

BCG-Portfolio

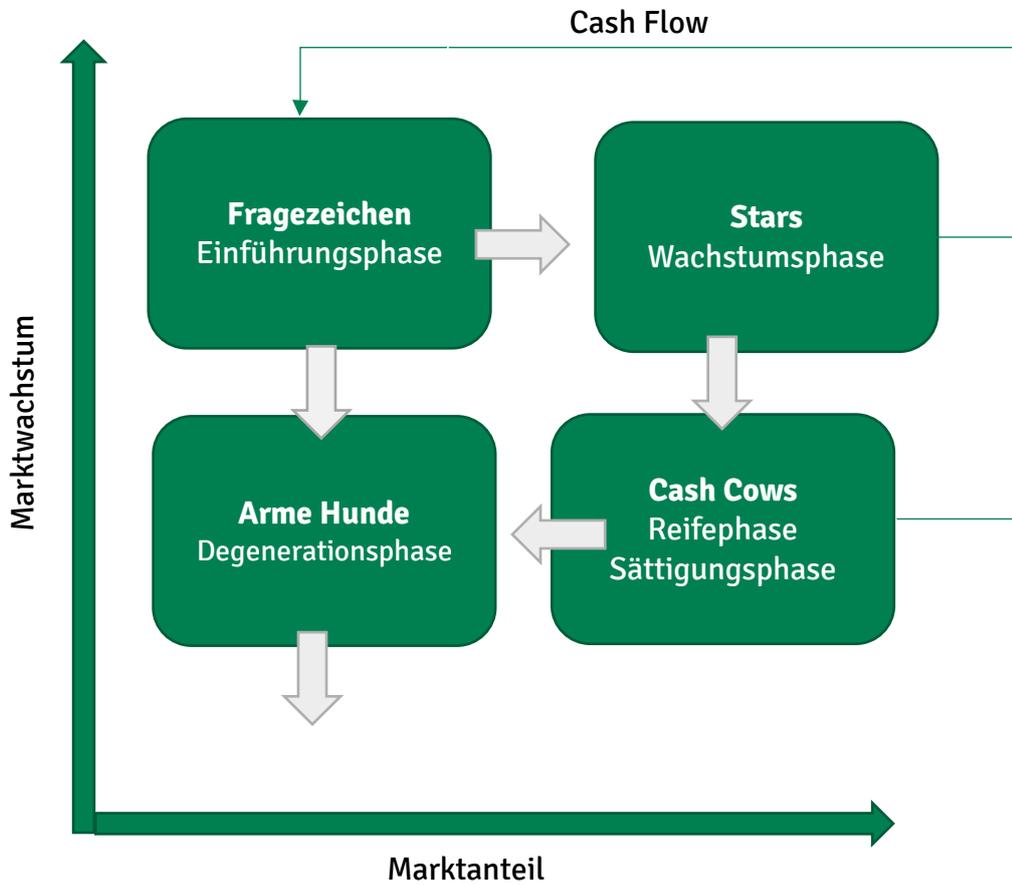
Für jedes Unternehmen ist es wichtig, nicht zu stark von einer einzelnen Leistung, einem Geschäftsfeld oder auch einem einzelnen Kunden abhängig zu sein. Denn hier besteht die Gefahr, dass beim Eintritt in die Sättigungs- oder Degenerationsphase das gesamte Unternehmen in eine wirtschaftliche Schieflage gerät. In diesem Zusammenhang spricht man auch davon, dass Unternehmen ein ausgewogenes Leistungsportfolio haben sollten.

Ein gutes Strategie-Instrument, um sich einen Überblick über die Ausgewogenheit der Geschäftsfelder eines Unternehmens zu machen, ist die sogenannte Portfolio-Analyse, welche in den 80er Jahren von der Boston Consulting Group (BCG) entwickelt wurde.

Bei diesem strategischen Instrument wird ähnlich wie bei dem strategischen Spielbrett eine zweidimensionale Matrix eingesetzt. Die vertikale Dimension bildet die Attraktivität eines Marktes ab (z.B. das Marktwachstum), die nicht vom Unternehmen beeinflusst werden kann. Die horizontale Dimension stellt einen vom Unternehmen durch seine Marketingaktivitäten steuerbaren Faktor da, in der Regel den bisher erreichten Marktanteil. Anhand seiner Ausprägung kann die relative Stärke eines Geschäftsfeldes im Wettbewerbsvergleich bestimmt werden.

Das BCG-Portfolio lässt sich gut mit dem Lebenszyklus-Konzept zusammenführen, wobei das klassische BCG-Modell nur vier Geschäftsfeld-Kategorien kennt.

BCG Portfoliomodell



Fragezeichen

„Fragezeichen“ stehen für Geschäftsfelder, die sich in der Einführungsphase befinden und bisher nur einen geringen Marktanteil in einem aktuell stark wachsenden Markt besitzen. Diese Geschäftsfelder benötigen in der Regel erhebliche Marketing-Investitionen, um ihren Marktanteil zu erhöhen.

Stars

Als „Stars“ gelten Geschäftsfelder in einem Markt, der sich in der Wachstumsphase befindet und in dem das Unternehmen schon einen signifikanten Marktanteil gewonnen hat. Um weiterhin am Marktwachstum zu partizipieren, muss das Unternehmen in seine Marketingaktivitäten investieren.

Cash Cows

Mit „Cash Cows“ werden profitable Geschäftsfelder in reifen oder teils schon gesättigten Märkten mit geringen Wachstumschancen umschrieben. Durch die großen Umsätze können häufig Vorteile der Massenproduktion genutzt werden, wodurch die Stückkosten sinken und sich die Deckungsbeiträge entsprechend erhöhen. Die erwirtschafteten Erträge können für Investitionen in „Fragezeichen“ oder „Stars“ genutzt werden.

Arme Hunde

„Arme Hunde“ sind solche Geschäftsfelder, welche sich in die Degenerationsphase eingetreten sind oder aufgrund mangelnder Investitionen oder anderer unternehmerischer Fehlentscheidungen nie den Sprung zum „Star“ und zur „Cash Cow“ geschafft haben. Falls „Arme Hunde“ keine weitergehende strategische Bedeutung für das Unternehmen haben oder durch Investitionen reaktiviert werden können, sollten sie liquidiert werden.

Ein optimales Geschäftsfeld-Portfolio ist dann erreicht, wenn ein Geschäftsfeld-übergreifender Ausgleich der Ergebnis- und Cashflowstruktur gewährleistet ist, mit den Chancen im Markt genutzt und Risiken abgedeckt werden können.