei geht es nicht nur um die Beschreibung des „state of the art“. Vielmehr werden auch instrumentelle Fort- und Weiterentwicklungen sowie Neuentwicklungen angeboten und zur Diskussion gestellt. Vielfach gehören sie zum festen Instrumentenspektrum in der Methodenkiste erfolgreicher Unternehmen und Beratungsgesellschaften.

Im ersten Teil werden „Power Tools“ für die Analyse und vor allem für die Optimierung und Vitalisierung von Geschäften und Produkten vorgestellt. Hierfür ist in der Praxis die Sammlung, Auswertung und Interpretation umfangreicher Daten- und Informationsmengen erforderlich. Teil zwei gibt einen Überblick über mögliche Werkzeuge, die dabei zum Einsatz kommen können. Darüber hinaus wird jeder Manager, Berater und Controller die Erfahrung bestätigen, dass sich gerade die Vorgehensweise bei der praktischen Implementierung von Methoden und Instrumenten oft als wichtige Basis für deren nachhaltigen Einsatz und Erfolg erweist. Eine spezifische Problematik ergibt sich, wenn im Zuge aktueller M&A-Aktivitäten verschiedene (u. a. technische) Systeme und Kulturen harmonisiert bzw. integriert werden sollen. Teil drei bietet Hilfestellungen für das dafür erforderliche „Implementierungs- und Integrationsmanagement“.

„Power Tools“ wendet sich einerseits an Manager, Berater und Controller, die ihr bisheriges methodisches Instrumentarium überprüfen, ergänzen und gegebenenfalls verbessern wollen. Andererseits kann „Power Tools“ auch für Lehrende, Lernende und Studierende auf dem Gebiet der Wirtschaftswissenschaften, der Managementlehre sowie des Controlling ein wertvoller Begleiter sein, um vor allem die Methodenkompetenz zu stärken. Sie alle profitieren vom Wissen, welches die Autoren den Lesern im Sinne theoretisch wie praktisch fundierter Methoden und Instrumente „von der Praxis für die Praxis“ zur Verfügung stellen.

Dem Anspruch gerecht zu werden, theoretisch wie praktisch fundierte Methoden und Instrumente „von der Praxis für die Praxis“ zu präsentieren, versuchten die Herausgeber u. a. durch die Wahl der Autoren gerecht zu werden. So handelt es sich bei den Autoren zum einen um erfolgreiche Manager, Berater und Controller aus bekannten Unternehmen und Beratungsgesellschaften. Zum anderen stammen sie aus Universitäten und Hochschulen, wo sie an der wissenschaftlichen und gleichzeitig praxisorientierten Systematisierung, Entwicklung und Weiterentwicklung von Methoden und Instrumenten arbeiten.

Eine Besonderheit von „Power Tools“ liegt darin, dass mehrere der Methoden und Instrumente im Kompetenzzentrum für Unternehmensentwicklung und -beratung e. V. (KUBE) entweder entwickelt und weiterentwickelt wurden (und werden) oder im KUBE in Kooperationsprojekten mit der Praxis im Einsatz sind. Eine Liste aktueller Projekte findet der Leser unter der KUBE-Internetadresse www.kube-ev.de und dort unter der Rubrik „Projekte“.

KUBE als institutionalisierte Know-how- und Projektplattform für Unternehmens- und Beratungspraktiker sowie Wissenschaftler eröffnet eine integrierte praktisch-wissenschaftliche Perspektive für die Anwendung, Entwicklung und Weiterentwicklung von Management-, Beratungs- und Controllingmethoden und -instrumenten. Hiervon profitieren „Power Tools“ und seine Leser gleichermaßen. Denn mehrere Beiträge stammen aus konkreten und bislang nicht veröffentlichten Praxisprojekten, die im KUBE-Verbund bearbeitet wurden.

Dieses Buch wäre ohne die Unterstützung zahlreicher Helfer nicht zu realisieren gewesen. Ihnen wollen wir an dieser Stelle besonders herzlich danken. Zu nennen sind vor allem die 47 Autoren, die mit ihren Beiträgen und ihrem dabei gezeigten Engagement ganz wesentlich zum Gelingen von „Power Tools“ beigetragen haben. Unser Dank gilt außerdem den Beiräten im KUBE. Sie haben einen großen Umfang der dargestellten Methoden und Instrumente durch entsprechende Projekte mit uns fort- und weiterentwickelt und transferieren ihr gesammeltes Projekt-Know-how an den Leser. Für die unermüdliche Kleinarbeit, die mit der Anfertigung einzelner Textstellen, Abbildungen und Recherchen bis zur formalen Vereinheitlichung der Beiträge verbunden ist, bedanken wir uns ganz besonders bei Sonja Steur und Volker Seitz, die uns so auf vielfältige Weise unterstützt haben. Schließlich gilt unser Dank Ulrike Vetter und Susanne Kramer vom Gabler Verlag für die kompetente verlagsseitige Betreuung.

Kempten und Dietramszell, im Oktober 2001

*Dietram Schneider
Peter Pflaumer*

Inhalt

Vorwort	5
I. Power Tools für die Vitalisierung von Geschäften und Produkten	11
Geschäftsfeldanalyse mit Portfolios.....	13
<i>Bernd Camphausen</i>	
Geschäftsvitalisierung mit Success Resource Deployment – SRD.....	27
<i>Dietram Schneider</i>	
Business Planning mit Success Resource Deployment.....	39
<i>Thomas Hein, Jürgen Reimann, Siegfried Rothenberger</i>	
Success Resource Deployment (SRD) im Personal- und Bildungsmanagement – Ergebnisse einer empirischen Studie.....	49
<i>Patricia Pachner, Dietram Schneider, Friedrich Werdich</i>	
Produktivitätsanalyse und Produktivitätssteigerung in der Wertschöpfungskette.....	59
<i>Sebastian Vossman</i>	
Transaktionskostenanalyse und Wertschöpfungsarchitekturen.....	69
<i>Ulrich Schroers</i>	
Make-or-Buy-Portfolios für die Wahl zwischen Insourcing und Outsourcing.....	83
<i>Thomas Bräuner, Dietram Schneider</i>	
Balanced Scorecard als strategisches Führungsinstrument.....	91
<i>Edgar Wittmann</i>	
Power Tools in der Immobilienwirtschaft.....	103
<i>Ulf D. Laub</i>	
Target Costing – Konsequente Marktorientierung durch Zielkostenmanagement.....	117
<i>Rainer R. Friedrich, Heinz Kerksieck, Claudia Rossmann</i>	

Quality Function Deployment – QFD: Aufgabe, Methodenunterstützung und Umsetzung.....	131
<i>Volker Zimmermann</i>	
Wettbewerbsvorsprung mit Conjoint Measurement.....	143
<i>Katharina Jendritzky</i>	
MBO/LBO – Attraktive Alternative zum Verkauf an einen strategischen Investor.....	153
<i>Cornelius Baur, Hans Liebler</i>	
Beratungsunternehmen im Internet – eine nutzwertanalytische Bewertung.....	161
<i>Thomas Giehl, Ulrich Brenner</i>	
Personalisieren – Ein strategisches Instrument im E-CRM.....	169
<i>Joachim Hartung, Jan Edgar Hartung</i>	
II. Power Tools für die Daten- und Informationsanalyse.....	187
Data Mining.....	189
<i>Joachim Hartung, Guido Knapp</i>	
Data Warehouse.....	203
<i>Lienhard Hopfmann</i>	
Statistische Analyse- und Auswertungsprogramme.....	213
<i>Udo Bankhofer, Michael Krapp</i>	
Künstliche neuronale Netze im Data Mining.....	225
<i>Andreas Hilbert</i>	
Clusteranalyse.....	243
<i>Otto Opitz</i>	
Fuzzy Sets für Unternehmensentscheidungen.....	255
<i>Wolfgang Hauke</i>	
Verfahren für die Geschäftsprognose.....	267
<i>Rainer Feldmann, Thorsten Ziebach</i>	

Stichprobenverfahren unter unvollständiger Vorinformation.....	281
<i>Rainer Eichwede, Wolf Krumbholz</i>	
Stochastische Verfahren der Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung.....	291
<i>Peter Pflaumer</i>	
Gemeinkosten-Controlling mit SAP® R/3®.....	301
<i>Mesut Hincal</i>	
Power-Excel-Tools – SRD für Excel.....	315
<i>Michael Strey</i>	
III. Power Tools für das Implementierungs- und Integrationsmanagement.....	325
Projektmanagement in der Unternehmensberatung.....	327
<i>Andreas Gschmeidler, Bernd Lindner</i>	
Chestra – eine Anwendung bei Siemens Business Services.....	339
<i>Christopher Klein</i>	
Erfolgreiche Implementierung von Managementsystemen im Unternehmen.....	349
<i>Andreas Mann</i>	
Integriertes Qualitätsmanagement im Krankenhaus am Beispiel eines Krankenhausinformationssystems für ein operatives Zentrum.....	361
<i>Jürgen Stausberg, Karl-Heinz Jöckel</i>	
Cultural Change – eine Aufgabe in der M&A-Post-Integration-Phase.....	371
<i>Martin Gudacker</i>	
Integrationsmanagement bei Akquisitionen.....	385
<i>Manfred Schönacher</i>	
Outdoor-a.r.t. – Handlungsorientiertes Lernen als Beitrag zur Personal- und Organisationsentwicklung.....	393
<i>Tanja Beumler, Gustav Harder</i>	
Die Herausgeber und Autoren.....	403

I.
Power Tools für die
Vitalisierung von Geschäften und Produkten

Geschäftsfeldanalyse mit Portfolios

*Bernd Camphausen,
Fachhochschule Dortmund*

1. Prozess des Strategischen Managements
2. Portfolio-Analyse im Strategischen Management
 - 2.1 Ursprung des Portfolio-Gedankens
 - 2.2 Konzept der Strategischen Geschäftseinheiten (SGE's)
 - 2.3 Erfahrungskurve
 - 2.4 Produktlebenszykluskonzept
3. Klassische Portfolios
 - 3.1 Boston-Consulting-Group-Matrix
 - 3.2 McKinsey-Matrix
 - 3.3 Arthur-D.-Little-Matrix
4. Aussagekraft und -grenzen der klassischen Portfolios

Das Konzept der Portfolio-Analyse wurde Ende der 60er Jahre hoch aktuell. Die seitdem stürmisch vorangeschrittene Entwicklung strategischer Konzepte und Instrumente hat dafür gesorgt, dass die Portfolio-Analyse in letzter Zeit kaum mehr Interesse findet. In der Praxis ist sie jedoch nach wie vor stark verankert. Und sie hat dort mit Recht ihren Platz. Besonders auch im Zusammenhang mit der Diskussion um Shareholder/Stakeholder Value ist die Fokussierung auf die Kernkompetenzen des Unternehmens ein wichtiges Thema im Prozess des Strategischen Managements – und gerade dies ist ein wesentlicher Kerngedanke aller Portfolio-Ansätze.

Dieser Beitrag beschreibt die Entwicklung und den Stand der Portfolio-Analyse. Er soll somit zur Neubelebung der Diskussion über den Einsatz von Portfolios beitragen sowie Grenzen und Anwendungspotenziale aufzeigen.

1. Prozess des Strategischen Managements

Die Elemente des Strategischen Managementprozesses setzen sich aus den sechs Modulen zusammen, die in Abbildung 1 dargestellt sind.

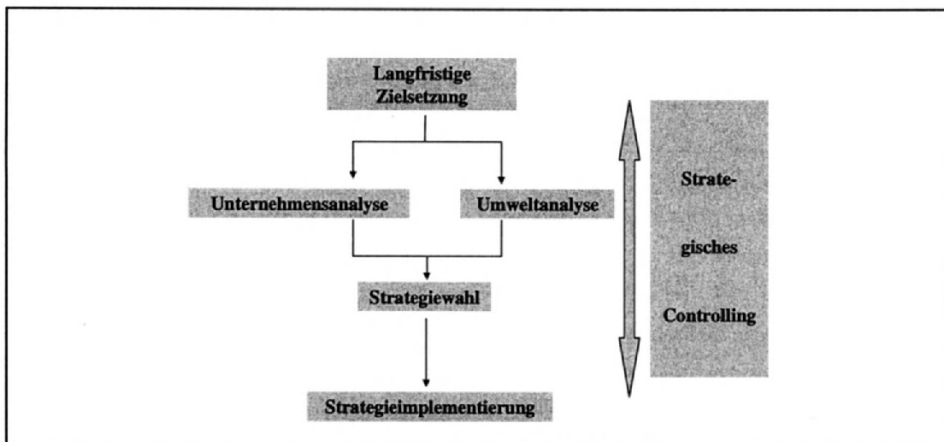


Abb. 1: Der Strategische Managementprozess

Bei den langfristigen Zielen geht es um die Vision des Unternehmens, die sich in nachfolgenden Stufen in Form von Unternehmensleitbildern und Unternehmenszielen darstellen und quantifizieren lässt. Eine weitere Konkretisierung erfolgt in den Geschäftsbereichszielen und den nachgelagerten Funktionszielen des Unternehmens.

Die Umweltanalyse fragt nach den externen mittel- und unmittelbaren Einflussfaktoren auf das Unternehmen. Die Unternehmensanalyse ermittelt die Stärken und Schwächen des Unternehmens, so dass künftig Stärken ausgebaut und die Schwächen abgebaut werden können. Zusammengeführt in der SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), sind Umwelt- und Unternehmensanalyse die Basis für die Strategiewahl als eine besonders herausfordernde Aufgabe für das Management. Hierbei bedient sich das Management einer Reihe von Werkzeugen, zu denen auch die diversen Portfolio-Konzepte gehören. Die tatsächliche Einführung bzw. Modifizierung bestehender Strategien ist die Aufgabe der Strategieimplementierung. Man konnte in jüngster Vergangenheit so manche Strategie sehen, die aufgrund unterschiedlicher Unternehmenskulturen innerhalb des Unternehmens, aber vor allem auch bei fusionierenden Unternehmen, kaum oder nur sehr schwer umgesetzt werden konnte (BMW/Rover, Daimler/Chrysler, Thyssen/Krupp).

Das Strategische Controlling begleitet den gesamten Prozess des Strategischen Managements, sorgt für den Einsatz der richtigen Instrumente und nimmt kritisch am Prozess teil.

Bei dem in Abbildung 1 dargestellten Managementprozess handelte es sich in der Vergangenheit um ein zeitlich hintereinander geschaltetes Vorgehen, das einmal pro Jahr im Unternehmen ablief. Diese Vorgehensweise ist heutzutage nicht mehr anzutreffen. Die Globalisierung, die Informationsdichte und die Kommunikationsgeschwindigkeit haben dafür gesorgt, dass diese Module parallel im Unternehmen behandelt werden. Auch geschieht dies nicht mehr zu einem bestimmten Zeitpunkt, sondern ist ein permanenter Prozess, der einer stetigen Überprüfung und Anpassung unterliegt. Gerade in Zeiten von Akquisitionen, Divestments und Joint Ventures/Allianzen ist weniger das stetige Wachstum und die Ergebnisverbesserung von innen heraus gefragt, sondern eher das externe Wachstum, verbunden mit Szenarien, die die strategische Unternehmensführung vor völlig neue Entscheidungen stellt. Vor diesem Hintergrund ist das Instrumentarium der strategischen Planung neu zu betrachten: Können derartige, klassische Planungshilfen auch gegenüber diesen neuen Herausforderungen bestehen? Schon vorab hierzu eine kurze Antwort: Ja, sie können bestehen und wertvolle Hilfe geben, wenn man auch ihre objektiv vorhandenen Grenzen mit berücksichtigt.

2. Portfolio-Analyse im Strategischen Management

2.1 Ursprung des Portfolio-Gedankens

Der Begriff des „Portfolio“ kommt aus der Finanzwirtschaft und ist verbunden mit dem Namen Harry M. Markowitz. Portfolio umschreibt als Ansatz für Entscheidungen unter Unsicherheit die optimale Zusammensetzung eines Wertpapier-Portefeuilles. Damit wird ein Wertpapierbündel bezeichnet, das nach bestimmten Kriterien wie Kapitalrendite und Risiko zusammenzustellen ist. Die Managementaufgabe besteht nun darin, entweder unter gleichem Risiko den maximalen Ertrag zu erzielen, oder bei gleichem Ertrag das Risiko zu minimieren. Dieses Abwägen von Chancen und Risiken wurde auf das Management von Unternehmen übertragen und in der Entwicklung strategischer Planungsinstrumente vielfältig genutzt. So entwickelte sich seit den 60er Jahren der Portfolio-Ansatz für die Untersuchung bestehender unternehmerischer Aktivitäten.

Vor der Einführung von Portfolio-Überlegungen waren Geschäfte eines Unternehmens häufig historisch bedingt und hatten sich nicht an den Markterfordernissen oder an übergeordneten unternehmerischen Zielen ausgerichtet. Zur Erhöhung der Flexibilität einzelner Geschäfte erschien es sinnvoll, aus größeren Unternehmen (im Sinne der Kriterien Produkt, Kunde, Region) autonome organisatorische Gebilde zu schaffen. Diese nannte man Profit Center. Ihr einziges gemeinsames Ziel war der Profit im Sinne der Gewinnmaximierung. Dieser alleinige Maßstab führte im Vergleich der Profit Center meist zu kurzfristigen und auf längere Sicht nachteiligen Entscheidungen. Um die Maximierung des jährliche Profits bemüht, vernachlässigten die Unternehmensleitungen oft die langfristigen und somit strategischen Ziele, und Synergien aus dem Unternehmensverbund blieben ungenutzt.

2.2 Konzept der Strategischen Geschäftseinheiten (SGE's)

Das Zerlegen eines Unternehmens in kleinere, operativ getrennt agierende, aber – im Unterschied zum reinen „Profit-Center-Denken“ – gleichzeitig zum gemeinsamen Wohl des Gesamtunternehmens beitragende Geschäftseinheiten, führte zu dem Konzept der Strategischen Geschäftseinheiten (SGE's) bzw. Strategic Business Units (SBU's). Hierbei gilt die General Electric Company (GE) als Vorreiter-Unternehmen. 1968 war GE in zehn Unternehmensbereichen mit jeweils ca. 1 Mrd. US-Dollar Umsatz gegliedert. Insgesamt zählte GE zum damaligen Zeitpunkt 43 Divisions und 175 Profit Center. Es ist leicht ersichtlich, dass eine gesamtstrategische Steuerung eines solchen Gebildes unmöglich war. Die neue Organisationsstruktur von GE zeigte nach der Implementierung von Strategischen Geschäftseinheiten 45 SBU's.

Für die Bildung von SGE's existieren keine festen Regeln, nicht einmal idealtypische Kriterien. Der größte Teil der in der folgenden Abbildung aufgezählten Faktoren sollten jedoch zutreffen, damit man von einer SGE ausgehen kann:

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Klare Identifikation von: <ul style="list-style-type: none"> - Kunde/Zielgruppe - Märkte - Produkt • Gleiche Wettbewerber • Wesentliche Funktionen der Wertschöpfungskette: <ul style="list-style-type: none"> - Einkauf - Vertrieb - Produktentwicklung/Anwendungstechnik • GuV-Verantwortlichkeit | <ul style="list-style-type: none"> - Region - Technik |
|--|---|

Abb. 2: Faktoren zur Bildung von SGE's

2.3 Erfahrungskurve

Die SGE's besitzen bestimmte Marktpositionen und kämpfen mit ihren Produkten und Dienstleistungen um die Kunden, die gleichzeitig von Wettbewerbern umworben werden. Der Kunde entscheidet sich zum Kauf aufgrund verschiedenster Parameter, wie beispielsweise Qualität, Markenimage, Lieferfähigkeit und auch Preis. Verfolgt das Unternehmen die Strategie, die Kostenführerschaft anzustreben, so ist der Preis die ausschlaggebende Größe, die über Umsatz und Marktanteil entscheidet. An dieser Stelle kommt die Erfahrungskurve ins Spiel. Die der Erfahrungskurve zugrunde liegende Lernkurve verengt den Blick auf die beiden Variablen produzierte Menge und Stückkosten. Ursprünglich 1925 im Flugzeugbau beobachtet, sinken die Montagekosten pro Flugzeug bei steigendem Fertigungsvolumen (Dunst). Dieser Lernkurveneffekt wurde im Zeitverlauf häufig empirisch nachgewiesen und auf fast alle Geschäftsprozesse erweitert. Aufgrund dieser Erweiterung spricht man von der

Erfahrungskurve, deren zentrale Aussage ist: Die Verdopplung der kumulierten Ausbringungsmenge lässt die eigenen Kosten des Unternehmens um 20 bis 30 % sinken. Das bedeutet im Allgemeinen für das Unternehmen mit dem größten Marktanteil einen dauerhaften Kosten- und damit Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz.

Hält man jedoch den Blick zu lange und ausschließlich auf die internen Betriebsabläufe im Sinne der Kostenreduzierung gerichtet, so kann dies zu Verkrustungen führen. Das Unternehmen verliert mit der Zeit die Möglichkeit, flexibel auf die Anforderungen des Marktes zu reagieren. Auf diese Gefahr soll an dieser Stelle aber nicht weiter eingegangen werden.

2.4 Produktlebenszykluskonzept

Das Produktlebenszykluskonzept gibt in der Strategischen Analyse Auskunft über die strategische Produkt- und Programmpolitik. Es ist ein Basismodell für die Positionierung von Produkten, und somit implizit Teil der Portfolio-Analyse.

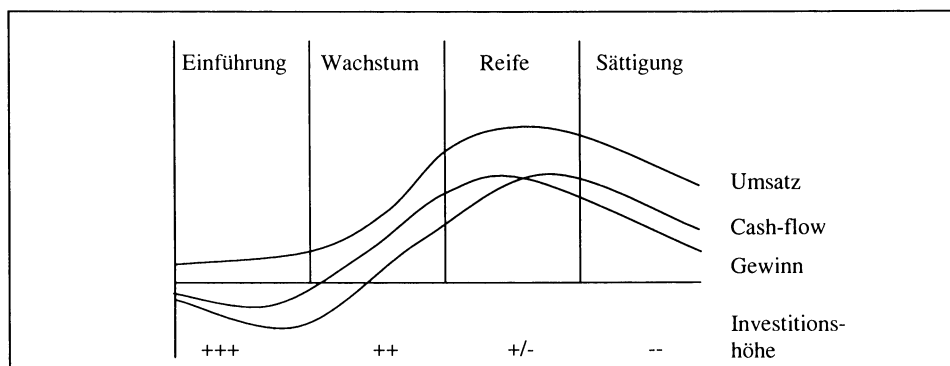


Abb. 3: Typische Merkmale des Produktlebenszyklus

Das Lebenszyklusmodell beruht auf der empirisch bestätigten Annahme, dass der Umsatzverlauf von Produkten und Dienstleistungen (DL) einer bestimmten zeitlichen Gesetzmäßigkeit unterliegt. Diese Gesetzmäßigkeit gilt auch für das operative Ergebnis, den Cash-flow, sowie das Investitionsverhalten. Die Lebensdauer der Produkte/DL variiert erheblich. Auch ist die Dauer der einzelnen Phasen abhängig vom Einsatz absatzpolitischer Instrumente und von technologischen Entwicklungen. Insgesamt lässt sich für das Produktsortiment eines Unternehmens mit Hilfe des Produktlebenszyklusmodells gut feststellen, in welcher Lebensphase seine Produkte/DL sind. Dies führt zu einer vorausschauenden Produkt- und Investitionspolitik. Als Beispiel sei hier die Firma 3M Corporation genannt. 3M war eines der ersten Unternehmen, die in ihren Unternehmenszielen festschrieb, welche Quote des jährlichen Umsatzes mit neu in den Markt eingeführten Produkten zu erzielen sei. Bei 3M war dies eine Umsatzquote von 30 Prozent.

3. Klassische Portfolios

Die Unterteilung des Unternehmens in SGE's ist eine Voraussetzung für die sinnvolle Anwendung der Portfolio-Methode. Denn der Grundgedanke der Portfolio-Analyse ist, die einzelnen SGE's nicht isoliert zu betrachten, sondern eine ganzheitliche Istaufnahme und darauf folgend eine ganzheitliche Planung des Verbundes aller SGE's anzustreben. Dabei fasst die Portfolio-Analyse die beiden strategischen Elemente der Erfahrungskurve und des Produktlebenszyklus zusammen, die Voraussetzung für die Anwendung der Portfolio-Analyse sind. Das Management soll durch die Portfolio-Analyse einen Überblick über alle SGE's und deren gegenwärtige strategische Positionierung erhalten. Die Entscheidung des Top-Managements welche Mittel wann, wo und in welcher Höhe fließen sollen, setzt voraus, dass das Management alternative Möglichkeiten hat, diese Mittel einzusetzen. Ist dies bei der bestehenden Geschäftsstruktur nicht gegeben, so muss dieses Defizit beseitigt werden, d. h. es muss nach alternativen Investitionsmöglichkeiten gesucht werden. Dazu stellt die Portfolio-Analyse die notwendigen Informationen zur Verfügung.

Geprägt wurde die Portfolio-Analyse durch die großen US-amerikanischen Unternehmensberatungsgesellschaften. Das Gemeinsame dieser unterschiedlichen Ansätze ist die zweidimensionale Gegenüberstellung von Produkt und Markt bzw. Unternehmen und Umwelt.

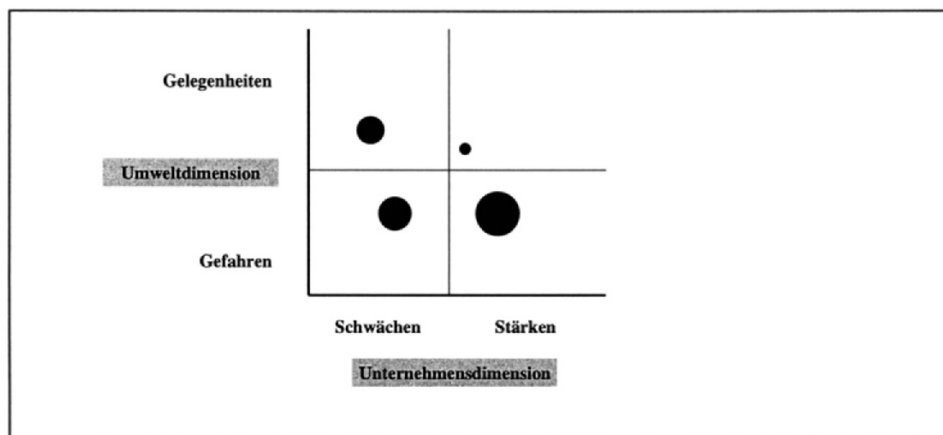


Abb. 4: SWOT-Analyse als Vorreiter des Portfolio-Ansatzes

Die in Abbildung 4 in der Matrix positionierten vier SGE's zeigen alle unternehmerischen Aktivitäten unseres Beispielunternehmens, wobei die Größe der Kreise die Umsatzgröße der betrachteten Geschäfte zeigt. Es ist leicht zu erkennen, welche Geschäfte dieses Unternehmen wie gefördert werden müssen und welche strategische Alternativen dieses Unternehmen besitzt. Für die verschiedenen Fälle werden Normstrategien definiert. Diese werden bei den einzelnen Portfoliotypen näher erläutert. Neben diesen Produkt/Markt-Portfolios bzw. absatzmarktorientierten Portfolios haben sich nachfolgend auch ressourcen- und wertorientierte

Portfolios entwickelt, auf die hier aber nicht näher eingegangen werden soll. Abbildung 5 zeigt die im Folgenden zu diskutierenden Portfolio-Ansätze.

Absatzmarktorientierte Portfolios	Umwelt-dimension	Unternehmens-dimension
Boston Consulting Group (BCG) Marktwachstums- Marktanteils-Portfolio	Marktwachstum	Relativer Marktanteil
McKinsey & Company (McK) Marktattraktivitäts- Wettbewerbsvorteil-Portfolio	Marktattraktivität	Wettbewerbsvorteil
Arthur D. Little (ADL) Wettbewerbsposition- Lebenszyklus-Portfolio	Wettbewerbsposition	Lebenszyklus

Abb. 5: Beratungsgesellschaften und ihr Portfolio-Ansatz

3.1 Boston-Consulting-Group-Matrix

Die wohl bekannteste Portfolio-Darstellung ist das Marktanteils/Marktwachstums-Portfolio der BCG in einer Vier-Felder-Matrix (Oetinger). Basis bei der Dimension relativer Marktanteil ist die zuvor schon beschriebene Erfahrungskurve. Dabei ist die Annahme, dass das Marktrisiko um so geringer ist, je höher der relative Marktanteil ist. Der relative Marktanteil wird definiert als Marktanteil des eigenen Unternehmens in Relation zum Marktanteil des stärksten Konkurrenten. Die zweite Dimension der BCG-Matrix ist das Marktwachstum. Es wird gemessen als jährliche Wachstumsrate in Prozent. Hier wird der schon diskutierte Lebenszyklus zugrunde gelegt. Die Skalierung der vertikalen Achse ist linear, hingegen die der horizontalen Achse oftmals auch logarithmisch. Die Trennlinien zur Bildung der Vier-Felder-Matrix werden horizontal bei einem relativen Marktanteil von 1 gesetzt, und vertikal bei dem „durchschnittlichen“ Marktwachstum (vergangenheits- oder zukunftsbezogen). Neben der geschlossenen Portfolio-Darstellung gibt es auch offene Darstellungen (Schneider).

Je nach ihrer Positionierung in der Matrix werden die Geschäfte (SGE's) eines Unternehmens vier Kategorien zugeordnet:

- **Question Marks:** Sie besitzen niedrige Marktanteile und agieren in Märkten mit großer Dynamik. In einem solchen Zukunftsmarkt hat das Produkt (die Produktgruppe) große Chancen, wenn es gelingt, den noch niedrigen Marktanteil auszubauen. Hierzu sind enorme finanzielle Anstrengungen notwendig, begleitet von einer hohen Flop-Wahrscheinlichkeit. Ohne Question Marks wird das Unternehmen keine Zukunft haben, mit zu vielen Question Marks im Markt setzt sich ein Unternehmen einem zu hohen finanziellen Risiko aus.
- **Stars:** Sie sind gekennzeichnet durch ein hohes Marktwachstum und einen hohen relativen Marktanteil. Die erzielten Erlöse werden jedoch zur Finanzierung weiterer Inves-

titionen benötigt, um die Marktposition in Anbetracht des schnell wachsenden Marktes zu halten oder auszubauen. Bei einer Verringerung des Marktwachstums wird der Investitionsbedarf geringer und aus dem Star wird – hoffentlich – eine Cash Cow. Geht mit dem geringeren Marktwachstum jedoch auch ein Verlust von Marktanteilen einher, wird aus dem Star ein Poor Dog.

- **Cash Cows:** Sie haben einen hohen Marktanteil in stagnierenden Märkten. In dieser Marktphase sind größere Investitionen kaum notwendig, so dass der erwirtschaftete (Netto-) Cash-flow vollständig zur Finanzierung der Question Marks und zur Erhöhung der finanziellen Reserve beiträgt.
- **Poor Dogs:** Sie besitzen geringe Marktanteile in Märkten mit geringem Wachstum. Diese Geschäfte befinden sich in der Sättigungsphase. Der niedrige (Netto-) Cash-flow ist meist positiv bis Break Even. Solange der Beitrag dieser Produktgruppe zum Unternehmensverbund positiv ist, d. h. Synergien in einem Teil der Wertschöpfungskette vorliegen, wird diese Produktgruppe weiter geführt. Wird ihr Netto-Cash-flow negativ oder werden die Synergien nicht mehr realisiert, so wird die Produktgruppe im besten Fall verkauft, ansonsten liquidiert.

Die Normstrategien der BCG-Matrix lauten zusammenfassend (Corsten) wie folgt:

Question Marks:	Offensive oder Rückzug
Stars:	Investieren
Cash Cows:	Abschöpfen
Poor Dogs:	Divestieren

Es ergibt sich die in Abbildung 6 dargestellte Matrix:

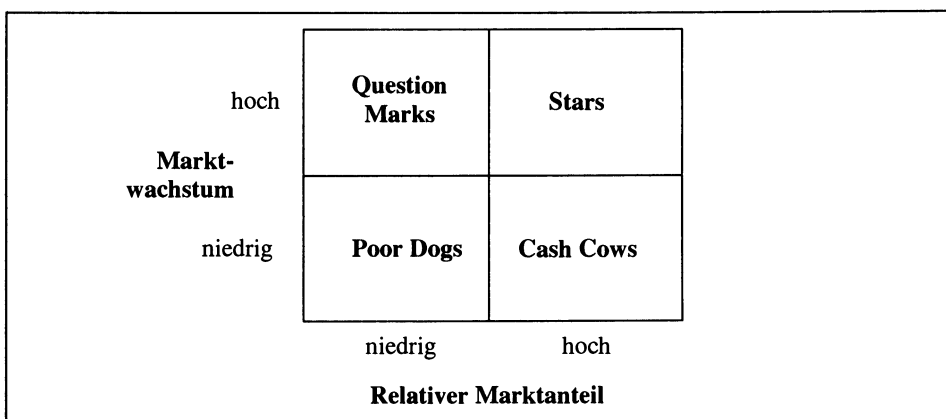


Abb. 6: BCG-Matrix

3.2 McKinsey-Matrix

Das von McKinsey & Company in Zusammenarbeit mit der General Electric Company entwickelte Portfolio nutzt die aggregierten, qualitativen Kriterien der Marktattraktivität und des Wettbewerbsvorteils. Bei GE waren es noch jeweils 40 Kriterien, die zu den beiden Dimensionen verdichtet wurden. Dies erwies sich als zu kompliziert. Heute betrachtet man jeweils eine Hand voll von Variablen, die gewichtet und dann aggregiert werden.

Kriterien	Ausprägung (A)					Gewichtung (G)	Position (A x G)
	1	2	3	4	5		
Marktattraktivität							
Marktwachstum			X			0,25	0,75
Marktgröße				X		0,10	0,40
Kunden			X			0,10	0,30
Lieferanten		X				0,05	0,10
Eintrittsbarrieren					X	0,20	1,00
Austrittsbarrieren					X	0,10	0,50
Technologiepotenzial		X				0,05	0,10
volkswirtschaftl. Daten	X					0,15	0,15
						100 %	3,30

Kriterien	Ausprägung (A)					Gewichtung (G)	Position (A x G)
	1	2	3	4	5		
Wettbewerbsvorteile							
Relativer Marktanteil				X		0,20	0,80
Logistik			X			0,10	0,30
Produktion				X		0,10	0,40
Technologie			X			0,10	0,30
Vertrieb					X	0,05	0,25
Marketing			X			0,05	0,15
Finanzkraft				X		0,20	0,80
Mitarbeiter					X	0,10	0,50
Unternehmenskultur					X	0,10	0,50
						100 %	4,00

Abb. 7: Beispielhafter Kriterienkatalog der McK-Matrix

Stand bei der BCG-Matrix der Cash-flow im Mittelpunkt des Interesses, ist bei der McK-Matrix der Return on Investment (RoI) die Zielgröße. Es bleibt bei der zweidimensionalen Darstellung, jedoch werden die beiden Achsen in drei Abschnitte unterteilt: niedrig, mittel, hoch. Die quantitative Unterteilung der Achsen richtet sich nach der Rangziffer für die höchste Ausprägung der Kriterien Marktattraktivität bzw. Wettbewerbsvorteile. In diesem