



Mit  
eLearning  
#besser  
lernen

# Controlling

Grundlagen, Praxis, Handlungsfelder

3., aktualisierte Auflage

**Bernd Britzelmaier**

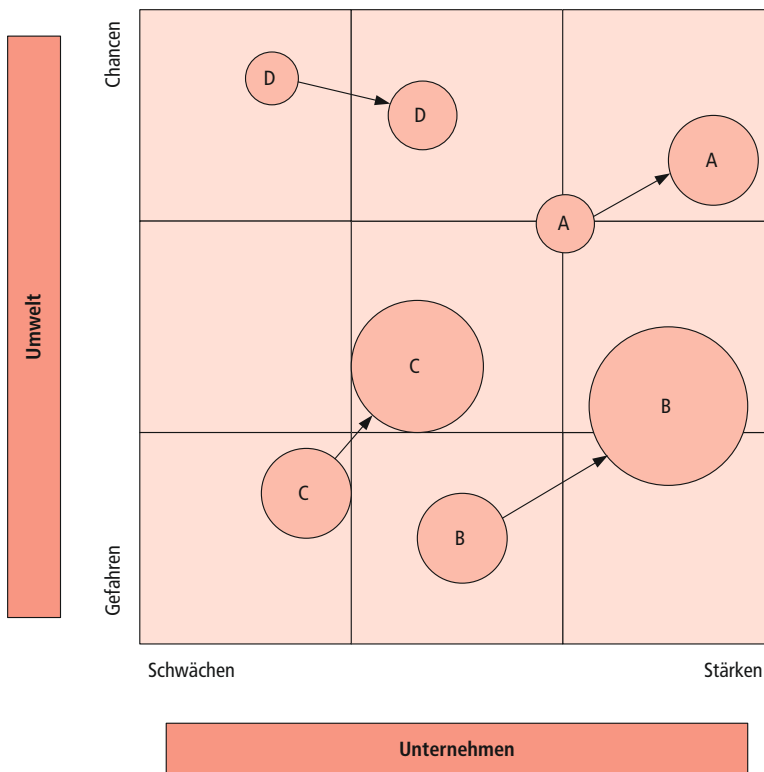


**Ressourcenorientierte Portfolio-Analysen** können z. B. die Chancen aus der Marktattraktivität von Produkten mit der Verfügbarkeit von Ressourcen kombinieren. Beschaffungs- und Absatzmarkt werden aufeinander abgestimmt, es entsteht ein **Geschäftsfeld-Ressourcen-Portfolio**. Gute Möglichkeiten ergeben sich z. B. für Produkte zu Beginn ihres Lebenszyklus in attraktiven Märkten verbunden mit einer guten und günstigen Ressourcenverfügbarkeit.

Eine weitere Möglichkeit für ein ressourcenorientiertes Portfolio stellt das **Technologie-Portfolio** dar. Hier werden eigene technologische Stärken und Schwächen kombiniert mit technologischen Chancen und Risiken, die sich aus der Unternehmensumwelt ergeben.

Für die strategische Analyse und Planung sind **absatzmarktorientierte Portfolios** von hoher Bedeutung. Sie kombinieren eigene Stärken und Schwächen einzelner strategischer Geschäftsfelder mit den sich aus der Umwelt ergebenden Chancen und Gefahren.

Dabei wird auf der **Abszisse** die **Unternehmensanalyse** verarbeitet, die **Ordinate** ist den Ergebnissen der **Umweltanalyse** gewidmet. Objekt der Betrachtung sind die **strategischen Geschäftsfelder** – in der Regel Produkt-Markt-Kombinationen –, die in der nachfolgenden Abbildung als Kreise dargestellt sind. Zu unterscheiden sind Istzustand und Sollzustand des Geschäftsfelds. Die gewünschte Entwicklung vom Istzustand zum Sollzustand ist in der folgenden Grafik als Pfeil dargestellt.



**Abbildung 3.36:** Absatzmarktorientierte Portfolios

Nach einer begrifflichen Auseinandersetzung mit strategischen Geschäftsfeldern werden die beiden herausragenden Vertreter der absatzmarktorientierten Portfolio-Analysen, die McKinsey-Matrix und die BCG-Matrix, erläutert.

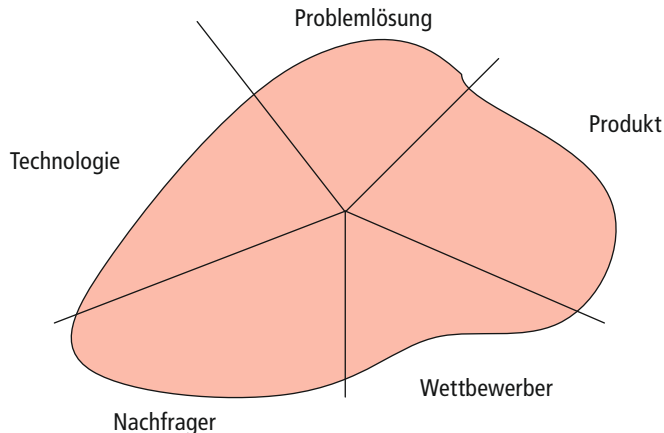
### Strategische Geschäftsfelder

Im Rahmen der strategischen Planung und der Portfolio-Analyse arbeitet man mit sogenannten strategischen Geschäftsfeldern. **Strategische Geschäftsfelder** sind für Unternehmen mit heterogenem Produktprogramm oder sehr unterschiedlichen ausländischen Märkten wichtig, da unterschiedliche Zielgruppen eine jeweils andere Marktbearbeitung und Wettbewerbsstrategie bedingen. Sie dienen der Einteilung der Märkte in Segmente, die gezielt bearbeitet werden können. Sie reduzieren damit Komplexität und ermöglichen eine auf die Erfordernisse des Geschäftsfelds abgestimmte Marktbearbeitung.

Die **LUFTHANSA** bearbeitet die strategischen Geschäftsfelder Passagierverkehr, Frachtverkehr, Catering, IT-Services, Technik und weitere.

Der **MIGROS-GENOSSENSCHAFTS-BUND** weist die strategischen Geschäftsfelder Genossenschaftlicher Detailhandel, Handel, Industrie & Großhandel, Finanzdienstleistungen, Reisen und Shared Services auf.

Als klar abgegrenzte Planungseinheiten kann man für **strategische Geschäftsfelder fünf Dimensionen** definieren:



**Abbildung 3.37:** Die fünf Dimensionen eines strategischen Geschäftsfelds  
(zitiert nach: Bea/Haas 2019, S. 163)

Die Ausrichtung am **Produkt** bedeutet, dass produkt- oder produktgruppenorientiert segmentiert wird. Dieser Ansatz dürfte der in der Praxis am weitesten verbreitete sein, er entspricht der Produkt-Markt-Kombination. Als Beispiel kann „Schoko-Riegel“ für einen Süßwarenhersteller dienen.

Die **Problemlösung** stellt auf eine Aktivität ab, als Beispiel kann „Kostensenkungsprogramme“ für ein Beratungsunternehmen angeführt werden.

Für technologieorientierte Unternehmen bietet sich gegebenenfalls die Dimension **Technologie** an.

Weitere Möglichkeiten bilden die Orientierung am **Wettbewerb**, z. B. nach geographischer Einteilung Baden und Württemberg, sowie nach den **Nachfragern**, z. B. B2B oder B2C.

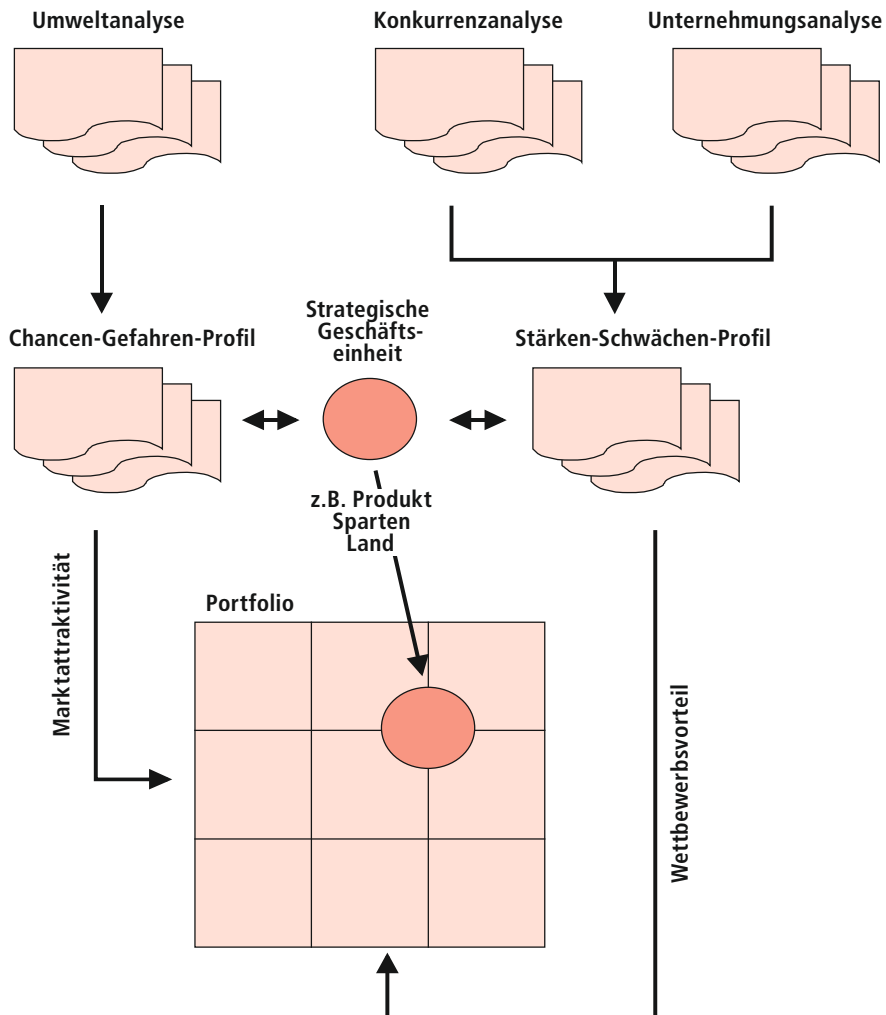
Kriterien für eine **Segmentierung** können sein:

Gemeinsame Käufermerkmale:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geografische (Stadt/Land, Region, Klima)</li> <li>• Soziodemografisch (Geschlecht, Alter, Haushaltsgröße, Einkommen, Schulbildung, Beruf, soziale Schicht)</li> <li>• Psychografisch (Lebensstil, Persönlichkeitsstruktur)</li> </ul>
Produktbezogene Einstellungen und Verhaltensmerkmale:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkthanforderungen der Käufer</li> <li>• Kaufbeeinflussende Personen</li> <li>• Einkaufsquellen, Kaufanlass, Produktnutzen</li> <li>• Verbrauchsintensität</li> <li>• Reaktionen auf Marketinginstrumente (z. B. Mediennutzung, Wahrnehmung)</li> </ul>

**Abbildung 3.38:** Kriterien für eine Segmentierung  
(zitiert nach: Jung 2014, S. 291)

### McKinsey-Portfolio-Analyse

Die **McKinsey-Portfolio-Analyse** bildet für die strategischen Geschäftsfelder jeweils auf der **Abszisse** den **relativen Wettbewerbsvorteil** und auf der **Ordinate** die **Marktattraktivität** ab. Die Vorgehensweise zur Erstellung zeigt die folgende Abbildung:

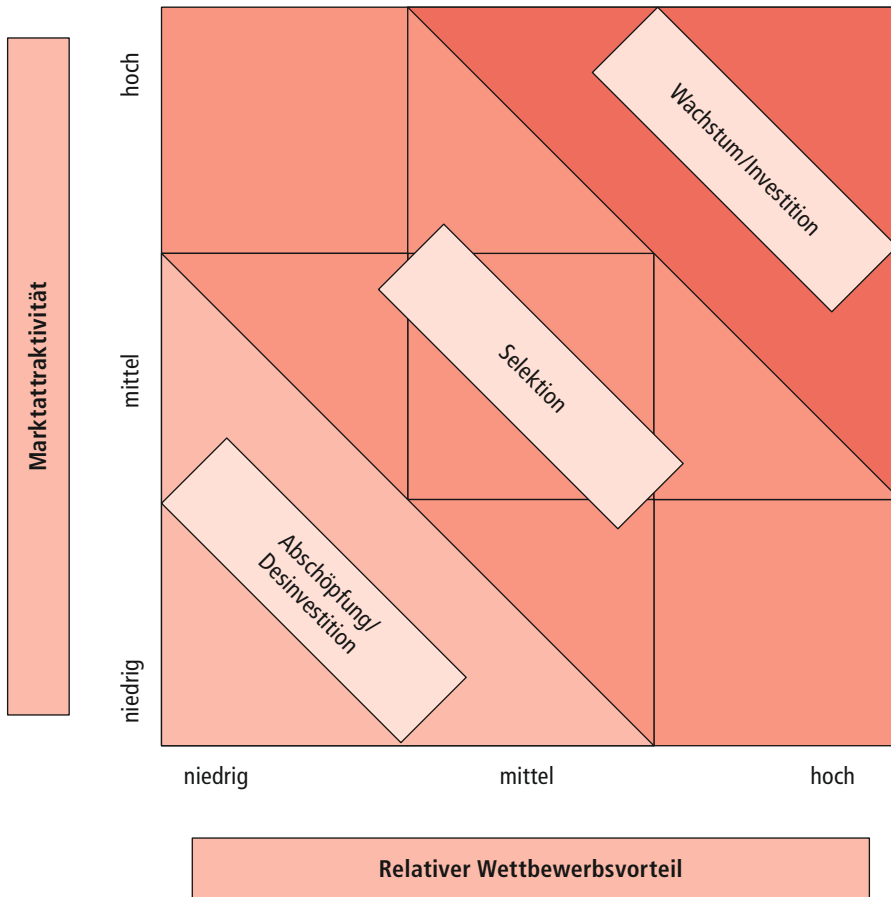


**Abbildung 3.39:** Prozess zur Erstellung eines 9-Felder-Portfolios  
(zitiert nach: Britzelmaier/Studer/Kaufmann 2010, S. 19)

Aus der Umweltsanalyse (► *Abschnitt 3.2.1*) resultiert ein Chancen- und Gefahren-Profil, aus der Unternehmensanalyse (► *Abschnitt 3.2.2*) ein Stärken-Schwächen-Profil. Beide werden für ein Geschäftsfeld kombiniert und in ein 9-Felder-Portfolio übertragen.

Aus der Position des jeweiligen Geschäftsfelds im Portfolio lassen sich dann zum einen **strategische Optionen** erarbeiten (Istportfolio – Sollportfolio) und zum anderen **Normstrategien ableiten**. Diese sind im McKinsey-Portfolio an der Steigerung des Return on Investment ausgerichtet und beinhalten:

- Wachstums- und Investitionsstrategien,
- Selektionsstrategien und
- Desinvestitions- und Abschöpfungsstrategien.



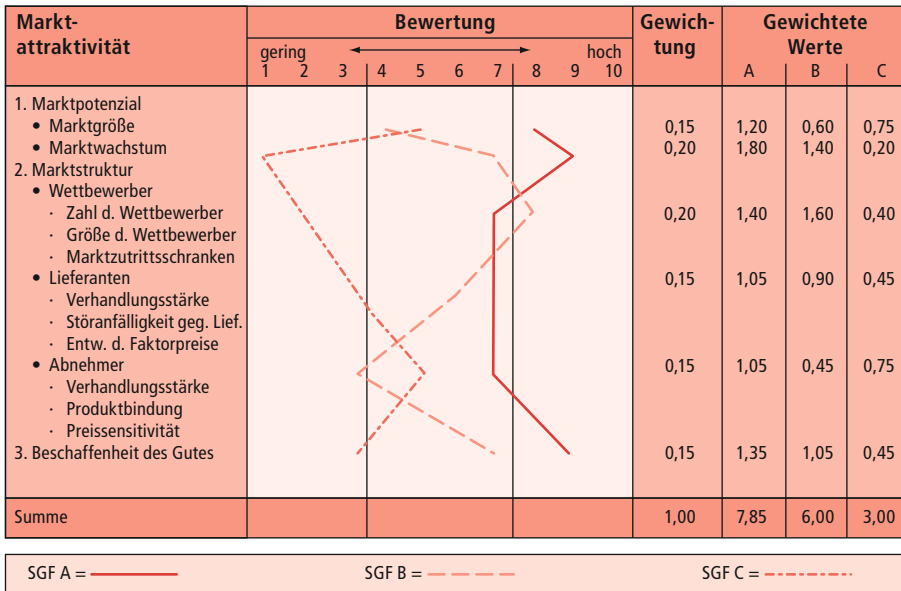
**Abbildung 3.40:** McKinsey-Matrix

Strategische Geschäftsfelder, die hohe Marktattraktivität aufweisen und in denen das Unternehmen große Stärken aufweist, sollten gefördert werden: Wachstums- und Investitionsstrategien sind angebracht.

Geschäftsfelder, in denen das Unternehmen sich gegenüber dem Wettbewerb schwach darstellt und die eine geringe Marktattraktivität aufweisen, sollten abgeschöpft werden. In der Regel sind Desinvestitionen anzustreben.

Geschäftsfelder, die in der Zone der Selektion liegen, müssen genauer analysiert werden, es sind selektive Strategien anzustreben. Eigene Schwächen können z. B. in einem Geschäftsfeld mit hoher Marktattraktivität durch Investitionen ausgeglichen werden. Liegen eigene große Stärken in einem wenig attraktiven Umfeld vor, ist eine Abschöpfungsstrategie meist zielführend.

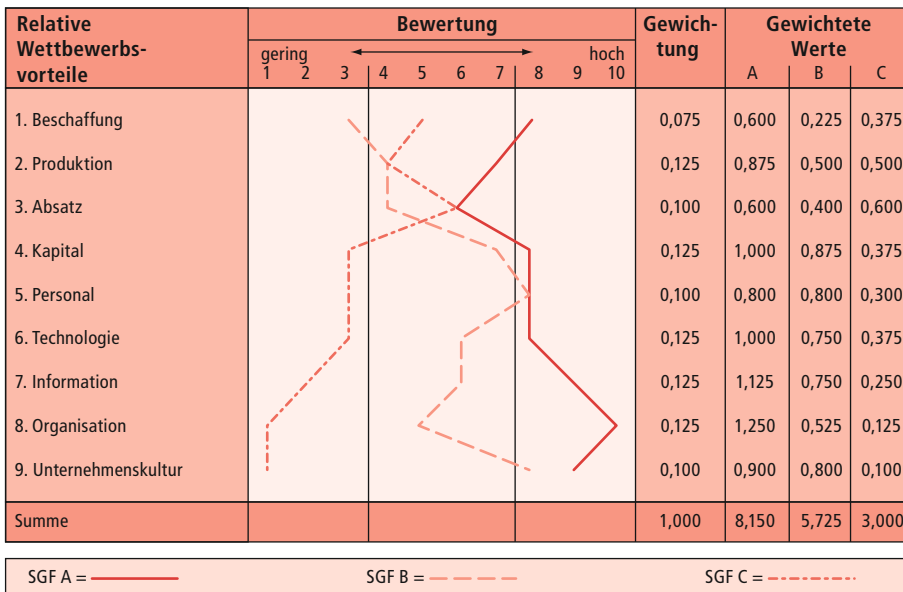
Der Prozess der Erstellung einer McKinsey-Matrix wird von **BEA/HAAS** sehr gut veranschaulicht. Aus der Umweltanalyse (vgl. ► *Abschnitt 3.1.2*) ergibt sich ein Chancen-Gefahren-Profil, das als Marktattraktivität in das Portfolio eingeht.



**Abbildung 3.41:** Ermittlung der Marktattraktivität (zitiert nach: Bea/Haas 2019, S. 171)

Die Chancen- und Gefahrenanalyse ergibt für die drei strategischen Geschäftsfelder A, B und C die gewichteten Werte 7,85 (A), 6,00 (B) sowie 3,00 (C).

Aus der Unternehmensanalyse resultieren Stärken und Schwächen, also die relativen Wettbewerbsvorteile bzw. -nachteile des jeweiligen Geschäftsfelds.



**Abbildung 3.42:** Ermittlung des relativen Wettbewerbsvorteils (vgl. Bea/Haas 2019, S. 172)

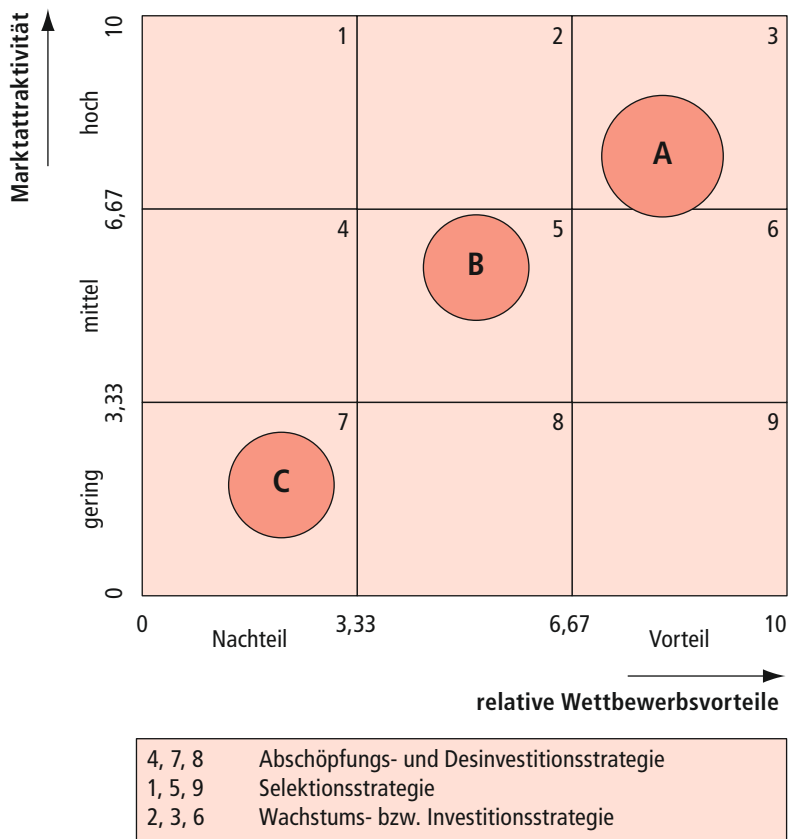


Die Stärken- und Schwächenanalyse ergibt für die drei strategischen Geschäftsfelder A, B und C die gewichteten Werte 8,15 (A), 5,725 (B) sowie 3,00 (C).

Damit liegen die in das Portfolio zu übertragenden Werte vor:

Strategisches Geschäftsfeld	Relativer Wettbewerbsvorteil	Marktattraktivität
<b>A</b>	8,150	7,85
<b>B</b>	5,725	6,00
<b>C</b>	3,000	3,00

Sie können in die Matrix übertragen werden:



**Abbildung 3.43:** Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio  
(vgl. Bea/Haas 2019, S. 170)

Für die drei strategischen Geschäftsfelder könnte man nun auch Sollpositionen im Portfolio definieren und geeignete Maßnahmen zu deren Erreichung festlegen. Aus der Position im Portfolio lassen sich die Normstrategien ableiten.

Die McKinsey-Matrix reduziert die Komplexität der Umwelt- und Unternehmensanalyse in einer anschaulichen Visualisierung, aus der Normstrategien leicht ableitbar sind und plausibel erscheinen. Sie stellt ein gutes Mittel zur Kommunikation strategischer Positionen und Optionen dar. Kritisiert werden bisweilen die auf subjektiven Annahmen und gegebenenfalls Gewichtungungen basierenden Ergebnisse der Umwelt- und Unternehmensanalyse. Allerdings wird das McKinsey-Portfolio in der Praxis sehr gerne verwendet und führt dort zu guten Ergebnissen. Von herausragender Bedeutung sind Erfahrung und Intuition aller Beteiligten insbesondere im Analyseprozess.

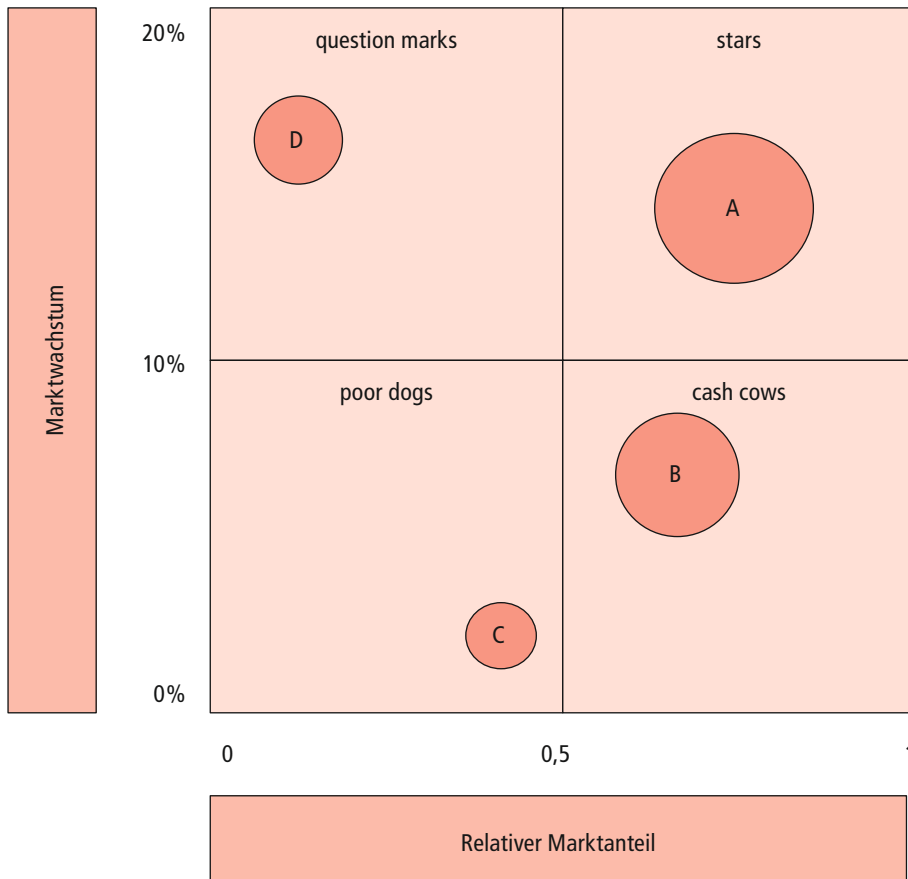
### Boston-Consulting-Portfolio-Analyse

Ein weiterer wichtiger Vertreter der Portfolio-Analyse ist die **Boston-Consulting-Matrix**. Sie basiert nicht auf qualitativen Analysen (das McKinsey-Portfolio baut auf qualitativen und quantitativen Kriterien auf), sondern auf zwei Kennzahlen. Zur Umweltbeurteilung dient das Marktwachstum, das Unternehmen wird über den relativen Marktanteil beurteilt. Der **relative Marktanteil** wird berechnet, indem man den eigenen Marktanteil des jeweiligen strategischen Geschäftsfelds durch jenen des stärksten Konkurrenten dividiert. Die Auswahl der beiden Kennzahlen lässt sich durch die Ergebnisse des PIMS-Programms und des Erfahrungskurvenkonzepts begründen. In Kombination führen die beiden Kennzahlen zu höheren Cashflows. Das Unternehmen, das den größten relativen Marktanteil aufweist, hat wegen des Erfahrungskurveneffekts die niedrigsten Stückkosten.

Marktwachstum und relativer Marktanteil werden auf das strategische Geschäftsfeld bezogen ermittelt und können dann in die Matrix übertragen werden. Dazu ein Beispiel:

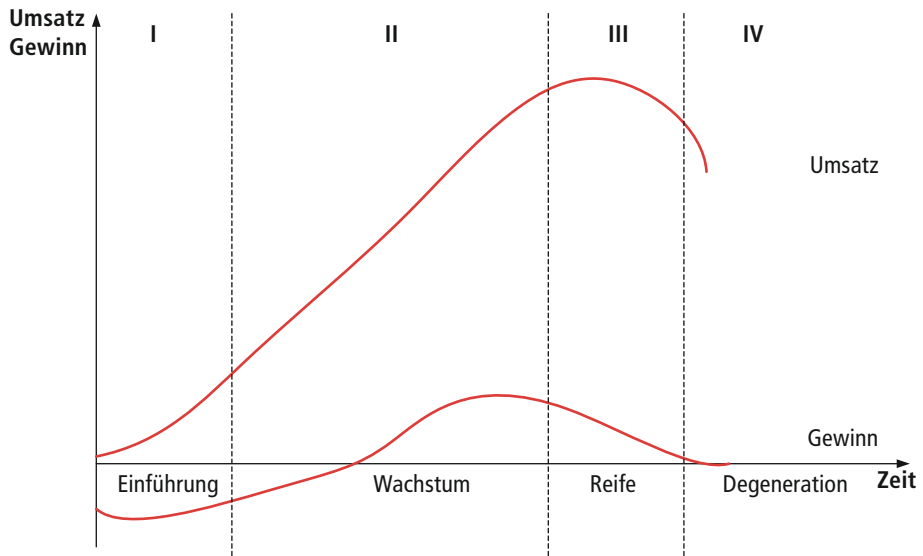
Strategisches Geschäftsfeld	Relativer Marktanteil	Marktwachstum (%)
<b>A</b>	0,75	14
<b>B</b>	0,70	8
<b>C</b>	0,40	3
<b>D</b>	0,15	16

Es ergibt sich folgendes Bild:



**Abbildung 3.44:** BCG-Portfolio

Das BCG-Portfolio steht in direktem Zusammenhang mit dem Lebenszyklus, die folgende Abbildung zeigt den Zusammenhang. Question marks (Fragezeichen) stellen Produkte zu Beginn des Lebenszyklus dar, sie sollen möglichst zu stars (Sterne) weiterentwickelt werden. question marks erwirtschaften noch geringe Cashflows, die bei den stars bereits höher ausfallen. Oftmals reichen die durch die stars erwirtschafteten Mittel noch nicht zur Finanzierung der Investitionen aus, die zur Weiterentwicklung nötig sind. Die cash cows (Melkkühe) erwirtschaften signifikante Cashflows, sie befinden sich jedoch bereits in der Reifephase. Daher sollten Investitionen hier wohl überlegt sein. Bei den poor dogs (arme Hunde) ist in der Regel eine Desinvestitionsstrategie sinnvoll.



I – Fragezeichen    II – Sterne    III – Cash-Kühe    IV – Arme Hunde

**Abbildung 3.45:** BCG-Matrix und Lebenszykluskurve  
(zitiert nach: Kotler/Bliemel/Keller 2007, S. 574)

Für die einzelnen Felder ergeben sich folgende Normstrategien:

Normstrategien der Geschäftseinheiten	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Question marks</li> <li>• Stars</li> <li>• Cash cows</li> <li>• Poor dogs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investitionsstrategien</li> <li>• Investitionsstrategien (Ziel: Marktführerschaft in einem stark wachsenden Markt)</li> <li>• Abschöpfungsstrategien</li> <li>• Desinvestitionsstrategien</li> </ul>

**Tabelle 3.11:** Normstrategien

Dabei lassen sich folgende Strategieelemente feststellen:

Strategieelemente der einzelnen Portfoliokategorien				
Strategieelemente	question marks	stars	cash cows	poor dogs
	Relevante Marktstrategien			
	Offensivstrategien	Investitionsstrategien	Abschöpfungsstrategien	Desinvestitionsstrategien
<b>1. Programm- und Produktpolitik</b>	Produkt-spezialisierung	Sortiment ausbauen, diversifizieren	Imitation	Programmbegrenzung (keine neuen Produkte, Aufgeben ganzer Linien)
<b>2. Abnehmermärkte und Marktanteile</b>	Gezielt vergrößern	Gewinnen, Basis verbreitern (neue Regionen, neue Anwendungen)	Position verteidigen, Konkurrenzabwehr	Aufgeben zugunsten von Erträgen (Kundenselektion, regionaler Rückzug)
<b>3. Preispolitik</b>	Tendenzielle Niedrigpreise	Anstreben der Preisführerschaft	Preisstabilisierung	Tendenzielle Hochpreispolitik
<b>4. Vertriebspolitik (Werbung und Absatzmärkte)</b>	Stark forcieren	Aktiver Einsatz von Werbemitteln und/oder Zweitmarken	Gezielte Produktwerbung, Verbesserung des Kundendienstes	Zurückgehender Einsatz des vertriebspolitischen Instrumentariums
<b>5. Risiko</b>	Akzeptieren	Akzeptieren	Begrenzen	Vermeiden
<b>6. Investitionen</b>	Hoch (Erweiterungsinvestitionen)	Vertretbares Maximum, Reinvestition	Beschränkte Ersatzinvestitionen	Minimum

**Tabelle 3.12:** Strategieelemente der einzelnen Portfolio-Kategorien (zitiert nach: Jung 2014, S. 321)

Für die Ableitung der Normstrategien gelten Prämissen, die erfüllt sein müssen (Jung 2014, S. 321):

- 1.** Der Marktanteil hat einen direkten Einfluss auf die Profitabilität.
- 2.** Wachstumsmärkte sind am attraktivsten, da hier eine Marktanteilsausweitung am leichtesten und billigsten möglich ist.
- 3.** Es besteht ein systematischer Zusammenhang zwischen dem Netto-Cashflow einer Geschäftseinheit und ihrer Entwicklungsrichtung in der Matrix.
- 4.** Unternehmen lassen sich in voneinander unabhängige strategische Geschäftseinheiten zerlegen und die einzigen Interdependenzen sind finanzieller Natur.
- 5.** Ziel des Portfolio-Managements ist ein Finanzmittelausgleich zwischen Geschäftseinheiten.

# Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwort- und DRM-Schutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: **info@pearson.de**

## Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten oder ein Zugangscode zu einer eLearning Plattform bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.** Zugangscode können Sie darüberhinaus auf unserer Website käuflich erwerben.

## Hinweis

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

**<https://www.pearson-studium.de>**