



Betriebswirtschaftslehre II

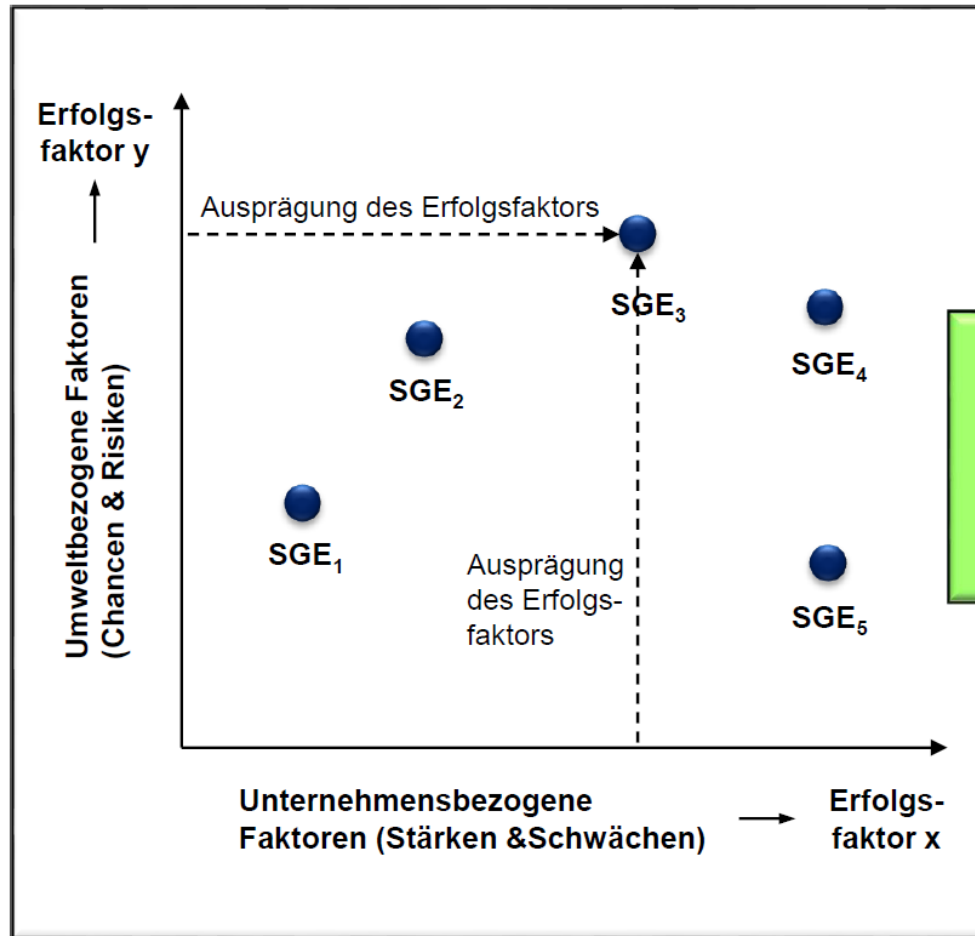
BCG-Matrix

Wintersemester 2018/19

Prof. Dr. Martin Schultz

martin.schultz@haw-hamburg.de

Portfoliotechniken im Strategischen Management



Grundstruktur der Portfolio-Methoden¹

- Portfoliotechniken in der strategischen Unternehmensplanung (bzw. in der Produktion) dienen dem Unternehmen dazu, nicht einzelne SGE isoliert zu betrachten, sondern eine ganzheitliche Planung des Verbundes aller SGE anzustreben.
- Ziel ist es, ein ausgewogenes Portfolio zu entwickeln, um das Unternehmen abzusichern sowie Wachstum und Rentabilität zu gewährleisten.
- Für die Praxis sind eine Reihe von Portfolio-Methoden entwickelt worden. Sie unterscheiden sich v.a. darin, welche und wie viele umwelt- und unternehmensbezogenen Faktoren in der Analyse herangezogen werden.

Aufbau des (Ist-)Marktanteils-/Marktwachstums-Portfolio

- Konzept geht auf die Boston-Consulting-Group (BCG) zurück (1960er-Jahre)
- Basiert darauf, dass
 - als umweltbezogener Faktor lediglich das Marktwachstum (Ordinate) und
 - als unternehmensbezogene Faktoren nur der relative Marktanteil (Abszisse) herangezogen wird
- Durch Verdichtung beider Kriterien zu zwei groben Ausprägungen („hoch“ und „niedrig“), entsteht eine 4-Feld-Matrix
- SGE eines Unternehmens werden durch Kreise entsprechend dem jeweiligen erwarteten Marktwachstum und dem jeweiligen rel. Marktanteil positioniert
- Durch unterschiedliche Durchmesser der Kreise lassen sich weitere Größen einer Geschäftseinheit darstellen (z.B. Deckungsbeitrag, Umsatz, Nettogewinn)

Berechnung relativer Marktanteil und Marktwachstum

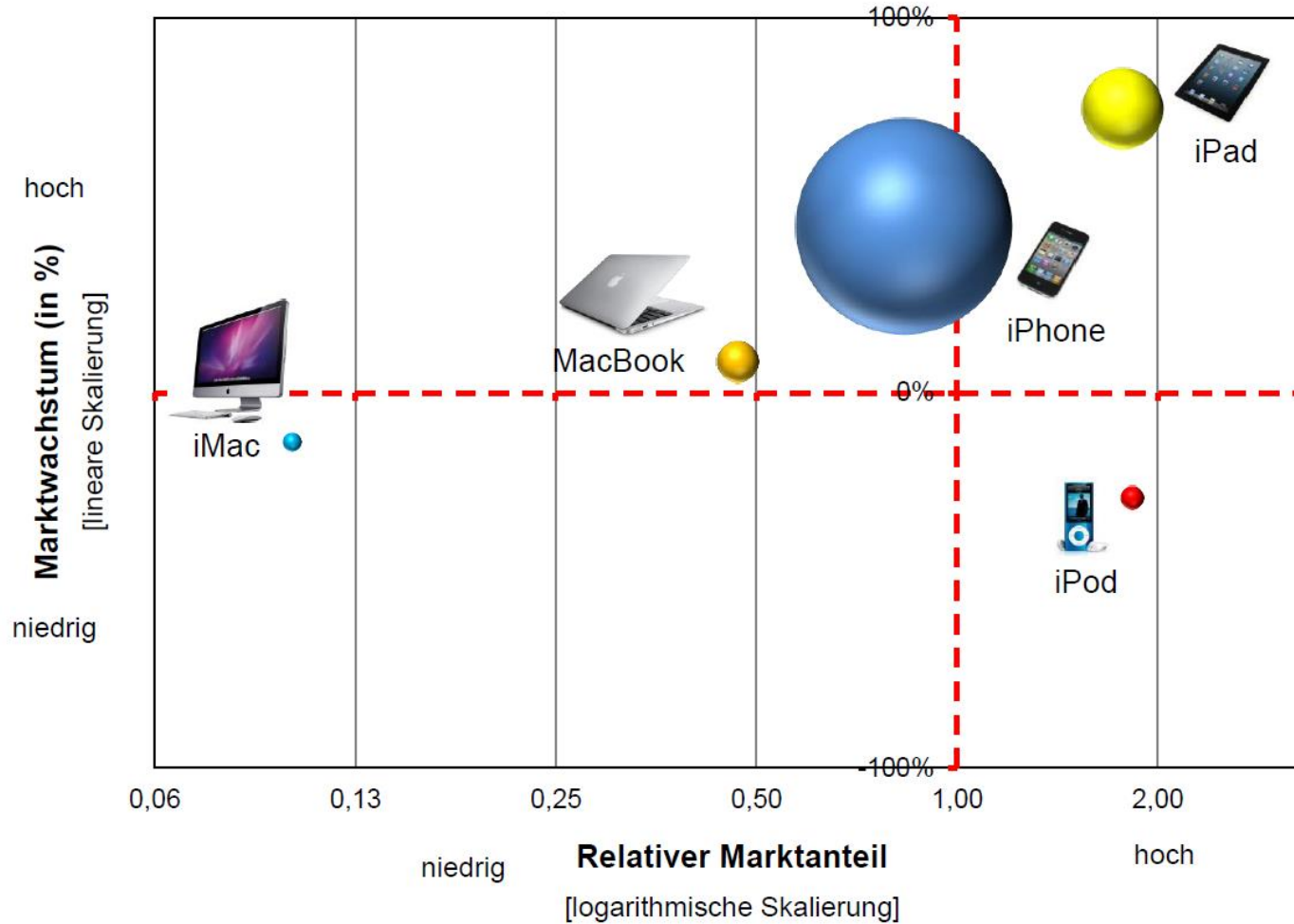
- Marktpotential: maximale Aufnahmefähigkeit des betrachteten Marktes für ein Produkt bzw. Produktgruppe in Mengeneinheiten oder Wert (z.B. Umsatz) ausgedrückt, die durch Marketing-Maßnahmen realisiert werden kann
- Absatzpotential: Anteil am Marktpotential, den das Unternehmen maximal zu erreichen glaubt (Zielsetzung)
- Marktvolumen: realisierte Mengeneinheiten (Absatz) bzw. Werte des Produktes bzw. der Produktgruppe pro Periode; es handelt sich dabei um den von der ganzen Branche realisierten Teil des Marktpotentials
- (Absoluter) Marktanteil: Absatz- oder Umsatzanteil eines Unternehmens am Absatz (verkaufte Menge) bzw. Umsatz der Branche (Marktvolumen)
- Relative Marktanteil: Quotient des eigenen Marktanteils im Verhältnis zum Marktanteil des größten Wettbewerbers
- Marktwachstum in Periode t in %: $(\text{Marktvolumen in der Periode } t - \text{Marktvolumen der Periode } t-1) / \text{Marktvolumen der Periode } t-1$

Marktforschung

Einteilung der strategischen Geschäftseinheiten -Trennlinien

- Portfoliomatrix ist in vier Quadranten eingeteilt. In der Originaldarstellung des BCG-Portfolios erfolgt eine Unterteilung bei:
 - Relativen Marktanteilswert = 1,5 (Unternehmensdimension)
 - Marktwachstum = 10% (Umweltdimension)
- In den heutigen Zeiten weitgehend gesättigter Märkte und hohem Wettbewerbsdruck wird
 - die vertikale Trennlinie i.d.R. beim relativen Marktanteil von 1,0 gezogen.
 - die horizontale Trennlinie, abhängig von der Heterogenität des Spektrums an SGE im Portfolio, beim Durchschnittswert der zukünftigen realen Zuwachsrate des Marktes, der Branche oder des Bruttosozialproduktes /Bruttonationaleinkommen gelegt.
- Setzung der Werte für die Trennlinien ist aber weitestgehend subjektiv

Apple BCG-Matrix



Charakteristika der vier Quadranten des BCG-Portfolios

■ Question Marks:



- Hohes Marktwachstum, noch geringer relativer Marktanteil
- SGE befindet sich in der Einführungsphase bzw. frühen Wachstumsphase
- Hoher Mittelbedarf; SGE verbraucht mehr finanzielle Mittel als sie erzeugt
- Ungünstige Kostenposition aufgrund relativ geringer Marktanteile
- Potentieller Star

■ Stars:



- Hohes Marktwachstum, hoher relativer Marktanteil
- SGE befindet sich in der Wachstumsphase
- SGE kann Wachstum nahezu selbständig finanzieren
- Kostendegressionseffekte in der Produktion können genutzt werden
- SGE haben eine dominante Marktstellung und erzeugen den Cash-Flow von morgen
- Lässt Marktwachstum nach, werden Stars zu Cash-Cows

Charakteristika der vier Quadranten des BCG-Portfolios

■ Cash Cows:



- Niedriges Marktwachstum und hohen relativen Marktanteil
- SGE befindet sich in der Reifephase
- Hauptquelle für Liquidität und Gewinne, erzeugen Cash-Flow von heute
- Geringes Risiko; etablierte Marktposition in Märkten mit geringen Wachstumsraten

■ Poor Dogs:



- Niedriges Marktwachstum und niedrige relative Marktanteile
- SGE befindet sich in der Sättigungs- oder Verfallsphase
- Meist nicht mehr rentabel, kein Wachstum mehr zu realisieren
- SGE binden Ressourcen die anderswo im Unternehmen rentabler eingesetzt werden können; potentielle Liquidationskandidaten durch Verkauf oder schrittweiser Austritt aus dem Markt
- Geringer Cash-Flow Beitrag; Produktion zeichnet sich oft durch veraltete Betriebs- und Produktionseinrichtungen aus

Entwickelte Strategievorschläge aus dem Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio



Entwickelte Strategievorschläge aus dem Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio¹