

Übung zur Portfolio-Analyse

Ein national tätiger Getränkehersteller, die Durst AG, bietet in seinem Sortiment verschiedene nicht-alkoholische Getränke an. Dieser Bereich ist in mehrere strategische Geschäftsfelder unterteilt: Wasser, Limonaden, Schorlen, Säfte und Energy Drinks.

Das Marktvolumen aller Anbieter nicht-alkoholische Getränke lag in Deutschland im Jahr 2020 bei 40 Milliarden Euro. Für das Jahr 2021 wird eine weitere Steigerung erwartet. Die größten Mitwettbewerber sind die Trink GmbH, die Brunnen AG und die Brau AG.

Die Geschäftsführung möchte im Rahmen der anstehenden strategischen Planungsrunde eine Portfolioanalyse für sein Angebot an alkoholfreien Getränken durchführen. Aus der Controllingabteilung und der Marktforschung wurden dafür folgende Informationen zu Umsatz und Marktwachstum für die einzelnen strategischen Geschäftsfelder bereitgestellt:

		SGE 1	SGE 2	SGE 3	SGE 4	SGE 5
		Wasser	Limonaden	Schorlen	Säfte	Energy Drinks
Umsatz Durst AG (2020)	in Mio. €	600	800	600	900	300
Umsatz Trink GmbH (2020)	in Mio. €	1000	200	800	600	800
Umsatz Brunnen AG (2020)	in Mio. €	400	700	700	400	400
Umsatz Brau AG (2020)	in Mio. €	800	400	400	200	200
Marktvolumen (2020)	in Mio. €	2800	2100	2500	2100	1700
Marktvolumen (2021)	in Mio. €	2856	2184	2625	2268	1870

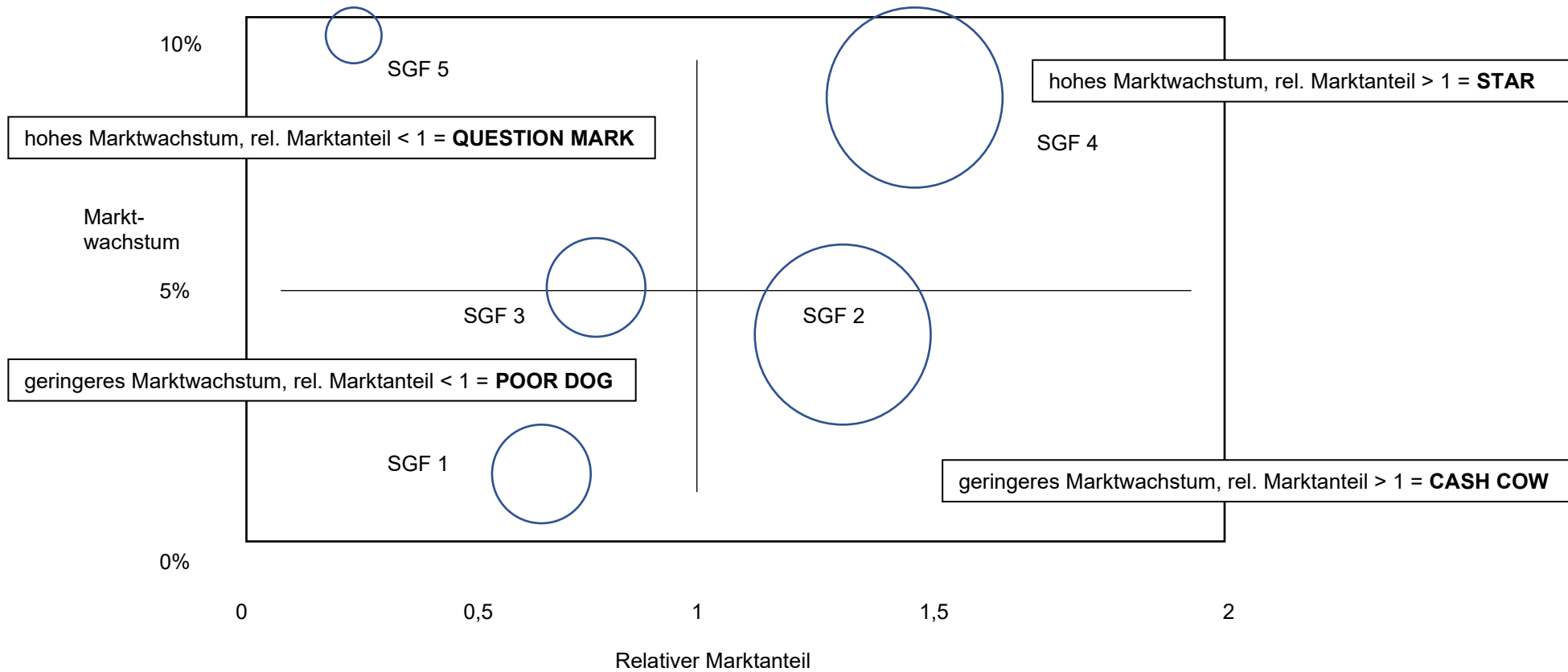
1) Skizzieren Sie ein Produktportfolio, ordnen Sie die Produktgruppen (SGF) ein und benennen Sie die Quadranten.

Lösung:

1. Schritt: Berechnung des relativen Marktanteils für jedes SGF: $\frac{\text{eigener Umsatz}}{\text{Umsatz größter Wettbewerber}}$
 SGF 1 $\frac{600}{1000} = 0,6 \times 100 = 60\%$
2. Schritt: Berechnung des Marktwachstums: $\frac{\text{zusätzliches Marktvolumen}}{\text{Marktvolumen der Vorperiode}} \times 100$
 SGF 1 $\frac{(2856 - 2800)}{2800} \times 100 = 0,02 \times 100 = 2\%$
3. Schritt: Erstellung eines Portfolios mit den Achsen relativer Marktanteil (ist ein Kriterium für die Stärke der SGF) und Marktwachstum (ist ein Kriterium für die Attraktivität des Marktes; junge Märkte haben typischerweise hohe Wachstumsraten, ältere (reife) Märkte eher niedrige). Darstellung Umsatz durch Größe des Kreises, sinnvolle Skalierung für Marktwachstum (kann auch negativ sein).
4. Schritt: Eintragen der einzelnen SGF

SGF	Relativer Marktanteil	Marktwachstum in %	Umsatz in Mio. €
1	60%	2%	600
2	128%	4%	900
3	75%	5%	600
4	150%	8%	900
5	38%	10%	300

Übertrag in Portfolio-Matrix:



Relativer Marktanteil > 1 = Marktführer

2) Welche Bezeichnung habe die einzelnen Felder, welche Normstrategien kennen Sie und welche Merkmale weisen diese jeweils auf?

Question Marks/Fragezeichen:

Hier sind die Umsätze noch gering bzw. schwankend. Im Falle einer positiven Entwicklung sind die Umsätze leicht ansteigend. Produkte, die sich in diesem Feld bewegen, weisen einen negativen Cash-Flow aus, verbrauchen also mehr Finanzmittel, als sie erwirtschaften. Dies kann bspw. an hohen Marketingkosten zur Markteinführung liegen.

Die Chancen für einen Erfolg sind in einem Markt mit hohem Wachstum durchaus gegeben. Der relative Marktanteil ist jedoch noch gering. Die Entwicklung des Produkts muss genau beobachtet und analysiert werden. Je nach den Ergebnissen kann sich das *Fragezeichen* zu einem *Star* weiterentwickeln oder, falls das Produkt nicht angenommen wird, auch als ein *armer Hund* enden. Die strategischen Optionen sind hier zu investieren oder sich aus dem Markt zu verabschieden. (Investitions- oder Desinvestitionsstrategie)

Stars/Sterne:

Kennzeichen für diesen Quadranten sind das hohe Marktwachstum und der hohe relative Marktanteil. Das Geschäftsfeld/Produkt ist der Marktführer und muss nun diese Position halten oder besser noch ausbauen. Das SGF finanziert sich selbst und kann erzielt Gewinne in weiteres Wachstum investieren (Investitions- und Wachstumsstrategie). Der Umsatz ist hoch und gleichbleibend, bzw. zunehmend.

Cash Cows/Melkkühe:

SGF oder Produkte in diesem Bereich haben einen sehr hohen relativen Marktanteil. Allerdings ist das Marktwachstum nicht mehr sehr hoch. Daher sind Investitionen und Kapazitätserweiterung nicht nötig – die Gewinne werden abgeschöpft und in andere SGF investiert („melken“). Das Ziel ist es, diese Position zu halten, um so möglichst lange den positiven Cash-Flow nutzen zu können. Die Umsätze sind dabei hoch und stabil. (Abschöpfungsstrategie)

Poor Dogs/arme Hunde:

Die typischen Merkmale der armen Hunde sind das geringe Marktwachstum und der geringe relative Marktanteil. Eine Investition, um höhere Marktanteile zu erreichen ist nicht sinnvoll. SGFs in diesem Sektor haben meist einen negativen oder neutralen Cash-Flow. Hier bietet sich eine Desinvestitions-/Rückzugsstrategie an, da weder Wachstum möglich ist noch ein positiver Cash-Flow erreicht wird.

Investitions- und Wachstumsstrategie

Diese strategischen Optionen sind für Fragezeichen und Stars möglich.

Desinvestitionsstrategie

Die strategische Option ist für Fragezeichen und arme Hunde möglich.

Abschöpfungsstrategie

Diese strategische Option ist für Melkkühe möglich.

Hinweis:

Es besteht ein enger Zusammenhang zum Modell des Produktlebenszyklus. Fragezeichen befinden sich häufig in der Einführungsphase, Stars in der Wachstumsphase, Melkkühe in der Reifephase und die armen Hunde in der Sättigungsphase.

3. Wie beurteilen Sie das Portfolio der Durst AG im Bereich der nicht-alkoholischen Getränke?

Das Portfolio erscheint relativ ausgewogen zu sein. In jedem Feld befindet sich ein SGF. Die Umsätze der SGF 4 und 5 sind hoch und liefern die nötigen Finanzmittel, um in die SGF 3 und 5 zu investieren. Dies ist nötig, da sich die SGF 2 zwar noch in einem positiven Bereich befindet, jedoch auf kurz oder lang – je nach Marktwachstum – in Richtung der armen Hinde bewegen könnte (Ende des Produktlebenszyklus).

Auch die Entwicklung der SGF 3 und 5 ist noch nicht eindeutig. Das hohe Marktwachstum ist ein positiver Faktor. Daher muss hier investiert werden, um möglichst hohe relative Marktanteile zu erhalten. Ein Risiko besteht darin, dass die SGF 1, 3 und 5 nicht erfolgreich sind und in der Folge nur noch die SGF 4 als potenzielle Melkkuh übrigbleiben würde. Daher sollte zeitnah überlegt werden, wie neue Geschäftsfelder erschlossen werden könnten.

Für das SGF 1 würde grundsätzlich eine Desinvestitionsstrategie naheliegen. Je nach Situation auf dem Markt, könnte auch abgewartet werden, wie sich die Wettbewerber verhalten. Ziehen diese ihre Produkte vom Markt zurück, weil er nicht mehr attraktiv ist, könnte es möglicherweise sinnvoll sein, die SGF 1 noch eine Weile zu erhalten. Hier wäre eine Durchhaltestrategie passend, die auch Rationalisierungsmaßnahmen beinhaltet, um Kosten zu sparen (günstiger Preis -> mehr Absatz -> höherer Marktanteil -> Erfahrungskurveneffekt).

Durch die Analyse können folglich Aussagen zum Verhältnis und Ausgewogenheit zwischen risikoreichen/jungen SGF und sicheren/reifen SGF, der Situation hinsichtlich der Herkunft und Verteilung der Finanzmittel sowie den strategischen Optionen für die einzelnen SGF getroffen werden.

Die Portfolio-Matrix kann auch genutzt werden, um eine Ziel-Portfolio zu erstellen oder die Entwicklung aus der Vergangenheit zu visualisieren. Darüber hinaus können neben den strategischen Geschäftsfeldern auch einzelnen Teilsegmente (Stilles Wasser) oder auf der kleinsten Stufe auch einzelne Produkte (Apfel-Schorle) in der Portfolio-Matrix abgebildet werden.

Zielportfolio (IST-SOLL) oder Vergleich zu vorangegangenen Jahren (Entwicklung)

