

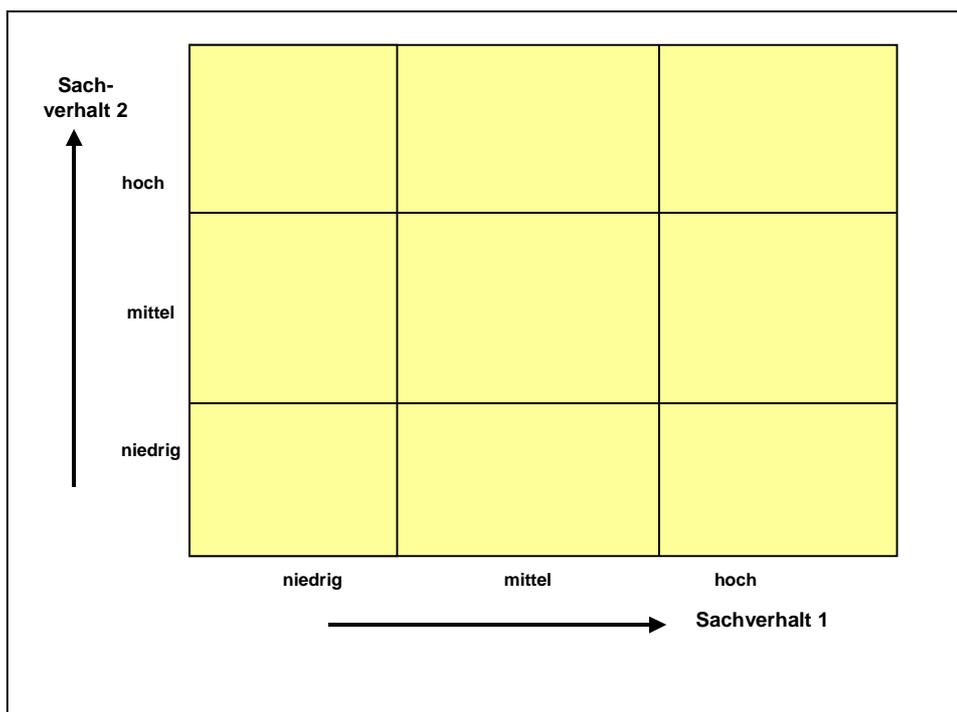
# DAA Wirtschafts-Lexikon

## Portfolioanalyse

### ■ Zielsetzung, Grundschema, erste Beispiele

In Theorie und Praxis der strategischen Unternehmensplanung und –steuerung haben die Portfolio-Analyse und das Portfolio-Management große Bedeutung erlangt. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass mit der visualisierten Darstellung wichtiger Zusammenhänge in einem Portfolio eine einprägsame Einordnung eigener Positionen (zum Beispiel von Wettbewerbsvorteilen) im Kontext zu strategischen Zielen bzw. zu Positionen der Konkurrenz vermittelt werden kann.

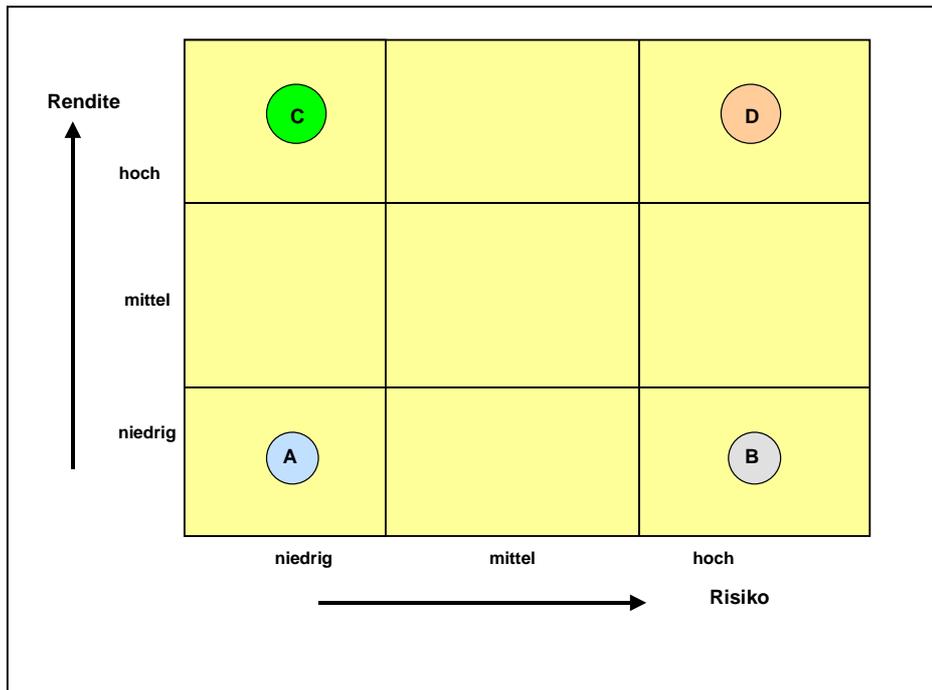
Die *Portfolio-Analyse* ist ein Instrument der strategischen Unternehmensplanung und -steuerung. Sie dient vornehmlich der Analyse und Bewertung von Sachverhalten, die in einem qualitativ und – wenn immer möglich – auch in einem quantitativ bestimmbareren Zusammenhang stehen, das heißt, "Sachverhalt 1 hängt funktional mit Sachverhalt 2 zusammen".



**Abb. 1: Prinzipschema eines Portfolios**

Ausgehend vom Ansatz "Sachverhalt 2 = f (Sachverhalt 1)" wird der Sachverhalt 1 in x-Achsen-Richtung und der Sachverhalt 2 in y-Achsen-Richtung abgetragen und entsprechend skaliert.

Der Begriff *Portfolio* wurde zuerst beim Handel mit *Wertpapieren*, vor allem im Sinne eines *Risiko-Rendite-Portfolios*, genutzt.



**Abb. 2: Risiko-Rendite-Portfolio**

Interpretation: Ein Finanzdienstleister bietet einem Kunden eine Reihe von Wertpapieren als Kapitalanlage an. Wer das Risiko scheut, nutzt die Anlageform „A“ (man kann nichts verlieren, aber auch kaum etwas gewinnen).

Die Anlageform „B“ wird wohl keinen Käufer finden. Mit der Anlageform „C“ kann man schnell Kunden gewinnen, aber meist ist daran – wie die Praxis zeigt – „etwas faul“. Für ganz „Wagemutige“ gibt es noch die Anlageform „D“: Mit etwas Glück kann man viel gewinnen, aber oft auch alles verlieren!

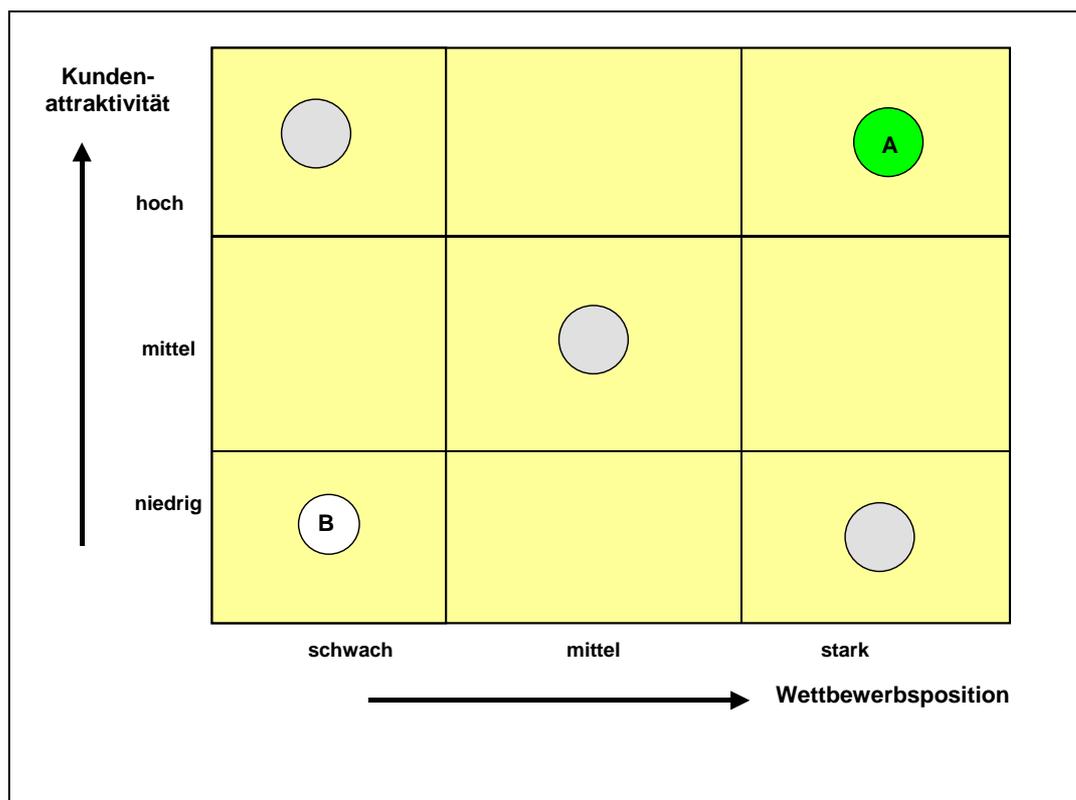
Weitere typische Portfolio-Darstellungen – außer dem bereits erläuterten „Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio“ bzw. dem „Standort-Portfolio“ – sind zum Beispiel

- das *Beschaffungs-Portfolio* (Einkäufermacht, Lieferantenmacht),
- das *Kunden-Portfolio* (Wettbewerbsposition, Kundenattraktivität),
- das *Geschäftsfeld-Ressourcen-Portfolio* (Ressourcen, Produkte).

## ■ Kunden-Portfolio

Bei Unternehmen, die auf Zielmärkten ein breites Angebot an Produkten offerieren und dabei eine unterschiedliche „Stärke ihrer Wettbewerbsposition“ sowie unterschiedlich „attraktive Kunden“ aufweisen, lohnt es sich, die Wertigkeit der Kundenbeziehungen in einem Kunden-Portfolio sichtbar zu machen.

Wie ein solches Portfolio aussehen kann, zeigt die nachfolgende Darstellung.



**Abb. 3: Kunden-Portfolio**

Bei einer Position „A“ (starke eigene Wettbewerbsposition, attraktive Kunden mit hohen Umsätzen, die zugleich zu hohen Deckungsbeiträgen führen) muss das Unternehmen darauf bedacht sein, in die Entwicklung der Beziehungen zu diesen Kunden weiter viel zu investieren, indem insbesondere das „Kundenbeziehungsmanagement“ CRM (Customer-Relationship-Management) zielgerichtet ausgebaut wird.

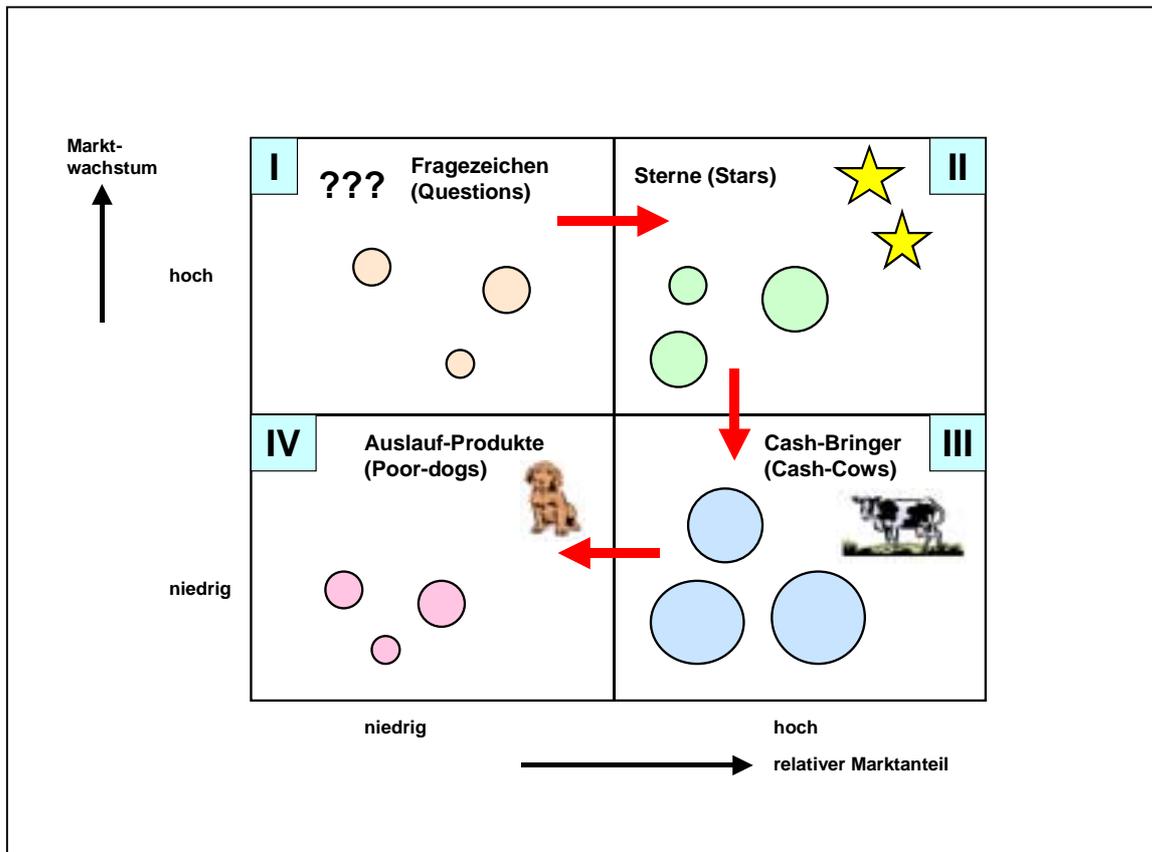
Bei einer Position „B“ (schwache eigene Wettbewerbsposition, niedrige Kundenattraktivität) sollte das Unternehmen den Aufwand für die Betreuung der betreffenden Kunden in Grenzen halten bzw. gegebenenfalls ganz auf diese Kunden verzichten und sich mehr um andere Kunden bemühen.

Bei den Positionen auf bzw. oberhalb der *Diagonale* gilt es, bestehende Kundenkontakte zu halten und im Weiteren zu versuchen, die eigenen Positionen im Umsatzgeschäft weiter auszubauen.

### ■ Marktanteils-Marktwachstum-Portfolio (Boston-Group-Consulting-Matrix)

Die Erarbeitung und Auswertung eines *Marktanteils-/Marktwachstums-Portfolios* (auch als „*Boston-Group-Consulting-Matrix*“ bekannt) dient dem Ziel, die bestehende oder eine geplante Positionierung der Hauptprodukte eines Unternehmens nach den Kriterien "relativer Marktanteil", "Marktwachstum" und "Umsatz" darzustellen.

Dies schließt den Vergleich der Marktposition zum stärksten Wettbewerber mit ein.



**Abb. 4: Marktanteils-Marktwachstum-Portfolio**

Der *relative Marktanteil* eines Unternehmens **A** im Vergleich zu einem Konkurrenten **B** wie folgt bestimmt:

$$\text{relativer Marktanteil} = \frac{\text{absoluter Marktanteil Unternehmen A [\%]}}{\text{absoluter Marktanteil Unternehmen B [\%]}} \quad [-]$$

Der jeweilige absolute Marktanteil eines Unternehmens wird als prozentualer Anteil des Absatzvolumens des betreffenden Unternehmens am Gesamt-Umsatzvolumen in einem definierten Zielmarkt bestimmt.

**Beispiel:**

Das Unternehmen **A** erreicht in einem abgelaufenen Geschäftsjahr ein Umsatzvolumen von **9,0** Mio EUR, das Unternehmen **B** erreicht ein Umsatzvolumen von **27,0** Mio EUR. Das gesamte Absatzvolumen im betreffenden Zielmarkt (Region oder dgl.) wird anhand von Statistiken mit **72,0** Mio EUR ausgewiesen.

Dann erreicht Unternehmen **A** einen absoluten Marktanteil von **12,5 %** ( $9 \cdot 100 / 72$ ), während Unternehmen **B** einen absoluten Marktanteil von **37,5 %** ( $27 \cdot 100 / 72$ ) erreicht. Daraus folgt, dass das Unternehmen **A** in Relation zum Unternehmen **B** einen relativen Marktanteil von **0,33** hat, während der relative Marktanteil von **B** gegenüber **A** mit **3,0** ausgewiesen wird.

Das *Marktwachstum* – bezogen auf die betrachteten Produkte in dem jeweiligen Zielmarkt – wird nach folgender Beziehung ermittelt:

$$\text{Marktwachstum} = \frac{\text{Absatzvolumen in der Periode T [EUR]}}{\text{Absatzvolumen in der Periode T-1 [EUR]}} * 100 [\%]$$

Im Marktanteils-/Marktwachstums-Portfolio werden – wie aus der Grafik ersichtlich – vier Quadranten (I, II, III, IV) unterschieden.

Der *Quadrant I* weist die Merkmale "relativer Marktanteil = *niedrig*" und "Marktwachstum = *hoch*" aus.

Derartige Merkmale können offenbar nur Produkte aufweisen, die gerade in einen wachsenden Markt eingeführt wurden. Der relative Marktanteil ist noch gering, aber das Marktwachstum ist bereits hoch. Da aber noch nicht entschieden ist, ob sich diese Produkte im Markt behaupten können, werden sie als sog. "*Fragezeichen*" (engl. *Questions*), manchmal auch als "*Nachwuchs*" (engl. *Wild Cats*) charakterisiert.

Der *Quadrant II* weist die Merkmale "relativer Marktanteil = *hoch*" und "Marktwachstum = *hoch*" aus.

Derartige Merkmale weisen Produkte auf, die sich in wachsenden Märkten behaupten und mit denen bereits beachtliche Umsätze erzielt werden können. Produkte mit dieser Charakteristik werden "*Sterne*" (engl. *Stars*) genannt. Sie haben das Potenzial für eine dominierende Marktstellung bis zur Reifephase im Produktlebenszyklus.

Der *Quadrant III* weist die Merkmale "relativer Marktanteil = *hoch*" und "Marktwachstum = *niedrig*" aus.

Derartige Merkmale weisen Produkte auf, die sich in ihrem Produktlebenszyklus in der Reife- bzw. in der Sättigungsphase befinden.

Produkte mit dieser Charakteristik werden "*Cash-Bringer*" (engl. *Cash-cows*) genannt. Sie weisen einen noch hohen relativen Marktanteil aus und bringen daher über den Umsatz beachtlich "Cash", obgleich das Marktwachstum bereits in ein "Minus"-Wachstum übergeht.

Der *Quadrant IV* weist die Merkmale "relativer Marktanteil = *niedrig*" und "Marktwachstum = *niedrig*" aus.

Derartige Merkmale treffen auf Produkte zu, die sich in ihrem Produktlebenszyklus in der Rückgangphase befinden. Produkte mit dieser Charakteristik werden "*auslaufende Produkte*" (engl. *Poor dogs*) genannt. Bei diesen Produkten ist zu entscheiden, ob sie aus dem Programm des Unternehmens *eliminiert* werden sollen oder ob sich noch ein "Wiederbelebungsversuch" (*Relaunch*) lohnt.

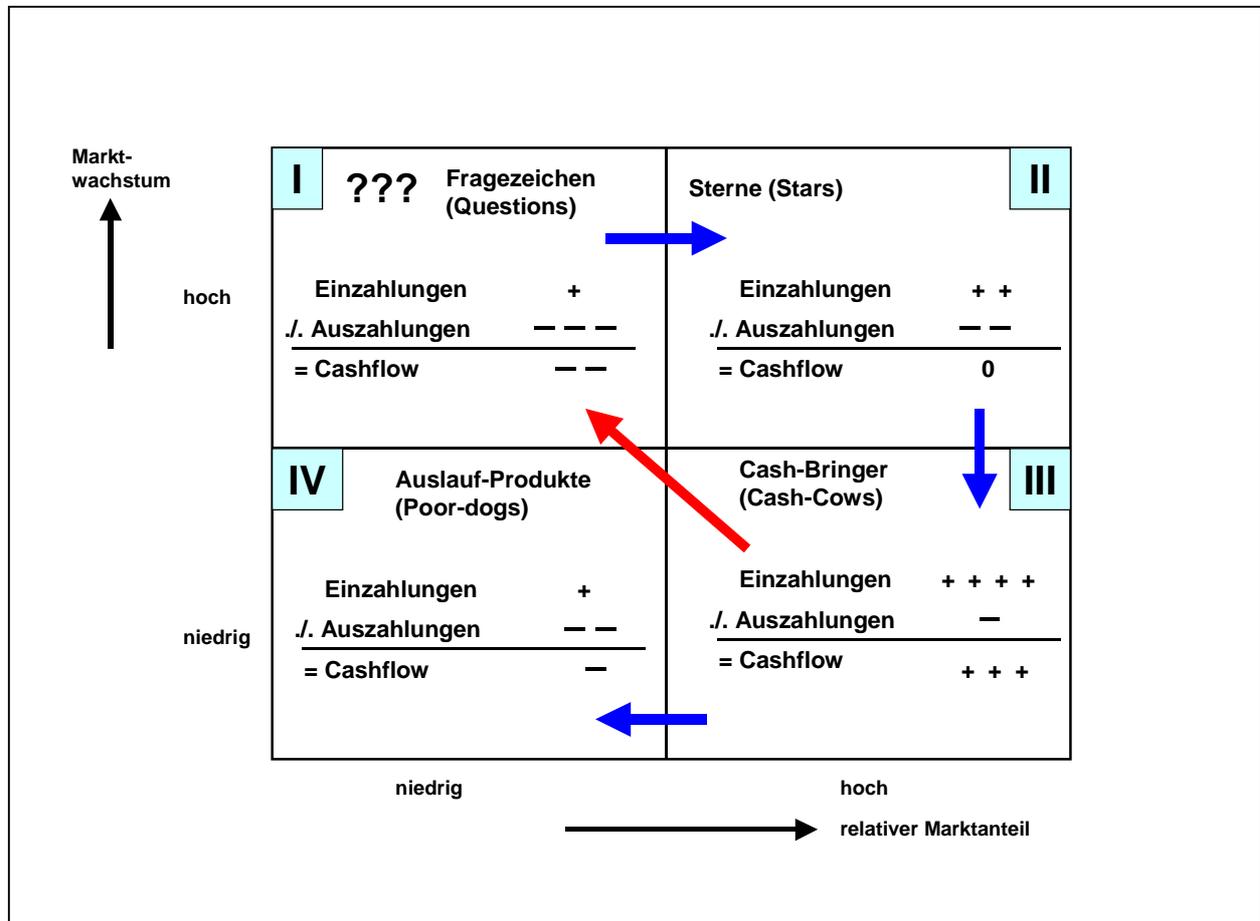
In den einzelnen Darstellungen zum Marktanteils-/Marktwachstums-Portfolio wurde mit der *Größe* der eingezeichneten Kreise bereits ein Sachverhalt symbolisiert, der für Marketing-Strategien im Rahmen der Produktpolitik besondere Bedeutung hat:

Im skizzierten Portfolio interessieren offenbar nicht nur die Koordinaten "relativer Marktanteil" und "Marktwachstum", sondern vor allem auch, welchen *Umsatz* die einzelnen Produkte in der jeweiligen Phase aufweisen.

Da aber auch der Umsatz – wie wir wissen – nicht das "Allein-Glücklich-Machende" für die Unternehmen ist, interessieren wir uns aus betriebswirtschaftlicher Sicht vor allem für die *Cashflow-Wirkung* der Umsätze.

Mit anderen Worten: Es geht um die Bestimmung des *zahlungswirksamen Überschusses* im Umsatzprozess.

Werden mit dem Zeichen "+" die wirksamen *Einzahlungen* und mit dem Zeichen "-" die wirksamen *Auszahlungen* symbolisiert, dann kann die betriebswirtschaftlich betriebswirtschaftlich-finanzielle Situation eines Unternehmens in dem skizzierten Marktanteils-/Marktwachstums-Portfolio wie folgt beschrieben werden



**Abb. 5: Cashflow-Wirkungen im Marktanteils-/Marktwachstums-Portfolio**

Der hier verdeutlichte Sachverhalt ist für die strategische Unternehmenssteuerung aus folgender Sicht von grundlegender Bedeutung:

*Produktinnovationen* erfordern den Einsatz großer *finanzieller Mittel*. Die wichtigste Quelle für das Aufbringen dieser Mittel ist der *Cashflow*!

Daraus folgt:

Nur wenn es Unternehmen gelingt, ausreichend viele Produkte zu "*Cash-cows*" zu führen, können jene Mittel erwirtschaftet werden, die für Produktinnovationen und damit für das Hervorbringen von "*Nachwuchs*" benötigt werden.

Dies ist – wie die Praxis vor allem in den besonders innovativen Branchen (IT-Branche, Automobilbau, Pharmaindustrie u. a.) zeigt – eine Aufgabe, die nur jene Unternehmen erfolgreich meistern, die ein professionelles strategisches Management beherrschen.

*End des Skripts*