



5.2 Portfolio-Analyse

Situationsbezogene Frage

a) Welche Hinweise für die künftige Strategie erhält Fritz Müller aus den Gliederungsgesichtspunkten „Marktattraktivität“ und „relative Wettbewerbsstärke“? Und für welche Informationen steht die unterschiedliche Farbgebung der Matrixfelder?

„**Marktattraktivität**“ ist ein Sammelbegriff, dessen Ausprägungen „niedrig“, „mittel“ und „hoch“ aufzeigen, wie vorteilhaft oder nachteilig die Gegebenheiten/Entwicklungen in einem Markt für das eigene Unternehmen sein können/sind. Es geht um die Bewertung von Realitäten und Potenzialen bei Marktwachstum, Kundenstrukturen, Wettbewerberdichte sowie Stärke und Entwicklungspotenzial der einzelnen (Haupt-)Mitbewerber. Die sich daraus ergebenden Chancen und Risiken für Wachstum, Innovationen und Renditen für das eigene Unternehmen machen einen Markt dann mehr oder weniger „attraktiv“ für unternehmerisches Engagement.

„**Relative Wettbewerbsstärke**“ in geringer, mittlerer oder hoher Ausprägung ist Ausdruck der Bewertung der Stärken (oder Schwächen) der Aktivitäten des eigenen Unternehmens im Vergleich zu seinen Mitbewerbern, um bei Kunden erfolgreich zu sein. Bei diesem Begriff geht um eine vergleichende Bewertung (daher „relative“ Wettbewerbsstärke) bei markt- und kundenwirksamen Strukturen und Aktivitäten wie z. B. Marktanteilen bei strategisch wichtigen Leistungen, Sortimentsstruktur, Kundenorientierung in den Geschäftsprozessen, Image bei den Kunden, Stand bei der Herstellungs- und Informationstechnologie (Innovationsgrad) sowie Kostenstrukturen und Ertragspotenzialen des eigenen Unternehmens.

Stellt Fritz Müller diese beiden Bewertungen für die eigenen Leistungen oder Leistungspakete in einer Portfolio-Matrix dar, kann er durch die Zuordnung Hinweise für die künftigen unternehmerischen Aktivitäten bei diesen Leistungen erhalten. So zeigt eine Einordnung in die unterschiedlichen Farbfelder der Matrix:

- **„Erntefelder“ (hellgraue Felder):** Keine zusätzlichen Marketing- oder sonstigen Investitionen, sondern Abschöpfen der Umsätze und Erträge; kostensenkende Maßnahmen zur Ertragsstabilisierung oder -steigerung; langfristiger Ersatz dieser Leistungen u. a.
- **„Selektionsfelder“ (dunkelgraue Felder):** Hier ist unternehmerisches Handeln gefragt, denn in diesem Feld eingeordnete Leistungen erfordern Entscheidungen hinsichtlich strategischer oder operativer Desinvestition (= Aufgeben oder Auslaufenlassen) oder strategische Investition und operative Forcierung (= Auf- und Ausbau) zur Verbes-



serung des Mehrwerts für die Kunden und der Rendite für das Unternehmen.

- **„Wachstumsfelder“ (weiße Felder):** Hier zugeordnete Leistungen sind die derzeitig und künftig strategisch wichtigsten Aktivitätsfelder. Diese Leistungen sind die Ertrags- und Wachstumsgaranten für das Unternehmen. Sie gilt es sowohl bei der Leistungsqualität als auch beim Image permanent weiterzuentwickeln, um die Attraktivität für die Kunden fortlaufend zu erhöhen. Diese Leistungen und deren Kunden müssen im besonderen Fokus des Unternehmens, seiner Geschäftsprozesse und des Verhaltens seiner Mitarbeiter stehen.

b) Die derzeitigen Jahresumsätze bei den einzelnen Produkten und Dienstleistungen belaufen sich auf:

A = 300 Tsd.

B, H, D jeweils 150 Tsd.

F = 80 Tsd.

G = 70 Tsd.

C, E jeweils 50 Tsd.

**Situationsbezogene
Frage**

Fritz Müller möchte seinen Gesamtumsatz in den nächsten 2 Jahren um insgesamt ca. 20 % steigern. Dabei wird von einem Mindestwachstum von 5 % bei den einzelnen Produkten und Dienstleistungen ausgegangen.

Bei welchen seiner Leistungen A bis H würden Sie Wachstumsraten über-, normal- oder unterproportional vom bisherigen Umsatz planen? Und mit welchem neuen Jahresumsatz pro Produkt und insgesamt könnte Fritz Müller rechnen? (Bitte mit kurzer Begründung)

Begründungen für den Ansatz von über-, normal- oder unterproportionalen Planwerten und für die nachstehend vorgeschlagenen Wachstumsraten:

- „A“ und „H“ unterliegen starkem Preiswettbewerb mit dem Risiko, dass selbst bei steigenden Umsätzen sich die Umsatzrendite rückläufig entwickeln kann. Fritz Müller sollte langfristig diese Umsätze gezielt zurückfahren und so die relative Abhängigkeit von diesen (Cash Cow-)Produkten (45 % vom derzeitigen Umsatz) verringern. Vorschlag: unterproportionales Wachstum; Fritz Müller könnte z. B. in diesem Bereich nur noch 5 % Zuwachs einplanen.
- „B“ als Standardprodukt oder Standarddienstleistung hilft wenig bei der Profilierung bei den Kunden. Es wird z. B. einfach erwartet, dass diese Leistung erbracht wird (evtl. eine gewerbespezifische Leistung).



Problematisch ist die Preisempfindlichkeit. Fritz Müller sollte dieses Geschäft nicht forcieren, sondern ein unterproportionales Wachstum einplanen und seine Kräfte auf andere Leistungsangebote verlagern. Er sollte daher z. B. nur ein Plus von 5 % einplanen.

- Weiterhin problematisch ist, dass die genannten drei Produkte „A“, „H“ und „B“ einen derzeitige Umsatzanteil von insgesamt 60 % darstellen und dies mit unsicherem Renditepotenzial.
- „C“ und „E“ sind neue Leistungskombinationen mit hohem Image-, Umsatz- und Renditepotenzial. Sie bieten den Kunden hohe Mehrwerte und sind daher im Marketing überproportional zu forcieren. In der Absatz- und Umsatzplanung sind überdurchschnittliche Wachstumswerte einzustellen. Hier wird beispielhaft von einem Wachstum von 40 % ausgegangen.
- „D“ könnte ein künftiger Hauptumsatzträger für Fritz Müller werden mit hohem Umsatz- und Ertragspotenzial. Daher sollte Müller eine überproportionale Umsatzausweitung anstreben; es werden z. B. 30 % eingeplant.
- „F“ als innovatives Leistungsprogramm mit hohem Wachstumspotenzial ist ebenfalls marketingmäßig zu forcieren, um zusätzliche Kundengruppen zu erschließen und die relative Wettbewerbsstärke über ein mittleres Niveau hinaus zu verbessern. Durch diese Aktivitäten könnte Müller auch einen überproportionalen Zuwachs (z. B. 80 %) des bisherigen Umsatzes erreichen.
- „G“ ist eine ertragsstarke Leistung. Die Attraktivität bei den Kunden soll durch mehr Vorteile so verbessert werden, dass die Leistung eine hohe Wettbewerbsstärke aufweisen wird. Es kann mit einem überproportionalen Umsatzwachstum gerechnet werden. Hier wird angenommen, dass Fritz Müller z. B. mit einem Plus von 30 % des bisherigen Umsatzes rechnet.

Ergänzender Lösungshinweis:

Die angenommenen %-Werte sind beispielhaft. Wichtig ist, dass bei der Lösung dieser Aufgabe Zahlenwerte für über-, normal- oder unterproportionalem Wachstum angenommen und bei der Rechnung berücksichtigt werden.

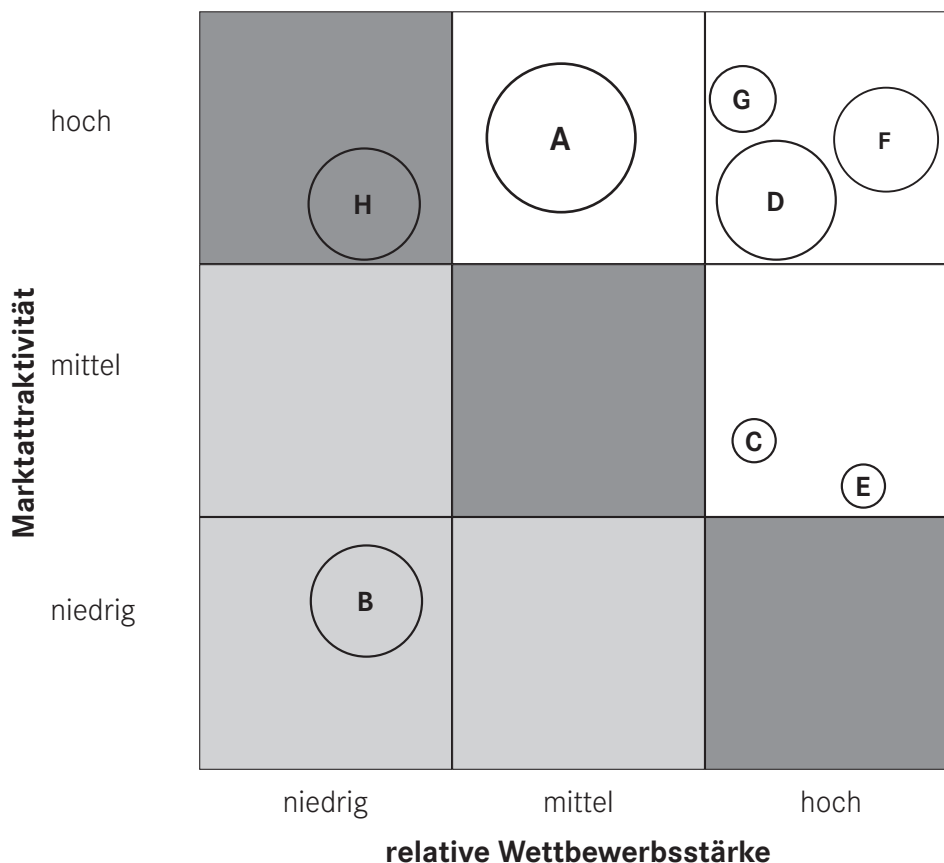


Umsatzplanung für die einzelnen Leistungen/Leistungsprogramme von Fritz Müller (Beispiel)

Leistung	bisheriger Umsatz (in Tsd. Euro)	Umsatzsteigerung (in %)	Umsatzsteigerung (in Tsd. Euro)	geplanter Umsatz (in Tsd. Euro)
A	300,0	5	15,0	315,0
B	150,0	5	7,5	157,5
C	50,0	40	20,0	70,0
D	150,0	30	45,0	195,0
E	50,0	40	20,0	70,0
F	80,0	80	64,0	144,0
G	70,0	30	21,0	91,0
H	150,0	5	7,5	157,5
Gesamt	1.000,0		200,0	1.200,0

d) Mit der Umsatzplanung muss Fritz Müller auch seine Unternehmensstrategie neu ausrichten. Wo würden Sie die neuen Umsätze von A bis H in einer Portfolio-Matrix positionieren? Zeichnen Sie die angestrebten Positionen von A bis H als Kreise in nachstehende Portfolio-Matrix!

Situationsbezogene Frage





Die Leistungen „F“ und „G“ sollten aufgrund der Planungsvorgaben anders positioniert werden als bisher. Es handelt sich künftig um strategisch wichtige Leistungen.

(Literaturhinweis: Lehrbuch „Unternehmensstrategie – Instrumente und Methoden zur Strategieentwicklung“, Kapitel 4.3 und 5.5)



6. Erarbeiten einer ganzheitlich ausgerichteten Unternehmensstrategie

a) Welches sind die relativ starken und welches die relativ schwachen Erfolgsfaktoren des Unternehmens von Fritz Klein? Erstellen Sie eine Gegenüberstellung der Rangreihen der Erfolgsfaktoren für (1) „heute“ und (2) „morgen“, die dies verdeutlicht. Was hat sich geändert und warum?

Situationsbezogene Frage

Rangreihe der Erfolgsfaktoren im Unternehmen von Fritz Müller

„heute“	und	„morgen“
	relative Stärken	
Mitarbeiter (8,7)		Kundennähe (9,3)
Kundennähe (8,0)		Strategie (9,2)
Strategie (7,7)		Mitarbeiter (9,0)
Führungssystem (7,0)		Führungssystem (7,8)
		Organisation (7,5)
	relative Schwächen	
Organisation (5,3)		Informationssysteme (5,3)
Informationssysteme (5,0)		

Die künftige Unternehmensstrategie von Fritz Müller wird vor allem geprägt sein von Maßnahmen zum weiteren Ausbau der **Kundennähe** (9,3 statt 8,0) und der weiteren Bedeutung der **Mitarbeiter** (9,0 statt 8,7). Besonders zu beachten ist die hohe Bewertung der Anstrengungen bei der **Organisation** als wesentlichem Erfolgsfaktor (7,5 statt 5,3). Auch die hohe strategische Bedeutung von geplanter **Strategiefindung** und **Strategieumsetzung** wird berücksichtigt (9,2 statt 7,7).

Die **Informationssysteme** bleiben auch weiter eine strategische Schwachstelle bei Fritz Klein (5,3 statt 5,0)

**Situationsbezogene
Frage****b) Welche heutigen Schwächen gegenüber den Branchenbesten sehen Sie in Teilbereichen der Erfolgsfaktoren von Fritz Klein? Begründen Sie Ihre Antwort!**

Als Schwächen werden Ausprägungen angesehen, deren Wert bei etwa 5 Punkten oder darunter liegt. In diesen Teilbereichen ist Fritz Klein weit von den Spitzenwerten der Branchenbesten entfernt. Diese Ausprägungen können von Fritz Klein durchaus als ausreichend gesehen werden, führen aber real schon zu strategischen Nachteilen im Wettbewerb. Bei der strategischen Betriebsanalyse wurden bei den Erfolgsfaktoren z. B. folgende Schwächen aufgezeigt:

• Organisationsschwächen

- Aufbauorganisation (z. B. zu hierarchisch)
- Ablauforganisation (z. B. keine kundenorientierte Prozessorganisation)
- Technologieeinsatz (z. B. keine/zu wenig interne und externe Verknüpfung)
- Selbstorganisation (z. B. keine/geringe Arbeitsordnung nach wichtig = sofort, weniger wichtig = später)

• Schwachstellen im Informationssystem

- Strategie (mangelnde Berücksichtigung als Wettbewerbsfaktor)
- Daten (keine/wenig Sammlung und Analyse von Markt-, Kunden- oder Wettbewerberinformationen)
- Betriebsform (wenig/geringe Vernetzung; keine Verknüpfung moderner Kommunikationsformen, wie Internet, mobile und Social-Media-Plattformen)
- Stellenwert (Unterschätzung der strategischen Bedeutung des veränderten Informations- und Kommunikationsverhaltens der Konsumenten auf deren Kaufverhalten und Kaufentscheidungen)
- Anwendungen (zu wenig Verknüpfung der internen und externen Informationsgewinnung und Verarbeitungsprogramme, wie etwa Vertriebs- und Produktionssteuerung; zu viele Insellösungen mit Koordinationsproblemen)

Bei allen übrigen Erfolgsfaktoren lassen sich keine gravierenden strategischen Schwächen feststellen.



c) Mit welchen drei Haupt-Erfolgsfaktoren sollte Fritz Klein die künftige Unternehmensstrategie schwerpunktmäßig gestalten und umsetzen? In den dort wichtigsten zwei Teilbereichen würden Sie welche strategisch wirksamen Maßnahmen (mindestens 3) vorschlagen, um Fritz Klein im Wettbewerb strategisch noch besser zu platzieren?

**Situationsbezogene
Frage**

Als zukünftige strategische Haupt-Erfolgsfaktoren hat Fritz Klein erkannt und festgelegt:

1. Kundennähe
2. Strategie
3. Mitarbeiter.

Für die beiden wichtigsten Teilgebiete/Aktivitätsbereiche der oben genannten Erfolgsfaktoren werden folgende Maßnahmen zur Realisierung vorgeschlagen:

1. Kundennähe

• Kundenbeziehung

- Ausbau der Ermittlung differenzierter Kundenzufriedenheit und imagewirksame Kommunikation der Ergebnisse
- Auf- und Ausbau des Kundenbeziehungsmanagements, insbesondere der Kundenpflege zur Verbesserung der Kundenbindung (z. B. Bonusprogramme)
- gezielte Anreize für Cross-Selling und Wiederholungskäufe
- Entwicklung und Ausbau der Leistungen mit hohem Vorteils- oder Mehrwertpotenzial für die Kunden

• Strategie

- verstärkte Ausrichtung aller Aktivitäten im Unternehmen auf Kundenbelange
- Auf- und Ausbau eines kundenorientierten Planungs- und Kontrollsystems



2. Strategie

• Unternehmensgrundsätze

- Erarbeiten einer Firmenphilosophie unter Einbezug/Beteiligung aller Beschäftigten, denn diese müssen sie nachher umsetzen/leben
- schriftliche Formulierung der Grundsätze
- regelmäßige Schulungen zur Verinnerlichung der Grundsätze

• Zielsetzung

- Festlegung der strategischen und operativen Ziele nach klar definierten Entscheidungsprozessen
- Aufbau eines Planungs- und Kontrollsystems zur zielorientierten Steuerung des gesamten Unternehmens
- Verzahnung der strategischen Zielsetzung und deren Umsetzung mit einem System operativer Ziele und Kontrollen zur Zielerreichung
- rationale, das heißt geplante Zielfindung, weniger intuitiv-emotionale, nicht kontrollierbare Entscheidungs- und Zielfindung

3. Mitarbeiter

• Leistungsbereitschaft

- Arbeitszuteilung nach Neigung, Eignung und Interessen der einzelnen Mitarbeiter
- Bildung harmonisierender Arbeits- oder Montagegruppen
- Arbeiten in Teams mit Selbststeuerung
- leistungsgerechte, transparente Entlohnung mit Anreizsystem
- möglichst freie Arbeitsgestaltung
- Arbeitszufriedenheit messen und kommunizieren
- Kommunikation mit den Angehörigen der Mitarbeiter über die Bedeutung der Arbeit des Mitarbeiters für den Unternehmenserfolg und die Sicherung des Arbeitsplatzes und des Unternehmens



- **Weiterbildung**

- permanente Qualifizierungsmaßnahmen der Mitarbeiter zur Steigerung der fachlichen und sozialen Kompetenz
- innerbetriebliche und externe Schulungen, Trainingsprogramme, evtl. auch duales Studium
- Besuche und Schulungen bei Partnerfirmen, z. B. Lieferanten oder A-Kunden steigert die Bindungsbereitschaft der Mitarbeiter
- gezielte Teilnahme an Leistungswettbewerben als Belohnung und Anreiz
- höhere Qualifikation wird honoriert (Anreizsystem zur Qualitätsverbesserung im gesamten Unternehmen)

Auch bei den anderen Erfolgsfaktoren sind strategisch wirksame Ziele und Maßnahmen zu planen und durchzuführen. Wird daran nicht gearbeitet, entstehen strategische Schwächen, die den Erfolg des Unternehmens gefährden oder im Extremfall verhindern.

(Literaturhinweis: Lehrbuch „Unternehmensstrategie – Instrumente und Methoden zur Strategieentwicklung“, Kapitel 6.1 und 6.2)